

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

ANANDA BARBOZA QUEVEDO

AS MARCAS PRÓPRIAS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO VAREJO  
SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO SOBRE A EXPERIÊNCIA  
BRASILEIRA RECENTE

Porto Alegre

2011

ANANDA BARBOZA QUEVEDO

AS MARCAS PRÓPRIAS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO VAREJO  
SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO SOBRE A EXPERIÊNCIA  
BRASILEIRA RECENTE

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Economia Aplicada.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Henkin

Porto Alegre  
2011

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
Responsável: Biblioteca Gládis W. do Amaral, Faculdade de Ciências Econômicas da  
UFRGS

Q3m Quevedo, Ananda Barboza  
As marcas próprias como estratégia competitiva do varejo supermercadista :  
um estudo sobre a experiência brasileira recente / Ananda Barboza Quevedo. –  
Porto Alegre, 2011.  
135 f. : il.

Ênfase em Economia Aplicada.

Orientador: Hélio Henkin.

Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-  
Graduação em Economia, Porto Alegre, 2011.

1. Estratégia competitiva : Varejo. 2. Estratégia empresarial : Concorrência  
: Supermercado. I. Henkin, Hélio. II. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.  
Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Economia.  
III. Título.

CDU 658.012.2

ANANDA BARBOZA QUEVEDO

AS MARCAS PRÓPRIAS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO VAREJO  
SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO SOBRE A EXPERIÊNCIA  
BRASILEIRA RECENTE

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Economia Aplicada.

Aprovada em 24 de novembro de 2011.

---

Prof. Dr. Hélio Henkin – Orientador

UFRGS

---

Prof. Dr. Paulo Schmidt – Examinador

UFRGS

---

Prof. Dr. Sérgio Marley Modesto Monteiro – Examinador

UFRGS

---

Prof. Dr. José Luiz dos Santos – Examinador

UNIFIN

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pela força e perseverança suficientes para chegar até aqui.

Aos meus pais pelo esforço, dedicação e pela educação que recebi.

A minha família pelo exemplo, incentivo e carinho.

Ao meu marido pelo apoio e incentivo em todos os desafios que vivemos juntos.

A minha filha pela paciência e amor incondicional.

Ao Prof. Hélio Henkin pelo suporte e ensinamentos durante a orientação.

A todos que contribuíram para a realização desta conquista.

## RESUMO

Acompanhando a evolução dos meios de comunicação, as marcas da indústria ganharam força e popularidade, conquistando a confiança dos consumidores. Assim, as marcas de fabricantes consolidaram-se durante o século XX, simbolizando qualidade e *status*. Enquanto a indústria fortalecia a imagem das suas marcas junto aos consumidores, o poder de negociação do varejo decaía. No entanto, durante a década de 1970 o varejo iniciou um processo de transformação. Sua consolidação e internacionalização contribuíram para o aumento do seu poder de barganha frente às grandes indústrias. Em razão dos grandes volumes negociados o grande varejo passou a ser o principal veículo de distribuição dos produtos fabricados pela indústria. Inicia então uma relação de rivalidade entre a indústria e varejo. Diversas estratégias foram colocadas em prática pelo varejo de alimentos com o objetivo de ganhar competitividade frente aos concorrentes. O desenvolvimento de marcas próprias merece destaque em função da sua abrangência e disseminação no mundo. Diante desse cenário, o trabalho propõe um estudo sobre o desenvolvimento de marcas próprias, sob a perspectiva dos diversos agentes envolvidos: varejo supermercadista, indústria e consumidores. Logo, seu principal objetivo é apresentar informações atualizadas sobre o setor de marcas próprias no Brasil e no mundo, identificar os fatores que podem motivar ou restringir o seu desenvolvimento, analisar os possíveis efeitos e impactos da estratégia de marcas próprias sobre os seus agentes e identificar as forças competitivas envolvidas na indústria de marcas próprias. A Europa é a região onde as marcas próprias têm maior desenvolvimento e mantêm a sua participação consolidada no varejo. Um dos fatores que contribuem para a grande participação das marcas próprias no faturamento das redes supermercadistas instaladas na Europa é a alta concentração de mercado. Conforme as escalas sugeridas Bain (1968) e pelo governo dos Estados Unidos, no *Horizontal Mergers Guidelines*, de 1992, a concentração do setor supermercadista brasileiro calculada para o ano de 2010 é moderada. De acordo com último estudo de marcas próprias publicado pela Nielsen, a participação das marcas próprias representou 4.8% do faturamento das redes em 2010. Utilizando informações publicadas em trabalhos anteriores foram identificados os efeitos e impactos do desenvolvimento de marcas próprias, distinguidos como verticais e horizontais. Os impactos verticais envolvem os fornecedores, indústria e consumidores. Os impactos horizontais envolvem o varejista que desenvolve marcas próprias e as redes concorrentes. De acordo com literatura consultada foi

possível identificar que os fatores motivadores para o desenvolvimento de rótulos privados são tão representativos para o varejo quanto para as empresas fabricantes. No entanto, em função do poder que as grandes redes exercem sobre a indústria, os reflexos negativos da estratégia de marcas próprias podem representar um risco muito maior para os fabricantes de marcas próprias do que para os varejistas.

**Palavras-chave:** Varejo supermercadista. Concorrência. Estratégia. Marcas próprias. Efeitos e impactos. Forças competitivas.

## ABSTRACT

Following the media evolution, industry brands gained strength and popularity, winning the confidence of its consumers. Manufacturer brands were consolidated during the twentieth century, symbolizing quality, reliability and status to its consumers. While the industry strengthened the image of their brands with consumers, the retail negotiation power crumbled. However, during the 1970s retailers began a transformation process. Their consolidation and internationalization have contributed to the increase in their bargaining power with large industries. Because of the large volumes traded the large retailers became the main distribution vehicle for products manufactured by the industry, starting a rivalry relationship between industry and retail. Several strategies were put in place by food retailing in order to gain a competitive edge against its competitors. The development of their own brands is noteworthy in light of its scope and spread throughout the world. In this scenario, the paper proposes a study on the development of private label brands, also called own brands, from the perspective of the various actors involved: retail, industry and consumers. Therefore, its main objective is to present updated information on the private label brands sector in Brazil and worldwide; to identify factors that may motivate or constrain their development, analyze potential effects and impacts of the own brands strategy on the actors and identify the competitive forces involved in the own brands industry. Europe is the region where private label brands have greater development and maintain their participation consolidated in the retail. One of the factors that contribute to the large share of private label brands in the revenues of supermarket chains based in Europe is the high market concentration. As the scales suggested by Bain, 1968 and the U.S. government, in the *Horizontal Mergers Guidelines*, 1992, the Brazilian supermarket sector concentration calculated for the year 2010 is moderate. According to the latest study on own brands published by Nielsen, the share of private label brands accounted for 4.8% of the chains revenues in 2010. Using data published in previous works we have identified the effects and impacts of the development of own brands, distinguished as vertical and horizontal. The vertical impacts involve suppliers, industry and consumers. The horizontal impacts involve the retailer that develops its own brands and competing chains. According to the literature, we found that the motivating factors for the development of private label brands are so representative for retail companies as they are for the manufacturers. However, due to the power that the major chains have on the

industry, the negative effects of the strategy of own brands can represent a much higher risk for private label brands manufacturers than for retailers.

**Keywords:** Retail supermarket. Competition. Strategy. Private label brands. Effects and impacts. Competitive forces.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 - Determinantes estruturais da indústria.....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 2 - Participação da marca própria e poder de barganha do varejista. ....</b>	<b>103</b>
<b>Figura 3 - Marcas próprias e fidelidade à rede Carrefour.....</b>	<b>105</b>
<b>Gráfico 1 - Taxas de concentração CR3, CR4, CR5, CR10, CR20, CR30 e CR50 - período 1992 a 2010. ....</b>	<b>81</b>
<b>Gráfico 2 - Participação (%) em valor de marcas próprias na Europa e outros mercados - 2010.....</b>	<b>88</b>
<b>Gráfico 3 - 10 países onde os consumidores compram mais marcas próprias em períodos de recessão.....</b>	<b>89</b>
<b>Gráfico 4 - 10 países onde os consumidores não compram mais marcas próprias em períodos de recessão. ....</b>	<b>90</b>
<b>Gráfico 5 - Número de itens de marca própria por cesta de produtos – 2004 a 2010.....</b>	<b>93</b>
<b>Gráfico 6 - Número de categorias de produtos desenvolvidas pelas 10 primeiras redes – 2005 a 2010. ....</b>	<b>96</b>
<b>Quadro 1 - Os quatro tipos de marcas próprias.....</b>	<b>61</b>
<b>Quadro 2 - Fatores que motivam e restringem o desenvolvimento de marcas próprias. ....</b>	<b>116</b>
<b>Quadro 3 - Fatores motivadores para o desenvolvimento de marcas próprias sob o ponto de vista dos varejistas - análise dos efeitos e impactos. ....</b>	<b>121</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Papéis que as marcas desempenham .....	56
Tabela 2 - Processo de fusões e aquisições: Carrefour .....	75
Tabela 3 - Processo de fusões e aquisições: Walmart.....	75
Tabela 4 - Processo de fusões e aquisições: Grupo Pão de Açúcar .....	76
Tabela 5 - Varejo supermercadista – faturamento das 10 maiores empresas em 2010 ...	78
Tabela 6 - Taxas de concentração CR3, CR4, CR5, CR10, CR20, CR30, CR50, índice de concentração HHI e estimativa do N*, 1992 a 2010 .....	80
Tabela 7 - Indicadores de Concentração – Variação entre 1992 e 2010.....	81
Tabela 8 - Indicadores de Concentração – Variação entre 1993 e 2005.....	82
Tabela 9 - Indicadores de Concentração – Variação entre 1997 e 1999.....	82
Tabela 10 - Indicadores de Concentração – Variação entre 2003 e 2005.....	82
Tabela 11 - 25 maiores varejistas do mundo em 2010.....	84
Tabela 12 - Vendas no varejo de alimentos em 2010.....	85
Tabela 13 - Concentração de mercado exercida pelas 5 maiores cadeias de varejo em alguns países da União Europeia em 2005 .....	86
Tabela 14 - Crescimento das marcas próprias nos EUA x crescimento das marcas de fabricantes .....	88
Tabela 15 - Variação do número de itens de marcas próprias no Brasil entre 2009 e 2010 .....	94
Tabela 16 - Participação das marcas próprias por cesta - valor e volume. Comparação entre os anos 2009 e 2010 .....	95
Tabela 17 - Número de itens de marca própria por categoria nas 3 maiores redes do Brasil em 2010.....	96
Tabela 18 - Número de itens de marca própria nas 3 maiores redes do Brasil – Comparação entre 2004 e 2010.....	97
Tabela 19 - Análise de lucratividade de marcas próprias <i>versus</i> marcas de fabricante (rede de varejo de alimentos dos Estados Unidos) .....	103

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO E CONCEITUAL.....</b>	<b>19</b>
2.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....	19
<b>2.1.1 Origem .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.2 Análise estrutural .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.3 Determinantes estruturais .....</b>	<b>25</b>
2.1.3.1 Ameaça de novos entrantes – Barreiras de entrada .....	27
2.1.3.1.1 Economias de escala .....	27
2.1.3.1.2 Diferenciação de produto e identidade de marca .....	28
2.1.3.1.3 Custos de mudança.....	29
2.1.3.1.4 Necessidades de capital.....	29
2.1.3.1.5 Acesso aos canais de distribuição .....	29
2.1.3.1.6 Desvantagens de custos independentes de escala .....	30
2.1.3.1.7 Política governamental.....	31
2.1.3.1.8 Retaliação esperada .....	31
2.1.3.2 Determinantes da rivalidade – Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes .....	32
2.1.3.2.1 Crescimento da indústria .....	32
2.1.3.2.2 Custos fixos ou de armazenamento altos.....	33
2.1.3.2.3 Excesso de capacidade crônica.....	33
2.1.3.2.4 Diferença de produtos .....	33
2.1.3.2.5 Identidade de marca .....	34
2.1.3.2.6 Ausência de diferenciação ou de custos de mudança .....	34
2.1.3.2.7 Concentração e equilíbrio .....	34
2.1.3.2.8 Complexidade informacional .....	34
2.1.3.2.9 Diversidade dos concorrentes .....	34
2.1.3.2.10 Concorrentes divergentes .....	35
2.1.3.2.11 Grandes interesses estratégicos .....	35
2.1.3.2.12 Barreiras de saída elevadas .....	36

2.1.3.3 Ameaça de produtos substitutos .....	36
2.1.3.4 Poder de negociação dos compradores .....	37
2.1.3.5 Poder de negociação dos fornecedores .....	39
<b>2.1.4 Estratégias competitivas genéricas.....</b>	<b>39</b>
2.1.4.1 Liderança no custo total.....	40
2.1.4.2 Diferenciação.....	41
2.1.4.3 Enfoque.....	42
<b>2.1.5 Críticas às estratégias de Porter.....</b>	<b>42</b>
2.2 CONCENTRAÇÃO E PODER DE MERCADO .....	45
<b>2.2.1 Mercados relevantes .....</b>	<b>45</b>
<b>2.2.2 Poder de mercado .....</b>	<b>48</b>
<b>2.2.3 Concentração de mercado.....</b>	<b>49</b>
2.3 PRODUTO .....	52
2.4 MARCA .....	54
<b>2.4.1 O papel das marcas .....</b>	<b>56</b>
<b>2.4.2 As marcas de fabricantes .....</b>	<b>56</b>
<b>2.4.3 As marcas próprias.....</b>	<b>58</b>
2.4.3.1 Tipos de marcas próprias .....	60
<b>3 VAREJO.....</b>	<b>62</b>
3.1 EQUIPAMENTOS VAREJISTAS .....	63
3.2 FORMATOS DO AUTOSSERVIÇO DE ALIMENTOS.....	64
3.3 A CONTRIBUIÇÃO DO VAREJO PARA A ECONOMIA BRASILEIRA .....	64
3.4 EVOLUÇÃO DO VAREJO SUPERMERCADISTA.....	66
3.5 FUSÕES E AQUISIÇÕES .....	73
3.6 CONCENTRAÇÃO DO VAREJO SUPERMERCADISTA BRASILEIRO .....	76
3.7 CONCENTRAÇÃO NO VAREJO DE ALIMENTOS NO MUNDO.....	84
<b>4 O DESENVOLVIMENTO DE MARCAS PRÓPRIAS NO SETOR DE SUPERMERCADOS .....</b>	<b>87</b>
4.1 CENÁRIO INTERNACIONAL.....	87
4.2 EVOLUÇÃO DO SETOR NO BRASIL.....	91

<b>5 DESENVOLVIMENTO DE MARCAS PRÓPRIAS – IMPACTOS HORIZONTAIS E VERTICAIS .....</b>	<b>98</b>
5.1 IMPACTOS HORIZONTAIS .....	98
5.1.1 Varejo de alimentos .....	98
5.1.2 Concorrência entre redes .....	104
5.2 IMPACTOS VERTICAIS .....	106
5.2.1 Indústria e fornecedor .....	106
5.2.2 Bem-estar do consumidor .....	110
5.3 DESENVOLVIMENTO DE MARCAS PRÓPRIAS: ANÁLISE DOS EFEITOS E IMPACTOS .....	114
5.3.1 O mercado de marcas próprias: fatores motivadores e restritivos sob a perspectiva dos agentes envolvidos.....	114
5.3.2 Fatores motivadores para o desenvolvimento de marcas próprias sob o ponto de vista dos varejistas - Análise dos Efeitos e Impactos.....	116
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>122</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>125</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A marca é a representação máxima de uma empresa, simboliza a sua identidade e seus valores. Produtos e serviços são pensados e desenvolvidos para atender às necessidades de públicos diferenciados. A marca é uma das melhores ferramentas para as empresas comunicarem suas ideias e consequentemente estimularem o consumo de seus produtos. Uma marca nada mais é do que o elo entre empresas e clientes, ideias e valores. O elo, quando bem estabelecido, gera a fidelização, alimentando o sucesso da marca.

A fidelização à marca é um processo de conquista que ocorre por razões diferenciadas. Os motivos racionais podem ser traduzidos por escolhas fundamentadas na comparação da qualidade de um determinado produto em relação a outro similar, em vantagens tecnológicas, em diferencial de preço ou até mesmo no desempenho de um produto.

Porém, a fidelização também pode ser conquistada por razões emocionais e subjetivas. Escolhas associadas a recordações, sabores ou aromas que lembram bons momentos, à percepção de status, à simpatia por algum atributo diferenciado, ao engajamento a causas e ideais, à sensação de segurança, entre outros. Segundo Kotler (2000) o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

Considerando que o avanço tecnológico é crescente e de certa forma acessível, fica difícil segmentar o mercado em função do desempenho dos produtos e serviços. Segundo Martins (2005) os consumidores cada vez menos se preocupam em decidir suas aquisições com base nas características técnicas dos produtos. O fato é que as tecnologias para desenvolvimento e produção de mercadorias são acessíveis a grande parte dos setores industriais. Logo, as mensagens de benefícios transmitidos pelas marcas passam a servir como orientação para as escolhas dos consumidores.

Na constante busca pela superação das vendas, o varejo vem desenvolvendo novas estratégias para a fidelização dos clientes e ao mesmo tempo aprimorando e fortalecendo estratégias já conhecidas. Motta e Silva (2006) examinaram as principais mudanças ocorridas no varejo brasileiro num período de dez anos e identificaram sete fatos importantes: 1) globalização das grandes redes supermercadistas; 2) consolidação das redes de supermercados; 3) surgimento de novos formatos varejistas; 4) aparecimento de marcas próprias; 5) constituição de centrais de negócios por parte de pequenos varejistas; 6) concorrência entre varejistas de configurações distintas; 7) varejo *on-line*.

Segundo estudo realizado por Scur e Souza (2009) as principais tendências do setor varejista são as marcas próprias, a internacionalização das atividades e aumento das fusões e aquisições nos países em desenvolvimento, tecnologia da informação e desafios do ambiente institucional.

O varejo supermercadista brasileiro vem sofrendo importantes transformações desde a década de 90 (AGUIAR, 2009; MONTEIRO, 2007; FARINA; NUNES; MONTEIRO, 2005). Frente às transformações da economia brasileira, o setor supermercadista passou por importantes movimentações. Fusões, aquisições, novos *layouts* de lojas, automação, informatização e investimentos em capital humano foram apenas algumas das práticas adotadas pelas grandes empresas com o objetivo de ampliar suas participações de mercado.

De acordo com Scur e Souza (2009) a grande transformação do setor varejista de alimentos no Brasil ocorreu na década de 90, principalmente porque o controle da inflação, a melhor distribuição de renda e a estabilidade econômica estimularam a expansão das empresas nacionais. Somado a isso, a abertura comercial e a saturação dos mercados em países desenvolvidos incentivaram a entrada de empresas estrangeiras no país.

A globalização do varejo é um processo natural, constante e que tende a intensificar a sua abrangência ao longo dos anos. A Europa e Estados Unidos, por exemplo, têm mercados mais maduros e conseqüentemente mais saturados. A pressão por lucros maiores, associada à busca pela consolidação das grandes redes, justifica a expansão das suas operações para países com menor concentração do varejo.

Pinto (2007), citando BID (1997), comenta que a chegada do Walmart no Brasil no início dos anos 90 desencadeou profundas transformações que influenciaram diretamente a configuração e dinamismo do setor supermercadista brasileiro. A entrada do grupo no país pode ser considerada a terceira revolução do mercado. A primeira revolução foi atribuída à introdução do autosserviço na década de 50 com a rede Peg-Pag do grupo Pão de Açúcar e a segunda revolução veio com a chegada do grupo Carrefour que introduziu o formato hipermercado na década de 70.

Para Monteiro (2007) as conseqüências do processo de concentração no varejo são complexas e podem resultar em uma grande diversidade de formatos de negócios. Atualmente o consumidor utiliza diversos canais para fazer suas compras e escolhe frequentar desde o hipermercado, onde encontra a maior variedade de produtos, até as lojas de vizinhança, reconhecidas pela praticidade. A participação dos hipermercados nas vendas do setor vem diminuindo com o passar dos anos, ao contrário do que vem acontecendo com os supermercados. A queda na participação dos hipermercados revela uma adaptação do

mercado às necessidades do consumidor. Essa tendência explica o desenvolvimento de novos formatos de varejo supermercadista. Para manterem-se competitivas, as grandes redes estão investindo em pequenas lojas de bairro, muitas vezes localizadas em periferias.

Sendo o varejo um segmento extremamente competitivo, elencar as principais estratégias para a conquista e manutenção dos clientes não é tarefa simples. Por isso, a soma de ações simultâneas e incessantes, é ponto fundamental neste mercado.

Seguindo o processo de transição os grandes varejistas de alimentos vêm aperfeiçoando o desenvolvimento de suas marcas próprias ao longo dos anos. Conforme a prática já consolidada na Europa é oportuno aos varejistas utilizar a força de seu nome em produtos comercializados exclusivamente em suas redes, conhecidos como marcas próprias.

O valor atribuído pelos clientes à rede varejista é transferido para os produtos da sua marca. Para Burt (2000) se o varejista deseja que sua gama de produtos seja percebida como uma alternativa de alta qualidade, comparável às marcas dos principais fabricantes, ele deve garantir que o seu nome comercial transmita valores adequados e de forma coerente na mente do consumidor através de suas lojas.

No entanto, além da concorrência externa entre as redes, as marcas próprias, como qualquer outra marca, enfrentam a concorrência dentro da própria loja: a concorrência entre a marca do varejista e as marcas de fabricantes, tradicionais do mercado. Muitos fabricantes reconhecem que as mudanças que ocorreram no varejo nos últimos dez anos geraram um impacto negativo em seus negócios, forçando a indústria a rever suas estratégias. Segundo Kotler (2000), no confronto entre as marcas dos fabricantes e as marcas próprias, os varejistas têm muitas vantagens e um crescente poder de venda.

Ao analisar a internacionalização dos supermercados no Brasil Monteiro Neto (2001) verificou que existem indícios de que o poder de barganha é maior para os varejistas do que para os fabricantes de marcas nacionais. Quanto maior a abrangência territorial de uma rede varejista mais força ela terá nas negociações com seus fornecedores globais.

Diante desse cenário, o trabalho propõe um estudo sobre o desenvolvimento de marcas próprias, sob a perspectiva dos diversos agentes envolvidos: varejo supermercadista, indústria e consumidores. Assim, seu principal objetivo é apresentar informações atualizadas sobre o setor de marcas próprias no Brasil e no mundo, identificar os fatores que podem motivar ou restringir o seu desenvolvimento, analisar os possíveis efeitos e impactos da estratégia de marcas próprias sobre os agentes e identificar as forças competitivas envolvidas na indústria de marcas próprias.

O trabalho está estruturado em seis capítulos: introdução, referencial teórico e conceitual, descrição e evolução do setor de supermercados no Brasil e no mundo, desenvolvimento de marcas próprias no Brasil e no mundo, análises dos efeitos e impactos do desenvolvimento de marcas próprias e considerações finais.

O propósito do próximo capítulo é contextualizar o leitor, apresentando informações imprescindíveis para a discussão do tema “marcas próprias no varejo supermercadista”. Inicialmente o capítulo apresenta conceitos relacionados à estratégia, bem como os determinantes estruturais sugeridos por Michael Porter. Também são abordados alguns conceitos envolvendo concentração de mercado e definições de produto, marca, marca de fabricante e marca própria.

O terceiro capítulo compartilha importantes conceitos extraídos da literatura, tais como: a definição de varejo, os tipos de equipamentos varejistas, o varejo alimentício e seus formatos. Após a apresentação dos conceitos relacionados ao varejo, o capítulo mostra um panorama do varejo supermercadista no Brasil, utilizando dados da última Pesquisa Anual de Comércio publicada pelo IBGE em junho de 2011. Além de trazer informações atuais sobre o varejo brasileiro, o capítulo faz um breve relato da evolução do setor de supermercados no Brasil e no mundo. Outro assunto relevante na pesquisa sobre o varejo supermercadista é a concentração de mercado. Neste capítulo são apresentados os índices de concentração do varejo supermercadista brasileiro de 1992 a 2010.

O desenvolvimento de marcas próprias no setor de supermercados é o tema do quarto capítulo. O cenário internacional demonstra a importância das marcas próprias para o setor supermercadista da Europa, América do Norte, América do Sul, entre outros. A evolução das marcas próprias no Brasil é apresentada de acordo com informações extraídas das pesquisas de mercado publicadas anualmente pela Nielsen.

O objetivo do quinto capítulo é a análise dos efeitos e impactos do desenvolvimento de marcas próprias sobre as redes varejistas supermercadistas, consumidores, indústria e concorrência. Utilizando informações publicadas em trabalhos anteriores, o capítulo reúne opiniões favoráveis e desfavoráveis ao desenvolvimento de marcas próprias e faz uma análise adaptada à realidade do setor no Brasil.

Porter (2004) sugere que o grau de concorrência entre as empresas de um mesmo setor depende de cinco forças competitivas básicas: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e rivalidade entre os atuais concorrentes. O conjunto das cinco forças determina a intensidade da concorrência no

setor, assim como a sua rentabilidade, sendo que o diagnóstico da força ou das forças mais acentuadas é fundamental para a elaboração de uma estratégia competitiva.

Por fim, seguindo os princípios propostos por Porter, o quinto capítulo do trabalho pretende ainda identificar as forças competitivas envolvidas na indústria de marcas próprias.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO E CONCEITUAL

### 2.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

#### 2.1.1 Origem

Ao iniciar a pesquisa sobre estratégia é possível verificar que além de discutido e aplicado pelas corporações, o tema foi e continua sendo amplamente estudado no meio acadêmico, de onde surgiram importantes conceitos.

Certamente o uso de estratégias acompanha o homem desde seus primórdios, visto a necessidade de sobrevivência e reprodução da espécie. A seguir, serão apresentadas algumas definições de estratégia selecionadas durante a revisão da literatura.

Segundo Camargos e Dias (2003), a estratégia passou por várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para disciplinas dotadas de conteúdos, conceitos e razões práticas, conquistando espaço tanto no âmbito acadêmico como no empresarial.

A primeira evidência do uso proposital do termo estratégia, conforme os autores, ocorreu há aproximadamente 3.000 anos e foi desenvolvida pelo estrategista chinês Sun Tzu, que afirmou: “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas” (TZU, s. d. *apud* CAMARGO; DIAS, 2003, p. 28).

Segundo pesquisa realizada por Neumann (2009), o surgimento do pensamento estratégico surgiu de campanhas dos grandes comandantes militares tais como Aníbal Barca, Alexandre o Grande e Júlio César. Muitos trabalhos acadêmicos, assim como o da autora, apresentam a origem da palavra estratégia, proveniente da palavra grega *stratègós*, que inicialmente significava “a arte do general” ou, de acordo com Tavares (2003) “general no comando das tropas”.

As estratégias militares-diplomáticas existem desde a pré-história. Uma das funções dos primeiros historiadores e poetas era coletar o conhecimento acumulado dessas estratégias de vida ou morte, bem-sucedidas ou não, e convertê-lo em sabedoria e orientação para o

futuro. Gerais, estadistas e capitães estudavam, testavam e codificavam conceitos estratégicos essenciais até que surgisse um grupo coerente de princípios. Alguns desses princípios foram depois publicados, tais como as máximas de Sun Tzu (1963), Maquiavel (1950), Napoleão (1940), Von Clausewitz, Foch (1970), Lenin (1927), Hart (1954), Montgomery (1958) e Mao Tse-Tung (1967). Os princípios mais básicos de estratégia já existiam anteriormente à era Cristã, com algumas exceções resultantes da tecnologia moderna. As instituições modernas primariamente adaptaram e modificaram esses princípios para seus próprios ambientes especiais (MINTZBERG *et al.*, 2003). Portanto, a evolução do pensamento estratégico segue a evolução da humanidade, uma vez que vem acompanhando os eventos que marcaram a história.

A Primeira Revolução industrial, por exemplo, pouco contribuiu com o conceito do pensamento estratégico. É possível atribuir esse fracasso ao fato das indústrias da época não terem poder suficiente para influenciar o mercado<sup>1</sup>, apesar da intensa competição<sup>2</sup>. Grande parte dos negócios era representada por pequenas empresas que utilizavam o mínimo capital fixo possível, demandando pouca ou nenhuma estratégia (GHEMAWAT, 2007).

Com a Segunda Revolução Industrial, iniciada na metade final do século XIX nos Estados Unidos, um novo modelo de empresa surgiu trazendo consigo a necessidade de elaborar estratégias com o objetivo de moldar o mercado e influenciar o ambiente competitivo. A construção de importantes ferrovias foi de fato crucial para a ampliação dos mercados. O acesso ao crédito e ao capital também melhorou, encorajando grandes investimentos em economias de escala e escopo. Com isso, as grandes empresas passaram a alterar o ambiente competitivo dentro e fora dos seus setores, surgindo então a necessidade de seus administradores articularem o pensamento estratégico. Alfred Sloan, por exemplo, que atuou como executivo-chefe da General Motors de 1923 a 1946, desenvolveu uma estratégia baseada na percepção de forças e fraquezas do seu principal concorrente, a Ford Motor Company, publicando-a após a sua aposentadoria (GHEMAWAT, 2007).

A Segunda Guerra Mundial simbolizou uma importante fase na evolução do pensamento estratégico militar e dos negócios. A situação de escassez de recursos em toda a economia colaborou para o desenvolvimento de novas ferramentas e técnicas de pesquisa de

---

<sup>1</sup> Um mercado é um grupo de compradores e vendedores de um determinado bem ou serviço. Os compradores determinam a demanda pelo produto e os vendedores determinam a oferta do produto. Os termos oferta e demanda referem-se ao comportamento das pessoas enquanto interagem umas com as outras nos mercados (MANKIW, 2006).

<sup>2</sup> Um mercado competitivo é aquele onde existem muitos compradores e muitos vendedores de modo que nenhum deles, individualmente, tem impacto significativo sobre o preço de mercado (MANKIW, 2006).

operações, criando um caminho para a utilização de análises quantitativas no planejamento estratégico formal (GHEMAWAT, 2007).

Na obra *Estratégia e Estrutura* (1962), Chandler observou o crescimento da diversificação das corporações dos Estados Unidos e constatou o aparecimento de formatos multidivisionais, ou seja, divisões semi-independentes focadas geograficamente ou num grupo de produtos. O autor verificou que muitas empresas bem sucedidas entre 1920 e 1960 adotaram o formato multidivisional, dentre elas a Du Pont, General Motors, Standard Oil (New Jersey) e Sears Roebuck. Ao estudar essas empresas, Chandler destacou a importância da relação entre estratégia corporativa e estrutura corporativa (WITZEL, 2005). Para Chandler (1962) estratégia é a determinação de metas básicas de longo prazo e a adoção de ações e aplicação dos recursos necessários para atingir essas metas.

Ansoff (1965), um dos pioneiros no estudo de estratégia, trouxe contribuições importantes para os fundamentos da estratégia. Uma delas foi a continuação do trabalho desenvolvido por Chandler (1962), na obra *Corporate Strategy*, onde ele descreveu o planejamento como uma prática de ferramenta gerencial, sinalizando que a intenção das empresas é transformar os recursos físicos, humanos e financeiros em bons produtos ou serviços. Segundo Neumann (2009), Ansoff estabeleceu na década de 1960 a relação entre estratégia, inovação e vantagem competitiva para que a empresa tivesse uma forte posição concorrencial. Assim, a competitividade das empresas e a concorrência passaram a ser objeto de estudo e análise tanto na área acadêmica quanto na empresarial.

Mintzberg (2000) apresenta quatro definições para estratégia:

- a) Estratégia é um plano, uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro.
- b) Estratégia é um padrão, ou seja, consistência em comportamento ao longo do tempo.
- c) Estratégia é posição, isto é, a definição de determinados produtos em determinados mercados, e por último,
- d) Estratégia é perspectiva, ou seja, a forma como a empresa faz o seu negócio.

Segundo o autor as organizações estabelecem planos para o seu futuro – estratégia pretendida ou intencional – e também extraem padrões do seu passado – estratégia realizada. Como posição, a estratégia olha para baixo, para o ponto onde o produto encontra o cliente, e também olha para fora – para o mercado externo. Como perspectiva, a estratégia olha para dentro – dentro da organização, e também olha para cima – buscando a grande visão da empresa.

Camargos e Dias (2003) citam o conceito desenvolvido por Wright, Kroll e Parnell (2000) como um dos mais utilizados, definindo estratégia como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000 *apud* CAMARGOS; DIAS, 2003, p. 29).

De acordo com Aaker (2005) quatro dimensões definem uma estratégia empresarial:

a) Estratégia de investimento em produto e mercado: produtos que a empresa oferece, mercados que ela atende, empresas concorrentes e nível de integração vertical<sup>3</sup>.

b) A proposição de valor para o cliente: benefício percebido funcional, social, emocional fornecido pela organização. Uma ou mais proposições de valor precisam ser relevantes e significativas para os clientes e devem estar refletidas no posicionamento do produto ou serviço. As proposições devem ser sustentáveis ao longo do tempo e diferenciar a oferta de seus concorrentes. A proposição de valor para o cliente poderá envolver aspectos como melhor valor, excelência em algum atributo do produto ou serviço, melhor qualidade, amplitude de linha de produtos, paixão compartilhada por uma atividade ou produto, conexões globais e prestígio.

c) Ativos e competências: podem envolver um amplo espectro, desde prédios e instalações, pesquisa e desenvolvimento e até símbolos metafóricos. Uma competência estratégica é aquilo que uma unidade de negócio faz excepcionalmente bem e geralmente é baseada em conhecimento ou em um processo. Um ativo estratégico é um recurso, como uma marca ou uma base instalada de clientes.

d) Estratégia e programas funcionais: a necessidade de estratégias e programas funcionais pode ser definida por meio de algumas perguntas. O que precisa ocorrer para que a empresa consiga cumprir com a sua proposição de valor? Existem os ativos e competências necessárias? Eles precisam ser criados, fortalecidos ou apoiados? Como? Uma meta de proposição de valor ou um conjunto de ativos ou competências devem exigir aspectos de apoio com estratégias ou programas funcionais. Algumas estratégias ou programas funcionais que podem orientar a estratégia empresarial são a estratégia de manufatura, a estratégia de distribuição, a estratégia de construção de marca, a estratégia de comunicação, a estratégia de

---

<sup>3</sup> Segundo Besanko (2006) as empresas podem organizar-se em transações nas quais participantes independentes trocam bens e serviços sem um acordo formal de que o relacionamento irá continuar no futuro ou podem organizar transações internamente; ou seja, podem se integrar verticalmente. Para Azevedo (2005) enquanto estratégia a integração vertical revela um *trade-off* fundamental. De um lado, ao integrar-se verticalmente, a empresa adquire maior controle da cadeia produtiva o que lhe permite a adoção de ações voltadas à redução de custos e/ou de ações estratégicas contra rivais, ou, ainda, de ações que visem à exploração do mercado de consumo do produto final. De outro, a integração vertical desvia esforços gerenciais da empresa de seu foco de negócios, elevando custos burocráticos.

tecnologia de informação, estratégia global, estratégia de segmentação, programa de qualidade, programa de relacionamento com o cliente, entre outros.

### 2.1.2 Análise estrutural

Conhecer a relação entre uma empresa e seu meio ambiente é, segundo Porter (2004), a chave da formulação de uma estratégia competitiva.

As regras da competição e as estratégias potencialmente disponíveis para as empresas são fortemente influenciadas pela estrutura industrial<sup>4</sup>. A concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai muito além do comportamento dos concorrentes atuais.

O grau da concorrência em uma indústria depende das cinco forças competitivas básicas: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes. Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias. No entanto, a força mais acentuada nem sempre é óbvia (PORTER, 2008).

O potencial de lucro final na indústria é determinado pelo conjunto dessas cinco forças e é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. Nem todas as indústrias têm o mesmo potencial, uma vez que o seu potencial de lucro final difere à medida que o conjunto das cinco forças difere.

A concorrência em uma indústria age continuamente no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido na direção da taxa competitiva básica de retorno, ou o retorno que poderia ser obtido pela indústria definida pelos economistas como “em concorrência perfeita”<sup>5</sup>. Essa taxa básica competitiva, ou retorno de “mercado livre”, é aproximadamente igual ao rendimento sobre títulos do governo de longo prazo ajustados para mais pelo risco de perda de capital. Os investidores não vão tolerar retornos abaixo dessa taxa

---

<sup>4</sup> O trabalho seguirá o conceito adotado por Porter que define uma indústria como o grupo de empresas fabricantes de produtos ou serviços que são substitutos bastante aproximados entre si.

<sup>5</sup> Os mercados perfeitamente competitivos são definidos por duas características fundamentais: (1) os bens oferecidos para venda são todos iguais e (2) os compradores e vendedores são tão numerosos que nenhum deles é capaz de, individualmente, influenciar o preço de mercado (MANKINW, 2006).

de longo prazo em virtude de sua alternativa de investimento em outras indústrias, e as empresas com rentabilidade habitualmente inferior a esse retorno acabarão saindo do negócio. A presença de taxas de retorno mais altas que o retorno ajustado do mercado livre serve para estimular o influxo de capital em uma indústria, quer por novas entradas, quer por investimento adicional dos concorrentes já existentes na indústria. O conjunto de forças competitivas em uma indústria determina até que ponto esse influxo de investimento ocorre e direciona o retorno para o nível da taxa de mercado livre e, assim, a capacidade das empresas de manterem retornos acima da média (PORTER, 2004).

A estrutura básica de uma indústria, refletida na intensidade das forças, deve ser distinguida dos muitos fatores a curto prazo que podem afetar a concorrência e a rentabilidade de uma forma transitória. Por exemplo, flutuações nas condições econômicas no decorrer do ciclo econômico influenciam a rentabilidade de curto prazo de quase todas as empresas em muitas indústrias, do mesmo modo que a falta de materiais, as greves, os piques na demanda<sup>6</sup> e outros fatos semelhantes. Embora esses fatores possam ter significado tático, o foco da análise da indústria, ou análise estrutural, está na identificação das características básicas de uma indústria, enraizadas em sua economia e tecnologia, e que modelam a arena na qual a estratégia competitiva deve ser estabelecida. As empresas terão, cada uma, pontos fortes e pontos fracos peculiares ao lidarem com a estrutura da indústria, e esta pode mudar e realmente muda gradativamente ao longo do tempo. Contudo o seu entendimento deve ser o ponto de partida para a análise estratégica (PORTER, 2004).

A análise setorial proporciona uma visão geral do potencial de rentabilidade da empresa em um setor. Por meio desse exercício o analista desenvolve um conhecimento profundo dos fatores estratégicos essenciais que afetam o setor analisado.

Para Besanko (2006), a estrutura das cinco forças possui algumas limitações. Sua primeira observação é a pouca atenção dada aos fatores que podem afetar a demanda. Apesar da estrutura de Porter ressaltar a disponibilidade de preços e de produtos substitutos, ela ignora mudanças na renda e gostos do consumidor, além das estratégias das empresas para incrementar a demanda, tais como a propaganda. A segunda observação do autor é que a estrutura das cinco forças focaliza o setor como um todo, não visualizando as empresas

---

<sup>6</sup> A quantidade demandada de um bem qualquer é a quantidade desse bem que os compradores desejam e podem comprar. O principal determinante da quantidade demandada é o preço do bem. Como a quantidade demandada diminui quando o preço aumenta e aumenta quando o preço diminui, dizemos que a quantidade demandada é negativamente relacionada com o preço. A relação entre o preço e quantidade se aplica à maioria dos bens existentes na economia e dela deriva a chamada **lei da demanda**: com todos os parâmetros mantidos constantes, quando o preço de um bem aumenta, sua quantidade demandada diminui; quando o preço diminui, a quantidade demandada aumenta (MANKIWI, 2006).

individualmente. Em sua terceira constatação, Besanko afirma que a estrutura não considera explicitamente o papel do governo, exceto quando o governo é um fornecedor ou comprador. O governo como regulador pode afetar profundamente a rentabilidade do setor, e, portanto, poderia ser considerado uma sexta força. Por último, segundo o autor, a análise das cinco forças é qualitativa e por isso a estrutura é especialmente útil para avaliar tendências, ou seja, identificar mudanças nas condições do mercado que possam causar aumento ou redução da lucratividade do setor.

### **2.1.3 Determinantes estruturais**

Conforme sugerido por Porter (1989), os determinantes de cada elemento da estrutura industrial são apresentados na Figura 1:

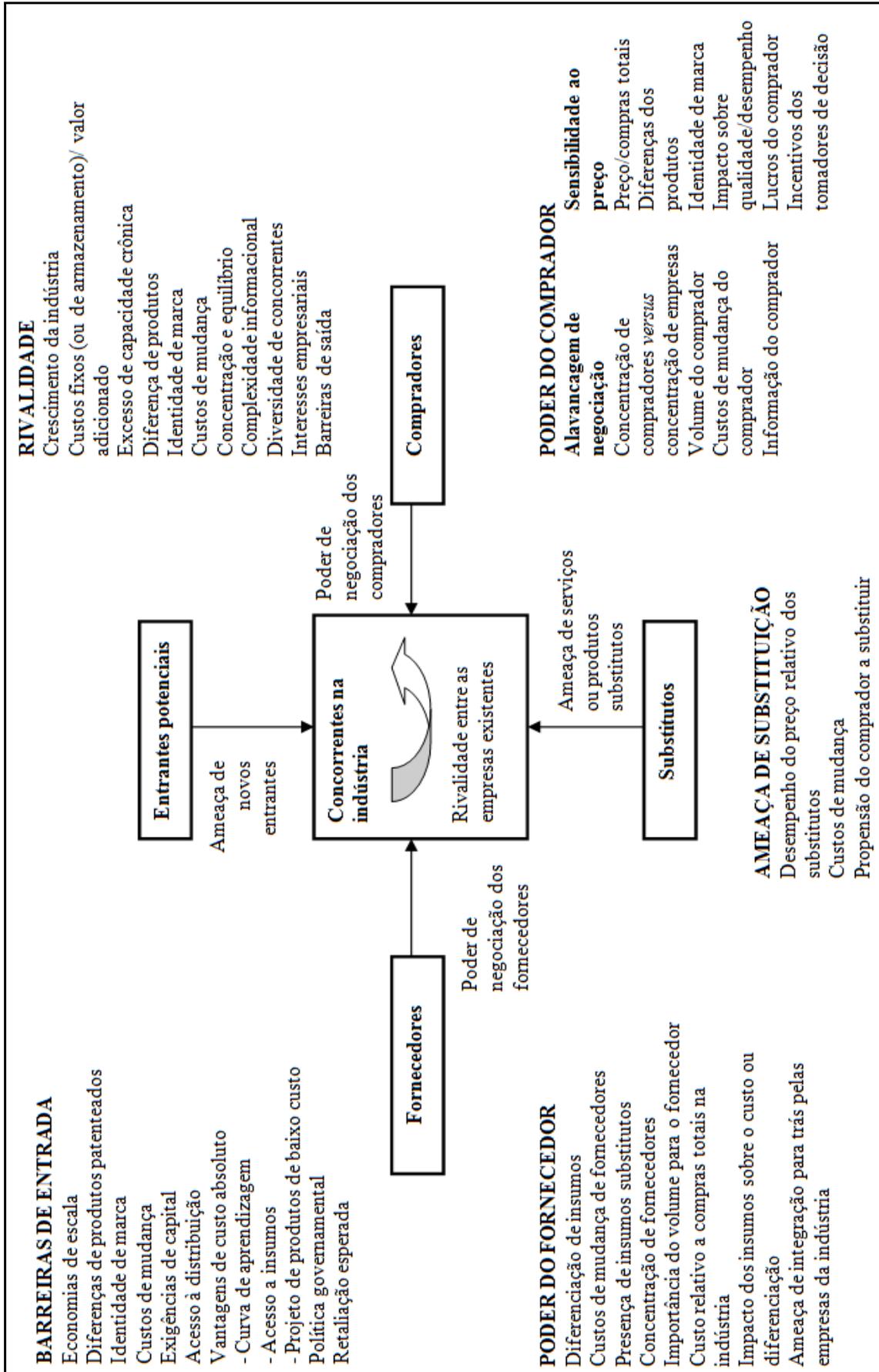


Figura 1 – Determinantes estruturais da indústria.

Fonte: Porter (1989).

A seguir, cada uma das forças é apresentada de forma detalhada, seguindo a abordagem desenvolvida por Porter (2004) em seu livro *Estratégia Competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*.

#### 2.1.3.1 Ameaça de novos entrantes – Barreiras de entrada

Ao ingressar numa indústria uma empresa busca conquistar uma parcela do mercado, dividindo o espaço com as demais participantes. A disputa para manter-se no mercado pode resultar na queda de preços ou no aumento dos custos das empresas, reduzindo então a sua rentabilidade.

As barreiras de entrada, associadas à reação que o novo concorrente espera por parte das empresas já ocupantes influenciam diretamente a ameaça de entrada em uma indústria. Quando as barreiras são baixas, mais fácil o ingresso na indústria e maior a ameaça de entrada. Logo, o entrante provavelmente não sofrerá com retaliações dos concorrentes. Sendo as barreiras de entrada altas, mais difícil o ingresso na indústria e a ameaça de entrada será menor. Assim, o entrante possivelmente sofrerá o impacto da defesa dos concorrentes.

As principais barreiras de entrada são as economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custo independentes de escala.

##### 2.1.3.1.1 Economias de escala

As economias de escala<sup>7</sup> estão presentes em praticamente todas as áreas de uma empresa, tais como a produção, compras, pesquisa e desenvolvimento, marketing, serviços, distribuição etc. Empresas que atuam em muitos negócios podem compartilhar operações sujeitas a economias de escala com outras áreas da companhia.<sup>8</sup> A diversificação de operações

---

<sup>7</sup> Quando a curva de custo total médio de longo prazo decresce com o aumento da produção, dizemos que há economias de escala (MANKIW, 2006). Um processo de produção apresenta economias de escala se o custo médio por unidade de produção cair à medida que o volume de produto aumenta (BESANKO, 2006).

<sup>8</sup> Tomando como exemplo uma empresa com diversos negócios que fabrica pequenos motores elétricos utilizados na produção de ventiladores industriais, secadores de cabelo e sistemas de refrigeração para

ou funções comuns pode eliminar as restrições de volume impostas pelo tamanho de certa indústria.

Outra situação relacionada aos custos conjuntos também ocorre quando as unidades da empresa podem compartilhar ativos intangíveis tais como marcas e *know-how*. O custo para criar um artigo intangível será arcado uma vez, beneficiando os outros negócios da empresa, ficando apenas sujeito a custos de adaptação ou de modificação.

As vantagens econômicas existentes na integração vertical representam um tipo de barreira de entrada na forma de economia de escala. A empresa entrante deve entrar de forma integrada ou enfrentará uma desvantagem de custo, assim como uma possível exclusão de insumos ou mercados para seu produto se a maioria dos concorrentes estiver integrada<sup>9</sup>.

#### *2.1.3.1.2 Diferenciação de produto e identidade de marca*

As empresas estabelecidas na indústria têm a sua marca identificada e já desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, conquistado a partir do esforço passado pela publicidade, do serviço ao consumidor, das diferenças dos produtos, ou apenas por ter entrado primeiro na indústria. A diferenciação do produto cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuarem investimentos pesados para superar os vínculos estabelecidos com os clientes. Os investimentos na formação da marca representam um risco, uma vez que não têm valor residual se a tentativa de entrada falhar.

---

equipamentos eletrônicos. Se as economias de escala na fabricação de motores ultrapassam o número de motores necessários em qualquer mercado, a empresa com diversos negócios, diversificada dessa maneira, obterá economias na fabricação de motores que excedem as que seriam possíveis se ela apenas produzisse motores para uso em secadores de cabelo (PORTER, 2004).

<sup>9</sup> Nessas situações, a exclusão vem do fato de que maior parte dos clientes compra de unidades filiadas, ou a maioria dos fornecedores “vende” seus produtos para o mesmo grupo a que pertence. Logo, a empresa que não estiver integrada poderá passar por uma situação difícil procurando preços comparáveis e possivelmente seus concorrentes integrados lhe oferecerão condições diferentes daquelas oferecidas às suas unidades.

#### *2.1.3.1.3 Custos de mudança*

Os custos de mudança são aqueles associados à troca de fornecedor e também representam uma barreira de entrada. Quando um comprador muda de um fornecedor para outro, podem existir custos de treinamento dos empregados, custo de um novo equipamento auxiliar, custos para testar e qualificar o novo fornecedor, necessidade de assistência técnica em decorrência da confiança depositada no vendedor, novo projeto do produto, ou mesmo custos psíquicos de desfazer o relacionamento. Sendo os custos de mudança altos, os recém-chegados devem oferecer um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho para que o comprador decida romper com um fornecedor já estabelecido.

#### *2.1.3.1.4 Necessidades de capital*

Os investimentos iniciais necessários para competir em uma indústria, criam uma barreira de entrada, principalmente se o capital é aplicado em atividades arriscadas e irrecuperáveis como a publicidade inicial ou pesquisa e desenvolvimento.

#### *2.1.3.1.5 Acesso aos canais de distribuição*

Considerando que os canais de distribuição já estão sendo ocupados pelas empresas estabelecidas, a entrante enfrentará mais uma barreira de entrada. Logo, terá que persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos de preço, verbas para campanhas de publicidade em cooperação, o que reduz os lucros.

Sendo os canais de atacado e varejo mais limitados, maior é o poder dos concorrentes existentes sobre eles, obviamente mais difícil será a entrada na indústria. Os concorrentes possivelmente podem ter ligações com os canais com base em relacionamentos duradouros, serviços de alta qualidade ou mesmo relacionamentos exclusivos nos quais o canal somente se identifica com um fabricante. Existem ocasiões onde a barreira de entrada é tão alta que para

ultrapassá-la uma nova empresa precisa criar um canal de distribuição inteiramente novo, como fez a Timex na indústria de relógios<sup>10</sup>.

#### 2.1.3.1.6 *Desvantagens de custos independentes de escala*

As concorrentes já estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, independente do seu tamanho e das economias de escalas obtidas. As vantagens mais significativas são a tecnologia patenteada do produto, o acesso restrito a fontes de matérias-primas, a localização favorável, os subsídios oficiais e a curva de aprendizagem ou de experiência.

No caso da curva de aprendizagem, em alguns negócios, há uma tendência no sentido dos custos reduzirem à medida que a empresa adquire maior experiência na fabricação de um produto. Os custos declinam, pois ocorre o aprimoramento dos métodos e processos, o *layout* é aperfeiçoado, equipamentos com melhor desempenho são desenvolvidos, alterações no projeto do produto trazem mais eficiência, as técnicas para controle do processo evoluem, entre outros.

A redução dos custos com a experiência possivelmente é um caminho traçado pelas empresas já estabelecidas e, por isso, configura uma barreira de entrada. Portanto, as novas empresas, sem experiência, terão custos mais altos e prejuízos iniciais considerando a necessidade de praticar preços competitivos, até que acumulem experiência suficiente para se equipararem às empresas estabelecidas.

Uma forma de acelerar a redução de custos com a experiência é a diversificação. Quando uma atividade é compartilhada entre várias unidades da companhia, a experiência cresce mais rapidamente do que ocorreria se a atividade fosse usada somente para atender às necessidades de uma empresa.

---

<sup>10</sup> A Timex desenvolveu um novo conceito de relógio de baixo preço e qualidade confiável, aliando novas técnicas de fabricação, *marketing* e distribuição. Os relógios não possuíam rolamentos de rubis e eram tão baratos que não valia a pena consertá-los. A empresa comercializava seus produtos em drogarias e outros locais não convencionais ao invés de joalherias, enfatizando assim o custo baixo.

#### *2.1.3.1.7 Política governamental*

A existência de políticas governamentais para uma determinada indústria poderá limitar, dificultar ou até mesmo impedir a entrada de uma nova empresa. Licença de funcionamento, padrões de identidade e qualidade, registros, limites ao acesso de matérias-primas são apenas alguns exemplos de restrições governamentais. Dependendo do tipo de exigência do governo, a nova empresa demandará mais investimentos, como também mais tempo para o cumprimento de todos os requisitos necessários para a regularização do estabelecimento e do produto, aumentando assim o custo do capital de entrada. Além disso, é provável que as empresas já estabelecidas tenham tempo suficiente para elaborar estratégias de retaliação para combater à nova concorrente.

#### *2.1.3.1.8 Retaliação esperada*

É esperada uma reação dos concorrentes estabelecidos, visto que eles provavelmente tentarão dificultar a entrada da nova empresa, acirrando a disputa pelo mercado. Portanto, expectativa do novo entrante quanto à resposta dos seus concorrentes influenciará a sua entrada na indústria. A entrante poderá avaliar a possibilidade de retaliação com base no comportamento usual dos seus concorrentes, como por exemplo:

- a) Passado de retaliações severas a novos entrantes.
- b) Condições financeiras das concorrentes e recursos substanciais para a disputa.
- c) Grau de comprometimento com a indústria e ativos não líquidos<sup>11</sup> nela empregados.
- d) Crescimento lento da indústria, situação que limita a capacidade de absorver uma nova empresa sem reduzir as vendas e o desempenho financeiro das empresas estabelecidas.

---

<sup>11</sup> Os economistas usam o termo liquidez para descrever a facilidade com que um ativo pode ser convertido em meio de troca da economia. Como a moeda é o meio de troca da economia, ela é o mais líquido dos ativos disponíveis. A liquidez dos demais ativos varia muito. A maioria das ações e dos títulos pode ser vendida facilmente com pequeno custo, de modo que esses são ativos relativamente líquidos. Por outro lado, vender uma casa, uma pintura ou obra de arte, exige mais esforço de modo que esses ativos são menos líquidos (MANKIW, 2006).

### 2.1.3.2 Determinantes da rivalidade – Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

A disputa contínua pela participação no mercado estabelece a rivalidade entre os concorrentes. A busca pelo melhor preço, a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, as campanhas de marketing, a melhoria dos serviços oferecidos aos clientes são somente alguns exemplos que configuram a rivalidade dentro de uma indústria.

A competição entre os concorrentes poderá trazer crescimento para toda a indústria, pois em decorrência dos esforços para manter suas posições no mercado, as empresas acabam elevando seus padrões de produto e serviços. Assim, a indústria como um todo é beneficiada, visto que em decorrência do uso das diversas táticas de concorrência, há um aprimoramento da empresa iniciante e da indústria em geral.

A intensidade da rivalidade dependerá das características da indústria, podendo variar entre “impiedosa” e “cavalheiresca”, como consequência de vários fatores estruturais:

#### *2.1.3.2.1 Crescimento da indústria*

Quando o crescimento da indústria é lento, a concorrência entre as empresas que procuram a expansão é representada pela disputa de participação no mercado. A concorrência pela participação no mercado traz instabilidade à indústria, enquanto que o crescimento rápido assegura que as empresas podem melhorar seu desempenho apenas estando em dia com a indústria. Além disso, estando a empresa inserida numa indústria em crescimento acelerado, seus recursos financeiros e administrativos podem ser consumidos na expansão juntamente com a indústria.

#### *2.1.3.2.2 Custos fixos ou de armazenamento altos*

Para suportar os custos fixos<sup>12</sup> altos as empresas buscam ocupar totalmente a sua capacidade de produção, o que pode gerar uma redução nos preços quando existe excesso de capacidade. Uma característica importante dos custos é o valor dos custos fixos em relação ao valor adicionado, e não os custos fixos proporcionais aos custos totais. Empresas que utilizam alta proporção de custos em insumos externos podem sofrer grandes pressões para operar na capacidade máxima com o objetivo de atingir o ponto de equilíbrio, mesmo sendo baixa a proporção absoluta de custos fixos.

#### *2.1.3.2.3 Excesso de capacidade crônica*

Se as economias de escala determinarem que a capacidade operacional deva sofrer grande incremento, o equilíbrio de oferta/procura da indústria poderá ser afetado cronicamente, principalmente nos casos em que há alto risco dos acréscimos de capacidade serem excessivos. Dessa forma, a indústria pode passar por períodos alternados de supercapacidade e redução de preços.

#### *2.1.3.2.4 Diferença de produtos*

Na compra de artigos de primeira necessidade a escolha do consumidor é praticamente baseada no preço e no serviço, resultando uma forte concorrência. Um dos efeitos da concorrência intensa é a instabilidade da indústria, conforme apontado anteriormente. Quando uma indústria consegue diferenciar seu produto ou serviço, possivelmente cria vantagens em relação aos seus concorrentes, pois pode despertar um sentimento de lealdade nos consumidores.

---

<sup>12</sup> Um exemplo relacionado aos custos fixos altos é um produto de estocagem dispendiosa ou difícil. Em situações como essas as empresas podem estar vulneráveis à possibilidade de reduzirem os preços de modo a garantir as vendas, mantendo então lucros mais baixos (PORTER, 2004).

#### *2.1.3.2.5 Identidade de marca*

Quanto maior o relacionamento emocional dos clientes com um produto ou marca de uma empresa, maior vantagem em relação aos seus concorrentes ela terá.

#### *2.1.3.2.6 Ausência de diferenciação ou de custos de mudança*

Os custos de mudança de fornecedores, anteriormente citados como barreiras de entrada, também representam o mesmo efeito.

#### *2.1.3.2.7 Concentração e equilíbrio*

Quanto mais uniforme for o porte das empresas que disputam na indústria, maior será a concorrência entre elas.

#### *2.1.3.2.8 Complexidade informacional*

As dificuldades de acesso a informações sobre a indústria reduzem o número de participantes.

#### *2.1.3.2.9 Diversidade dos concorrentes*

Se o número de empresas numa indústria é grande, a probabilidade de dissidência é alta, sendo que algumas empresas chegam a acreditar que podem fazer movimentos sem que as demais percebam. Em indústrias com poucas empresas, mesmo que essas estejam em

equilíbrio quanto ao tamanho e recursos, existirá uma instabilidade porque que elas tenderão a lutar entre si. Já em indústrias dominadas por poucas empresas ou muito concentradas, o líder poderá exercer o papel de disciplinador, ou até mesmo coordenar a indústria por meio de liderança de preço, por exemplo. Para fins de análise estrutural os concorrentes estrangeiros devem receber o mesmo tratamento dos concorrentes nacionais.

#### *2.1.3.2.10 Concorrentes divergentes*

Os princípios e objetivos das empresas concorrentes influenciarão a forma como elas competirão no mercado. Concorrentes com personalidades ou metas diferenciadas possivelmente desenvolverão estratégias divergentes na forma de competir, podendo até mesmo enfrentar conflitos ou dificuldades para identificar o comportamento a ser seguido na indústria, uma vez que as estratégias corretas para uma empresa não necessariamente serão ideais para outras<sup>13</sup>.

Outro fator que ilustra a divergência entre os concorrentes é a verticalização, visto que uma empresa que faz parte de uma cadeia vertical terá metas diferenciadas, ou até mesmo conflitantes, em relação às outras empresas livremente posicionadas na indústria.

#### *2.1.3.2.11 Grandes interesses estratégicos*

Quando muitos interesses são envolvidos na busca pelo sucesso, a rivalidade entre as empresas se torna ainda mais instável. Muitas vezes, os diferentes interesses das grandes empresas podem desestabilizar a indústria, uma vez que elas podem intencionalmente sacrificar sua lucratividade para conquistá-los. Uma empresa estrangeira, por exemplo, pode ter como objetivo a consolidação no mercado norte-americano, pois assim poderá conquistar prestígio global.

---

<sup>13</sup> As pequenas empresas podem ser citadas como um exemplo de divergência de objetivos quando comparadas a empresas de maior porte. Seus proprietários podem sentir-se acomodados com taxas de retorno abaixo da média sobre o capital investido, enquanto que tal situação seria preocupante para as grandes empresas. Esse comportamento pode limitar a rentabilidade das empresas de maior porte em indústrias com essa característica (PORTER, 2004).

### 2.1.3.2.12 Barreiras de saída elevadas

Quando as barreiras de saída são altas, para continuarem no mercado as empresas acabam adotando estratégias extremas, muitas vezes reduzindo a rentabilidade de toda a indústria. As barreiras de saída elevadas são fatores que mantêm as empresas competindo, mesmo quando os retornos obtidos estejam abaixo, ou até mesmo negativos, sobre seus investimentos. Tais fatores podem ser estratégicos, econômicos ou emocionais, tais como:

a) Ativos especializados: ativos altamente diferenciados ou especializados para uma determinada atividade ou localização.

b) Custos fixos de saída: acordos trabalhistas, custos de restabelecimento, capacidade de manutenção para componentes sobressalentes etc.

c) Inter-relações estratégicas: inter-relações entre as unidades da empresa em termos de imagem, capacidade de marketing, acesso aos mercados financeiros, instalações compartilhadas etc. Isso traz à empresa a compreensão da importância estratégica da sua permanência no mercado.

d) Barreiras emocionais: a dificuldade em tomar a decisão de saída pode ser em função de justificativas emocionais, tais como a identificação da administração com as atividades exercidas, lealdade com os empregados, receio quanto ao futuro das suas próprias carreiras, por orgulho etc.

e) Restrições de ordem governamental e social: ocorrem quando o governo desencoraja a saída de uma empresa em função do desemprego e dos impactos econômicos que a região enfrentará.

### 2.1.3.3 Ameaça de produtos substitutos

Os produtos substitutos são aqueles que podem desempenhar a mesma função. Assim, todas as empresas que competem dentro de uma indústria fabricam produtos substitutos<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> São produtos alternativos que podem ser adquiridos pelos clientes por diversas razões, tais como: curiosidade/experimentação, melhor custo-benefício, falta do produto normalmente consumido, preço ou campanhas de *marketing* agressivos etc. (PORTER, 2004).

Os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, estabelecendo limites de preço que as empresas podem fixar como lucro. Logo, o impacto dos substitutos pode ser resumido como a elasticidade<sup>15</sup> global da demanda da indústria. Quanto mais atrativa a alternativa de custo-benefício oferecida pela concorrência, maior será a pressão sobre os lucros da indústria.

Maior atenção deve ser dada aos produtos substitutos que estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu *trade-off* de custo-benefício ou aos que são produzidos por indústrias com lucros altos. Neste último caso, muitas vezes os substitutos entram rapidamente no jogo quando algum desenvolvimento aumenta a concorrência e ocasiona a redução do preço ou melhoria no desempenho. Uma análise dessas tendências é importante quando há a intenção de superar estrategicamente um substituto ou planejar a estratégia considerando um substituto como uma força-chave inevitável<sup>16</sup>.

#### 2.1.3.4 Poder de negociação dos compradores

Os compradores buscam o melhor preço, melhor qualidade ou serviço, forçando os preços para baixo à custa da rentabilidade da indústria. Nem todos os grupos de compradores exercem o mesmo poder sob a indústria e a sua importância dependerá da sua situação no mercado e da relevância das suas compras em comparação com os seus negócios totais. É possível verificar o poder<sup>17</sup> de um comprador observando as seguintes circunstâncias:

a) A concentração do comprador ou volumes adquiridos em relação às vendas da empresa vendedora. Quanto maior o volume adquirido por um comprador, maior será a sua

---

<sup>15</sup> A **elasticidade-preço da demanda** mede o quanto a quantidade demandada reage a uma mudança no preço. A demanda por um bem é chamada de *elástica* se a quantidade demandada responde substancialmente a mudanças no preço. Diz-se que a demanda por um bem é *inelástica* se a quantidade demandada responde pouco a mudanças no preço. A elasticidade preço-demanda de um bem mede o quanto os consumidores estão dispostos a deixar de adquirir um bem à medida que seu preço aumenta. Assim, a elasticidade reflete muitas forças econômicas, sociais e psicológicas que moldam a preferência dos consumidores (MANKIWI, 2006).

<sup>16</sup> Um exemplo é a indústria de guardas de segurança, onde os alarmes eletrônicos representam um forte substituto. A estratégia de muitas empresas de segurança é oferecer pacotes de guardas e sistemas eletrônicos, ao invés de tentar competir com os sistemas eletrônicos (PORTER, 2004).

<sup>17</sup> O poder do comprador não se limita somente aos compradores industriais, mas também é aplicável aos consumidores domésticos e também ao comércio em geral, sendo necessário adaptar as situações acima descritas à realidade de cada grupo. Para os atacadistas e varejistas vale ressaltar que eles podem influenciar a decisão de compra dos seus clientes e por isso tem um grande poder de negociação em relação aos fabricantes. O estudo dos possíveis compradores de uma empresa é fundamental sob o ponto de vista estratégico. Quanto menor for a influência negativa dos compradores frente melhor será a sua postura estratégica (PORTER, 2004).

importância nos resultados da empresa vendedora, principalmente quando a indústria opera com custos fixos altos, onde há interesse em operar com capacidade de produção máxima.

b) Se os produtos adquiridos pelo comprador representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras. Nessa situação os compradores procuram um preço favorável de forma seletiva. Quando a aquisição do produto em questão tem pouca representatividade nos custos do comprador, ele poderá ser menos sensível ao preço.

c) Se os produtos adquiridos pelo comprador são padronizados ou não diferenciados, os compradores certamente encontrarão fornecedores alternativos, aumentando seu poder de barganha no mercado.

d) Se o comprador enfrenta poucos custos de mudança, ele terá maior facilidade para trocar de fornecedor, caso encontre um produto com custo-benefício similar.

e) Se o comprador opera com lucros baixos, certamente ele criará grandes incentivos para reduzir os custos das compras. Por outro lado, compradores altamente rentáveis são, em geral, menos sensíveis ao preço e podem adotar uma visão de longo prazo de manter a saúde de seus fornecedores.

f) Se o comprador é uma ameaça concreta de integração para trás eles estão em posição de negociar concessões. Essa possibilidade ocorre principalmente quando as motivações de integração não se baseiam somente em melhores preços, mas também em segurança de fornecimento. Um exemplo conhecido é o das montadoras General Motors e Ford, que produzem parte de suas necessidades de um dado componente e compram o resto de fornecedores externos. Assim, suas ameaças vão além da possibilidade de integração, pois a produção parcial traz conhecimento detalhado dos custos, o que é importante na negociação.

g) Se o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador. Ao contrário, quando a qualidade dos produtos do comprador é afetada pelo produto adquirido da indústria, os compradores em geral são menos sensíveis ao preço.

h) Se o comprador tem total informação sobre demanda, preços reais de mercado ou até mesmo sobre custos dos fornecedores, melhor será a sua posição frente aos seus fornecedores.

### 2.1.3.5 Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores também podem exercer algum poder sobre as empresas participantes da indústria. O poder dos fornecedores pode elevar os preços ou até mesmo comprometer a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Quanto maior o poder de um fornecedor, maior a sua capacidade de reduzir a rentabilidade de uma indústria, uma vez que muitas vezes as empresas não conseguem repassar os custos em seus preços. É possível verificar o poder de um fornecedor observando as seguintes circunstâncias:

- a) Se o grupo é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para qual vende.
- b) Se não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria.
- c) Se a indústria é um cliente importante para o fornecedor ou se não representa uma fração significativa das vendas.
- d) A importância do seu produto para o negócio do comprador.
- e) Se o seu produto é diferenciado ou se desenvolveu custos de mudança.
- f) Se o fornecedor é uma ameaça de integração para frente.

### 2.1.4 Estratégias competitivas genéricas

As estratégias genéricas são métodos alternativos utilizados para combater as forças competitivas, proporcionando às empresas um maior retorno sobre seus investimentos. Conforme Porter (1989), “A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável” (PORTER, 1989, p. 9).

Segundo o autor, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação, provenientes da estrutura industrial. A combinação dos dois tipos básicos de vantagem competitiva com o escopo de atividades da empresa leva a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A estratégia de enfoque, por sua vez, tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação.

Serão apresentados a seguir os conceitos das três estratégias genéricas desenvolvidas por Porter: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

#### 2.1.4.1 Liderança no custo total

Operar com baixo custo traz à empresa retornos acima da média em sua indústria, mesmo com a presença intensa das cinco forças competitivas. A liderança no custo está vinculada à construção de instalações em escala eficiente, à busca da redução de custos pela experiência, ao controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de contas marginais dos clientes e à minimização do custo em áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas, publicidade etc. O custo baixo em relação à concorrência é o foco da estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser dispensadas. A posição de baixo custo traz à empresa algumas circunstâncias importantes contra a concorrência:

a) Defesa contra os concorrentes, pois custos mais baixos significam que a empresa ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes já tenham consumido seus lucros na competição.

b) Defesa contra compradores poderosos porque estes só podem exercer seu poder para baixar os preços no patamar do concorrente mais eficiente.

c) Defesa contra os fornecedores poderosos, pois traz maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custos e insumos.

d) Barreira de entrada em termos de economia de escala e vantagens de custos.

e) Defesa em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria.

A posição de baixo custo protege a empresa contra todas as forças competitivas porque a negociação só pode continuar a reduzir os lucros até que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados, e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas.

Para atingir uma posição de custo total baixo a empresa deve estar adequada aos seguintes aspectos:

a) Acesso favorável às matérias-primas.

b) Projeto de produtos que simplifique a fabricação e manutenção de uma grande linha de produtos, diluindo os custos de atendimento aos principais grupos de clientes.

c) Investimento em equipamentos atualizados, fixação agressiva de preços e possíveis prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado.

Assim, uma grande parcela de mercado permitirá economias nas compras, reduzindo ainda mais os custos. Quando atingida a posição de baixo custo, margens mais altas serão alcançadas, proporcionando novos investimentos em equipamentos e instalações mais modernas, mantendo a liderança no custo.

Quando a empresa consegue alcançar e sustentar a liderança no custo total, ela somente será um competidor acima da média em sua indústria se manter os seus preços na média da indústria ou perto dela. Conforme Porter (1989):

Um líder de custo não pode, contudo, ignorar as bases da diferenciação. Se o seu produto não é considerado comparável ou aceitável pelos compradores, um líder de custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo da concorrência para ganhar vendas. Isto pode anular os benefícios de sua posição de custo favorável (PORTER, 1989, p. 11).

#### 2.1.4.2 Diferenciação

Diferenciar-se dos demais consiste em oferecer um produto ou serviço único, exclusivo no projeto ou imagem da marca, na tecnologia, nos detalhes ou serviços sob encomenda, entre outros. A diferenciação conquista e fideliza os consumidores e por isso proporciona à empresa uma vantagem em relação aos concorrentes e conseqüentemente menor sensibilidade aos preços, visto que não há produtos comparáveis. Ela também cria uma posição defensável frente às forças competitivas, amenizando o poder dos fornecedores e compradores, dificultando a entrada de empresas que possam superar o seu diferencial e por isso também fica privilegiada em relação aos possíveis produtos substitutos. Ao diferenciar-se a empresa pode obter retornos acima da média, aumentando suas margens de lucro, descartando assim a necessidade de uma posição de baixo custo. Por outro lado, a diferenciação pode reduzir os volumes comercializados pela empresa, uma vez que está associada ao sentimento de exclusividade, não sendo compatível com grande parcela do mercado.

### 2.1.4.3 Enfoque

A estratégia de enfoque nada mais é do que concentrar todas as atenções da empresa num determinado alvo ou público, que poderá ser um grupo comprador, uma determinada região, uma linha de produtos etc. Seguindo a estratégia de enfoque a empresa pode atender as demandas do seu alvo de forma muito mais eficiente do que os concorrentes. Ao utilizar a estratégia de enfoque a empresa também desenvolve defesas contra as forças competitivas, por exemplo, criando custos de mudanças para seus clientes ou criando barreiras de entrada na indústria.

### 2.1.5 Críticas às estratégias de Porter

Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) analisaram e discutiram a opinião de diversos autores que apresentaram críticas, complementos e refinamentos em relação às estratégias genéricas de Porter. Seu estudo aponta que Porter (1980; 1985), Hambrick (1983), Mintzberg (1988) entendem que é possível definir um amplo escopo de estratégias aplicáveis em qualquer empresa situada em qualquer tipo de indústria em qualquer estágio de desenvolvimento.

Segundo os autores, Faulkner e Bowman (1992) citam que gerentes e pesquisadores costumam, incorretamente, associar liderança em custo com concorrência em segmentos de preços baixos. Eles também expõem a ideia de Partridge e Perren (1994) que falam que a liderança em custo não significa, necessariamente, ter o menor preço.

Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) apresentam outros argumentos contrários à estratégia de baixo custo, publicados por Coyne, (1986), Faulkner e Bowman (1992) e Mintzberg (1988). Tais autores dizem que uma estratégia de custo baixo, acoplada à paridade em preço e nos atributos do produto, não constituiria vantagem competitiva sustentável, uma vez que o cliente não perceberia nenhuma diferença entre a oferta da empresa e outros produtos similares, cujos fabricantes apresentassem maiores custos de produção. Como consequência, a empresa líder em custo não conseguiria obter a escala e a experiência suficientes para sustentar a sua vantagem de custos no longo prazo. Segundo Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) esta afirmação é duvidosa, à medida que menores custos e paridade

de preços e atributos resultariam em uma margem maior para o líder em custos; se não houver diferença nos demais fatores do ambiente competitivo, idêntica parcela com relação aos outros concorrentes, em suma lucros maiores. Para os autores a questão está em determinar se o líder em custo poderia sustentar esta vantagem caso de uma eventual mudança no ambiente competitivo ocorresse. Se a empresa for capaz de traduzir seus menores custos em maior parcela de mercado (via preços mais baixos), ela estará mais imune às forças do ambiente.

Quanto à estratégia de diferenciação Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) citam as críticas que Porter vem recebendo relacionadas ao fato de ele não distinguir se o retorno pela diferenciação é proveniente do preço prêmio ou do aumento de parcela de mercado a preços médios. No entanto, os autores apresentam a opinião de Sharp (1991), favorável à ideia de Porter, que fala da não procedência de tais críticas, uma vez que fica a critério da empresa decidir como ela pretende traduzir sua vantagem em sucesso financeiro. Eles ainda identificam outros autores que falam da diferenciação como um conjunto de estratégias competitivas que requerem estruturas e competências diversas, devendo, assim, ser desmembrada em classificações mais precisas, tais como a de Kim e Lim (1988) que apresentam a diferenciação no produto (atributos específicos ou de qualidade) e diferenciação por marketing (propaganda, nível de serviço); as de Miller (1992) que propôs a diferenciação por qualidade, por inovação e por imagem (MINTZBERG, 2000).

No artigo *The Core Competence of the Corporation*, Prahalad e Hamel (1990) orientam as empresas a definirem um portfólio de competências essenciais – ou conhecimento coletivo da empresa sobre como coordenar suas habilidades de produção e tecnologias, ao invés de considerarem apenas as estratégias de unidades de negócios. Para eles, no curto prazo, a competitividade das empresas deriva dos atributos preço/performance. Porém, no longo prazo, a competitividade deriva da habilidade de construir, com menos custos e mais velocidade do que os concorrentes, as competências essenciais. As fontes reais de vantagem são encontradas na habilidade de considerar tecnologias corporativas e competências de produção que favoreçam a rápida adaptação às mudanças do mercado. Uma empresa diversificada é, segundo os autores, como uma árvore. O tronco e membros superiores são as competências essenciais. Os ramos pequenos são as unidades de negócio; as folhas, flores e frutos são os produtos finais. As raízes promovem a nutrição, sustentação, sendo a estabilidade a competência essencial: “você pode perder força na competição se olhar somente para seus produtos finais. Da mesma forma que você perde a força da árvore quando olha somente para as folhas” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 4). As competências essenciais são o aprendizado da organização, especialmente como coordenar diversas

habilidades de produção e integrar múltiplas tecnologias. Competência essencial é comunicação, envolvimento e profundo compromisso para trabalhar além das fronteiras da organização, contemplando os diversos níveis de pessoas e funções. Competências essenciais não diminuem com o uso, ao contrário, são reforçadas quando utilizadas e divididas. Porém, precisam ser alimentadas e protegidas, pois o conhecimento desaparece se não for utilizado. Representam o elo entre a organização e os negócios existentes e também movem o desenvolvimento de novos negócios. Os padrões de diversificação e a entrada no mercado podem ser guiados por elas e não apenas pela atratividade dos mercados.

Conforme Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997), Porter (1985; 1996) afirma que liderança em custo e diferenciação não são simultaneamente sustentáveis e que a busca por ambas as estratégias gera conflito organizacional. No entanto, segundo os autores, Porter se trai ao apresentar o exemplo da Southwest Airlines, empresa que reduziu seus custos ao cortar refeições, reserva de assentos e transferência de bagagem entre conexões (mas, como estes serviços acarretam atrasos às outras empresas aéreas, a Southwest acabou também se diferenciando em relação aos concorrentes). Os autores apresentam a opinião de Bowman (1992), assim como de Partridge e Perren (1994) e Sharp (1991), que afirmam não haver impedimentos teóricos em ser, ao mesmo tempo, diferenciado e líder em custo, desde que os atributos superiores do produto levem a um aumento de parcela de mercado, e esta a economias por escala e pela curva de experiência.

Os autores também citam o ponto de vista de Hill (1988) que entende que, sob certas circunstâncias, diferenciação e liderança em custo não são antagônicas, sendo a primeira um meio de se alcançar a segunda. Tal situação dependeria do aumento da demanda proporcionada pela diferenciação e da diminuição dos custos unitários possibilitada pelo aumento do volume. Hill (1988) também apresenta uma situação em que a liderança em custo pode preceder a diferenciação: quando a escala eficiente mínima é baixa (relativamente à demanda total), é possível que várias empresas alcancem uma posição de mínimo custo. Nesse caso, aquela que conseguisse se diferenciar obteria vantagem competitiva sobre as demais, desde que, naturalmente, a diferenciação não implicasse num aumento dos seus custos totais (o custo adicional imposto pela diferenciação - propaganda, nível de serviço etc. - deveria ser compensado por economias de escopo) ou, alternativamente, a elasticidade da demanda ao preço fosse baixa o suficiente para tornar possível um preço prêmio.

## 2.2 CONCENTRAÇÃO E PODER DE MERCADO

Segundo Farina, Nunes e Monteiro (2005) o movimento de aquisições não é restrito às grandes empresas uma vez que pequenas cadeias são incorporadas por unidades independentes. Tais movimentos podem contribuir para o aumento do grau de concentração do varejo alimentício, especialmente nos grandes centros urbanos onde os hipermercados dominam o mercado.

Conforme os autores, os efeitos da concentração do setor permitem incrementos consideráveis nos resultados operacionais das redes, sobretudo pela redução dos custos de aquisição de mercadorias. Negociações de preço, condições de pagamento e serviços adicionais praticados pelos fornecedores são as principais fontes dos cortes de custos. A construção de megacentros de distribuição, por exemplo, comporta o atendimento aos diversos formatos de lojas (hipermercados, supermercados, lojas de descontos, clubes de compras etc.). Operando com diferentes formatos, também identificados por nomes distintos ou “bandeiras”, os varejistas beneficiam-se da segmentação de mercado. Variáveis como o tamanho das lojas, número de itens oferecidos, serviços adicionados e política de preços podem ser combinados visando explorar os diferentes grupos de consumidores. O formato de loja pequeno, por exemplo, poderá ser a porta de entrada das grandes redes nas periferias e regiões metropolitanas. Supermercados independentes que operam nessas regiões terão dificuldades para competir com os preços das cadeias de supermercados.

O processo de análise antitruste, seja para atos de concentração seja para condutas anticoncorrenciais, usualmente obedece as seguintes etapas: 1ª identificar o mercado relevante, 2ª estimar o grau de concentração, 3ª avaliar barreiras de entrada, 4ª avaliar os custos da concentração ou da conduta em relação aos seus eventuais benefícios (GHEVENTER, 2005).

### 2.2.1 Mercados relevantes

A concorrência é o processo pelo qual os agentes econômicos – empresas ou pessoas físicas – disputam entre si parcelas de mercado via preços, qualidade de produto ou serviço e inovação. Os empresários podem procurar eliminar a concorrência para aumentar seu poder

econômico e, com isso, maximizar seus lucros e diminuir os riscos inerentes à atividade empresarial. A política de defesa da concorrência tem o objetivo de preservar a concorrência e combater o abuso do poder econômico<sup>18</sup> (BRASIL, 2010a).

No Brasil, o termo Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência – SBDC – é comumente usado para designar os três órgãos administrativos federais responsáveis pela promoção de uma economia competitiva: o Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE, a Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça – SDE e a Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda – SEAE. Sua atuação é orientada pela Lei nº 8.884, de 11 de junho de 1994 e todos – pessoas físicas, empresas públicas e privadas, associações de classe e sindicatos, independentemente do setor de atuação – estão sujeitos aos dispositivos da Lei de Defesa da Concorrência (BRASIL, 2010a).

Segundo Almeida (2003) a SEAE e a SDE estabeleceram que o critério básico para posicionarem-se favoravelmente a uma operação é que os atos tenham um efeito líquido não negativo sobre o bem-estar econômico<sup>19</sup>, ou seja, que não reduzam o bem-estar econômico<sup>20</sup>. Para chegar a essa conclusão a SEAE e a SDE devem definir adequadamente o mercado relevante e avaliar se a empresa resultante da operação detém poder de mercado, ou seja, se a empresa pode unilateral ou coordenadamente aumentar os preços (ou reduzir quantidades), diminuir a qualidade ou a variedade dos produtos ou serviços, ou ainda, reduzir o ritmo de inovações, com a finalidade de aumentar seus lucros.

Um mercado relevante, conforme o CADE, é uma unidade de análise para avaliação do poder de mercado e define a fronteira da concorrência entre as firmas. O conceito de mercado relevante leva em consideração duas dimensões: a dimensão do produto e a dimensão geográfica. A intenção é estabelecer um espaço em que não seja possível a substituição do produto por outro, seja em razão do produto não ter substitutos, seja porque não é possível obtê-lo.

---

<sup>18</sup> O poder econômico é a capacidade de uma empresa (ou de um grupo de empresas atuando de forma concentrada) determinar ou influenciar de forma significativa as variáveis de mercado de um produto ou serviço (BRASIL, 2010a).

<sup>19</sup> O conceito de bem-estar econômico está ligado ao conceito de equilíbrio geral da economia, ou seja, de uma situação em que os preços de todos os bens e serviços em todos os mercados são tais que estes se encontram em equilíbrio, ou seja, não há incentivos para que os agentes econômicos, tanto do lado da oferta como da procura, alterem os seus comportamentos (ECONOMIA, 2011).

<sup>20</sup> A recente convergência das autoridades antitruste no sentido de adotar o bem-estar dos consumidores como único objetivo das políticas de defesa da concorrência pode levar a uma visão equivocada de que a análise econômica é confinada aos efeitos dos monopólios sobre os consumidores. Pelo contrário, as relações verticais e horizontais estabelecidas na formação das cadeias e complexos produtivos são também alvo da análise econômica, tanto teórica quanto empírica (FERRAZ JR; SALOMÃO FILHO; NUSDEO, 2009).

De acordo com Almeida (2003) a principal razão para delimitar um mercado relevante é estimar o nível de concentração do mesmo para inferir as condições de exercício abusivo de poder de mercado pelos agentes dele participantes. Para o autor, a definição de um mercado relevante é o processo de identificação do conjunto de agentes econômicos, consumidores e produtores que efetivamente limitam as decisões referentes a preços e quantidades da empresa resultante de um ato de concentração.

Ainda segundo Almeida (2003) o conceito de mercado relevante dado pelo Guia SEAE/SDE, 2010 é o mesmo conceito clássico do *Horizontal Mergers Guidelines*, de 1992, do Departamento de Justiça dos Estados Unidos e Comissão Federal do Comércio, hoje universalmente adotado. Por esse conceito um mercado relevante antitruste é:

[...] um produto ou um grupo de produtos e uma área geográfica na qual ele é produzido ou vendido tal que uma hipotética firma maximizadora de lucros, não sujeita a regulação de preços, que seja o único produtor ou vendedor, presente ou futuro, daqueles produtos naquela área, poderia provavelmente impor pelo menos um 'pequeno mas significativo e não transitório' aumento no preço, supondo que as condições de venda de todos os outros produtos se mantêm constantes. Um mercado relevante é um grupo de produtos e uma área geográfica que não excedem o necessário para satisfazer tal teste (UNITED STATES OF AMERICA, 1992, p. 4, [tradução nossa]).

Segundo o CADE, a Lei de Defesa da Concorrência determina que ocorre posição dominante quando uma empresa ou grupo de empresas controla parcela substancial de mercado relevante, como fornecedor, intermediário, adquirente ou financiador de um produto, serviço ou tecnologia a ele relativa, de tal forma que a empresa ou grupo de empresas, seja capaz de, deliberada e unilateralmente, alterar as condições de mercado.

A parcela substancial de mercado relevante que trata a lei é presumida quando a empresa ou grupo de empresas controla 20% (vinte por cento) do mercado relevante em questão. Porém, dependendo do caso concreto, a Lei autoriza o CADE a alterar esse percentual para setores específicos da economia.

### 2.2.2 Poder de mercado

Conforme estabelecido pelo CADE uma empresa terá poder de mercado quando for capaz de manter seus preços sistematicamente acima do nível competitivo de mercado sem com isso perder todos os seus clientes. Segundo Cotterill (2006) o poder de mercado permite que a empresa fixe preço e condições de venda ao invés de responder aos preços e condições que são fixadas pela mão invisível do mercado<sup>21</sup>.

Conforme o CADE para que seja caracterizada a existência de poder de mercado é necessária uma análise complexa que parte da existência de posição dominante e que envolve ainda a investigação de outras variáveis, tais como existência de barreiras de entrada no mercado, a possibilidade de importações ou ainda a efetividade de competição entre a empresa que tem posição dominante e seus concorrentes. Se, mesmo tendo posição dominante em um mercado relevante, a decisão de elevação unilateral de preços por parte de uma empresa for contestada pela reação de concorrentes efetivos ou potenciais, então essa empresa não possui poder de mercado<sup>22</sup>.

Cabe ressaltar que a existência de poder de mercado por si só não é considerada infração à ordem econômica. Somente se uma empresa abusa de seu poder de mercado é que ela pode vir a ser condenada com base na Lei nº 8.884/9426. O Abuso de poder econômico é o comportamento de uma empresa ou grupo de empresas que utiliza seu poder de mercado para prejudicar a livre concorrência, por meio de condutas anticompetitivas.

---

<sup>21</sup> Num ambiente em que nenhuma firma tem poder de mercado não é possível que uma empresa fixe seu preço em um nível superior ao do mercado, pois se assim o fizesse os consumidores naturalmente procurariam outra empresa para lhes fornecer o produto que desejam, ao preço competitivo de mercado (BRASIL, 2007).

<sup>22</sup> Se uma empresa possui posição dominante em um mercado relevante não necessariamente ela possui poder de mercado. Como o conceito de poder de mercado está baseado na capacidade de uma empresa aumentar preços sem perder seus clientes. Somente a existência de posição dominante não é fator suficiente para que a empresa tenha tal capacidade de aumento unilateral de preços. Assim, a existência de posição dominante é condição necessária, mas não suficiente para a existência de poder de mercado (BRASIL, 2007).

### 2.2.3 Concentração de mercado

A concentração de mercado é condição necessária para determinar a possibilidade estrutural de existência de poder de mercado<sup>23</sup>.

Segundo Kon (1999) a mensuração da concentração fornece elementos empíricos necessários para a avaliação da competição de um mercado e para comparações intertemporais que permitem examinar a dinâmica de mercado do lado da oferta.

Um dos métodos utilizados para o cálculo da concentração de um mercado é a determinação do índice  $C_i$ , comumente encontrado na literatura como  $CR_k$ , que consiste no somatório das participações das principais empresas dentro de um mercado relevante. Segundo Gheventer (2005) a forma mais simples de se obter o grau de concentração de um determinado mercado seria simplesmente agregar as participações das  $i$  principais empresas no mercado relevante.

$$CR_k = \sum_{i=1}^k S_i, \text{ onde} \quad (1)$$

$CR_k$  = taxa de concentração de um determinado número de empresas  $k$  definido.

$S_i$  = parcela de mercado da firma  $i$ .

A parcela de mercado consiste na fração de mercado que cabe à empresa:

$$S_i = \frac{q_i}{\sum_{i=1}^k q_j} \quad (2)$$

Em que  $S_i$  é a parcela de mercado da empresa  $i$ ,  $q_i$  é a produção ou o faturamento da empresa

$i$  e  $\sum_{i=1}^k q_j$  é a produção de todas as  $N$  empresas do mercado.

---

<sup>23</sup> Segundo Pinto (2007) o controle dos atos de concentração fundamenta-se do modelo conhecido na teoria econômica como paradigma E-C-D (estrutura, conduta, desempenho) o qual fornece justificativa teórica para a intervenção preventiva em mercados concentrados. Para Concha-Amin (2006) a teoria da organização industrial e, em especial, o modelo estrutura-conduta-desempenho (E-C-D) ressaltam a estrutura do mercado como a principal fonte de poder de mercado das empresas.

Os valores de CRk podem ser expressos em forma percentual ou decimal e representam as parcelas de mercado atribuídas às maiores empresas k do mercado.

Outro método de mensuração do grau de concentração consiste na utilização do índice Herfindahl-Hirschman (HHI).

$$\left[ HHI_i = \sum_{j=1}^{n_i} s_{i,j}^2 \right], \text{ onde} \quad (3)$$

Si é a parcela de mercado da empresa i.

O índice HHI é obtido pelo somatório dos quadrados das participações individuais de cada empresa no mercado relevante e pode ser expresso na forma decimal ou percentual. Segundo Martin (1993 *apud* CONCHA-AMIN; AGUIAR, 2006), o valor de H próximo de zero indica maior número de empresas no mercado e maior igualdade na distribuição das parcelas de mercado entre as empresas, enquanto que H próximo a um indica reduzido número de empresas e maior desigualdade entre elas.

Segundo Cooper e Argys (1998), o HHI é utilizado pelo Departamento de Justiça dos Estados Unidos como medida primária de concentração de mercado desde os anos 80. De acordo com Baumol e Blinder (2009) o Departamento de Justiça dos Estados Unidos utiliza o HHI para avaliar, por exemplo, se a fusão de duas empresas numa determinada indústria pode levar a uma excessiva concentração.

Conforme o *Horizontal Mergers Guidelines*, de 1992, o governo dos Estados Unidos considera um mercado pouco concentrado quando o HHI é menor do que 1000, moderadamente concentrado quando o HHI está entre 1000 e 1800 e muito concentrado quando o HHI é maior do que 1800:

- a)  $0 < HHI < 1000$ : mercado não concentrado
- b)  $1000 < HHI < 1800$ : mercado moderadamente concentrado
- c)  $HHI > 1800$ : mercado altamente concentrado

Conforme Cooper e Argys (1998), considerando os valores potenciais do HHI após a fusão de duas empresas existem três faixas a serem observadas:

- a)  $0 < HHI < 1000$ : não há objeções contra a fusão.
- b)  $1000 < HHI < 1800$ : existe preocupação com a competição no mercado, caso o HHI aumente no mínimo 100 pontos após a fusão.

c)  $HHI > 1800$ : existe preocupação com a competição no mercado, caso o HHI aumente no mínimo 50 pontos após a fusão.

De acordo com Aguiar (2009):

O conhecimento do valor do índice H ou do CRk de um mercado proporciona uma ideia do tipo de mercado que está sendo analisado. Porém, não existem valores críticos desses indicadores que permitam uma precisa classificação das diferentes estruturas de mercado. Alguns critérios apresentados na literatura podem servir para balizar a avaliação, mas por serem bastante divergentes entre si, não deveriam ser utilizados como limites absolutos. No tocante à parcela de mercado, Shepherd (1997) sugere que caso uma das firmas possua parcela maior do que 40% do mercado e não possua rivais próximos, essa seria uma firma dominante. Em termos de oligopólios, Martín (1993) afirma que esses seriam mercados com valores de CR4 maiores que 40% (pois as firmas já estariam cientes umas das outras), enquanto Shepherd (1997) classifica os mercados em oligopólio fraco ( $CR4 < 40\%$  e índice  $H < 0,1$ ), oligopólio forte ( $CR4 > 60\%$  e índice  $H > 0,18$ ) e oligopólio moderado (intermediário). A verdade é que todos esses números devem ser analisados com cuidado, devendo-se ainda levar em conta os outros elementos da estrutura, como as barreiras à entrada e o grau de diferenciação do produto (AGUIAR, 2009, p. 8).

Bain (1968) propôs a seguinte classificação para a concentração de mercado:

- a) Tipo I – mercado “altamente concentrado” com concentração das quatro maiores firmas (CR4) maior que 75%.
- b) Tipo II – mercado de “alta concentração” com CR4 compreendido entre 65% e 75%.
- c) Tipo III – mercado de “concentração moderada” com CR4 maior que 50% e menor que 65%.
- d) Tipo IV – mercado de “baixa concentração” com limites entre  $35\% < CR4 < 50\%$ .
- e) Tipo V – mercado caracterizado pela “ausência de concentração” com CR4 menor que 35%.
- f) Tipo VI – mercados “atomizados” com CR4 em torno de 2%.

Concha-Amin e Aguiar (2006) utilizaram  $C_i$  e HHI no estudo da concentração do setor supermercadista brasileiro. Um aspecto importante considerado pelos autores foi que grande parte dos trabalhos utilizam informações referentes aos 300 maiores supermercados embora sejam necessários dados sobre as parcelas de mercado de todas as firmas para que o índice H seja calculado com exatidão. No entanto, a perda de precisão por se deixar de fora as parcelas das firmas muito pequenas é mínima. Baumol e Blinder (2009) fazem uma observação similar e acrescentam que tal efeito pode ser desconsiderado visto que a preocupação do governo é

em relação às grandes empresas, justificando a utilização do HHI como uma medida de concentração de mercado.

O índice HHI transmite mais informações do que o coeficiente de concentração CRk, uma vez que este não varia de acordo com mudanças nos tamanhos das maiores empresas no mercado. Por exemplo, um coeficiente de quatro empresas (CR4) não mudará o valor se a maior empresa ganhar 10% de participação em relação à segunda empresa. Neste caso, o índice HHI efetivamente mudaria. Supondo que o tamanho relativo das maiores empresas seja um determinante importante de gestão e desempenho, como sugere a teoria econômica, o índice HHI provavelmente será mais informativo (BESANKO, 2006).

Conforme Concha-Amin e Aguiar (2006) os valores do HHI permitem comparar o grau de concentração entre indústrias ou setores diferentes, assim como estabelecer o número de empresas que hipoteticamente existiriam no mercado caso todas fossem do mesmo tamanho (N\*), calculado como o inverso do valor do índice HHI.

## 2.3 PRODUTO

Keller e Machado (2005) apontam a importância da diferenciação dos conceitos de marca e produto. Para caracterizar essa diferença os autores resgatam a visão de Philip Kotler:

Produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para apreciação, aquisição, utilização ou consumo e que possa satisfazer uma necessidade ou um desejo. Assim, um produto pode ser um bem físico, um serviço, uma loja de varejo, uma pessoa, uma organização, um lugar ou uma idéia (KELLER; MACHADO, 2005, p. 3).

Para Kotler (2000) os bens tangíveis ou produtos constituem a maior parte do esforço de produção e marketing da maioria dos países. Segundo o autor, nos países em desenvolvimento os produtos – principalmente alimentos, *commodities*, itens de vestuário e habitação – são o sustentáculo da economia.

Segundo Keller e Machado (2005), Kotler apresenta cinco níveis para um produto: benefício central, produto genérico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial.

Benefício central é a necessidade ou o desejo fundamental que os consumidores satisfazem consumindo o produto ou serviço.

Produto genérico é uma versão básica do produto que contém somente as características e os atributos absolutamente necessários para seu funcionamento, porém sem aspectos diferenciados. É uma versão básica que desempenha adequadamente a função do produto.

Produto esperado é um conjunto de atributos ou características que os compradores normalmente esperam e com os quais concordam quando compram um produto.

Produto ampliado contém todos os atributos, os benefícios ou os serviços relacionados ao produto que o diferenciam do produto dos concorrentes.

Produto potencial contém todas as extensões e as transformações pelas quais o produto pode passar no futuro.

Segundo Levitt (1990) os produtos podem ser tangíveis e intangíveis. Muitas vezes são combinações de ambas as coisas. Um produto é uma promessa cuja substância comercial está tanto na reputação cuidadosamente lisonjeira (ou “imagem”) do proponente, ou na embalagem meticulosa, quanto em seu conteúdo substantivo. As pessoas compram produtos (puramente tangíveis, puramente intangíveis, ou ambos), a fim de resolver problemas. Os clientes atribuem ao produto um valor proporcional à capacidade que parece ter de ajudá-los a resolver seus problemas. Somente o comprador ou usuário pode atribuir valor, porque este reside apenas nos benefícios que ele quer ou recebe.

Levitt (1990) descreve quatro gamas de possibilidades para um produto, partindo do “produto genérico” até o “produto potencial”. Para o autor o “produto genérico” é a “coisa” substantiva, rudimentar, sem a qual não existe a oportunidade de entrar no jogo de participação de mercado. Para um produtor de aço, é o aço em si. Para um varejista é uma loja com um composto de certas coisas vendáveis. Um “produto esperado” representa as expectativas mínimas do cliente. Cada cliente tem condições mínimas para comprar, que excedem o produto genérico em si e que variam de acordo com as suas condições, peculiaridades da indústria etc. Quando o cliente espera mais do que o produto genérico, este somente pode ser vendido se as expectativas forem satisfeitas. Os meios diferentes pelos quais os concorrentes procuram atender a essas expectativas é que distinguem as ofertas umas das outras. Dessa maneira, a diferenciação segue as expectativas. No entanto, a diferenciação não se esgota meramente em dar ao cliente o que ele espera. O que ele espera pode ser aumentado, oferecendo-lhe mais do que ele pensa que necessita ou do que se acostumou a esperar. Assim, o “produto aumentado” não apenas cumpre as condições genéricas e esperadas, como também

busca a diferenciação por meio de vantagens competitivas adicionais. Por fim, o “produto potencial” consiste em tudo potencialmente viável e capaz de atrair e manter clientes. Enquanto o “produto aumentado” significa tudo o que foi ou está sendo feito, o “produto potencial” refere-se ao que resta ser feito.

## 2.4 MARCA

A principal função de uma marca é a identificação de um produto ou serviço e a sua diferenciação entre os demais produzidos pela concorrência. Desde a antiguidade as marcas desempenham o papel de sinalizar a natureza ou origem de um produto, permitindo estabelecer associações favoráveis ou desfavoráveis em relação a atributos de qualidade, desempenho, excelência, entre outros.

Segundo Keller e Machado (2005) as marcas são utilizadas e aplicadas há séculos como um meio de diferenciar os bens de um fabricante dos bens de outro. A palavra *brand* (ou marca, em inglês) deriva do nórdico antigo *brandr*, que significa ‘queimar’. Isso porque as marcas a fogo eram, e de certa maneira ainda são, usadas pelos proprietários de gado para marcar e identificar seus animais.

Historicamente outras funções vêm sendo incorporadas às marcas. Partindo da Antiguidade, onde o papel da marca era quase que exclusivamente o de identificar a proveniência do produto; na Idade Média as marcas também assumiram a função de indicativo de qualidade, proteção ao consumidor e resguardo aos fabricantes, preservando monopólios e identificando falsificações. No século XVII, por exemplo, há registro do uso pioneiro da marca como elemento de diferenciação do processo de produção. Com a evolução da indústria e comércio começa a surgir a necessidade de comunicação e divulgação de produtos, já que o aumento da quantidade de bens produzidos gerou a necessidade de ampliação dos mercados.

A American Marketing Association (2011) define marca como nome, termo, sinal, símbolo ou outro desenho que identifica um vendedor de produtos ou serviços, diferenciando-o dos demais vendedores.

Para Kotler (2000) marca é o nome, associado a um ou mais itens da linha de produtos, usado para identificar a fonte ou caráter do item<sup>24</sup> ou dos itens.

Em entrevistas e debates com milhares de executivos, empregados, empresários e o público em geral, Knapp (2002) constatou que a maioria das pessoas, ao usar a palavra marca, está pensando em nome de marca. Segundo o autor, o *Random House Dictionary of the English Language* define nome de marca como um “produto ou serviço que traz um nome de marca amplamente conhecido” (RANDOM HOUSE, s. d. *apud* KNAPP, 2002, p. 6). Nomes de marcas são mesmo as representações mais familiares das marcas. Para ser uma marca, um produto ou serviço deve caracterizar-se por um atributo distintivo na mente do consumidor.

Segundo Kumar e Steenkamp (2008) as marcas existem para dar sentido ao papel dos consumidores. Os consumidores buscam a garantia de qualidade e a satisfação emocional que as marcas oferecem. Assim, produtos que não têm marca serão menos atraentes.

Tarsitano e Navacinsk (2004) caracterizaram a marca como um símbolo bastante complexo e que, independente da sua função, pode conduzir a seis níveis de significados: atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade e usuário. Segundo os autores, entre os seis níveis de significados, os mais importantes são os valores, a cultura e a personalidade, pois são eles que definem a essência da marca e é desta forma que a empresa deve trabalhar suas estratégias de marca.

Martins (2005) ao explorar os princípios das marcas, convencionou que elas são formadas pelos seguintes fatores: identidade, nome, desenho, proteção legal, comunicação, reputação e gerenciamento. A forma ou gestão do negócio tem relação direta na sua diferenciação frente aos concorrentes. Essas diferenças são reconhecidas pelos consumidores formando o que conhecemos como “imagem da marca”.

Keller e Machado (2005) definem marca como um produto que acrescenta outras dimensões que o diferenciam de algum modo de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. As diferenças podem ser racionais e tangíveis – relacionadas com o desempenho do produto ou marca – ou simbólicas, emocionais e intangíveis – relacionadas com aquilo que a marca representa.

---

<sup>24</sup> Item (também chamado unidade de estoque ou variante de produto) é uma unidade distinta dentro de uma marca ou linha de produtos que se distingue pelo tamanho, preço, aparência ou outro atributo (KOTLER, 2000).

### 2.4.1 O papel das marcas

Segundo Keller e Machado (2005) as marcas desempenham papéis distintos para consumidores e empresas. Para os consumidores as marcas realizam funções importantes: identificam o fabricante e permitem aos consumidores atribuir responsabilidade a um determinado fabricante ou distribuidor. Para as empresas as marcas representam ativos extremamente valiosos, capazes de influenciar o comportamento do consumidor, ser compradas e vendidas e dar a seus proprietários a segurança de receitas futuras constantes.

Sob uma perspectiva econômica, marcas permitem que consumidores reduzam custos de busca de produtos tanto internamente (em termos de quanto tem que pensar) quanto externamente (em termos de quanto tem de procurar). Com base no que já conhecem sobre a marca – sua qualidade, características de produtos e assim por diante – os consumidores podem fazer suposições e desenvolver expectativas razoáveis sobre o que podem não saber sobre a marca.

A Tabela 1 mostra algumas das várias funções que as marcas desempenham para os consumidores e empresas:

**Tabela 1 - Papéis que as marcas desempenham**

<b>Consumidores</b>	<b>Fabricantes</b>
Identificação da origem do produto	Identificação para simplificar rastreamento
Atribuição de responsabilidade ao fabricante	Proteção legal para aspectos exclusivos
Redução de riscos	Indicativo de qualidade para consumidores
Simplificação do custo de busca	Meio para criar associações exclusivas
Vínculo com o fabricante do produto	Fonte de vantagem competitiva
Elementos simbólicos	Ativo para retornos financeiros
Indicativo de qualidade	

Fonte: Keller e Machado (2005).

### 2.4.2 As marcas de fabricantes

As marcas de fabricantes são comumente conhecidas como marcas nacionais. Tais marcas são concebidas, produzidas e administradas pela indústria e comercializadas pelas redes varejistas ou atacadistas.

As marcas de fabricantes consolidaram-se durante o século XX, simbolizando qualidade, confiança e status aos seus consumidores. Essas marcas ganharam força por meio da mídia, veículo pelo qual conquistaram os consumidores, e alcançaram o público consumidor por meio de distribuidores e varejistas.

Segundo Hoch e Banerji (1993) as marcas nacionais de alimentos iniciaram seu desenvolvimento após a Guerra Civil americana. Elas cresceram por meio de sucessivas inovações, anúncios na mídia e, especialmente, com o desenvolvimento dos supermercados entre os anos 1920 e 1930. A difusão da televisão comercial no período pós-guerra mudou dramaticamente a economia da comunicação de massa e consolidou o papel das marcas nacionais no varejo de alimentos.

Por muito tempo as indústrias detentoras das grandes marcas comandaram as regras do jogo, impondo as suas condições e exercendo certo domínio sobre os varejistas que até então eram fracos e praticamente sem poder de barganha.

Porém, a partir da década de 70, muitos varejistas começaram a expandir os seus negócios, até mesmo internacionalmente, iniciando então a fase de consolidação do varejo; empresas familiares tornaram-se globais. Começou então uma fase de reversão de poder. O crescimento pelo qual o varejo passou contribuiu significativamente para o aumento do seu poder de barganha, principalmente em decorrência dos grandes volumes negociados. A indústria rendeu-se à grandiosidade e à força do varejo, tornando-se mais flexível e investindo para manter-se competitiva (KUMAR; STEENKAMP, 2008).

Segundo Levitt (1990),

Os fabricantes de produtos com marca, vendidos em mercearias, fazem intensa propaganda, como o fazem as empresas automobilísticas. Mas eles não têm concessionários. Têm “distribuidores” por atacado e varejo e, dependendo da firma sobre qual estivermos falando, trabalham tão árdua e intimamente com seus distribuidores como as companhias de automóveis. Na verdade, muitas vezes trabalham ainda mais arduamente porque seus “distribuidores” lidam com muitas marcas concorrentes e os canais de distribuição são mais longos e complexos (LEVITT, 1990, p. 99).

O setor varejista brasileiro vem sofrendo importantes modificações e reestruturações ao longo dos últimos anos. O varejo vem adotando um novo padrão de relacionamento com os seus fornecedores e detendo informações sobre os padrões de consumo e comportamento dos diferentes consumidores que frequentam suas lojas. A disponibilidade de dados de consumo

diversificados, em conjunto com a concentração do setor, aumenta o poder do varejo em relação aos seus fornecedores, acompanhando a tendência mundial de transferência do poder na cadeia produtiva, da indústria para o varejo.

O poder vem sendo explorado pelo varejo, por exemplo, através da importação direta de produtos e do lançamento de marcas próprias, cujas vendas já estão crescendo no Brasil, embora ainda com participação singela, quando comparada aos indicadores internacionais.

### 2.4.3 As marcas próprias

As marcas próprias iniciaram na cadeia de alimentos na virada do século 20. Os pioneiros foram os varejistas A&P, naquela época conhecidos como Great Atlantic and Pacific Tea Company. Cadeias de alimentos como a Safeway e Kroger; e cooperativas de atacadistas e varejistas, tais como a IGA e Certified Grocers, também se destacaram no desenvolvimento e uso de marcas próprias (HOCH; BANERJI, 1993).

Motta e Silva (2006) examinaram as principais mudanças ocorridas no varejo brasileiro num período de dez anos e identificaram sete mudanças importantes: 1) globalização das grandes redes supermercadistas; 2) consolidação das redes de supermercados; 3) surgimento de novos formatos varejistas; 4) aparecimento de marcas próprias; 5) constituição de centrais de negócios por parte de pequenos varejistas; 6) concorrência entre varejistas de configurações distintas; 7) varejo *on-line*. Muitos fabricantes reconhecem que as mudanças que ocorreram no varejo nos últimos dez anos geraram um impacto negativo em seus negócios, forçando as indústrias a reverem suas estratégias.

Segundo a Nielsen “a marca própria caracteriza-se por ser um produto vendido exclusivamente pela organização varejista que detém a propriedade da marca<sup>25</sup>. Esta pode levar o nome da empresa ou utilizar uma outra marca não associada ao nome da organização” (NIELSEN COMPANY, 2009, p. 4).

Conforme a Private Label Manufacturers Association (2011) os produtos de marca própria englobam todas as mercadorias vendidas sob a etiqueta de um varejista, podendo levar o próprio nome da loja ou um nome criado exclusivamente para esta marca.

---

<sup>25</sup> As marcas próprias inicialmente são comercializadas exclusivamente nas redes de origem. Porém, é possível que ganhem tanta força que passem a ser comercializadas fora da rede de origem (OLIVEIRA, 2008).

Segundo Lupoli Jr. (2007 *apud* RODRIGUES, 2009), de uma forma geral o varejo oferece os mesmos produtos. Assim, suas “bandeiras” e tudo que elas representam passam a ser o grande fator diferencial. Sob essa visão o conceito de “marca de loja” é mais amplo que o conceito de “marca de produto”.

No artigo *When do private label succeed?*, publicado em 1993, Hoch e Banerji dizem que as marcas próprias, ou marcas de loja, são uma importante fonte de rentabilidade para os varejistas e uma formidável arma de competição contra as marcas nacionais.

De acordo com Keller e Machado (2005) as marcas podem gerar interesse, preferência e fidelidade a uma loja, sendo que os consumidores criam expectativas quanto à oferta de marcas e produtos da loja. Os varejistas podem ter suas próprias marcas e utilizar o nome de suas lojas ou mesmo criar novos nomes. Assim, as marcas próprias oferecem um novo meio para os varejistas aumentarem a fidelidade do cliente ou obterem margens mais altas.

Ainda segundo os autores a transformação das marcas próprias não passou despercebida pelos consumidores. O seu aprimoramento faz delas uma alternativa de compra para alguns grupos de consumidores. Dois de cada três consumidores em todo o mundo acreditam que as marcas próprias de supermercado sejam uma boa alternativa. De acordo com essas percepções positivas, os consumidores estão buscando cada vez mais as marcas de loja. De acordo com Steiner (2002) a melhoria na qualidade é citada em toda a literatura como uma das principais razões para o crescimento da aceitação das marcas próprias.

A imagem das marcas próprias vem mudando ao longo dos anos. Para Steiner (2002) parece não haver dúvida de que a qualidade das marcas próprias tem melhorado continuamente.

Esta informação está de acordo com o que foi anteriormente constatado por Hoch e Banerji em 1993. Segundo os autores, “O convencional é que as marcas de loja devem oferecer qualidade relativa aceitável quando comparadas às marcas nacionais, mas devem enfatizar o preço. Recentemente, contudo, alguns varejistas têm enfatizado a qualidade ao invés do preço” (HOCH; BANERJI, 1993, p. 57)

No Brasil, o mercado de marcas próprias é relativamente jovem e ainda tem um longo caminho a percorrer, principalmente em relação à qualidade percebida pelos clientes. O processo de desenvolvimento de marcas próprias das grandes redes é complexo e envolve o cumprimento requisitos técnicos imprescindíveis para que um determinado produto seja produzido com a marca do varejista. As exigências iniciam na fábrica do fornecedor candidato, por meio de auditorias de qualidade realizadas por profissionais ou empresas especializadas. Muitas vezes são necessárias alterações na estrutura fabril, processo,

equipamentos, procedimentos ou até mesmo no *layout* da fábrica antes do início do fornecimento. Paralelo aos rigorosos controles realizados na estrutura fabril do fornecedor, o processo de desenvolvimento do produto é bastante detalhado e atento ao cumprimento de normas e legislações existentes. Embora ainda existam marcas próprias com qualidade deficiente<sup>26</sup>, é notória a evolução dos critérios para desenvolvimento e lançamento de novos produtos.

#### 2.4.3.1 Tipos de marcas próprias

Kumar e Steenkamp (2008) sugerem quatro tipos de marcas próprias, conforme o Quadro 1. Foram acrescentadas informações atualizadas, de acordo com as estratégias utilizadas pelos varejistas, divulgadas em seus *sites* na *internet*.

---

<sup>26</sup> Embora ainda existam produtos de baixa qualidade com marca própria, não há como negar que muitas empresas têm dado passos largos em direção à qualidade. A revista *Consumer Reports* considerou o sorvete de chocolate da Winn-Dixie à frente do Breyers, o detergente Sam's Choice do Walmart melhor que o detergente Tide e as batatas chips da Kroger mais saborosas que a Ruffles e Pringles. Em 2005, no Oscar anual de vinho de Natal no Reino Unido, o Premier Cru, da Tesco, vendido por menos de U\$ 15 a garrafa, foi tido como o melhor espumante sem safra. Em testes cegos, superou nomes famosos como Tattinger e Lanson, que podem custar duas vezes mais (KUMAR, 2008).

Os quatro tipos de marcas próprias			
	Genéricas	Imitação	Premium
<b>Exemplos</b>	Marcas <i>Carrefour Discount</i> , e <i>Mais Econômico</i> (Walmart).	Marcas <i>Bom Preço</i> e <i>Equate</i> (Walmart), <i>Qualität</i> (Pão de Açúcar), <i>Carrefour</i> e <i>GBarbosa</i> (Cencosud)	Marcas <i>Tea</i> e <i>Casino</i> (Pão de Açúcar), <i>I'ver</i> (Carrefour), <i>Senit-Bem</i> (Walmart), <i>President's Choice</i> (Loblaw), <i>Tesco Finest</i> (Tesco)
<b>Estratégia</b>	A mais barata – indiferenciada.	“eu de novo” a um preço mais barato.	Valor agregado
<b>Objetivos</b>	- Fornecer ao cliente uma opção de preço baixo. - Expandir a base de clientes.	- Aumentar o poder de negociação com os fabricantes. - Aumentar a participação do varejista nos lucros da categoria.	- Fornecer produtos de valor agregado. - Diferenciar a loja.
<b>Formação da marca</b>	Sem nome de marca, ou marca primeiro preço.	Marca de loja guarda-chuva (marca própria ou marca bandeira).	- Reconhecimento da marca. - Construir a fidelidade do cliente com a loja.
<b>Determinação de preços</b>	Grande desconto, 20% a 50% abaixo da marca líder.	Desconto moderado, de 5% a 25% abaixo do líder da marca.	Marcas próprias diversas, com ou sem submarcas. Grande desconto, de 20% a 50% abaixo da marca líder.
<b>Cobertura da categoria</b>	Categorias básicas.	Origina-se em grandes categorias com forte líder da marca.	Todas as categorias.
<b>Comparativa com a marca líder</b>	Fraca qualidade.	Qualidade próxima dos fabricantes de marca líder.	Qualidade funcional comparável com a marca líder, mas com a remoção de características e imagem do produto que não agregam valor.
<b>Desenvolvimento de produto</b>	Fracos ou nenhum. Normalmente o produto do fabricante não sofre adaptações ou melhorias para ser aprovado como marca própria.	Imitação, usando fabricantes com tecnologia similar. Os produtos são testados e comparados aos líderes de mercado. Ocorrem adaptações e melhorias quando necessário.	Esforço considerável para desenvolver os melhores produtos com tecnologia similar, ou melhor.
<b>Embalagem</b>	Barata e mínima (embalagens brancas).	A mais próxima possível da marca líder.	análise custo-benefício.
<b>Disposição nas prateleiras</b>	Fraca; menos prateleiras visíveis.	Ao lado da marca líder.	Exclusiva e eficiente em termos de custo.
<b>Propaganda/promoção</b>	Rara ou nenhuma.	Frequentes promoções de preços.	Normal.
<b>Proposição do cliente</b>	Vendida como o produto mais barato da gôndola.	Vendida com a mesma qualidade, mas a um preço mais baixo.	Propaganda da loja e não do próprio rótulo, programação normal de promoção. Vendida como o melhor valor. Preço de genéricos, mas qualidade objetiva comparável às marcas líderes.

Quadro 1 - Os quatro tipos de marcas próprias.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Kumar e Steenkamp (2008).

### 3 VAREJO

A pesquisa sobre varejo pode se tornar extensa e complexa dada a amplitude do tema. Durante a revisão da literatura é provável que na simples etapa de elaborar um conceito sobre varejo o pesquisador se depare com uma diversidade de informações paralelas tão interessantes quanto o próprio tema. A história do comércio, por exemplo, segue a evolução da indústria e representa uma abordagem a ser explorada na pesquisa sobre varejo, podendo ser narrada desde a Antiguidade até os dias atuais. Ainda sobre a abordagem histórica do varejo, seria pertinente pesquisar a evolução do comércio no Brasil, bem como a dos países que inicialmente mantiveram relações comerciais com o País. Como então pensar na história do varejo sem pensar na história das grandes organizações? Empresas familiares que iniciaram suas atividades de forma humilde e que ao longo de décadas conquistaram o mercado dentro e fora de seus países de origem, também podem fazer parte de uma pesquisa sobre varejo. Os avanços tecnológicos, os tipos de varejo, a cadeia de abastecimento, as estratégias, a importância econômica, os meios de pagamento, a concentração, a relação com a indústria e, ainda, a relação com o cliente são alguns assuntos relevantes durante a pesquisa sobre o varejo.

Portanto, considerando o amplo espectro do varejo, a abrangência do capítulo estará restrita aos assuntos e conceitos imprescindíveis e que melhor contextualizam o tema dentro do propósito do trabalho.

O varejo consiste na atividade comercial que disponibiliza produtos ou serviços ao consumidor final. Os produtos comercializados pelo varejo podem ser produzidos dentro das suas lojas ou podem ser comprados diretamente dos produtores, distribuidores ou atacadistas. O varejo conecta o produtor ao cliente.

Os conceitos estabelecidos por Kotler (2000) são largamente citados nos trabalhos sobre varejo. De acordo com o autor, “qualquer organização que venda para os consumidores finais<sup>1</sup> – seja ela um fabricante, um atacadista ou um varejista – está fazendo varejo” (KOTLER, 2000, p. 540).

---

<sup>1</sup> O termo consumidor é utilizado genericamente para referir-se às pessoas físicas ou jurídicas que compram produtos e serviços das organizações. O termo consumidor final é uma referência às pessoas físicas que adquirem pequenas quantidades para uso e consumo próprios (DAUD; RABELLO, 2007).

De acordo com Daud e Rabello (2007) o consumidor final é quem caracteriza se uma determinada operação pertence ao varejo. Se uma organização estiver vendendo produtos ou serviços para os consumidores finais, estará fazendo varejo.

Para os autores o varejo representa o elo mais importante na cadeia de distribuição, uma vez que os fabricantes não teriam recursos suficientes para transacionar com todos aqueles que desejam comprar seus produtos. Segundo Oliveira e Machado (2003) a atividade varejista integra funções comerciais clássicas de procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega.

### 3.1 EQUIPAMENTOS VAREJISTAS

Segundo Daud e Rabello (2007) o varejo opera em dois ambientes distintos: varejo loja e varejo não loja. No varejo loja as transações ocorrem em espaço físico criado especialmente para receber os clientes. Já no varejo não loja, as transações podem ocorrer pela venda direta (domiciliar, ambulantes, quiosques), por *marketing* direto (*e-mail*, telefone, fax) ou até mesmo por equipamentos de venda automática (*vending machine*)<sup>2</sup>.

Oliveira e Machado (2003) apresentam dois tipos básicos de estabelecimentos comerciais: o autosserviço<sup>3,4</sup> e o modelo tradicional. Enquanto o modelo do autosserviço é caracterizado por produtos dispostos em gôndolas, permitindo o manuseio do produto pelo consumidor, o modelo tradicional requer o atendimento de um vendedor.

---

<sup>2</sup> Um exemplo de *vending machine* são as máquinas que vendem refrigerantes e *snacks*.

<sup>3</sup> Supermercados, hipermercados, lojas de departamentos e lojas de conveniência são exemplos de autosserviço. Feiras, mercearias, padarias, lojas especializadas representam o modelo tradicional.

<sup>4</sup> O trabalho abordará o modelo de autosserviço restrito aos supermercados e hipermercados.

### 3.2 FORMATOS DO AUTOSSERVIÇO DE ALIMENTOS

Segundo a ABRAS supermercado é o varejo alimentar que se vale do sistema de autosserviço. Dispõe de dois ou mais *check-outs*<sup>5</sup> e de quatro áreas básicas: perecíveis, mercearia, limpeza doméstica e bebidas.

O parecer nº 243 COGSE/SEAE/MF da Secretaria de Acompanhamento Econômico SEAE traz a seguinte definição para supermercados: Consideram-se como supermercados os estabelecimentos que apresentam, como principais seções de vendas, mercearia, bazar e perecíveis; cerca de 1.500 a 5.000 itens em exposição; de 3 a 40 *check-outs*; mais de 300 m<sup>2</sup> de área de vendas e faturamento anual de mais de 1 milhão de dólares.

O mesmo parecer da SEAE também apresenta o conceito para hipermercados. Os hipermercados possuem como principais seções de vendas, mercearia, bazar, perecíveis; têxteis e eletrodomésticos; mais de 5.000 itens em exposição; mais de 40 *check-outs*; mais de 5.000 m<sup>2</sup> de área de vendas e faturamento anual de mais de 12 milhões de dólares.

Além dos conceitos referentes aos formatos de loja, os critérios que diferenciam uma rede de supermercados de um supermercado independente também merecem destaque. Conforme a Nielsen uma rede de supermercados é caracterizada por, no mínimo, cinco lojas que operam sob a mesma insígnia. A empresa que possui até quatro lojas operando sob uma mesma insígnia é considerada supermercado independente.

### 3.3 A CONTRIBUIÇÃO DO VAREJO PARA A ECONOMIA BRASILEIRA

Faleiros (2009) destacou três razões principais que justificam a importância do comércio varejista na economia brasileira nos últimos anos. A primeira delas seria a grande absorção de mão-de-obra. Segundo Scur e Souza (2009) o varejo é um setor que absorve mão de obra não tão qualificada quanto na indústria e apresenta uma alta rotatividade do emprego, justamente por ser um setor compensatório do desemprego na indústria. Ainda segundo Faleiros (2009) com a forte transição do setor na década de 1990 que saiu de uma composição mais pulverizada para grupos estruturados de varejo, houve uma tendência à maior

---

<sup>5</sup> *Check-outs* são também conhecidos como caixas. Local onde ocorre o registro e pagamento da mercadoria adquirida pelo cliente.

diversificação e acirramento da concorrência. Daí em diante, a disputa pelo consumidor fez com que a procura e a barganha de produtos com fornecedores se tornasse um importante mecanismo de redução de preços. Por fim, sua capacidade de gerar um canal direto entre produção e consumo, altamente suscetível à variação da demanda e às preferências do consumidor, pode influenciar diretamente o elo final da cadeia de valor dos produtos.

De acordo com a última Pesquisa Anual do Comércio publicada em junho de 2011 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) o comércio varejista era composto por 1,2 milhão de empresas em 2009, representando 79,4% do total das empresas comerciais no Brasil. Estas auferiram R\$ 661,1 bilhões de receita operacional líquida (41,9% do total). Aproximadamente 6459 mil pessoas estavam ocupadas nas empresas comerciais varejistas, em 31.12.2009, correspondendo a 73,4% do total. No que tange aos salários, retiradas e outras remunerações, este comércio despendeu R\$ 58,9 bilhões, 61,9% do total, e a margem de comercialização somou R\$ 172,5 bilhões (52,2% do total).

No comércio varejista, em 2009, as empresas que mantinham ocupadas até 19 pessoas (97,5%) geraram os maiores valores de receita operacional líquida (41,8%), de valor adicionado (50,9%), de salários, retiradas e outras remunerações (53,2%), além de ocuparem o maior número de pessoas (63,0%). Por sua vez, as empresas com 500 ou mais pessoas ocupadas (0,03%) responderam por 30,6% da receita, 25,3% do valor adicionado, 23,4% de salários, retiradas e outras remunerações e 16,2% das pessoas ocupadas no segmento.

Neste segmento, duas atividades destacaram-se na geração de receita em 2009: hipermercados e supermercados e combustíveis e lubrificantes.

Representando 1,0% (11.502) do total das empresas do varejo, a atividade de hipermercados e supermercados gerou 24,9% da receita líquida de revenda do segmento (R\$ 162,5 bilhões), empregou 911.877 pessoas (14,1% do total) e pagou R\$ 9,6 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações (16,2% do total). A atividade apresentou a maior média de pessoas ocupadas por empresa, 79, ante uma média geral do varejo de 6 pessoas ocupadas por empresa

Segundo a ABRAS o autosserviço acumula 71% de crescimento nos últimos 20 anos. De 2007 até 2010 a expansão do setor foi de 27%. Entre 2009 e 2010 a expansão do autosserviço foi de 7,5% (passou de R\$117 bilhões para R\$201,6 bilhões em valores absolutos).

Os dados físicos também demonstram crescimento significativo. O número de *check-outs* cresceu 4,1%, indo de 191,5 mil para 199,3 mil. A área de vendas total foi de 19,20 milhões de m<sup>2</sup> para 19,74 milhões de m<sup>2</sup>, representando uma expansão de 2,8%. A quantidade

de lojas teve incremento de 3,6%, passando de 78,3 mil para 81,1 mil unidades. O número de funcionários subiu de 899,7 mil para 919,8 mil; 2,2% de crescimento.

A participação do setor no Produto Interno Bruto (PIB) se manteve estável, com 5,5% em 2010, contra 5,6% em 2009, uma vez que outros setores produtivos do País também crescem.

O faturamento anual por m<sup>2</sup> aumentou R\$ 5,13 mil nos últimos cinco anos. Porém, apesar da melhora na eficiência supermercadista, o lucro médio do autosserviço teve queda de 0,3 pontos percentuais entre 2009 e 2010, indo de 2,2% para 1,9%. As justificativas apresentadas pela ABRAS são o aumento da concorrência, a maior consciência do consumidor acerca dos preços numa economia estabilizada e o financiamento dos investimentos na expansão das redes.

Ainda conforme a ABRAS os supermercadistas estão atentos à ascensão socioeconômica da população, principalmente a da base da pirâmide. Portanto, se movimentaram e investiram em larga escala para atender uma demanda crescente por bens e serviços. Em 2010, concentraram seus esforços no crescimento orgânico de suas empresas. Em 2011, o crescimento orgânico está novamente em foco: 51,9% dos R\$3,76 bilhões a serem investidos (declarados por 282 empresas) irão para a reforma e construção de lojas, além de aquisições de terrenos

### 3.4 EVOLUÇÃO DO VAREJO SUPERMERCADISTA

Antes de 1900 os consumidores americanos compravam seus mantimentos em lojas especializadas e armazéns gerais. No final dos anos 1800 a Great Atlantic & Pacific Tea Company (A&P), empresa dos irmãos John e George Hartford, iniciou o processo de mudanças na natureza do varejo. A A&P introduziu diversas inovações no varejo da época, tais como a padronização das lojas e de produtos produzidos em suas fábricas, a cadeia de suprimentos integrada verticalmente, modernas práticas contábeis etc. A A&P operava com sua própria rede de armazéns e caminhões e também produzia muitos dos seus produtos, especializando-se no que mais tarde seria conhecido como marca de loja, ou marca própria (ELLICKSON, 2011).

O século XX presenciou o surgimento e desenvolvimento das grandes indústrias de bens de consumo não duráveis. Durante esse período grandes empresas se consolidaram

marcando presença nos lares dos consumidores em diversos países. O varejo alimentício foi o principal meio de distribuição de bens de consumo (MOTTA; SILVA, 2006). As mercearias cresceram, originando grandes lojas de autosserviço, grandes cadeias de supermercados com reposição automática de mercadorias e enorme diversificação (SENHORAS, 2003).

Segundo Cavalcante (2004) a relação entre varejo e indústria sempre foi marcada por conflitos. Os supermercados, tal como concebidos atualmente, originaram-se nos Estados Unidos, na década de 30<sup>6</sup>, e chegaram ao Brasil nos anos 50.

O sistema de autosserviço, caracterizado pela ausência do vendedor, revolucionou não somente o varejo, como também a indústria. Em certa medida, essa assumiu para si a responsabilidade, antes nas mãos do vendedor, de convencer o cliente a consumir. Para tanto, desenvolveu estratégias de *marketing*, que incluíram a construção e a solidificação de suas marcas.

Crescimento dos supermercados foi lento no início, mas após a Segunda Guerra Mundial o formato começou a ganhar força nos Estados Unidos. No período compreendido entre os anos 1935 e 1982 o número total de lojas de alimentos diminuiu de 400.000 para 162.000 (1935-1982), o número de supermercados aumentou de 386 para 26.640, e a participação nas vendas de alimentos subiu de 3,2% para 74,5% (ELLICKSON, 2011).

As últimas décadas foram de grandes transformações no varejo brasileiro, principalmente nas grandes cidades brasileiras. O comércio de vizinhança era o formato que predominava até os anos 1970, mesmo nas maiores capitais. No entanto, a partir desse período, o modelo de autosserviço dos supermercados começou a proliferar nos maiores centros. Gradativamente os supermercados começaram a dominar a venda de frutas, verduras e carnes, além de itens de higiene e limpeza, pães e itens de papelaria. Por sua vez, a crescente participação da mulher no mercado de trabalho favoreceu a venda de alimentos processados. Vale ressaltar que o domínio dos supermercados em determinadas áreas das cidades ainda

---

<sup>6</sup> Em 1930 Michael Cullen revelou seu plano para a geração de negócios. As novas lojas deveriam estar localizadas na periferia da cidade para tirar proveito dos baixos valores de aluguéis. Além disso, as lojas vendiam marcas nacionais e deveriam anunciá-las pesadamente. Na sua proposta 20% das vendas deveriam ser gastos em publicidade. No plano de Cullen as lojas deveriam operar com baixas margens e despesas, fazendo a diferença nos volumes negociados. Entre as mudanças mais notáveis propostas Cullen estavam o tamanho dos armazéns, a escolha de localidades com baixo custo de aluguel, a mudança para *self-service* e a ênfase na propaganda. Além disso, a propagação das estradas pavimentadas e o automóvel e facilitaram a estratégia de localização na periferia da cidade, enquanto os avanços em refrigeração reduziram o número de viagens dos compradores, uma vez que podiam manter estoques maiores. Curiosamente, as cadeias existentes (incluindo a Kroger) foram relutantes em aprovar a proposta Cullen. Então ele viajou por conta própria e formou o Rei Kullen Supermercados. Em pouco tempo, outros varejistas independentes seguiram o seu exemplo (ELLICKSON, 2011).

coexiste com a tradição das feiras livres itinerantes, onde o consumidor mantém um relacionamento direto com os vendedores (BRASIL, 2010b).

O comércio varejista no Brasil é caracterizado por um pequeno grupo de firmas com atuação nacional e um grande número de empresas com atuação regional ou local. Esta configuração começou a formar-se a partir dos anos 1970, com a chegada de grandes grupos internacionais ao Brasil. Esses grupos, além de trazerem novos modelos de negócio, promoveram também um processo intenso de fusões<sup>7</sup> e aquisições<sup>8</sup> (F&A) no mercado brasileiro. O comércio de grande porte com perfil diferenciado começou a surgir principalmente em São Paulo (BRASIL, 2010b).

De acordo com Cavalcante (2004) nos anos 1970 eram raras no Brasil as empresas supermercadistas detentoras de várias lojas. A autora ressalta que em 1974 apenas 9 empresas possuíam mais que 20 lojas sob seu comando. Com isso, de modo geral, o poder de barganha dos supermercados em suas negociações com a indústria era quase nulo, o que permitia a essa última ditar as regras de prazos de entrega, pagamento e, sobretudo, preços. A localização das lojas também era um aspecto importante na década de 70. Segundo Serrentino e Souza (2002 *apud* GUIDOLIN; COSTA; NUNES, 2009), predominava a ideia de que as lojas deveriam estar presentes em pontos que facilitassem o acesso pelo maior número possível de pessoas.

Antes de 1980, além de apresentar uma forte estrutura de mercado regionalmente diferenciada e com poucas lojas na esfera nacional, o varejo ainda tinha as seguintes características: *i*) relacionamento restrito ao âmbito comercial; *ii*) ausência de padronização no fluxo das mercadorias nas empresas; *iii*) predominância das gestões familiares; *iv*) intensivo em mão de obra; *v*) informalidade nas operações; e, ainda, *vi*) frequentes indefinições do foco e elevado endividamento de algumas empresas (BRASIL, 2010b).

Conforme Serrentino e Souza (2002 *apud* GUIDOLIN; COSTA; NUNES, 2009), a estratégia nos anos 1980 passou a incorporar a diferenciação de produto, com o varejo buscando novidades em formatos de lojas e fornecedores, bem como desenvolvendo produtos exclusivos. Nesse período, ocorreram também os avanços nas tecnologias de gestão de informação, melhorando o controle de estoques, compras e previsões de vendas, auxiliando os processos de compras globais.

Os anos 1980 e o início dos anos 1990 foram marcados por um processo de descontrole inflacionário no país. Nesse contexto, que incluiu congelamentos e tabelamentos,

---

<sup>7</sup> Fusão é um ato societário pelo qual dois ou mais agentes econômicos independentes formam um novo agente econômico, deixando de existir como entidades jurídicas distintas (BRASIL, 2007).

<sup>8</sup> Aquisição ocorre quando um agente econômico adquire o controle ou parcela substancial da participação acionária de outro agente econômico (BRASIL, 2007).

os supermercados foram favorecidos, pois se tornou comum a prática de compras de maior volume e estoque, visto que os preços podiam ser reajustados várias vezes ao dia. Foi durante esse período que surgiram os hipermercados<sup>9</sup> no Brasil, que praticavam preços mais baixos (BRASIL, 2010b).

No entanto, com a estabilização da economia, em meados dos anos 1990, os hipermercados perderam um pouco a importância e as grandes redes, como Carrefour e Pão de Açúcar, voltaram a dar ênfase estratégica aos supermercados de bairro. Conforme pesquisa da Deloitte Touche Tohmatsu (2009), as grandes redes vêm investindo na diversificação dos formatos, criando bandeiras de lojas de vizinhança, para disputar com os supermercados menores nas grandes cidades. Algumas redes optam por modalidades de lojas mais simples voltadas para a população de baixa renda.

No que diz respeito às formas de pagamento, os anos 1990 e 2000 foram marcados pela explosão dos cartões de crédito e de débito, em detrimento do dinheiro em espécie, dos cheques e do “caderninho”. Para o mercado de bens duráveis, a presença de empresas financeiras foi fundamental para a expansão dos negócios, não obstante as altíssimas taxas de juros cobradas ao consumidor. Esse modelo permitiu o acesso de classes menos favorecidas a estes bens de consumo (DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, 2009).

Do ponto de vista operacional a evolução das tecnologias da informação (TICs), associadas à emergência de novas técnicas de logística, levou a uma revolução do processo de compra e venda do setor varejista. Atualmente, existe um sofisticado controle do trânsito de mercadorias, com a proliferação de mecanismos eletrônicos, como leitores de códigos de barras e computadores nos caixas (DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, 2009).

De acordo com Serrentino e Souza (2002 *apud* GUIDOLIN; COSTA; NUNES, 2009), na primeira metade dos anos 1990 o foco do varejo voltou-se para a atenção ao cliente. As tecnologias passaram a monitorar o comportamento e os hábitos dos consumidores, permitindo a gestão das lojas e o sortimento de produtos adequados a determinados perfis. Surgiram sistemas de bancos de dados voltados para a gestão de *marketing*, *softwares* de relacionamento entre varejo e clientes (*Customer Relationship Management – CRM*), *softwares* de relacionamento entre varejo e fornecedores e de gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management – SCM*), e a melhor comunicação dos *softwares* entre as

---

<sup>9</sup> Para Serrentino e Souza (2002 *apud* GUIDOLIN, 2009), no Brasil, o Carrefour introduziu o formato de hipermercado, que logo foi reproduzido por outras redes como Eldorado, Paes Mendonça, Bompreço e Pão de Açúcar.

diferentes corporações, com a expansão dos ERP (*Enterprise Resource Planning*) – os chamados *softwares* de gestão.

Para complementar, segundo Santos e Costa (1997 *apud* GUIDOLIN; COSTA; NUNES, 2009) o período também foi marcado pela maior internacionalização do varejo, com aumento das compras externas de produtos diferenciados e da expansão da atuação em outros países. O movimento de concentração cresceu, de modo que nos principais mercados do mundo, as cinco maiores empresas de supermercados passaram a deter de 45% a 65% de participação nas vendas totais. No Brasil, após 1994, a estabilização monetária e a consolidação da abertura econômica deixaram as deficiências tecnológicas e de gestão mais evidentes, expondo as empresas mais fragilizadas e demandando reestruturação. O ambiente tornou-se mais competitivo, com os grupos nacionais mais expostos aos grandes grupos de varejo internacional. Nesse processo, muitas empresas aproveitaram para se atualizar em gestão, tecnologia, sistemas, produtos e mercados, alavancando o faturamento, enquanto as mais fragilizadas acabaram sendo incorporadas ou tiveram que mudar significativamente seu foco de atuação.

A grande instabilidade macroeconômica que caracterizou a economia brasileira até os anos 1990 prejudicou bastante o desenvolvimento do varejo no Brasil. As tendências observadas no exterior, em formatos, processos e tecnologias utilizadas, eram incorporadas com defasagem ou não alcançavam o mercado doméstico. A partir da abertura econômica e da estabilidade monetária conquistada com o Plano Real, o varejo brasileiro passou por uma grande transformação, com a incorporação de tecnologias como automação de caixas e gestão de suprimentos, novos formatos<sup>10</sup>, maior oferta de produtos com as importações e entrada de operadores estrangeiros. O Brasil passa a acompanhar tendências em produtos, formatos, serviços, gestão e tecnologia do mercado de varejo internacional. Os desafios colocados pela sociedade moderna global também são exigidos no mercado brasileiro. As assimetrias de níveis de renda produzem um mercado interno heterogêneo, com demanda para os formatos voltados para a valorização da experiência do consumo e da conveniência, bem como para os formatos orientados para a competição em preços (GUIDOLIN; COSTA; NUNES, 2009).

Farina, Nunes e Monteiro (2005) constataram que os consumidores brasileiros foram os beneficiários da reestruturação do varejo de alimentos que ocorreu durante a década de 1990. Segundo os autores, embora alguns estudos tenham previsto o desaparecimento do varejo de médio e pequeno porte, evidências empíricas não confirmam esta previsão. Pelo

---

<sup>10</sup> Lojas de vizinhança, supermercados menores, atacarejo (*cash & carry*), clubes de compras, *hard discounts* (lojas compactas, com sortimento limitado e baixos custos fixos).

contrário, o número de supermercados independentes e varejistas tradicionais cresceu e sua participação nas vendas de alimentos aumentou, exceto na Região Metropolitana de São Paulo. Para Farina, Nunes e Monteiro, mesmo com a fixação de preços mais elevados, os consumidores estão dispostos a pagar mais pela conveniência oferecida pelo pequeno varejo. Apesar da alta concentração no núcleo dominante, há uma forte concorrência entre os pequenos e grandes varejistas, suficiente para transferir os ganhos de produtividade e custos para os consumidores.

Assim, na segunda metade dos anos 1990 e nos anos 2000, as empresas varejistas precisavam ir além. O grande acesso às informações, em especial pela *internet*, tornou os consumidores mais seletivos e discriminantes: foi preciso superar as expectativas em preço, qualidade e serviços. O comércio pela *internet* aliou os conceitos de conveniência e preço, criando nova pressão competitiva. Por outro lado, os consumidores valorizavam a experiência em detrimento do consumo puro, aumentando a procura por serviços diferenciados no varejo. Nesse sentido, surgiu também o movimento de valorização do tempo: pessoas dispõem de menos tempo para compras, o que aumenta a demanda por lojas de conveniência, lojas que fiquem abertas em horário estendido ou 24 horas e lojas com maior variedade de produtos (GUIDOLIN; COSTA; NUNES, 2009).

Conforme o estudo publicado pelo Business Monitor International (2011), embora o número de hipermercados tenha aumentado no Brasil, assim como a sua participação nas vendas de alimentos e bebidas, os consumidores eram mais dependentes deste formato antes de 1994, onde estavam predispostos a comprar grandes quantidades para superar os impactos da inflação. Uma vez que o governo vem mantendo a inflação sob controle o consumidor mudou seu comportamento e novos padrões de consumo vêm sendo estabelecidos, forçando os varejistas a concentrar investimentos em outros formatos. As grandes redes começaram a desenvolver supermercados, lojas de descontos<sup>11</sup> e serviços de compras *on-line*. As lojas

---

<sup>11</sup> São formatos que oferecem menores preços e buscam melhor proposição de valor aos clientes. Conforme o Institute of Grocery Distribution (IGD) o varejo de descontos europeu pode ser caracterizado de acordo com os seguintes atributos-chave: 1 Operações de baixo custo e merchandising: EDLC (*Every Day Low Cost*, ou custo baixo todo dia). 2 *Merchandising* básica (por exemplo, *pallets* colocados diretamente no chão e gôndolas limitadas). 3 Gama limitada de produtos: Os varejistas de desconto exercitam a disciplina de limitar o número de produtos disponíveis em suas lojas. Embora a estratégia ainda permaneça forte, há uma tendência em ampliar a gama de produtos oferecidos. Um exemplo é a introdução dos produtos frescos. 4 Preço: O fornecimento de bens de baixo preço é o cerne do modelo. No entanto, o destaque no preço normalmente é acompanhado por mensagens que reforçam a qualidade do produto. 5 Pequenos formatos de loja: Lojas geralmente variam de 800m<sup>2</sup> a 1.500m<sup>2</sup>. Algumas lojas novas estão ampliando o tamanho tradicional, inclusive as áreas de estacionamento. 6 Papel limitado de marcas nacionais. Descontos com ênfase nos produtos de marca própria e rótulos exclusivos que não levam o nome da loja.

menores são altamente populares, uma vez que muitos consumidores estão menos dispostos a percorrer longas distâncias para fazer compras.

Em 2010 houve crescimento das vendas em quase todos os formatos, com exceção dos com 50 ou mais *check-outs* (grandes hipermercados). Ainda assim, considerados os anos anteriores, a queda de desempenho ocorreu numa razão menor. O fato é que esse é um formato em declínio<sup>12</sup> e que respondia por 5,6% das vendas do autosserviço em 2010. Grandes redes, geralmente detentoras desses modelos de loja, submetem-nas a reformas que diminuem significativamente seu tamanho<sup>13</sup> e número de *check-outs*. A queda das vendas verificada nessas lojas, segundo os números da Nielsen, foi de 5,2% em 2010, contra 5,7% no ano anterior e 6,4% em 2008 (ABRAS, 2010).

Por tudo isso, atender às demandas dos clientes e dos acionistas é cada vez mais difícil. A forte concorrência, o crescimento do varejo de descontos em larga escala e os elevados investimentos nos serviços agregados fazem com que as margens operacionais do varejo reduzam significativamente. Assim, sobreviver em um mercado altamente competitivo é o grande desafio para os varejistas brasileiros (GUIDOLIN; COSTA; NUNES, 2009).

Segundo Monteiro (2007), pesquisas realizadas pelo BNDES no ano 2000 enfatizaram a continuidade do processo de consolidação e modernização das grandes redes de supermercados e hipermercados observados desde a metade dos anos 1990. O resultado foi a exploração das economias de escala e escopo, aumentando a produtividade e eficiência de toda a cadeia. Devido às vantagens competitivas das grandes redes, a única alternativa para as médias e pequenas empresas foi vender os seus negócios e deixar o mercado.

Conforme Senhoras (2003), a modernização do setor varejista envolveu uma forte concentração de mercado, que adquiriu características estruturais de oligopólio<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Mesmo em queda, os hipermercados continuam importantes para o setor. Uma amostra disso está nos dados de produtividade. Apesar de apresentar queda de 4,9%, em termos reais, a receita/m<sup>2</sup> do formato fechou 2010 acima da média do setor. Atingiu R\$ 18,2 mil por m<sup>2</sup>/ano, acima dos R\$ 15,5 mil/m<sup>2</sup> dos supermercados, que obtiveram 7,7% de alta real nesse quesito. A média do setor, incluindo todos os formatos de lojas de autosserviço, foi de R\$ 16,1 mil por m<sup>2</sup>/ano.

<sup>13</sup> Para se adaptar aos novos tempos, os hipermercados tradicionais, com mais de 50 *check-outs*, estão diminuindo de tamanho. A área de vendas do segmento caiu 10,3% em 2010, conforme dados do Ranking de Supermercados da revista Supermercado Moderno (Os super crescem, os hiper caem, 2011).

<sup>14</sup> Em essência, um mercado oligopolista é aquele em que há poucos vendedores. Como resultado, os atos de qualquer vendedor do mercado podem ter grande impacto sobre os lucros de todos os outros. Ou seja, empresas oligopolistas são interdependentes de uma forma que as empresas competitivas não são. Uma característica-chave do oligopólio é a tensão entre a cooperação e o interesse próprio. O grupo de oligopolistas se beneficia se coopera e age como se fosse um monopólio. Mas, como cada oligopolista se preocupa somente com seu próprio lucro, há fortes incentivos em ação que impedem que um grupo de empresas mantenha os resultados de um monopólio (MANKIW, 2006).

### 3.5 FUSÕES E AQUISIÇÕES

Senhoras (2003) desenvolveu um amplo estudo sobre as interconexões entre o segmento varejista e o complexo agroindustrial nacional. Para o autor, o processo de globalização, ampliou os mercados por meio de quedas das barreiras aos fluxos de bens, serviços e capitais, mas também alterou o ambiente institucional no qual as empresas estavam acostumadas a operar. A qualidade e os custos dos serviços locais, bem como a disponibilidade e preço dos insumos passaram a ter importância crescente na competitividade das empresas. Segundo o autor,

[...] a maior internacionalização das empresas levou ao acirramento da concorrência em todo o mundo, fazendo com que a evolução das fusões e aquisições seja entendida como resposta estratégica das corporações ao surgimento desse novo ambiente institucional e concorrencial proporcionado pelo processo de globalização. As principais conseqüências dessa evolução são o aparecimento de megacorporações, a concentração produtiva e a elevação das escalas mínimas de produção em diversos setores (SENHORAS, 2003, p. 2).

De acordo com Farina, Nunes e Monteiro (2005) durante os anos 1990 houve um aumento da competição no varejo de alimentos brasileiro. A onda de fusões e aquisições no varejo e no segmento de alimentos processados e a disputa por consumidores nas regiões metropolitanas foi impulsionada pela capacidade ociosa da indústria e o crescimento do consumo de alimentos após a estabilização da economia.

Conforme Santos e Gimenez (2002 *apud* SCUR; SOUZA, 2009) devido à escassez e ao elevado custo das áreas disponíveis nos grandes centros, as empresas internacionais adotaram a estratégia de fusões e aquisições de grandes e médias redes de supermercados.

Para o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2003 *apud* SCUR; SOUZA, 2009) até meados dos anos 1990, o setor supermercadista brasileiro possuía como característica marcante o fato do capital nacional ser majoritário. Além disso, o setor era dominado por empresas de gestão familiar e contava com redes de porte médio e de atuação regional. Até 1995, o Carrefour era a única grande rede de capital estrangeiro, sendo que o aporte de capital estrangeiro ocorreu, em sua maioria, na década de 90.

Segundo o estudo publicado pelo Business Monitor International (2011) nos últimos anos, o mercado brasileiro registrou níveis crescentes de consolidação e concentração, bem

como o desenvolvimento de uma maior diversidade de formatos de loja. Em 1997, cerca de 12 das maiores redes de supermercados foram absorvidas por outros grupos. O estudo aponta que o controle do setor do varejo de alimentos no Brasil é um dos ativos altamente valorizados no varejo global. As redes internacionais presentes no Brasil foram inicialmente atraídas pela rica e populosa região sudeste, assim como a pela povoada região nordeste. No entanto, algumas redes já estão expandindo suas operações para regiões não tão ricas, mas mais populosas. Esta tendência vem ganhando força, uma vez que as redes de varejo supermercadistas procuram aumentar a participação nas vendas de alimentos e bebidas para a população de baixa renda, o que representa uma oportunidade de mercado significativa para os próximos anos, especialmente num país tão populoso como o Brasil.

De acordo com a revista Super Hiper de maio de 1999:

O processo de F&A de supermercados, que começou a ganhar terreno no Brasil no final de 1997, foi particularmente intenso em 1998. No ano passado, por exemplo, seis redes, listadas entre as 20 melhores colocadas no ranking anterior, foram incorporadas por gigantes nacionais e estrangeiros. Sem contar outras dezenas de trocas de comando, por compras de redes ou de pontos-de-venda, ocorridas nos pelotões intermediários (SUPER HIPER, 1999, p. 28).

Os principais processos de F&A dos três maiores<sup>15</sup> varejistas brasileiros podem ser ilustrados pelos seguintes movimentos a seguir listados nas Tabelas 2, 3 e 4:

---

<sup>15</sup> Conforme Ranking ABRAS 2010.

**Tabela 2 – Processo de fusões e aquisições: Carrefour**

<b>Ano</b>	<b>Atividade</b>
<b>1975</b>	Início das atividades no Brasil com a inauguração do primeiro hipermercado do país, localizado em São Paulo.
<b>1997</b>	Aquisição de 50% das ações ordinárias do Eldorado S.A. Com., Ind. e Import., rede de hipermercados com 8 lojas no estado de São Paulo. Dois anos depois adquiriu os 50% restantes.
<b>1999</b>	Aquisição de 85 supermercados no Brasil, com a compra de 23 unidades das Lojas Americanas, além da totalidade das lojas da rede Planaltão, no Distrito Federal, Roncetti, no Espírito Santo, Mineirão, em Minas Gerais, e Rainha, Dallas e Continente, no Rio de Janeiro.
<b>2005</b>	Aquisição de 10 hipermercados Big do grupo português Sonae no Estado de São Paulo.
<b>2007</b>	Aquisição da rede Atacadão com 34 lojas.
<b>2009</b>	Aquisição de 10 lojas da rede Gimenes para o formato bairro.

Fonte: elaborada pela autora a partir de Minadeo e Camagos (2009) e Grupo Carrefour (2010).

**Tabela 3 - Processo de fusões e aquisições: Walmart**

<b>Ano</b>	<b>Atividade</b>
<b>1995</b>	Início das atividades no Brasil com a inauguração do clube de compras Sam's Club, localizado em São Caetano do Sul, São Paulo.
<b>2004</b>	Aquisição de 118 lojas da rede Bompreço, controladas pelo grupo holandês Ahold.
<b>2005</b>	Aquisição de 140 lojas da Sonae Distribuição Brasil com as bandeiras Big, Mercadorama, Nacional e Maxxi Atacado no sul e sudeste.

Fonte: elaborada pela autora a partir de Minadeo e Camagos (2009) e Walmart Brasil (2011).

**Tabela 4 – Processo de fusões e aquisições: Grupo Pão de Açúcar**

<b>Ano</b>	<b>Atividade</b>
<b>1959</b>	Inaugurado o primeiro supermercado da rede.
<b>1976</b>	Aquisição da maior rede de eletroeletrônicos e eletrodomésticos do país, a Eletro radiobraz. Na mesma década continua com diversas aquisições na área de supermercados em diferentes estados brasileiros.
<b>1978</b>	Aquisição das redes de supermercados Superbom, Peg-pag e Mercantil.
<b>1998</b>	Aquisição da rede Barateiro.
<b>1999</b>	Aquisição da rede Peralta de Supermercados, composta por 37 supermercados e 1 hipermercado. Também no mesmo ano, associou-se ao Grupo francês Casino, adquirindo 24,5% do controle.
<b>2000</b>	As principais aquisições foram as redes Reimberg e Nagumo, na cidade de São Paulo; Parati, em Curitiba (PR); Rosado, na região do Vale do Paraíba (SP) e Mercadinho São Luiz, em Fortaleza (CE).
<b>2001</b>	Aquisição de 26 lojas da rede Supermercados ABC, no Estado do Rio de Janeiro.
<b>2002</b>	Aquisição da rede Sé Supermercados, com 60 lojas em operação em 16 municípios do Estado de São Paulo. Neste mesmo ano também houve a reintegração de 12 lojas, em Recife (PE), da Rede CompreBem.
<b>2003</b>	Associação com a rede Sendas, líder do segmento no Estado do Rio de Janeiro, com o objetivo de fortalecer sua participação na região e consolidar a liderança no mercado nacional.
<b>2005</b>	Criação de uma nova <i>holding</i> onde o controle do Grupo Pão de Açúcar passou a ser compartilhado de forma igualitária com o Grupo Casino.
<b>2007</b>	Associação com o Assaí Atacadista. Por meio da sociedade, da qual o Pão de Açúcar é majoritário com 60% de participação, a empresa estreou no segmento que mais cresce no setor: o <i>cash &amp; carry</i> , conhecido como atacarejo.
<b>2009</b>	O grupo Pão de Açúcar assume as ações restantes do Assaí Comercial e Importadora Ltda. Neste mesmo ano ocorre a aquisição do Ponto Frio (Globex Utilidades S/A e suas controladas), além da união com as Casas Bahia.

Fonte: elaborada pela autora a partir de Grupo Pão de Açúcar (2010).

### 3.6 CONCENTRAÇÃO DO VAREJO SUPERMERCADISTA BRASILEIRO

Segundo o 34º Ranking ABRAS, em 2010 as vendas do autosserviço somaram R\$ 200,1 bilhões, percentual 13,9% superior ao de 2009, em valores nominais. O faturamento das 20 maiores empresas evoluiu 20,01%, passando de R\$ 96,5 bilhões, em 2009, para R\$ 115,8 bilhões em 2010.

Os quatro primeiros colocados no Ranking ABRAS, conforme o faturamento no ano de 2010 foram: Pão de Açúcar (R\$ 36 bilhões), Carrefour (R\$ 29 bilhões), Walmart (22 R\$ bilhões) e GBarbosa (R\$ 3,5 bilhões). Vale ressaltar que o Pão de Açúcar faturou quase 10 bilhões a mais em 2010, com crescimento de 37,83% em relação a 2009. No entanto, quem apresentou maior crescimento em 2010 foi a rede GBarbosa, com um aumento de 40,54% no faturamento bruto em 2010. As redes Carrefour e Walmart apresentaram crescimentos

próximos em 2010; com 13,18% e 13,22%, respectivamente. O faturamento das 10 maiores empresas no ano de 2010 é apresentado na Tabela 5.

De acordo com 40º Ranking de Supermercados, publicado pela revista Supermercado Moderno em abril de 2011, os três maiores varejistas de alimentos do Brasil tiveram um crescimento real em torno de 7%, o mesmo do setor como um todo. A pesquisa levou em consideração o crescimento do faturamento, descontada a inflação. Além disso, foram excluídas as vendas das bandeiras especializadas em bens duráveis, tais como Casas Bahia, Ponto Frio e Extra Eletro. Portanto, o faturamento real do Grupo Pão de Açúcar foi de R\$ 25,7 bilhões<sup>16</sup>, um pouco abaixo do faturamento atingido pelo Carrefour que foi de R\$ 29 bilhões<sup>17</sup>. Quando consideradas as vendas da divisão de bens não duráveis, o faturamento do Grupo Pão de Açúcar alcança os R\$ 36 bilhões informados na pesquisa realizada pela ABRAS, que também inclui os números do *e-commerce*<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> A bandeira de atacarejo ASSAÍ do grupo Pão de Açúcar cresceu 41,3% entre 2009 e 2010. Foram 13 inaugurações em 2010 e 5 conversões. Nas lojas em operação há mais de um ano, o aumento real foi de 12,3%. Segundo o vice-presidente do grupo, é o *food service* que puxa as vendas do formato, pois sua velocidade de crescimento é duas vezes superior à do varejo alimentar. Isso se deve principalmente ao aumento do emprego formal, que oferece o benefício do vale-alimentação e permite às pessoas comerem fora mais vezes (PÃO DE AÇÚCAR, 2011).

<sup>17</sup> O sucesso do atacarejo contribuiu para o resultado da empresa em 2010 – 7,8% de crescimento real. O Carrefour fechou o ano de 2010 com 12 novos “Atacadões”, somando 70 unidades. Cada vez mais fortes, os atacarejos foram frequentados por 27% dos lares brasileiros, segundo pesquisa da Nielsen referente a 2010. Há dois anos, eram apenas 19%. Em números absolutos, significa que, no ano passado, 3,4 milhões de novos domicílios passaram a fazer compras no atacarejo, sendo a maioria das classes C e D (PÃO DE AÇÚCAR, 2011).

<sup>18</sup> Segundo a ABRAS, o comércio eletrônico tende a ser o modelo de negócio que mais crescerá percentualmente nos próximos anos.

**Tabela 5 - Varejo supermercadista – faturamento das 10 maiores empresas em 2010**

Classificação 2010	Razão social	Sede	Faturamento bruto em 2010 (R\$)	Varição (2010/2009)
1	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	SP	36.144.367.885	37,83
2	CARREFOUR COM. IND. LTDA	SP	29.000.238.060	13,18
3	WAL-MART BRASIL LTDA	SP	22.334.035.926	13,22
4	GBARBOSA COMERCIAL LTDA	SE	3.501.144.537	40,54
5	COMPANHIA ZAFFARI COMÉRCIO E INDÚSTRIA	RS	2.490.000.00	18,01
<b>TOTAL 5 MAIORES</b>			<b>93.469.786.408</b>	<b>22,71</b>
6	PREZUNIC COMERCIAL LTDA	RJ	2.449.062.240	16,52
7	DMA DISTRIBUIDORA S/A	MG	1.930.324.594	7,45
8	IRMÃOS MUFFATO & CIA LTDA	PR	1.926.056.000	12,48
9	ANGELONI CIA LTDA	SC	1.813.045.218	19,30
10	CONDOR SUPER CENTER LTDA	PR	1.728.699.479	20,20
<b>TOTAL 10 MAIORES</b>			<b>103.316.973.939</b>	<b>20,97</b>

Fonte: Super Hiper (2011).

O ponto inicial para a avaliação da concentração de uma indústria é a definição do mercado relevante na dimensão do produto e na dimensão geográfica. Para KAN, 1999 os seguintes aspectos podem dificultar a estimativa das medidas de concentração:

- a) a definição do mercado que pode se referir a bens substitutos, produtos similares ou regiões específicas;
- b) a escolha do indicador adequado para ser tomado como base de mensuração;
- c) a disponibilidade de informações estatísticas adequadas.

Neste sentido, Concha-Amin e Aguiar apresentam a seguinte justificativa para as limitações em seu artigo “*Concentração Industrial, Fusões e Turnover no Setor Supermercadista Brasileiro*”, publicado em 2006:

[...] o cálculo de indicadores de contração requer a definição do mercado relevante. Em decorrência do nível de agregação dos dados básicos utilizados na pesquisa, só foi possível calcular índices de concentração apenas para o País como um todo. A implicação disto é que os valores calculados subdimensionam o poder de mercado das redes supermercadistas, uma vez que empresas com parcelas de mercado bastante reduzidas, em nível nacional, podem ser, até mesmo, monopolistas, em mercados locais (CONCHA-AMIN; AGUIAR, 2006, p. 48).

O mercado relevante na dimensão do produto é aquele que engloba os produtos e serviços comercializados pelo autosserviço de alimentos, excluindo-se as feiras, mercearias, açougues, lojas de conveniência e padarias.

Conforme o parecer nº 243 COGSE/SEAE/MF da Secretaria de Acompanhamento Econômico SEAE que aprovou com restrições a incorporação da empresa Supermercados

Nacional S.A., pela Sonae Distribuição Brasil S.A., os critérios para a determinação do mercado relevante de produto naquela ocasião foram:

As empresas envolvidas na presente operação comercializam mercadorias típicas de supermercados e hipermercados: bens de consumo duráveis (eletro-eletrônicos, têxteis, utilidades domésticas, bazar etc.) e não duráveis (produtos alimentícios em geral, de higiene e de limpeza, bebidas etc.), dispostos de forma departamentalizada, em que o próprio consumidor escolhe os produtos que deseja adquirir - que se encontram acondicionados em gôndolas e/ou balcões - e efetuam o pagamento diretamente nos caixas (*check-outs*). Esse tipo de comércio varejista é conhecido como de autosserviço ou de auto-atendimento. Este contrasta com a loja tradicional em que há a presença do vendedor ou balconista. O mercado de produto relevante considerado na presente análise consiste, portanto, num serviço de venda integrada, oferecido pelos supermercados e hipermercados (BRASIL, 2001, p. 7).

Considerando que as firmas estão distribuídas nas diversas regiões do país, para o cálculo dos indicadores CR3, CR4, CR5, CR10, CR20, CR30, CR50, HHI e N\* o mercado relevante geográfico considerado no trabalho será o território nacional.

Assim, com base no faturamento bruto dos 300 maiores varejistas de alimentos do Brasil, foram estimados os indicadores CR3, CR4, CR5, CR10, CR20, CR30 e CR50, HHI e N\* para o período de 1992 até 2010. As informações foram extraídas do Ranking do Varejo ABRAS, publicado anualmente pela revista Super Hiper. Os valores calculados são apresentados na Tabela 6.

**Tabela 6 - Taxas de concentração CR3, CR4, CR5, CR10, CR20, CR30, CR50, índice de concentração HHI e estimativa do N\*, 1992 a 2010**

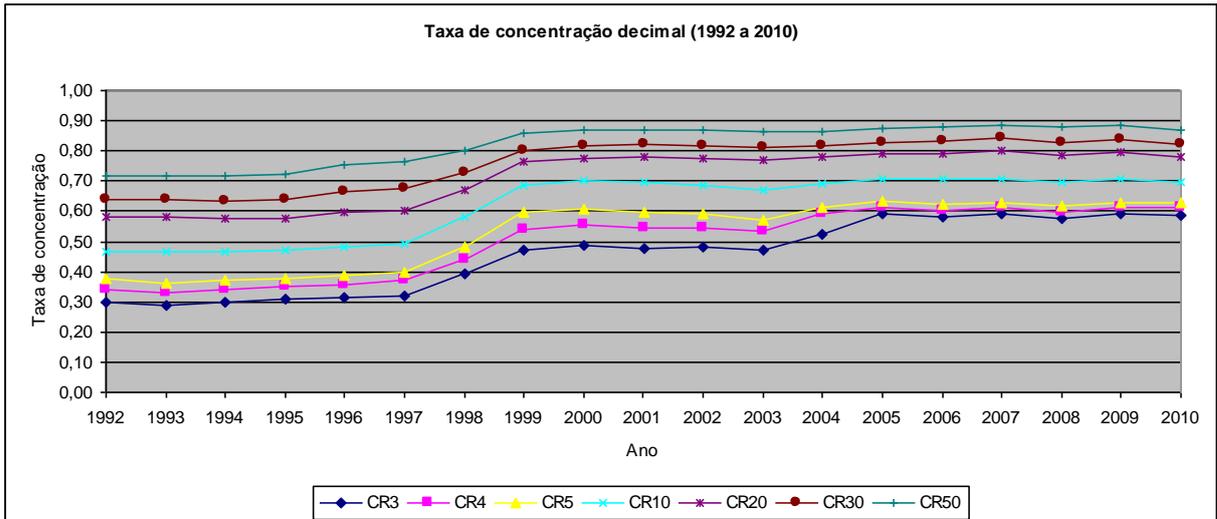
	CR3	CR4	CR5	CR10	CR20	CR30	CR50	HHI	N*
1992*	0,297	0,338	0,376	0,467	0,583	0,638	0,716	0,039	26
1993**	0,290	0,328	0,363	0,464	0,579	0,639	0,719	0,041	25
1994	0,298	0,338	0,372	0,467	0,574	0,636	0,719	0,042	24
1995	0,309	0,349	0,378	0,470	0,576	0,637	0,720	0,044	23
1996	0,314	0,353	0,385	0,480	0,596	0,665	0,752	0,045	22
1997	0,322	0,371	0,398	0,491	0,604	0,675	0,763	0,047	21
1998	0,391	0,441	0,482	0,580	0,671	0,727	0,801	0,066	15
1999	0,472	0,539	0,599	0,685	0,762	0,803	0,858	0,096	10
2000	0,488	0,555	0,609	0,699	0,776	0,817	0,868	0,103	10
2001	0,474	0,542	0,597	0,697	0,781	0,820	0,870	0,097	10
2002	0,479	0,543	0,591	0,686	0,776	0,818	0,869	0,100	10
2003	0,473	0,532	0,571	0,670	0,768	0,812	0,862	0,097	10
2004	0,524	0,592	0,611	0,691	0,778	0,817	0,865	0,110	9
2005	0,593	0,614	0,632	0,708	0,790	0,829	0,874	0,123	8
2006	0,581	0,601	0,622	0,706	0,791	0,831	0,878	0,117	9
2007	0,590	0,612	0,629	0,706	0,799	0,841	0,885	0,121	8
2008	0,577	0,599	0,617	0,694	0,786	0,827	0,878	0,116	9
2009	0,591	0,611	0,629	0,705	0,796	0,837	0,883	0,121	8
<b>2010</b>	<b>0,589</b>	<b>0,612</b>	<b>0,629</b>	<b>0,695</b>	<b>0,779</b>	<b>0,820</b>	<b>0,867</b>	<b>0,123</b>	<b>8</b>

Fonte: elaborada pela autora.

(\*) Faturamentos disponíveis em Cr\$ (Cruzeiros) e convertidos para R\$ (Reais).

(\*\*) Faturamentos disponíveis em CR\$ (Cruzeiros Reais) e convertidos para R\$ (Reais).

Os resultados da Tabela 6, em relação as 300 maiores empresas, são ilustrados no Gráfico 1:



**Gráfico 1 - Taxas de concentração CR3, CR4, CR5, CR10, CR20, CR30 e CR50 - período 1992 a 2010.**  
Fonte: elaborado pela autora.

A Tabela 7 apresenta as variações dos indicadores de concentração entre os anos 1992 e 2010:

	CR3	CR4	CR5	CR10	CR20	CR30	CR50	HHI	N*
1992	0,297	0,338	0,376	0,467	0,583	0,638	0,716	0,039	26
2010	0,589	0,612	0,629	0,695	0,779	0,820	0,867	0,123	8
<b>Variação</b>	<b>98,3%</b>	<b>81,0%</b>	<b>67,3%</b>	<b>49,0%</b>	<b>33,7%</b>	<b>28,4%</b>	<b>21,0%</b>	<b>214,0%</b>	<b>-68,2%</b>

Fonte: elaborada pela autora.

Conforme as estimativas apresentadas na Tabela 6 é possível observar que o setor ficou mais concentrado no período entre os anos 1993 a 2005. Durante esse período a concentração aumentou de 29% para 59% (104,6%), entre as três maiores empresas; de 33% para 61% (87%), entre as quatro maiores empresas e de 36% para 63% (74%) entre as cinco maiores empresas, conforme Tabela 8 abaixo:

**Tabela 8 - Indicadores de Concentração – Variação entre 1993 e 2005**

	CR3	CR4	CR5	CR10	CR20	CR30	CR50	HHI	N*
1993	0,290	0,328	0,363	0,464	0,579	0,639	0,719	0,041	25
2005	0,593	0,614	0,632	0,708	0,790	0,829	0,874	0,123	8
<b>Variação</b>	<b>104,6%</b>	<b>87,0%</b>	<b>74,0%</b>	<b>52,7%</b>	<b>36,4%</b>	<b>29,8%</b>	<b>21,6%</b>	<b>201,9%</b>	<b>-66,9%</b>

Fonte: Elaborado pela autora

No entanto, conforme visualizado no Gráfico 1, entre os anos 1997 e 1999, assim como entre os anos 2003 e 2005, a concentração do setor aumentou mais rapidamente. As variações dos indicadores de concentração são apresentadas nas Tabelas 9 e 10.

**Tabela 9 - Indicadores de Concentração – Variação entre 1997 e 1999**

	CR3	CR4	CR5	CR10	CR20	CR30	CR50	HHI	N*
1997	0,322	0,371	0,398	0,491	0,604	0,675	0,763	0,047	21
1999	0,472	0,539	0,599	0,685	0,762	0,803	0,858	0,096	10
<b>Variação</b>	<b>46,6%</b>	<b>45,3%</b>	<b>50,8%</b>	<b>39,6%</b>	<b>26,3%</b>	<b>18,9%</b>	<b>12,5%</b>	<b>104,3%</b>	<b>-51,1%</b>

Fonte: elaborada pela autora.

**Tabela 10 - Indicadores de Concentração – Variação entre 2003 e 2005**

	CR3	CR4	CR5	CR10	CR20	CR30	CR50	HHI	N*
2003	0,473	0,532	0,571	0,670	0,768	0,812	0,862	0,097	10
2005	0,593	0,614	0,632	0,708	0,790	0,829	0,874	0,123	8
<b>Variação</b>	<b>25,43%</b>	<b>15,39%</b>	<b>10,65%</b>	<b>5,62%</b>	<b>2,79%</b>	<b>2,15%</b>	<b>1,45%</b>	<b>26,81%</b>	<b>-21,14%</b>

Fonte: elaborada pela autora.

Concha-Amin e Aguiar (2006) sugerem que as grandes variações observadas entre 1997 e 1999 são decorrentes de um forte processo de F&A de empresas supermercadistas. Conforme os autores:

[...] 93,46% das F&A ocorreram a partir de 1997[...] por trás do aprofundamento das F&A após 1997, há dois aspectos: por um lado, há a internacionalização do varejo, com investimentos de empresas multinacionais no Brasil; por outro lado, há a resposta de empresas que já atuavam no mercado nacional, adquirindo empresas

menores para aumentar suas participações no mercado (Santos e Gimenez, 2002). A maior parte das F&A (cerca de 70%) ocorreu em apenas três anos (1999, 2000 e 2001), justamente após a liberalização do mercado cambial brasileiro. Tal liberalização permitiu expressiva depreciação da taxa de câmbio, o que, entre outras coisas, aumentou o poder de compra (em reais) das empresas estrangeiras, acirrando a concorrência entre as empresas de capitais nacionais e as de capitais estrangeiros (CONCHA-AMIN; AGUIAR, 2006, p. 50).

De acordo com a revista Super Hiper (1998, p. 30), “Algumas empresas que figuraram entre as 100 maiores do ranking passado estão de fora em 1997, entre outros motivos, por terem sido fundidas ou incorporadas”. Neste período, segundo a revista, o potencial do varejo de autosserviço brasileiro ultrapassava fronteiras e atraía o interesse de gigantes internacionais. “Com maior mercado consumidor, extensão continental, mão-de-obra barata, estabilidade político-econômica, o Brasil é a menina dos olhos da América Latina diante de grupos norte-americanos e europeus” (SUPER HIPER, 1998, p. 30).

Em dezembro de 2003 o grupo Pão de Açúcar associou-se à rede Sendas, líder do segmento no Estado do Rio de Janeiro, com o objetivo de fortalecer sua participação na região e consolidar a liderança no mercado nacional.

Por fim, em 2004 o Walmart adquiriu 118 lojas da rede Bompreço, controladas pelo grupo holandês Ahold. No ano seguinte, foram adquiridas mais 140 lojas da Sonae Distribuição Brasil com as bandeiras Big, Mercadorama, Nacional e Maxxi Atacado no sul e sudeste. Nesta década, as principais movimentações de F&A ocorreram entre os anos de 2004 e 2005.

Assim, diante das taxas de concentração apresentadas, principalmente a CR3, é possível verificar que houve uma elevação da concentração do setor até 2005, onde as três maiores empresas passaram a responder por 59% do faturamento do setor. Desde então, a concentração do setor permanece estável.

A partir dos valores estimados para as taxas de concentração das quatro maiores empresas atuantes no seguimento supermercadista brasileiro CR4 é possível identificar que o mercado tem concentração moderada ( $50 < CR4 < 65$ ), conforme a escala estabelecida por Bain em 1968. Conforme o *Horizontal Mergers Guidelines*, de 1992, o governo dos Estados Unidos considera um mercado pouco concentrado quando o HHI é menor do que 1000, moderadamente concentrado quando o HHI está entre 1000 e 1800 e muito concentrado quando o HHI é maior do que 1800. Assim, a classificação encontrada seguindo a escala proposta por Bain é confirmada pela sugerida no *Horizontal Mergers Guidelines*, uma vez que o HHI calculado para o ano de 2010 foi 1230. Por fim, de acordo com Shepherd (1997) o

varejo de alimentos atual pode ser considerado um oligopólio moderado, uma vez que tem  $40\% < CR4 < 60\%$  e  $0,1 < HHI < 0,18$ . As escalas propostas por Bain, pelo *Horizontal Mergers Guideline* e por Shepherd foram detalhadas no item 2.5 do capítulo anterior.

### 3.7 CONCENTRAÇÃO NO VAREJO DE ALIMENTOS NO MUNDO

Os 25 maiores varejistas do mundo estão sediados nos Estados Unidos (6), França (5), Alemanha (5), Japão (2), Austrália (2), Reino Unido (2), Canadá (1), Bélgica (1) e Holanda (1), conforme mostra a Tabela 11. Juntos eles venderam aproximadamente 1.858,50 trilhões de dólares em 2010.

**Tabela 11 - 25 maiores varejistas do mundo em 2010**

Ranking	Empresa	Vendas (Bilhões US\$) *	País de origem	Número de lojas em 2010**
1	WAL-MART STORES	421.8	EUA	8.970
2	CARREFOUR	123.2	França	15.937
3	METRO GROUP	95.8	Alemanha	2.131
4	TESCO	95.2	Reino Unido	5.380
5	SCHWARZ GROUP	82.4	Alemanha	10.000
6	KROGER CO.	82.2	EUA	3.605
7	COSTCO	77.9	EUA	540
8	REWE GROUP	74.7	Alemanha	15.445
9	ALDI	71.0	Alemanha	9.500
10	TARGET	67.4	EUA	1.750
11	EDEKA	61.3	Alemanha	15.072
12	SEVEN & I	58.3	Japão	39.100
13	AUCHAN	56.3	França	1.307
14	WOOLWORTHS	54.6	Austrália	3.199
15	AEON	51.0	Japão	12.183
16	ITM (INTERMARCHÉ)	49.2	França	2.000
17	LECLERC	43.7	França	638
18	AHOLD	41.6	Holanda	2.970
19	SAFEWAY (USA)	41.1	EUA	1.694
20	CASINO GROUP	41.0	França	11.663
21	DELHAIZE GROUP	38.9	Bélgica	2.800
22	SUPERVALU	37.5	EUA	2.394
23	COLES GROUP	32.3	Austrália	2.200
24	LOBLAW COS.	31.0	Canadá	1.027
25	J SAINSBURY	30.1	Reino Unido	872

Fonte: elaborada pela autora a partir de Supermarket News (2011).

(\*) Informações referentes ao ano fiscal de 2010. As vendas incluem operações de não alimentos e atacado. (\*\*) O número total de lojas inclui franquias e *outlets* de não alimentos.

A análise realizada pelo Institute of Grocery Distribution traz o ranking dos 10 países com maiores vendas no varejo de alimentos em 2010, conforme apresentado na Tabela 12.

**Tabela 12 - Vendas no varejo de alimentos em 2010**

<b>País</b>	<b>Vendas do varejo de alimentos em 2010 (US\$ bilhões)</b>
1. Estados Unidos	881.84
2. China	789.91
3. Japão	359.96
4. Índia	350.38
5. Brasil	289.92
6. França	276.04
7. Rússia	256.38
8. Alemanha	215.43
9. Reino Unido	214.60
10. Itália	171.80

Fonte: Institute of Grocery Distribution (2011).

De acordo com Gurdjian *et al.* (2000 *apud* SCUR; SOUZA, 2009) o processo de concentração no varejo de alimentos ocorreu de forma gradual em mercados como o europeu. No final da década de 90 os 10 primeiros grupos varejistas europeus já detinham 34% das vendas totais na Europa, enquanto as 10 principais indústrias de bens de consumo detinham somente 14% das vendas no continente.

É oportuno ressaltar a grande dificuldade de acesso às informações do mercado europeu. Grande parte dos dados do setor supermercadista, entre eles a sua concentração, é disponibilizada por empresas privadas mediante aquisição de estudos mercadológicos. Após exaustiva pesquisa na literatura, foram encontradas informações sobre a concentração de mercado no ano de 2005, publicadas por Stichele e Young em 2009.

Segundo dados de Stichele e Young (2009), em 2005 a participação de mercado das cinco maiores empresas do varejo de alimentos representava mais de 50% em alguns países membros da União Europeia, conforme mostra a Tabela 13.

**Tabela 13 - Concentração de mercado exercida pelas 5 maiores cadeias de varejo em alguns países da União Europeia em 2005**

<b>País</b>	<b>CR5 (%)</b>
Alemanha	70
Áustria	74
Bélgica	77
Bulgária	18
Dinamarca	81
Espanha	65
Estônia	79
Finlândia	90
França	70
Grécia	46
Holanda	63
Hungria	58
Irlanda	81
Itália	35
Polônia	21
Portugal	65
Suécia	82
Reino Unido	63

**Fonte:** Stichele e Young (2009).

Conforme Lloyd e Morgan (2007) muitos países da união europeia estão presenciando o aumento acentuado do nível de concentração do varejo alimentício acompanhado pelo exercício do poder de mercado. Estudos sobre concentração sugerem que há um gradiente norte-sul, estando os mercados mais concentrados em países nórdicos e os mercados menos concentrados em países próximos ao mediterrâneo. Nos países do norte da Europa, supermercados e hipermercados dominam o varejo de alimentos. Já nos países sul, o modelo tradicional detém maior participação na venda de alimentos. Porém há uma tendência destes países caminharem rumo às grandes e modernas unidades (FGV, 2003).

Diante dos dados de concentração publicados por Stichele e Young (2009) é possível observar a taxa de concentração CR5 para o setor supermercadista é variável entre os países pesquisados. Assim, o CR5 médio entre os 18 países europeus foi 63% em 2005, muito próximo ao CR5 estimado para o mercado brasileiro, estável desde 2005.

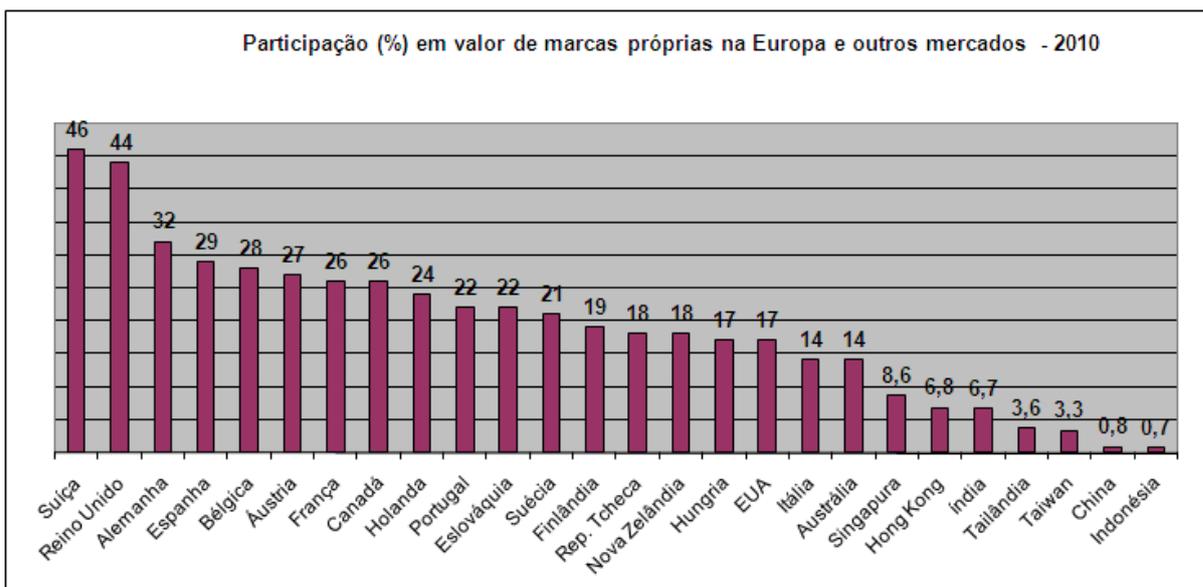
## **4 O DESENVOLVIMENTO DE MARCAS PRÓPRIAS NO SETOR DE SUPERMERCADOS**

### **4.1 CENÁRIO INTERNACIONAL**

A Europa é a região onde as marcas próprias têm maior desenvolvimento e mantêm a sua participação consolidada no varejo. Um dos fatores que contribuem para a grande participação das marcas próprias no faturamento das redes supermercadistas instaladas na Europa é que a concentração dessas redes no mercado varejista é elevada em muitos países, gerando um aumento na escala de produção e distribuição.

Segundo o 16º estudo anual de Marcas Próprias realizado pela Nielsen em 2010, a Suíça é detentora da maior participação em valor; 46% do faturamento dos supermercados são em função das vendas de produtos de marcas próprias, seguida pelo Reino Unido (44%), Alemanha (32%), Espanha (29%), Bélgica (28%) e Áustria (27%), que apresentou aumento 12 pontos percentuais em relação à participação de 2009. Bélgica (28%), Dinamarca (21%) e Suécia (21%) apresentaram uma pequena retração em 2010, porém mantiveram expressivas participações. O Gráfico 2 apresenta as participações das marcas próprias em valor na Europa e outros mercados.

Já nos EUA a participação de marcas próprias correspondeu 17% das vendas em valor realizadas em supermercados, drogarias e varejo em geral. Em 2010 as marcas próprias cresceram mais que as marcas tradicionais no mercado americano (Tabela 14). No entanto, considerando o continente americano, o Canadá é o país onde as marcas próprias têm maior participação em valor (26%). Segundo a International Markets Bureau (CANADA, 2010a), entre 2007 e 2009 a introdução de produtos de marca própria representou aproximadamente 19% dos lançamentos de alimentos e bebidas no Canadá.



**Gráfico 2 - Participação (%) em valor de marcas próprias na Europa e outros mercados - 2010.**

Fonte: elaborado pela autora a partir de Nielsen Company (2011).

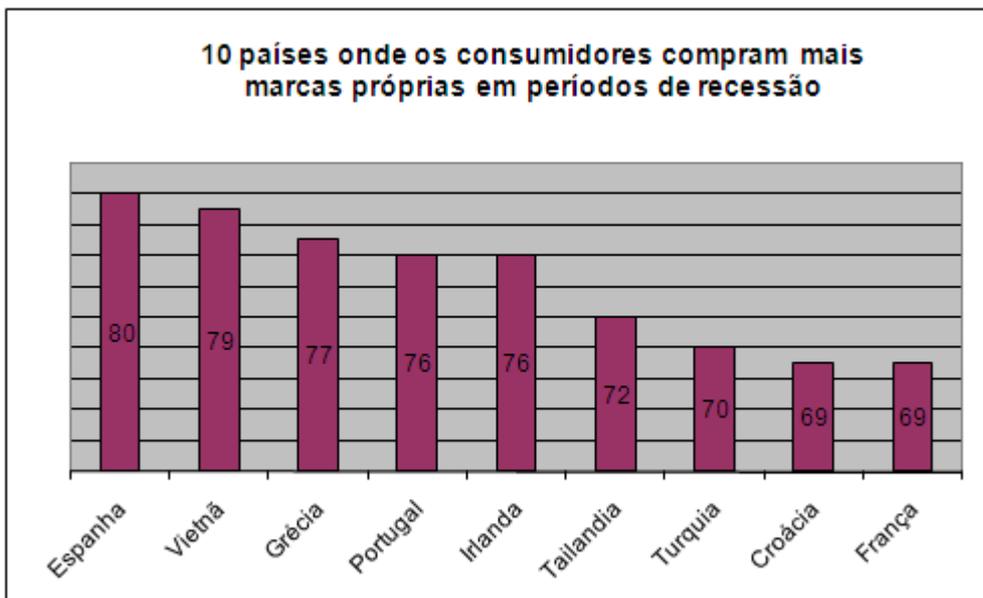
**Tabela 14 - Crescimento das marcas próprias nos EUA x crescimento das marcas de fabricantes**

	Participação em valor 2010	Evolução 2010 vs 2009 % crescimento valor US\$
Total geral	100%	0,2%
Marcas fabricantes	83,0%	-2,0%
Marcas próprias	17,0%	12,6%
Lácteos	39,0%	-7,9%
<i>Delicatessen</i>	27,0%	6,7%
Congelados	21,0%	5,2%
Mercearia seca	16,0%	4,2%
Não alimentar	15,0%	5,0%
Carnes embaladas	13,7%	8,2%
Higiene e beleza	15,0%	10,2%
Mercearia geral	0,0%	2,5%
Bebidas alcoólicas	1,0%	29,6%
Produtos frescos	15,2%	15,0%
<b>Carnes frescas</b>	15,6%	9,8%

Fonte: Nielsen Company (2010).

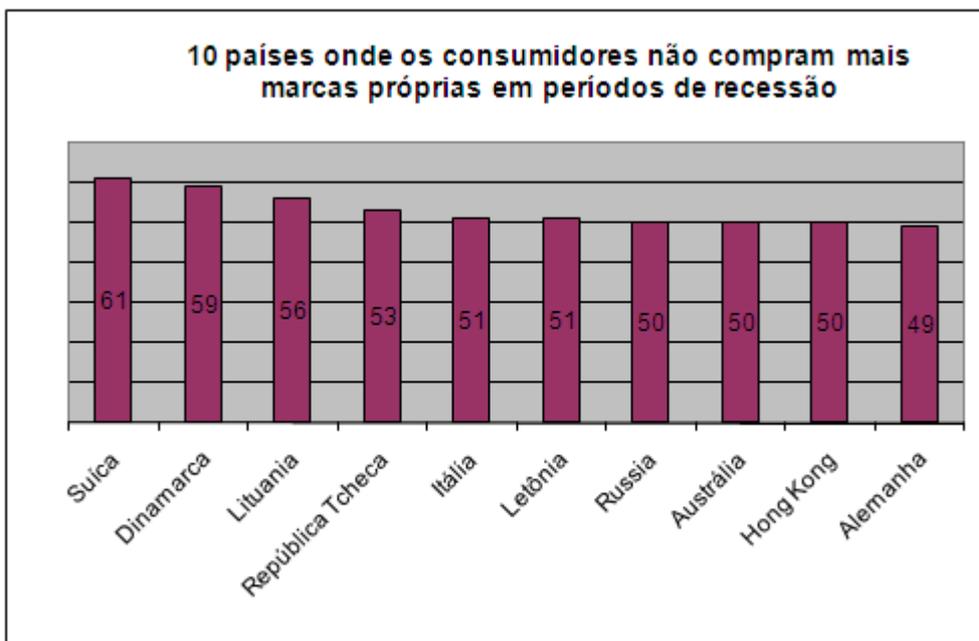
A indústria de marcas próprias vende anualmente nos EUA aproximadamente US\$ 1 trilhão. Com a recessão de 2008/2009 houve expansão do consumo, com picos de experiências de compras e lançamento de produtos. Segundo a Private Label Manufacturers Association (2011) recessões muitas vezes forçam os consumidores a testar novos hábitos de compra. Para os consumidores, bons resultados com as marcas próprias em períodos difíceis geram lealdade aos produtos e às redes que os comercializam. Embora alguns consumidores

voltem às marcas que usualmente consumiam antes do período de recessão, uma grande parcela permanece comprando marcas próprias após a recuperação da economia. Os resultados de uma pesquisa global realizada pela Nielsen em 2010 com 27.000 participantes em 53 países apontam que mais de 50% dos participante afirmam ter comprado marcas próprias durante a crise econômica e que 91% deles continuarão comprando mesmo com a recuperação da economia. Kumar e Steenkamp (2008) citam um exame sistemático de dados dos Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha e Bélgica, realizado durante várias décadas, que constatou o aumento da participação das marcas próprias em períodos de recessão e a redução do consumo durante períodos de expansão econômica. Segundo os autores, a participação das marcas próprias aumenta mais rápida e intensamente durante uma recessão e não decai na mesma proporção durante a fase de expansão. De fato, durante as recessões os consumidores aprendem sobre a qualidade aprimorada das marcas próprias e uma parte significativa deles permanece fiel mesmo depois que acaba a necessidade de economizar.



**Gráfico 3 - 10 países onde os consumidores compram mais marcas próprias em períodos de recessão.**

Fonte: Nielsen Company (2011).



**Gráfico 4 - 10 países onde os consumidores não compram mais marcas próprias em períodos de recessão.**

Fonte: Nielsen Company (2011).

Segundo a International Markets Bureau (CANADÁ, 2010a) os países em desenvolvimento também estão sendo cada vez mais expostos às marcas próprias do varejo. No entanto, o estigma social continua a ser uma barreira para o crescimento dos rótulos privados nos países em desenvolvimento, especialmente na China, Índia e Malásia, onde as taxas de penetração das marcas próprias permanecem baixas. Os mercados com menores participações são Taiwan (3,3%), China (0,8%) e Hong Kong (0,7%).

Na América Latina os países pesquisados foram a Argentina, Chile, Colômbia, México e Brasil. Em 2010, com exceção do Chile e Argentina, os demais países tiveram um aumento na participação das marcas próprias em valor. O Brasil manteve a 5ª posição da lista, com 4,8%, permanecendo atrás da Colômbia (12,1%), maior participação na América Latina, Argentina (7,9%), Chile (7,4%) e México (6,9%).

O destaque é a Colômbia que passa a ser o país da América Latina com maior penetração em marcas próprias em valor, saltando de 5,7% em 2008 para 9,2% em 2009 e para 12,1% em 2010. Em 2007, por exemplo, a Argentina ocupava a primeira posição com 9,5% de participação e o México estava atrás do Brasil, com 5,3%.

Um dos fatores que explicam a participação das marcas próprias nos diversos mercados é a frequência de compras. Na análise de mercado realizada pela Nielsen em 2005, foi constatado que os consumidores compraram produtos de marca própria em intensidades

diferentes. Os países com a mais alta participação de marcas próprias foram os que compraram produtos de rótulos privados com maior frequência. Os consumidores no Reino Unido incluíram produtos de marca própria em suas compras em 82% de suas ocasiões de compra. Os consumidores de marcas próprias em mercados menos desenvolvidos compraram produtos com a marca do varejo em apenas 16% de suas ocasiões de compra.

Outro fator importante e que promove o crescimento das marcas próprias é a concentração varejista. Os varejistas podem competir com as grandes marcas apenas se eles tiverem uma presença nacional e participação de mercado expressiva. Por esse motivo o crescimento das marcas próprias no varejo dos Estados Unidos é inferior ao do Reino Unido. O varejo do Reino Unido está consolidado, proporcionando aos principais varejistas recursos suficientes para competir com as marcas de fabricantes em aspectos como a inovação, publicidade e cadeia de abastecimento.

De acordo com as estimativas de concentração apresentadas no capítulo anterior, o setor supermercadista é moderadamente concentrado no Brasil. No entanto, devido à extensão territorial do país, as grandes empresas estão distribuídas ao redor dos grandes centros urbanos. Nas demais regiões do Brasil o mercado é pulverizado. Este fato, associado a outras particularidades do mercado brasileiro, pode contribuir para a grande diferença entre a participação das marcas próprias no faturamento das redes brasileiras e europeias.

A penetração de produtos de marca própria é relativamente baixa em países menos desenvolvidos e ricos. Isto ocorre principalmente devido à fragmentação do ambiente de varejo nestes países, onde uma grande parcela das vendas de alimentos é contabilizada por empresas menores, geralmente administradas independentemente, sem a capacidade de desenvolver, lançar e gerenciar a sua própria marca.

## 4.2 EVOLUÇÃO DO SETOR NO BRASIL

Durante a última década a participação das marcas próprias no volume de vendas do varejo brasileiro oscilou entre 4% e 5%, chegando a atingir 6,8% em 2007. Neste mesmo ano a participação das vendas de marcas próprias atingiu 5,4% em valor. Em 2010 a participação das marcas próprias em valor esteve em 4,8%.

De acordo com o estudo de marcas próprias realizado pela Nielsen no primeiro semestre de 2006, 12 milhões de domicílios brasileiros compraram marcas próprias pelo

menos uma vez, sendo que 46% deles eram de nível socioeconômico alto (classes A+B) e apenas 26,4% de nível socioeconômico baixo (classes D + E), reforçando uma tendência mundial das marcas próprias deixarem de se caracterizar apenas pelo seu preço baixo, mas também por sua qualidade. Em comparação com o último estudo de marcas próprias realizado pela Nielsen, no primeiro semestre de 2010 as marcas próprias estiveram em mais de 18,6 milhões de lares brasileiros, representando um aumento de 55% no número de domicílios que adquiriram pelo menos um item com a marca do varejista.

Os produtos considerados de baixo preço, ou primeiro preço, aumentaram consideravelmente sua participação nesse mercado, passando de 75% para 82% entre 2006 e 2007. Entretanto, também houve um acréscimo na participação de produtos com maior valor agregado, também conhecidos como produtos *premium*. Portanto, existem evidências muito claras de que os varejistas, propositalmente, estão apresentando aos consumidores dois mercados de marcas próprias, um deles destinado ao público interessado somente em pagar preços mais baixos e outro direcionado aos consumidores dispostos a desembolsar um valor mais elevado por produtos diferenciados.

No 14º estudo anual de Marcas Próprias desenvolvido em 2008 pela Nielsen, do total de marcas avaliadas, houve retração das cestas alimentares devido ao aumento de preços, enquanto que o consumo de bebidas cresceu. O estudo avaliou se diante do aumento de preços o consumidor busca produtos mais baratos e observou que durante os primeiros oito meses do ano de 2008 houve aumento da participação de marcas de médio e baixo preço. Naquele cenário, além das marcas próprias, as marcas regionais tornaram-se uma alternativa ao consumidor, representando 34% do faturamento das marcas. Em algumas regiões as marcas regionais chegaram a representar mais da metade das vendas em valor.

No 16º estudo de marcas próprias realizado pela Nielsen em 2010 foram entrevistadas 893 organizações estratificadas em 3 segmentos:

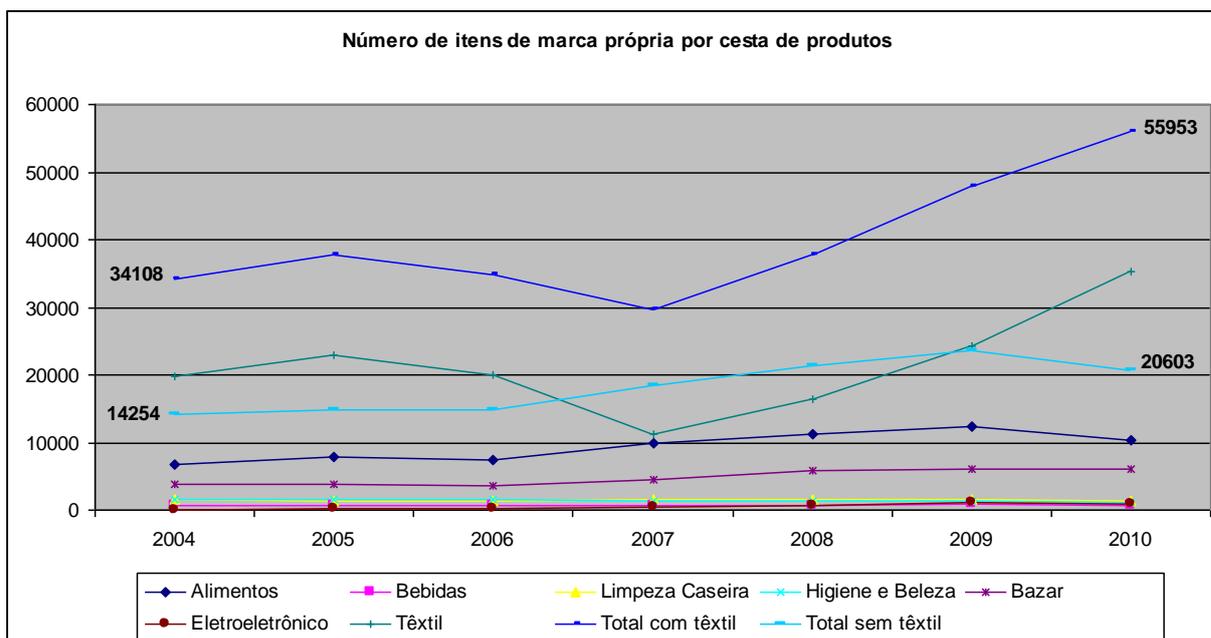
a) Supermercados: foram entrevistadas 664 empresas, sendo o critério de escolha o Ranking ABRAS. Entre as empresas entrevistadas 106 possuíam marcas próprias e 90 se disponibilizaram a participar da pesquisa.

b) Atacados: foram entrevistadas 101 empresas, sendo o critério de escolha o Ranking ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados. Entre as empresas entrevistadas 36 possuíam marcas próprias e 26 se disponibilizaram a participar da pesquisa.

c) Farmácias: foram entrevistadas 128 empresas, sendo consideradas as maiores cadeias de acordo com dados da Estrutura do Varejo Brasileiro - 2010 da Nielsen. Entre as

empresas entrevistadas 21 possuíam marcas próprias e 14 se disponibilizaram a participar da pesquisa<sup>12</sup>.

Dos 65.880 itens de marcas próprias apontados pelo estudo em 2010, 83% estão concentrados nos supermercados. No período de 2004 a 2010, por exemplo, o número de itens no setor supermercadista aumentou 64%, considerando os produtos têxteis e 44,5% desconsiderando tais itens.



**Gráfico 5 - Número de itens de marca própria por cesta de produtos – 2004 a 2010.**

Fonte: elaborado pela autora a partir de Nielsen Company (2010; 2009; 2008; 2007).

A única cesta que apresentou crescimento no número de itens em 2010 foi a têxtil. As cestas de alimentos, bebidas, limpeza caseira, higiene e beleza, bazar e eletroeletrônicos apresentaram redução no número de itens em relação ao ano de 2009, conforme Tabela 15. Um fato que pode ter contribuído para a redução do número de itens de marcas próprias no Brasil é a movimentação das grandes redes em relação ao número de marcas próprias dentro de cada categoria. Ao reduzir o número de marcas em seu portfólio há um ganho de eficiência tanto para as redes quanto para os fabricantes, bem como a redução dos custos operacionais. Um exemplo desta prática é o da rede Walmart que em maio de 2010 lançou a marca Bom

<sup>1</sup> Embora as pesquisas evidenciem o aumento de produtos marca própria no atacado e farmácias, o trabalho abordará somente os resultados que envolvem o setor de supermercados.

<sup>2</sup> O aumento dos produtos de marca própria entre os formatos e em todos os países permite que os varejistas atendam diferentes exigências dos consumidores ao redor do mundo. É cada vez mais evidente que os varejistas de marca própria estão em constante expansão e seleção de produtos para atrair os segmentos de maior consumo.

Preço. A nova marca, com abrangência nacional, foi desenvolvida para substituir as marcas das bandeiras regionais Big, Mercadorama, Nacional e Bompreço, além da marca mundial Great Value.

**Tabela 15 - Variação do número de itens de marcas próprias no Brasil entre 2009 e 2010**

<b>Cesta</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Variação 2010 x 2009</b>
Alimentos	12342	10288	-16,6
Bebidas	872	573	-34,3
Limpeza Caseira	1659	1443	-13,0
Higiene e Beleza	1362	1235	-9,3
Bazar	6177	6079	-1,6
Eletroeletrônico	1094	985	-10,0
Têxtil	24293	35350	45,5
<b>Total com têxtil</b>	<b>47819</b>	<b>55953</b>	<b>17,0</b>
<b>Total sem têxtil</b>	<b>23526</b>	<b>20603</b>	<b>-12,4</b>

Fonte: elaborada pela autora a partir de Nielsen Company (2010).

Em 2010 houve redução do volume de vendas de marcas próprias no Brasil. No entanto, produtos com maior valor agregado contribuíram para o aumento das vendas em valor. As cestas com maior representatividade em valor foram as de mercearia salgada, doce e bazar. No entanto, a cesta de bebidas não alcoólicas apresentou um crescimento de 61% de participação em valor, em comparação à mesma pesquisa de 2009.

**Tabela 16 - Participação das marcas próprias por cesta - valor e volume. Comparação entre os anos 2009 e 2010**

Cestas	Participação em Valor *		Variação de Valor 10 vs.09	Participação em Volume *		Variação de Volume 10 vs. 09	Índice de Preço **	
	2009	2010		2009	2010		2009	2010
Mercearia Doce	5.9%	6.5%	25.8	7.6%	7.7%	15.6	86	88
Mercearia Salgada	8.0%	7.6%	4.7	9.4%	9.3%	8.3	84	83
Perecíveis de Autosserviço	2.9%	3.8%	53.2	4.0%	5.0%	49.9	74	76
Bebidas não Alcoólicas	1.6%	2.2%	61.4	2.3%	2.1%	48.9	79	80
Bebidas Alcoólicas	0.9%	0.9%	11.9	0.9%	0.6%	3.6	114	112
Higiene e Beleza	3.9%	4.3%	28.2	5.7%	5.7%	15.9	71	77
Limpeza Caseira	5.1%	5.6%	25.1	7.7%	7.8%	17.0	72	75
Bazar	7.2%	6.1%	3.3	8.2%	6.7%	-0.3	97	96
Eletroeletrônico	2.8%	2.3%	4.3	5.2%	4.0%	5.5	69	76
<b>Total Marcas Próprias</b>	<b>4.6%</b>	<b>4.8%</b>	<b>21.0%</b>	<b>6.1%</b>	<b>6.0%</b>	<b>16.0%</b>	<b>82</b>	<b>83</b>
Marcas Fabricantes/Tradicionalis	95.4%	95.2%	17.0%	93.9%	94.0%	19.0%	101	101

Variação nominal ano móvel 2010 (Agosto/09 a Julho/2010) versus ano móvel 2009 (Agosto/08 a Julho/09)

\*\* Base 100=preço médio ponderado das categorias.

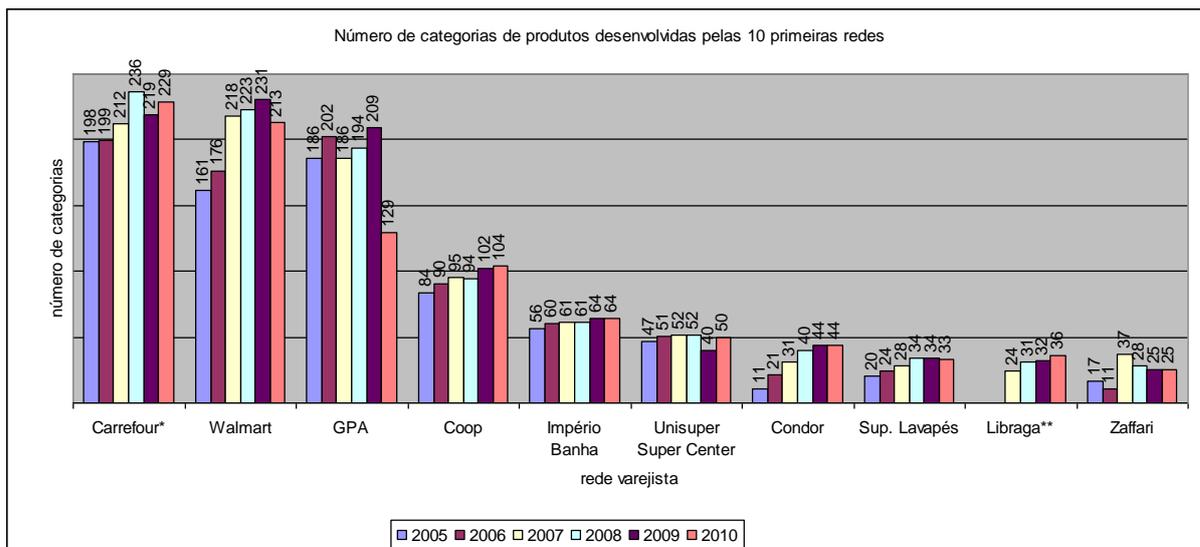
Fonte: Nielsen Company (2010).

De acordo com a ABMAPRO, Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização, a gama de produtos de marcas próprias têm procurado se adequar aos interesses de diversos segmentos de públicos.

As cestas mais importantes em termos de participação em valor continuam sendo Bazar, Mercearia Doce e Salgada. Apesar de relativo progresso, ainda estamos bem atrás dos padrões de desenvolvimento internacionais. Vale ressaltar que categorias como vestuário, serviços, produtos de padaria e FLV (frutas legumes e verduras), por exemplo, apesar de participarem do mercado de marca própria, ainda não são contabilizadas em pesquisas, o que diminui efetivamente a participação estatística das marcas próprias no mercado brasileiro (ABMAPRO, 2011, p. *on-line*).

Em 2010 o Grupo Carrefour foi a rede com maior diversificação de marcas próprias, visto que trabalhou com um número maior de categorias de produtos (Gráfico 6). Em relação ao número de itens em linha, o Grupo Carrefour também ocupou o primeiro lugar, seguido do Walmart e Grupo Pão de Açúcar<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Na pesquisa realizada em 2009 o Grupo Carrefour ocupava o 2º lugar tanto na diversificação de produtos quanto no número de itens em linha. Em 2009 o Grupo Pão de Açúcar era a rede com maior diversificação e o Walmart liderava com mais produtos em linha.



**Gráfico 6 - Número de categorias de produtos desenvolvidas pelas 10 primeiras redes – 2005 a 2010.**

\* Segundo a Nielsen, as informações do DIA% foram incorporadas aos dados do Carrefour.

\*\* As informações do varejista Libraga em 2005 e 2006 não estão disponíveis.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Nielsen Company (2010; 2009).

Do total de itens de marcas próprias contabilizados<sup>4</sup> no setor de supermercados no ano de 2010, 89% foram comercializados nas redes Carrefour, Pão de Açúcar e Walmart. Em 2004, por exemplo, o número de itens das 3 maiores redes correspondia a 79% do total de itens de marcas próprias no Brasil (Tabelas 17 e 18):

**Tabela 17 - Número de itens de marca própria por categoria nas 3 maiores redes do Brasil em 2010**

Categorias	Carrefour	Walmart	Grupo Pão de Açúcar
<b>Alimentar</b>	2.492	1.400	2.227
<b>Bebidas</b>	151	57	170
<b>Limpeza caseira</b>	317	300	260
<b>Higiene e beleza</b>	167	426	221
<b>Bazar</b>	3.686	852	717
<b>Têxtil</b>	14.542	13.035	7.776
<b>Eletrônicos</b>	335	351	290
<b>TOTAL</b>	<b>21.690</b>	<b>16.421</b>	<b>11.661</b>

Fonte: Nielsen Company (2010).

<sup>4</sup> O estudo da Nielsen não considera os produtos manipulados internamente por algumas redes como itens de marcas próprias.

**Tabela 18 - Número de itens de marca própria nas 3 maiores redes do Brasil – Comparação entre 2004 e 2010**

	<b>2004</b>	<b>2010</b>
Carrefour	8433	21690
Walmart	5477	16421
GPA	13074	11661
Total	26984	49772
<b>Total Brasil</b>	<b>34108</b>	<b>55953</b>

Fonte: elaborada pela autora a partir de Nielsen Company (2010; 2007).

Quanto ao perfil dos consumidores de rótulos privados no Brasil, o 16º de marcas próprias estudo publicado pela Nielsen aponta o seguinte:

- a) A maior parcela dos entrevistados (31%) está na faixa etária entre 41 a 50 anos.
- b) Residem em lares com 4 a 5 pessoas (43%); nas regiões da Grande São Paulo (31%), interior de São Paulo (25%), Nordeste (14%) e Sul (13%).
- c) Pertencem ao nível socioeconômico médio (41%) e alto (35%).

Outro estudo realizado em 2010 pela Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização em parceria com a Gouvêa de Souza (GOUVÊA DE SOUZA, 2010), segmentou os 600 entrevistados nas cidades de Porto Alegre, São Paulo e Recife em 3 grupos: os conquistados pelas marcas próprias (27%), os não conquistados pelas marcas próprias (48%) e o grupo em fase de conquista (25%). Entre os consumidores que pertencem ao grupo dos conquistados observou-se que o preço baixo, o desapego ao status oferecido pelas marcas em geral e a confiança nas marcas próprias são razões que justificam a compra. Além disso, tais consumidores também demonstram interesse pelos conceitos de sustentabilidade. O grupo de consumidores que está em fase de conquista demonstra curiosidade, gosta de experimentar produtos de marcas próprias esporadicamente, porém considera suas embalagens pouco atrativas. No grupo dos consumidores não conquistados está o público mais tradicional e que é fiel às marcas que consomem. Entre os consumidores não conquistados estão aqueles que acreditam que as marcas próprias têm qualidade inferior, já que são comercializadas a preços menores.

## **5 DESENVOLVIMENTO DE MARCAS PRÓPRIAS – IMPACTOS HORIZONTAIS E VERTICAIS**

Segundo a European Retail Round Table, 2010 os impactos da próprias marcas podem ser horizontais (através da cadeia de abastecimento) ou verticais (entre os níveis da cadeia de abastecimento).

Para Oliveira e Machado (2003) os efeitos da utilização de marcas próprias pelo varejo precisam de uma avaliação mais precisa. De acordo com os autores, apesar de apresentarem um resultado positivo no curto prazo, os impactos sobre a concorrência no longo prazo ainda não foram devidamente avaliados.

O propósito do capítulo é a identificação dos efeitos e impactos das marcas próprias sobre as redes varejistas supermercadistas que desenvolvem rótulos privados, consumidores, indústria e concorrência. Utilizando informações publicadas em pesquisas anteriores, o capítulo apresenta opiniões favoráveis e desfavoráveis ao desenvolvimento de marcas próprias no mundo e no Brasil. Por fim, são reunidos os principais fatores motivadores para o desenvolvimento de marcas próprias, sob a perspectiva dos varejistas, seguidos de uma análise adaptada à realidade do setor no Brasil.

### **5.1 IMPACTOS HORIZONTAIS**

#### **5.1.1 Varejo de alimentos**

Borden (1942 *apud* STAINER, 2002) cita a pesquisa realizada no final dos anos 1930 onde foram entrevistados executivos de 61 cadeias de varejo. Nesta pesquisa, 57 entrevistados afirmaram que a sua margem bruta foi maior em itens de marca própria e 4 entrevistados afirmaram que a sua margem bruta de produtos marca própria foi aproximadamente a mesma dos produtos das marcas nacionais. Conforme Borden, o diferencial de margem constitui o principal incentivo para grandes redes varejistas desenvolverem um programa de marcas próprias. Borden também descobriu que muitos varejistas viam suas marcas próprias como

uma estratégia para construir uma boa imagem de suas lojas. Segundo o autor, quando bem sucedida, a marca própria cria um "efeito guarda-chuva" que permite ao varejista expandir sua oferta de itens para outras categorias. Uma vez que custos fixos substanciais estão associados às operações do varejo, essa expansão é desejável.

Giraldi (2004), a partir do relatório da Euromonitor publicado em 1998, constatou que os varejistas podem desfrutar de alguns benefícios no lançamento de produtos de marcas próprias. Maiores margens de lucro, menores gastos com publicidade e desenvolvimento de produtos. Outro benefício está relacionado à imagem varejista. O varejista pode escolher o posicionamento da marca e padrão de embalagem, o que permite a diferenciação entre seus concorrentes e a geração de tráfego em suas lojas. O varejista pode reforçar a sua posição de barganha na negociação de fornecimento com fabricantes de marcas nacionais. A racionalização da cadeia de fornecimento é outro benefício derivado da venda de produtos de marca própria. Stainer (2002) também cita que, de acordo com a Private Label Manufacturers Industry Round Table 2000, um dos benefícios proeminentes das marcas próprias é que elas oferecem uma “posição de alavancagem no fornecimento marcas nacionais”, permitindo que a cadeia obtenha melhores ofertas destes produtos. Ainda segundo Giraldi (2004) as marcas próprias desempenham um papel fundamental em ajudar a racionalizar as categorias de produtos, reduzindo o número de marcas comercializadas. Finalmente, o autor cita o maior controle sobre os fornecedores como o último benefício das marcas próprias para os varejistas.

Monteiro Neto (2001) entrevistou os responsáveis pelas marcas próprias de cinco redes varejistas. Com base nos resultados obtidos em sua pesquisa o autor diz ser possível afirmar que os varejistas acreditam nas seguintes vantagens para a comercialização de marcas próprias: maiores vendas, maiores margens, maior lealdade à loja, alternativa às marcas líderes e maior vantagem comparativa sobre a concorrência.

Segundo a pesquisa de Toiler (2003) os entrevistados foram unânimes ao dizer que a rentabilidade é um dos principais motivos na geração de marcas próprias.

É a maneira de a rede compensar as margens baixas dos geradores de tráfego – tais como Omo e Coca-Cola. Com um detergente em pó de marca própria, é possível aumentar a rentabilidade da categoria através do oferecimento de produto com preço competitivo ao consumidor (TOILER, 2003, p. 85).

Assim, a reflexão sobre a rentabilidade está de acordo com o pensamento de Knapp (2002), para o qual o varejista pode ampliar a margem de lucro bruto da categoria na qual está inserido o produto com a sua marca, através do ganho superior em relação às demais marcas.

Toiler (2003) ainda coloca que o produto com a marca do varejista pode estreitar o vínculo com o consumidor, possibilitando a fidelização, embora esta seja difícil de mensurar.

De acordo com Toiler (2003) as marcas próprias servem como arma de negociação ou reguladora dos preços da categoria, já que a rede diminui o espaço das marcas líderes na gôndola em detrimento da exposição da marca própria.

As vantagens que as marcas próprias possuem sobre as marcas dos fabricantes estão fortemente ligadas ao fato de que o conceito de marcas próprias permite que os varejistas controlem tanto o produto como o mercado. Consequentemente, os varejistas desfrutariam de uma forte vantagem competitiva uma vez que eles decidem e controlam o posicionamento e quantidade de produtos oferecidos em suas lojas, sem ter que lidar com barreiras de entrada e outras complicações relacionadas ao acesso dos consumidores aos produtos das suas marcas.

Conforme a pesquisa realizada por Lepsch, Souza e Szafir-Goldstein (2005), oito importantes empresas do setor supermercadista foram questionadas sobre a importância estratégica das marcas próprias, todas destacaram duas vantagens principais para o desenvolvimento de marcas próprias: que elas contribuem para aumentar a lealdade à loja e que propiciam melhores margens de contribuição. Com menor grau de importância foram citados os seguintes fatores motivadores para o desenvolvimento de marcas próprias: que elas contribuem para o aumento do volume de vendas, que aumentam o giro de estoque, que viabilizam um portfólio de produtos mais adequado para o cliente, que favorecem a formalização de contratos de fornecimento de médio e longo prazo, que complementam estratégias de diferenciação; que fortalecem a relação com os fornecedores e permitem a manutenção de um nível de rentabilidade mais constante, com menor flutuação e em patamares mais altos. Quando questionadas sobre quais seriam as maiores dificuldades para manter o programa de marcas próprias em plena evolução, em ordem crescente de importância, as empresas entrevistadas optaram por: garantir a qualidade do produto, possuir produtos fornecidos por fabricantes de marcas líderes, desenvolver novos produtos, desenvolver e conquistar consumidores.

O trabalho realizado por Piato, Silva e Paula (2007) identificou as vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias sob a ótica atacadista. Segundo o autor, os prós e contras da estratégia de marcas próprias são generalizados tanto para o varejo quanto para o atacado. De acordo com o seu estudo de caso foi constatado que a lucratividade dos produtos

com marca própria é uma vantagem evidente para o atacadista. As margens de lucro obtidas em produtos de diversas categorias evidenciam a significativa participação das marcas próprias no volume total de vendas. Além disso, outra vantagem igualmente importante e que garante a lucratividade do atacadista é a capacidade que o atacado desenvolve para fidelizar os clientes. No atacadista estudado, a fidelização dos clientes está intimamente relacionada com a postura de *marketing* adotada pelo mesmo.

Tarziján (2004) concluiu em seu estudo que a elevação dos lucros dos varejistas, como resultado de uma melhoria na qualidade de suas marcas próprias, está aumentando com a concentração de mercado do varejo. Segundo o autor, por trás da maioria dos resultados está o fato de que os rótulos privados aumentam o poder de barganha dos varejistas frente aos fabricantes das marcas nacionais. “Quando os varejistas desenvolvem uma marca própria que é uma imitação da marca nacional, eles têm melhores vantagens nos casos em que as negociações não conduzam a um acordo benéfico para vender a marca nacional” (TARZIJÁN, 2004, p. 334).

A constatação do autor vem de encontro às principais conclusões do trabalho realizado por Meza e Sudhir (2010): 1) as marcas próprias ajudam os varejistas a ganhar poder de barganha e 2) os varejistas utilizam seu poder para definir preços de venda a favor das marcas próprias, aumentando sua participação de mercado.

Kumar e Steenkamp (2008) confirmam as principais razões para o desenvolvimento de marcas próprias encontradas na pesquisa realizada até aqui. Segundo os autores, os varejistas acreditam que os lucros mais altos gerados com a venda de marcas próprias fluem de quatro fontes:

a) Melhores margens de lucro porque o varejista trabalha com uma margem mais alta e obtém um lucro financeiro por unidade sobre seus próprios produtos de marcas próprias.

b) Maior alavancagem porque a presença de marcas próprias em uma categoria permite ao varejista negociar uma margem melhor com as marcas de fabricante.

c) Construção da fidelidade à loja porque as marcas próprias ajudam a diferenciar o varejista, e os consumidores que compram essas marcas de lojas só podem fazê-lo com o varejista em questão, tornando-se, assim, mais fiéis à loja.

d) Maior lucratividade do cliente porque se considera que o comprador que prefere marcas próprias dá ao varejista mais lucro (margens mais altas sobre marcas próprias e maior fidelidade à loja) do que um comprador que prefere as marcas de fabricante oferecidas pelo varejista.

Segundo Kumar e Steenkamp (2008) as marcas privadas geram margens de lucro mais altas porque os fornecedores de marcas próprias praticamente não têm poder de negociação. O mercado de fornecedores de marcas próprias tem todas as características de uma “concorrência perfeita”. Nesses mercados altamente competitivos, a teoria econômica padrão dita que o varejista será capaz de dirigir o preço da aquisição de sua marca própria para baixo, ao ponto em que os custos marginais de produção são iguais aos custos médios. Portanto, o varejista captará a maior parte dos lucros totais do sistema, resultando em margens brutas mais altas de varejo para as marcas próprias. Já a margem bruta para as marcas próprias é média de 25% a 30% mais alta do que a margem bruta que obtém com as marcas de fabricantes. Entretanto, há variações consideráveis entre as categorias.

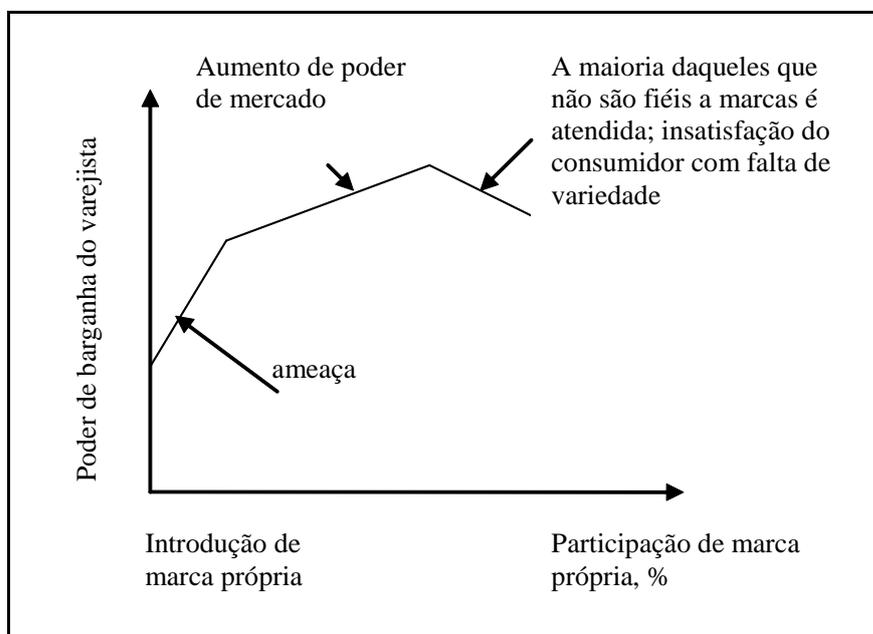
Conforme os autores, a otimização do lucro requer que a lucratividade seja calculada levando em conta o recurso crítico de uma empresa. Para os varejistas, o espaço de prateleira é um recurso crítico. Logo, é um equívoco concentrar-se simplesmente nas margens brutas da marca própria. O lucro financeiro por metro quadrado é a medida da lucratividade que os varejistas deveriam considerar. Os varejistas costumam conseguir das marcas de fabricantes muitos descontos adicionais e outras regalias como o pagamento de taxas para a colocação de produtos nas prateleiras, promoções, *merchandising* e direito à devolução de mercadorias não vendidas. Muitas dessas práticas são reduzidas ou inexistentes no caso das marcas próprias. As marcas de fabricantes geralmente são vendidas no varejo a um preço consideravelmente mais alto que as marcas próprias. Assim, mesmo quando a margem líquida, como porcentagem sobre as marcas dos fabricantes, é mais baixa, o lucro financeiro absoluto, por unidade vendida, pode ser mais alto para as marcas de loja (por exemplo, 20% de R\$2,00 é mais do que 25% de R\$1,50). Ainda, a rotatividade do espaço de prateleira é frequentemente muito mais alta para as marcas de fabricantes. Dados da Europa indicam que, em média, a velocidade de marcas de fabricante é pelo menos 10% mais alta. Um estudo patrocinado pela PepsiCo no mercado canadense mostrou que as marcas nacionais são mais lucrativas que as marcas próprias, uma vez que todos os fatores, inclusive concessões de negócios, armazenagem, transportes e mão-de-obra na loja foram levados em conta. Um estudo similar realizado no Reino Unido, por iniciativa da Coca-Cola revela diferenças parecidas na lucratividade das marcas de loja *versus* a Coca-Cola. Um estudo que envolvia biscoitos salgados verificou que a margem percentual é mais alta para a marca de loja, mas, devido ao preço de venda mais baixo, os lucros financeiros são realmente menores.

**Tabela 19 - Análise de lucratividade de marcas próprias versus marcas de fabricante (rede de varejo de alimentos dos Estados Unidos)**

	Marcas próprias	Marcas de fabricante
Margem bruta	30,1%	21,7%
Margem líquida	23,2%	15,9%
Preço suposto	\$1,00	\$1,45
Contribuição em dólar	\$0,23	\$0,23
Velocidade por metro quadrado (índice)	90	100
Lucratividade direta do produto	21	23

Fonte: Kumar e Steenkamp (2008).

A presença de marcas próprias ajuda o varejista a negociar melhores condições com os fabricantes de marcas. Quanto maior o poder da marca própria, ou seja, quanto mais consolidada, mais margem o varejista é capaz de extrair em relação às marcas dos fabricantes. A margem também pode ser mais alta quando a participação da marca própria em uma determinada categoria é alta. Porém, conforme mostra a Figura 2, esta relação não é linear, podendo ocorrer um efeito inverso, caso o consumidor perceba que não tem alternativas de compra, além de produtos marca própria.



**Figura 2 - Participação da marca própria e poder de barganha do varejista.**  
Fonte: Kumar e Steenkamp (2008).

### 5.1.2 Concorrência entre redes

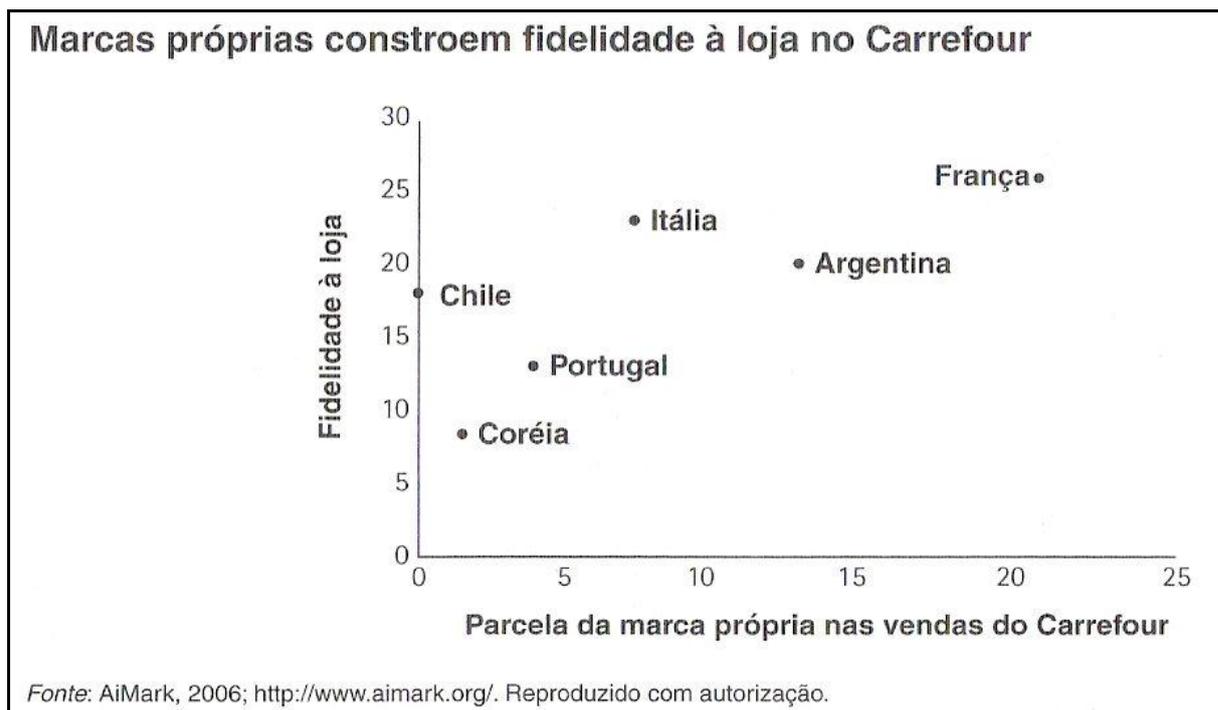
Segundo a European Retail Round Table, 2010 ao desenvolverem marcas próprias os varejistas são capazes de adaptar os produtos às necessidades dos consumidores.

O varejo supermercadista comercializa diversas marcas de um mesmo produto genérico, que normalmente concorrem entre si. Segundo Levitt (1990, p. 88), “quando o conteúdo substantivo – o produto genérico – dos vendedores concorrentes é pouco diferenciável, o poder de vendas migra para todas as demais maneiras diferenciadas pelas quais os compradores podem ser influenciados”. Para o autor todos os bens e serviços podem ser diferenciados. Todos – produtor, fabricante, vendedor, comerciante – se empenham num esforço constante para distinguir, de todos os demais, aquilo que oferecem.

Para Bontems, Monier-Dilhan e Réquillart (1999) as marcas próprias fazem parte da estratégia de diferenciação horizontal entre os varejistas. De acordo com Bergès-Sennou, Bontems, Monier-Dilhan e Réquillart (2003) diferentes varejistas não vendem produtos de marca própria idênticos, o que não é o caso quando varejistas vendem as marcas nacionais. Assim, o desenvolvimento de marcas próprias não muda apenas as relações entre a indústria e o varejo, mas afeta também a concorrência entre varejistas, pois as marcas próprias são uma maneira adicional de diferenciação entre os varejistas.

Segundo Kumar e Steenkamp (2008) pela perspectiva do varejista as marcas de fabricantes são *commodities* disponíveis em muitas redes de varejo concorrentes. Ao introduzir marcas de loja, o varejista diferencia-se das outras redes. Com isso, intensifica as barreiras psicológicas que impedem seus clientes de mudar de varejista. A diferenciação da marca de loja, por sua vez, leva a uma maior fidelidade do cliente.

Conforme o autor, um estudo de famílias norte-americanas verificou que um aumento de um ponto percentual na compra de marca própria está associado a um aumento de 0,3 ponto percentual na fidelidade da loja. Ainda de acordo com o autor, os resultados em outros países são similares. A Figura 3 examina a relação entre fidelidade à loja (parcela de despesas semanais com alimentação dos compradores do Carrefour) e a parcela de marca própria em alguns dos diferentes países nos quais a gigante francesa do varejo opera. A correlação entre a parcela de marca própria do Carrefour no total de vendas e a fidelidade à loja foi  $r=0,73$ .



**Figura 3 - Marcas próprias e fidelidade à rede Carrefour.**

Fonte: Kumar e Steenkamp (2008).

De acordo com Levitt (1990), quando o produto genérico é indiferenciável o produto oferecido faz a diferença na conquista de clientes e o produto entregue na manutenção dessa clientela. O substrato genérico raramente tem viabilidade competitiva por si só. Ele precisa ser diferenciado das ofertas competitivas, porque as pessoas respondem diferentemente a diferentes espécies de diferenciação. Para o autor o preço é poderoso. Mas ser poderoso não é automaticamente ser suficiente, não importando o quão árduas sejam as negociações de preço, ou quão minúsculas as frações de preço envolvidas na negociação.

Collins-Dodd e Lindley (2003) sugeriram que o nome da loja em uma marca de loja é na verdade uma forma de extensão de marca, e que atributos positivos da loja poderiam ser aproveitados para aumentar a conscientização e construir uma percepção positiva de suas marcas. “A forte relação entre a loja e imagem de marca da loja é o requisito fundamental para uma estratégia de diferenciação bem-sucedida” (COLLINS-DODD; LINDLEY, 2003, p. 346).

## 5.2 IMPACTOS VERTICAIS

### 5.2.1 Indústria e fornecedor

Segundo o estudo publicado pela Comissão Europeia em 2011 os varejistas deixaram de ser meramente intermediários na distribuição de produtos manufaturados para os consumidores, assumindo o centro da etapa da cadeia de suprimentos e controlando o processo de desenvolvimento dos produtos, além do seu *marketing*.

As marcas próprias servem para deixar anônimos os fabricantes, colocando-os em um papel de subordinação, deixando-os como meros agentes, produzindo sob encomenda para o varejista. As marcas próprias quebram a ligação entre o fabricante e consumidor e permitem que o varejista dite a especificação do produto e até mesmo determine a natureza da produção (EUROPEAN COMMISSION, 2011, p. 37-38).

Os varejistas podem exercer um poder de compra muito forte sobre os produtores de marcas próprias, pois eles podem facilmente substituí-los por outros produtores com custos mínimos de mudança. Com os produtores economicamente dependentes é possível extrair todo o excedente disponível de suas relações econômicas. Em casos extremos os produtores de marcas próprias podem ter dificuldades para cobrir seus custos fixos e quando a competição por contratos de fornecimento é intensa, os preços podem ser associados aos custos variáveis. Isso pode afetar a sua capacidade para fazer investimentos futuros (novas máquinas ou tecnologias) e afetar a sua viabilidade econômica a longo prazo. Em tais circunstâncias, somente os produtores com uma vantagem de custo significativa (por exemplo, através de economias de escala ou de escopo) ou uma vantagem de diferenciação (por exemplo, instalações fabris mais modernas) podem prosperar sobre os rivais.

O desenvolvimento de marcas pode afetar não apenas os produtores de marcas próprias, mas também os fornecedores de marcas em geral. O lançamento de um produto de marca própria reduz o espaço de prateleira da categoria. Tal fato aumenta a competição das demais marcas pelo espaço restante. Neste caso, os pequenos produtores são mais vulneráveis

à exclusão por parte do varejista, uma vez que não dispõem de recursos suficientes para garantir a sua permanência nas prateleiras, assim como as grandes marcas nacionais.

De acordo com a análise de mercado realizada pelo International Markets Bureau (CANADA, 2010a), em 2010, as marcas próprias não só proporcionam aos consumidores uma variedade de produtos de boa qualidade, mas também oferecem uma oportunidade única aos fabricantes. O setor de varejo de alimentos está expandindo e entrando em diferentes mercados geográficos. Produzir produtos de marcas próprias para grandes varejistas prevê uma demanda consistente e estável de produtos de diferentes variedades e qualidades.

Na Europa Ocidental a recessão econômica exerceu um efeito dramático sobre o comportamento do consumidor. O valor do dinheiro vem se tornando uma força motriz e levando os varejistas a escolhas mais sofisticadas e seletivas, que, por sua vez, afetam os fornecedores em todo o mundo. Cada vez mais os varejistas estão envolvidos diretamente com os clientes no desenvolvimento de marcas próprias. Sendo esta tendência crescente, os fornecedores podem escolher enfrentar desafios na concorrência ou optar por abastecê-los (CANADÁ, 2010b).

Segundo o International Markets Bureau ao associar-se com os varejistas, fabricantes e produtores podem praticamente eliminar os custos de *marketing* e publicidade. Os varejistas estão cada vez mais avançados e estão usando a publicidade da loja e promoções para incentivar o cliente a aumentar as compras de produtos com as suas marcas

O avanço tecnológico também contribui para o aumento da eficiência dos varejistas. A medida que os mecanismos de monitoramento das vendas se tornam mais sofisticados, os dados extraídos fornecem informações detalhadas sobre as categorias e frequência de compras, auxiliando a visão dos padrões de vendas futuras. Informações mais detalhadas e precisas sobre os padrões de compra proporcionam novas oportunidades para o desenvolvimento de produtos, beneficiando indiretamente os fabricantes de marcas próprias.

A redução dos riscos é citada como uma das razões para o fornecimento de marcas próprias para o varejo. Segundo o International Markets Bureau (CANADA, 2010a), muitos fabricantes de marcas nacionais estão utilizando contratos de marcas próprias para preencher a capacidade ociosa de suas unidades fabris. O desenvolvimento de marcas próprias oferece aos fabricantes e produtores a oportunidade de manter os níveis mais elevados de produção, criando diversidade e redução de riscos.

De acordo com a pesquisa realizada por Toiler (2003) a busca por maior capacidade de vendas, maior volume de fabricação e garantia de recebimento são fatores motivadores para o fornecimento de marcas próprias, segundo os entrevistados.

No entanto, conforme a autora, houve controvérsia entre os fabricantes sobre a ocupação da capacidade ociosa representar uma motivação para o fornecimento de marcas próprias. Para alguns entrevistados esse pensamento é bastante errôneo, uma vez que a capacidade ociosa não diz respeito somente às máquinas, mas também ao espaço no depósito, embalagens e capacidade financeira. Os fabricantes que discordaram disseram:

Quem fala que entra na marca própria para ocupar capacidade ociosa, vai descobrir da forma mais dolorosa possível que errou no conceito. Marca própria é unidade de negócio que exige especialização e capacitação. [...] Alguns empresários falam: estou com uma máquina ociosa. A marca própria não é colocar uma máquina ociosa para funcionar. É mais do que isto. É preciso de um conceito para atender a marca própria. É preciso ter canal de atendimento diferente (TOILER, 2003, p. 70).

A autora faz um complemento sobre a divergência na opinião dos fabricantes, introduzindo o pensamento de Fitzel (1998) que fala que algumas vezes o fornecimento aumenta a eficiência da linha de produção, reduzindo os custos e, outras vezes, os incrementa. A redução ou aumento dos custos depende do volume, do tipo e da forma como o produto está sendo produzido.

Toiler (2003) também cita que o fator diluição dos custos fixos é ponto conflitante entre os entrevistados. De acordo com a autora:

Um dos fabricantes afirma que a marca própria aumenta o custo fixo da empresa. Por um lado, há o aumento de volume, mas a fabricação de várias marcas envolve paradas frequentes nas máquinas para troca de formulação e embalagem, gerando custos ainda maiores do que a diluição do custo fixo poderia compensar com o aumento de volume. Este aspecto corrobora o pensamento de Quelch e Harding (1996), no qual a produção de marcas próprias redundava em maiores complexidades de fabricação e distribuição, que aumentam os custos ao invés de reduzi-los (TOILER, 2003, p. 70).

O trabalho desenvolvido por Toiler (2003) aponta algumas dificuldades enfrentadas pelos fabricantes de marcas próprias. Segundo a autora os fatores restritivos para o desenvolvimento de marcas próprias envolvem a falta de certeza na rentabilidade da operação, fato convergente com o principal problema enfrentado – o repasse de custos. A falta de confiança no cliente é presente entre alguns fabricantes de marcas próprias, pois o varejo não

está cumprindo com as estimativas de volume informadas no início da operação, gerando estoques de embalagens desnecessários, onerando o fabricante.

Altintas *et al.* (2010) realizaram uma pesquisa no varejo da Turquia e concluíram que as empresas fabricam produtos de marca privada como uma alavanca para desenvolver seu próprio produto, para aprender sobre o setor e também sobre o processo de planejamento. De acordo com os autores, ao produzir marcas próprias os fabricantes não competem apenas com seus concorrentes, mas também competem indiretamente com os varejistas.

Lepsch, Souza e Szafir-Goldstein (2005) cita a melhor sinergia com os varejistas e atacadistas, aumento da produtividade, aumento da competitividade e otimização dos custos. De acordo com o autor, a indústria só deve partir para o fornecimento de marcas próprias se as mesmas tiverem um impacto nos seus negócios muito maior do que somente auxiliar na redução da ociosidade da sua capacidade produtiva.

Almeida, Amaral e Cavalcanti (1997 *apud* LEPSCH; SOUZA; SZAFIR-GOLDSTEIN, 2005), assim como Oliver (2001 *apud* LEPSCH; SOUZA; SZAFIR-GOLDSTEIN, 2005), enumeram como principais vantagens de produzir marcas próprias: a minimização da capacidade ociosa, absorção de parte dos custos fixos, entrada no mercado sem incorrer em custos de marca, criação de relacionamento duradouro com o varejista, eliminação de concorrentes e repasse das responsabilidades de garantia para o varejo. Dentre as desvantagens os autores destacam: redução da margem de contribuição, risco de criar dependência com poucos clientes e restrições de promoções e canibalização das marcas regulares dos fabricantes.

Hoch e Banerji (1993 *apud* LIMA, 2006) relatam que pequenos fabricantes passaram a produzir marcas próprias do varejo para continuarem no mercado. Inclusive, os pequenos fabricantes passaram a ter um volume de exposição próximo ao das empresas de marcas líderes, pois o varejo está priorizando a sua marca própria em suas prateleiras. Conforme Scur e Souza (2009), a vantagem em fornecer a uma grande rede consiste em acessar o mesmo canal de distribuição de marcas já consagradas. Porém, para Hoch e Banerji (1993 *apud* LIMA, 2006), as antigas pressões sofridas pelos líderes de mercado no passado, com relação ao abastecimento de produtos na loja, qualidade, embalagem, dentre outros, passam agora para os fabricantes de marcas próprias.

De acordo com Bergès-Sennou e Bouamra-Mechemache (2011), as marcas próprias podem ser uma forma para fabricantes das marcas nacionais melhorarem as condições de seu contrato com os varejistas para os produtos de marcas nacionais, por também produzirem produtos com a marca do varejista.

Segundo a European Retail Round Table, 2010 os pequenos fornecedores podem se beneficiar significativamente das marcas próprias uma vez que os grandes varejos supermercadistas operam com uma base muito grande de clientes. Os custos de construção da marca, por exemplo, seriam reduzidos.

Segundo Dobson, Waterson e Chu (1998), as mudanças na relação comprador-fornecedor são evidentes no varejo dada a consolidação que vem ocorrendo no setor. As principais cadeias de lojas controlam o acesso aos consumidores e estão cada vez mais em posição de exercer poder de compra. De acordo com Dobson, Waterson e Chu (1998) e Oubiña, Rubio e Yagüe (2006), para os fabricantes, a distribuição através dos grandes varejistas é fundamental para seus negócios, principalmente em função das economias de escala.

### **5.2.2 Bem-estar do consumidor**

A Comissão Europeia publicou em 2011 um estudo que aponta os impactos das marcas próprias na competitividade da cadeia de alimentos processados na Europa. De acordo com o relatório, as redes supermercadistas desenvolvem produtos com a sua marca a fim de tornar a sua proposição de varejo mais atraente para os consumidores. Assim, segundo a Comissão Europeia, as marcas próprias desempenhariam três papéis:

a) Preencher lacunas em categorias de produtos que não são servidas pelas marcas nacionais. Um exemplo seria o desenvolvimento de sabores ou receitas diferenciadas.

b) Oferecer alternativa às marcas nacionais, comercializando produtos com mesma qualidade, mas com preço inferior.

c) Criar novos produtos e novas categorias, muitas vezes inovadoras em valor. Produtos saudáveis ou éticos são exemplos desse papel desempenhado pelas marcas próprias.

As marcas disponíveis na rede representam opções de compra aos clientes. Muitos são fiéis a uma determinada marca e não estão dispostos a arriscar a substituição. Outros consumidores são mais abertos à experimentação, ou mais sensíveis ao preço. Portanto, muitas vezes a sua escolha acaba acontecendo no momento da compra.

Segundo Kumar e Steenkamp (2008), quando combinados, preço e qualidade geram quatro tipos de compradores: compradores eventuais, compradores de marca, compradores de marca própria e compradores oportunistas.

a) Compradores eventuais: não são sensíveis ao preço e vêem pouca diferença na qualidade.

b) Compradores de marca: pouco sensíveis ao preço e percebem uma grande diferença de qualidade entre as principais marcas de fabricante e marcas próprias.

c) Compradores de marcas próprias: são sensíveis ao preço e percebem uma pequena diferença na qualidade entre as principais marcas de fabricantes e marcas próprias.

d) Compradores oportunistas: aqueles altamente sensíveis ao preço e que percebem grandes diferenças de qualidade entre as principais marcas de fabricantes e a marca da loja.

Quando as marcas próprias desempenham o papel de substitutas às marcas nacionais, são comercializadas como uma alternativa de preço baixo. Esta prática é, segundo a Comissão Europeia, benéfica aos clientes no curto prazo. No entanto, como são cópias das marcas nacionais, podem desestimular a inovação, representando um fator negativo para os consumidores no longo prazo.

No entanto, o parecer da Comissão Europeia difere do parecer da Comissão de Concorrência do Reino Unido. Após uma investigação sobre as preocupações da ligação entre o crescimento dos produtos de marca própria e as taxas de investimentos em inovação, a Comissão de Concorrência do Reino Unido não encontrou qualquer evidência de que o papel dos varejistas na venda de produtos com marca própria tenha tido um efeito negativo em relação à inovação:

Nossa avaliação de tendências e inovação em marca própria nos leva a concluir que supermercadistas, como clientes e concorrentes de produtos com marca própria, não estão produzindo efeito identificável sobre a concorrência. Atividade de inovação pode vir de produtos de marca própria, bem como das marcas (OXERA, 2010, p. 17, [tradução nossa]).

De acordo com a pesquisa de Steiner (2002), Dorothea Braithwaite, num artigo publicado em 1928 no *The Economic Journal*, comenta sobre a tendência das marcas próprias praticarem preços inferiores aos das conhecidas marcas nacionais, sendo o diferencial de preço atribuído à reputação superior das marcas de fabricantes. Ela observou que o preço de uma marca amplamente divulgada de sabão foi maior do que o preço das marcas não divulgadas. Segundo a autora, embora quimicamente não exista diferença entre os produtos, a publicidade por si só mantém a imagem de superioridade da marca nacional. A autora admitiu

que às vezes há sim diferenças de qualidade entre os produtos, mas que a propaganda induz o consumidor a não enxergar a proporção da diferença entre o preço e qualidade.

Segundo Souza e Nemer (1993 *apud* LEPSCH; SOUZA; SZAFIR-GOLDSTEIN, 2005), para o consumidor marca própria é um conceito associado à qualidade por um preço justo, ou seja, deve representar uma boa relação de valor. Os autores acrescentam que as marcas próprias devem estar posicionadas no mix de produtos do varejista na faixa de preço modal, isto é, onde se espera o maior volume de vendas da categoria.

No estudo desenvolvido por Pizzoli (2002) o autor verificou que dentre as razões para adquirir marcas próprias o preço foi a mais citada (65,1%), seguida da qualidade (22,8%).

Conforme Bauer (1960 *apud* STEINER, 2002) os consumidores avessos ao risco estão dispostos a pagar mais para reduzir as incertezas em suas decisões de compra.

Segundo Stanley (2003 *apud* TOILER, 2003), em seu artigo *Brands versus Private Brands – who is winning*, o consumidor geralmente hesita quando encontra uma marca própria no ponto-de-venda e, preferencialmente, ele irá escolher a sua marca conhecida. A exceção recai sobre quando a economia estiver em recessão; neste caso, poderá optar pela marca própria. Conforme este autor, as principais vantagens para o consumidor ao comprar produtos de marca própria são: (a) garantia da mesma qualidade em vários produtos com uma diferença de preço adequada; (b) maior variedade de produtos na categoria; (c) nome de confiança do varejo, que traz segurança na compra do produto e (d) geralmente os produtos são desenvolvidos em uma necessidade do consumidor, suprimindo lacunas não atendidas por outros produtos. No mesmo artigo, o autor enumera as desvantagens: (a) o produto pode ter menor qualidade, já que alguns varejistas optam por trabalhar com preço e qualidade reduzidos e (b) a não satisfação em relação a um produto, gera efeitos em toda gama de produtos de marca própria daquela rede.

No nível mais básico as marcas do varejo podem trazer produtos novos ao mercado e, que muitas vezes, diferem em alguns aspectos das marcas nacionais, proporcionando um benefício para os consumidores em termos de escolha e variedade de produtos oferecidos. Além disso, os varejistas têm um compromisso muito forte na garantia de qualidade dos produtos que levam as suas marcas, devido às repercussões negativas e danos a sua imagem caso os padrões de qualidade não sejam mantidos.

Existem discussões no sentido de que o aumento da participação das marcas próprias no mercado pode reduzir a variedade de marcas disponíveis nas gôndolas, limitando a escolha

dos consumidores<sup>1</sup>. De fato, a exclusão de marcas nacionais pode não somente reduzir a variedade de produtos, como também a intensidade da concorrência em algumas linhas de produtos, o que seria um prejuízo aos consumidores.

A evolução das marcas próprias em supermercados surge com a marca única, passa pela hierarquia de valor, com as marcas *Standard* e *Premium*, e chega em marcas-nicho com apelos orgânicos, livre de alergênicos etc.

Essa estrutura cobre uma variedade de produtos e permite que os consumidores escolham o *mix* de qualidade e preço que lhes convém, ou tenham informações mais claras sobre os produtos<sup>2</sup>.

O aumento da participação das marcas próprias em toda a Europa representa um desafio fundamental para a indústria, independentemente de se tratar de empresas que produzam somente marcas nacionais ou não. As marcas nacionais podem reagir de várias maneiras: diminuindo preços, aumentando a qualidade dos seus produtos ou inovando.

De acordo com a European Retail Round Table, 2010 a concorrência entre as empresas é geralmente reconhecida como sendo benéfica para a economia europeia e para os estados membros. Parte do papel da Comissão Europeia é garantir que a concorrência neste mercado não seja distorcida, favorecendo a sua eficiência, contribuindo para o bem-estar dos consumidores e para a competitividade da economia da região.

Em um artigo recente sobre o varejo a Comissão Europeia afirma que a concorrência entre os supermercadistas é forte.

Assim, a existência de marcas próprias pode beneficiar os consumidores que compram exclusivamente ou predominantemente produtos com as marcas do varejista. A introdução de marcas próprias em uma categoria de produto aumentaria a pressão competitiva sobre os produtos existentes.

No entanto, para Oliveira e Machado (2003), o aumento do poder de barganha das grandes redes em relação aos fornecedores gera impactos verticais não desejados. Conflitos na negociação acabam elevando os custos de transação da cadeia produtiva, repercutindo negativamente sobre o bem-estar do consumidor. Portanto, segundo os autores, os impactos

---

<sup>1</sup> Na Europa o espaço de prateleira é severamente limitado devido a regulamentações de planejamento. Regulamentos nacionais de planejamento, em muitos casos, limitam o tamanho das lojas ou geram encargos regulatórios adicionais, o que pode levar varejistas a construir lojas com espaço reduzido.

<sup>2</sup> Em maio de 2009, a rede holandesa Albert Heijn lançou a marca inovadora Puro e Honesto que ajuda a os consumidores a identificar e escolher os produtos éticos. A gama inclui orgânicos e produtos do comércio justo. Assim, a marca fornece benefícios informativos para os consumidores que desejam fazer compras ambientalmente e socialmente responsáveis. Na ausência desta marca esses consumidores teriam de examinar cada produto a fim de verificarsuas credenciais ambientais e sociais.

anticompetitivos do aumento do poder de mercado têm efeito líquido negativo sobre o bem-estar da sociedade.

### 5.3 DESENVOLVIMENTO DE MARCAS PRÓPRIAS: ANÁLISE DOS EFEITOS E IMPACTOS

#### **5.3.1 O mercado de marcas próprias: fatores motivadores e restritivos sob a perspectiva dos agentes envolvidos**

Diante da revisão bibliográfica apresentada no item 5.1 do presente capítulo, o Quadro 2 lista os fatores que motivam e restringem o desenvolvimento de marcas próprias, considerando sua abrangência entre os agentes envolvidos: varejo, indústria e consumidor.

	<b>Fatores motivadores/Oportunidades</b>	<b>Fatores restritivos/Ameaças</b>
<b>Varejo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permitir maior diferencial de margem.</li> <li>▪ Melhorar a imagem da loja.</li> <li>▪ Reduzir os gastos com publicidade.</li> <li>▪ Favorecer a diferenciação da concorrência.</li> <li>▪ Aumentar o poder de barganha na negociação com os fabricantes de marcas nacionais. Servir como arma de negociação e regulação de preços da categoria.</li> <li>▪ Reduzir a dependência das marcas nacionais.</li> <li>▪ Favorecer a racionalização da cadeia de fornecimento.</li> <li>▪ Permitir maior controle sobre os fornecedores.</li> <li>▪ Estreitar o vínculo com o consumidor. Fidelizar o cliente.</li> <li>▪ Permitir o controle do produto e do mercado.</li> <li>▪ Aumentar do volume de vendas.</li> <li>▪ Viabilizar produtos com melhor custo-benefício para os clientes.</li> <li>▪ Favorecer contratos de médio e longo prazo.</li> <li>▪ Fortalecer a relação com fornecedores.</li> <li>▪ Permitir um nível de rentabilidade mais constante, com menor flutuação e em patamares mais altos.</li> <li>▪ Com barreiras de entrada praticamente inexistentes em grande parte das categorias o acesso aos consumidores é garantido.</li> <li>▪ Favorecer as economias de escala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantir a qualidade dos produtos.</li> <li>▪ Desenvolver novos produtos.</li> <li>▪ Conquistar novos consumidores.</li> <li>▪ O excesso de produtos de marca própria pode levar à falta de variedade, espantando o consumidor.</li> </ul>
<b>Indústria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Favorecer a expansão de mercados geográficos.</li> <li>▪ Reduzir custos de <i>marketing</i> e publicidade.</li> <li>▪ Favorecer o acesso às informações sobre a categoria e padrões de compra.</li> <li>▪ Reduzir riscos.</li> <li>▪ Ocupar a capacidade ociosa/ Aumento da demanda.</li> <li>▪ Permitir a diluição de custos fixos/Otimização dos custos.</li> <li>▪ Viabilizar o acesso ao canal de distribuição.</li> <li>▪ Aumentar a produtividade e competitividade.</li> <li>▪ Melhorar a sinergia com varejistas e atacadistas.</li> <li>▪ Permitir o repasse de responsabilidades para o varejo.</li> <li>▪ Aumentar a diversidade de produtos (produtos com diferentes variedades e qualidades).</li> <li>▪ Estimular o aprendizado sobre o produto, setor e processo de planejamento.</li> <li>▪ Proporcionar garantia no pagamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Favorecer a quebra da ligação entre o fabricante e consumidor.</li> <li>▪ Permitir que o varejista defina a especificação do produto e até mesmo determine a natureza da produção.</li> <li>▪ Aumentar a dependência pelo varejista. Risco de criar dependência com poucos clientes.</li> <li>▪ Risco de substituição constante.</li> <li>▪ Reduzir o espaço de prateleira das demais marcas ou excluir fornecedores.</li> <li>▪ Aumentar os custos fixos devido a possíveis complexidades de fabricação ou distribuição.</li> <li>▪ Aumentar a exigência de especialização e capacitação.</li> <li>▪ Permitir a redução da margem de contribuição.</li> <li>▪ Permitir restrições de promoções.</li> <li>▪ Favorecer a canibalização das marcas regulares dos fabricantes.</li> <li>▪ Aumentar as pressões com relação ao abastecimento de produtos na loja, qualidade, embalagem, entre outros.</li> <li>▪ Gerar falsas expectativas de volumes. Não</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhorar as condições de seu contrato com os varejistas para os produtos de marcas nacionais, por também produzirem produtos com a marca do varejista.</li> <li>▪ Favorecer as economias de escala.</li> </ul>	concretização dos volumes estimados na negociação.
<b>Consumidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Representar alternativa às marcas nacionais. Produtos com qualidade equivalente às marcas nacionais, mas com preço inferior.</li> <li>▪ Viabilizar o acesso a produtos inovadores em valor.</li> <li>▪ Viabilizar o acesso a produtos diferenciados.</li> <li>▪ Oferecer segurança associada à imagem do varejista.</li> <li>▪ Estimular a inovação dos produtos em geral, desencadeada pela competição entre as marcas do varejo e marcas nacionais.</li> <li>▪ Estimular o aumento da qualidade dos produtos em geral, desencadeado pela competição entre as marcas do varejo e marcas nacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O produto pode ter menor qualidade em relação às demais marcas, já que alguns varejistas optam por trabalhar com preço e qualidade reduzidos.</li> <li>▪ A não satisfação em relação a um produto pode gerar efeitos em toda gama de produtos de marca própria de uma rede.</li> <li>▪ A exclusão de marcas nacionais pode não somente reduzir a variedade de produtos, como também a intensidade da concorrência em algumas linhas de produtos, o que seria um prejuízo aos consumidores.</li> <li>▪ Conflitos na negociação podem elevar os custos de transação da cadeia produtiva, repercutindo negativamente sobre o bem-estar do consumidor.</li> </ul>

**Quadro 2 - Fatores que motivam e restringem o desenvolvimento de marcas próprias.**

Fonte: elaborado pela autora.

### **5.3.2 Fatores motivadores para o desenvolvimento de marcas próprias sob o ponto de vista dos varejistas - Análise dos Efeitos e Impactos**

Por fim, o Quadro 3 apresenta os principais fatores motivadores para o desenvolvimento de marcas próprias sob o ponto de vista dos varejistas supermercadistas, seguido de uma análise dos possíveis efeitos e impactos horizontais e verticais. As justificativas citadas foram reunidas de acordo com as informações encontradas na literatura nacional e internacional, conforme o item 5.1. As informações apresentadas no quadro permitem identificar as características estruturais básicas da indústria, que determinam o conjunto das forças competitivas sugeridas por Porter.

Para a análise das forças competitivas foram utilizadas as seguintes convenções:

- a) Indústria: setor de marcas próprias
- b) Fornecedor: fabricantes de marcas próprias.
- c) Entrada: barreiras de entrada no setor de marcas próprias.
- d) Rivalidade: concorrência entre as redes de varejo supermercadista.
- e) Ameaça de substituição: por produtos das marcas nacionais.
- f) Comprador: redes varejistas que utilizam a estratégia de marcas próprias.

Fatores motivadores para o desenvolvimento de marcas próprias	Benefícios esperados pelos varejistas	Análise dos possíveis efeitos e impactos verticais e horizontais	Análise das forças competitivas
Maior diferencial de margem em relação às marcas nacionais.	Maiores margens brutas nas categorias. Ganhos superiores em relação às demais marcas.	O baixo poder de negociação dos fornecedores de marcas próprias favorece as redes varejistas. Maiores margens não necessariamente significam maiores lucros.	<b>PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES: <u>FRACO</u></b>
Favorecimento à formalização de contratos de médio e longo prazo.	Melhorar o relacionamento com a indústria.	<p>Os contratos entre os grandes varejistas e fornecedores de marcas próprias tendem, normalmente, a privilegiar os interesses dos grandes varejistas. Além disso, os contratos não são garantia de uma relação bem sucedida entre varejo e fornecedor de marcas próprias.</p> <p>Caso o varejo encontre um fornecedor com preço mais competitivo e que possa desenvolver um produto similar ao que a rede já tem em linha, o contrato vigente é facilmente rompido e os possíveis impactos sofridos pelo varejista normalmente são diluídos no longo prazo.</p> <p>No entanto, a troca de fornecedores nem sempre é bem sucedida. Muitas vezes, a rede acaba trocando um problema por outro. Exemplo: Se no passado havia dificuldade na negociação do preço do produto, com o novo fornecedor a dificuldade poderá ser na pontualidade da entrega. Se no passado havia dificuldade nos volumes entregues, no futuro poderá haver divergências na qualidade do produto.</p> <p>Cabe ressaltar que o não cumprimento das cláusulas contratuais gera, obviamente, penalizações aos fornecedores. Dependendo do porte do fornecedor, tais penalizações podem desencadear sérias dificuldades financeiras à empresa fornecedora de marcas próprias.</p>	
Aumento do poder de barganha do varejo	Arma de negociação. Alavancagem no fornecimento das marcas nacionais com melhores ofertas destes produtos.	A estratégia de marcas próprias deve estar consolidada na rede, representando um objetivo comum a todas as áreas envolvidas. Caso contrário, as marcas próprias deixam de ser uma ferramenta de negociação da rede varejista, gerando conflitos de interesses comerciais dentro da própria rede.	<b>PODER DO COMPRADOR: <u>FORTE</u></b>
Diferenciação entre as demais redes.	Maior vantagem comparativa sobre a concorrência. Diferenciação de produtos e preço frente aos concorrentes.	Grande parte dos produtos desenvolvidos para as marcas próprias é comum entre as redes. Existem muitas indústrias especializadas no desenvolvimento de marcas próprias, que fornecem simultaneamente para várias redes no Brasil. Portanto, a diferenciação só ocorrerá caso a rede esteja disposta a desenvolver marcas ou produtos diferenciados. Para que isso ocorra,	<b>RIVALIDADE: <u>FORTE</u></b>

		<p>a rede precisa dispor de uma equipe técnica e comercial com metas alinhadas à estratégia de diferenciação estabelecida pela corporação. Caso contrário, a única diferença entre os produtos, além da marca do varejista, será o layout dos rótulos, e, em alguns casos, alguns centavos no preço.</p> <p>Aqui cabe uma ressalva óbvia, porém importantíssima: as marcas próprias são apenas uma das muitas ferramentas utilizadas para a diferenciação. A excelência dos serviços, sortimento dos produtos e qualidade dos perecíveis, por exemplo, dão maior credibilidade à rede e consequentemente a qualquer produto comercializado por ela. A rede Zaffari, 5ª em faturamento no ranking ABRAS 2010, pode ser considerada um exemplo de diferenciação pelo atendimento, sortimento e qualidade dos produtos perecíveis. Caso expandisse a sua linha de marca própria, seus clientes possivelmente não hesitariam em experimentar os novos produtos, pois a rede transmite credibilidade em sua imagem em função da sua diferenciação nos aspectos citados anteriormente.</p>	
Alternativa às marcas líderes	Menor dependência das marcas nacionais.	<p>Uma vez que as marcas próprias tenham qualidade percebida abaixo das marcas líderes é possível que elas deixem de concorrer entre si, ou que a concorrência entre elas não tenha a intensidade idealizada inicialmente pela rede varejista. Assim, as marcas próprias passam a concorrer com marcas intermediárias, ou até mesmo com as marcas dos próprios fornecedores de rótulos privados, levando à canibalização entre os produtos de um mesmo fabricante.</p> <p>Portanto, essa realidade colabora para a distorção de um dos principais propósitos para o desenvolvimento de marcas próprias, sugerido pelos próprios varejistas: a competição entre as marcas do varejo e as marcas líderes.</p> <p>Além disso, a menor qualidade dos produtos de marcas próprias pode reverter a estratégia a favor dos fornecedores das marcas nacionais. Assim, as marcas próprias perdem a função de ferramenta de barganha da rede e passam a servir como ferramenta de negociação das indústrias detentoras das grandes marcas.</p>	
Economias de escala	Contribuição para o aumento do volume de vendas	<p>Para a indústria de pequeno e médio porte, fabricar marcas próprias para as grandes redes pode representar a produção de volumes que dificilmente seriam alcançados sem essa parceria. A abrangência geográfica e a grande quantidade de lojas são fatores motivadores para o desenvolvimento de rótulos privados pela indústria.</p>	<p><b>BARREIRAS DE ENTRADA: FORTE</b></p>

		<p>Além disso, a correta gestão das marcas próprias, realizada pelos varejistas, deve garantir o abastecimento das gôndolas. Portanto, se um produto com a marca privada está efetivamente em linha, ele deve estar exposto nas gôndolas, ao alcance dos consumidores e corretamente precificado. Gôndolas abastecidas, produtos com qualidade, preço competitivo e corretamente expostos são requisitos fundamentais para o sucesso das marcas próprias. O insucesso de um item com a marca do varejista normalmente é decorrente do não cumprimento das premissas básicas de gestão de produtos, que devem estar alinhadas entre as áreas envolvidas. Conseqüentemente, os volumes de compras ficam abaixo das projeções e o desenvolvimento de marcas próprias pode tornar-se uma experiência decepcionante para as indústrias atraídas pelo fornecimento em escala.</p> <p>Paralelamente, para algumas categorias de produtos, a capacidade produtiva representa um fator decisivo para a seleção de um fornecedor de marcas próprias. Fraldas e <i>commodities</i>, por exemplo, requerem fornecimento em grande escala em função do alto giro. Assim, a baixa capacidade produtiva pode limitar o ingresso de um fornecedor no mercado de marcas próprias.</p>	
Racionalização da cadeia de fornecimento	Aumento da eficiência no canal de distribuição.	<p>As grandes marcas são geradoras de fluxo e, portanto, sua comercialização é obrigatória. A introdução de itens de marca própria reduz o espaço nas gôndolas, obrigando a retirada dos fornecedores de menor porte, uma vez que esses não dispõem de recursos financeiros suficientes para manter o relacionamento com a rede varejista.</p> <p>Essa realidade acaba forçando o interesse das pequenas e médias empresas a desenvolver marcas próprias para o varejo, como uma estratégia de sobrevivência dentro das grandes redes. Assim, fornecer marcas próprias para o grande varejo serve como garantia de acesso ao mesmo canal de distribuição das marcas nacionais.</p>	
Menores gastos com publicidade e desenvolvimento de produtos	Maior controle do produto e do mercado.	<p>Os gastos com o desenvolvimento de produtos, sempre quando possível, são repassados aos fornecedores interessados em desenvolver a parceria com as redes. As despesas com o projeto de desenvolvimento envolvem a formulação do produto, análises laboratoriais, auditorias de qualidade, melhorias nas instalações fabris, aquisição de equipamentos, desenvolvimento de rótulos e embalagens, e quaisquer outras sugeridas pela rede detentora da marca.</p> <p>Caso o fornecedor não concorde em arcar com os custos envolvidos no processo de desenvolvimento dos produtos, ou não tenha</p>	

		condições financeiras que permitam este investimento, certamente perderá a oportunidade de fornecimento e deixará o caminho livre para que outra empresa venha a fornecer para a rede.	
Fidelização do consumidor	Melhor custo-benefício para os clientes.	<p>Nem sempre essa premissa é verdadeira, pois a qualidade está associada ao preço. No desenvolvimento de marcas próprias é comum o <i>trade-off</i> entre qualidade e preço.</p> <p>No Brasil, grande parte das marcas próprias não é inovadora, mas sim seguidora das marcas nacionais. No geral, a qualidade percebida dos itens de marca própria é inferior às marcas referência. A tentativa de equiparação da qualidade percebida entre marca própria e marca referência é, na maioria das vezes, inviabilizada em função dos custos envolvidos nas adaptações necessárias.</p> <p>Por outro lado, existem categorias de produtos em que a qualidade percebida é realmente muito similar, ou até mesmo superior às marcas nacionais, onde os preços negociados pelos varejistas são competitivos e com diferencial representativo para os consumidores.</p> <p>Neste sentido, as marcas próprias ganham maior credibilidade quando existe um esforço, por parte dos varejistas e fabricantes, em oferecer uma opção de qualidade e valor aos clientes.</p>	<b>AMEAÇA DE SUBSTITUIÇÃO: FORTE</b>
Melhorar a imagem da loja	Favorecimento das marcas “guarda-chuva”, aproveitando os custos fixos já existentes.	<p>Requer maior controle sobre a qualidade dos produtos desenvolvidos em parceria com os fornecedores. O controle deve ser abrangente e incluir o acompanhamento de toda a cadeia produtiva. Não conformidades no produto, na produção, no transporte, no armazenamento ou até mesmo nas condições sociais do fabricante, poderão afetar a credibilidade dos demais produtos da marca e, conseqüentemente, a imagem da rede.</p> <p>Portanto, cabe à rede varejista encontrar meios viáveis para um rigoroso desenvolvimento de produtos, incluindo a seleção de fornecedores aptos a cumprir todos os requisitos estabelecidos por ela estabelecidos e, principalmente, as legislações vigentes no país.</p> <p>No Brasil, as exigências impostas pelas grandes redes são bastante rigorosas e, em muitos casos, mais abrangentes e detalhadas do que as praticadas pelos órgãos reguladores e fiscalizadores.</p> <p>Um exemplo são os critérios de boas práticas de fabricação e segurança alimentar utilizados pelo Walmart. Por ser uma empresa multinacional, as diretrizes para a seleção de fornecedores de alimentos para as marcas próprias seguem</p>	

		padrões estabelecidos internacionalmente, além das legislações nacionais. As empresas que não fizerem as adequações necessárias para o atendimento às diretrizes internacionais, dentro do prazo estabelecido pelo Walmart, serão desqualificadas não poderão mais fabricar produtos com as marcas da rede americana no Brasil.	
--	--	---	--

**Quadro 3 - Fatores motivadores para o desenvolvimento de marcas próprias sob o ponto de vista dos varejistas - análise dos efeitos e impactos.**

Fonte: Elaborado pela autora.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre as diversas estratégias utilizadas pelo varejo de alimentos, o desenvolvimento de rótulos privados merece destaque em função da sua abrangência e disseminação no mundo. O uso crescente de marcas próprias pelas redes varejistas desafia a indústria a reduzir seus preços, aumentar a qualidade dos seus produtos ou inovar a fim de diferenciar-se das marcas privadas.

Com o objetivo de melhor entender o cenário do setor de supermercados no Brasil, o primeiro propósito do trabalho foi apresentar a taxa de concentração CR e o índice Herfindahl-Hirschman (HHI), calculados a partir do faturamento bruto das 300 maiores empresas supermercadistas em 2010.

O valor estimado para a taxa de concentração das quatro maiores empresas atuantes no mercado brasileiro em 2010 foi de  $CR4 = 61\%$ . Assim, foi possível identificar que atualmente o mercado brasileiro tem concentração moderada ( $50 < CR4 < 65$ ), conforme a escala estabelecida por Bain em 1968. O índice Herfindahl-Hirschman (HHI) estimado para o mercado brasileiro em 2010 foi 1230. Segundo os critérios estabelecidos pelo governo dos Estados Unidos, no *Horizontal Mergers Guidelines*, de 1992, um mercado é moderadamente concentrado quando o HHI está entre 1000 e 1800. Portanto, conforme as escalas de concentração sugeridas por ambos os critérios, o setor supermercadista brasileiro tem concentração moderada.

Comumente a literatura aponta que a concentração do mercado varejista contribui para o crescimento da participação das marcas próprias no faturamento das redes. Na Europa, região onde as marcas próprias têm maior desenvolvimento e mantêm a sua participação consolidada no varejo, a concentração de mercado é elevada.

Durante a última década a participação das marcas próprias no volume de vendas do varejo brasileiro oscilou entre 4% e 5%, chegando a atingir 6,8% em 2007. Neste mesmo ano a participação das vendas de marcas próprias atingiu 5,4% em valor. Em 2010 a participação das marcas próprias em valor esteve em 4,8%.

No entanto, o cenário das marcas próprias no mercado brasileiro ainda é bem diferente da realidade em muitos países da Europa. Segundo o 16º estudo anual de Marcas Próprias realizado pela Nielsen em 2010, a Suíça é detentora da maior participação em valor; 46% do faturamento dos supermercados são em função das vendas de produtos de marcas próprias,

seguida pelo Reino Unido (44%), Alemanha (32%), Espanha (29%), Bélgica (28%) e Áustria (27%), que apresentou aumento 12 pontos percentuais em relação à participação de 2009.

As informações reunidas durante a pesquisa bibliográfica permitiram identificar as seguintes justificativas que podem explicar a grande diferença entre a participação das marcas próprias no faturamento das redes supermercadistas no Brasil e Europa:

a) Um fator importante e que promove o crescimento das marcas próprias é a concentração varejista. O setor supermercadista é moderadamente concentrado no Brasil, mas devido à extensão territorial do país, as grandes empresas estão distribuídas ao redor dos grandes centros urbanos. Nas demais regiões do Brasil o mercado é pulverizado.

b) A literatura indica que períodos de recessão estimulam a experimentação de produtos com rótulos privados e que o seu bom desempenho em períodos difíceis gera lealdade aos produtos comercializados com as marcas das redes varejistas.

c) Outra razão que justificaria a maior participação das marcas próprias no faturamento das redes é a frequência de compras. Países com mais altas participações foram aqueles onde os clientes compraram marcas próprias com maior frequência.

d) Mais um fator que poderia prejudicar os números do mercado brasileiro é a não contabilização de categorias de serviços, produtos das padarias, frutas, legumes e verduras, entre outras. Mesmo sendo comercializadas como marcas próprias, tais categorias não são consideradas nas pesquisas do setor, fato que possivelmente contribui para a distorção da participação das marcas próprias no faturamento das redes supermercadistas brasileiras, quando comparadas às participações de outros mercados.

f) Devido ao amadurecimento do mercado europeu, as redes supermercadistas utilizam as marcas próprias como veículo de inovação e comunicação de valores aos clientes, estratégia ainda tímida no Brasil.

Além disso, utilizando informações publicadas em trabalhos anteriores foram identificados os efeitos e impactos do desenvolvimento de marcas próprias, distinguidos como verticais e horizontais. Os impactos verticais envolvem os fornecedores, indústria e consumidores. Os impactos horizontais envolvem o varejista que desenvolve marcas próprias e as redes concorrentes. De acordo com literatura consultada foi possível identificar que os fatores motivadores para o desenvolvimento de rótulos privados são tão representativos para o varejo quanto para as empresas fabricantes. No entanto, em função do poder que as grandes redes exercem sobre a indústria, os reflexos negativos da estratégia de marcas próprias podem representar um risco muito maior para os fabricantes do que para os varejistas.

A análise das forças competitivas permitiu as seguintes constatações: o forte poder exercido pelos varejistas sobre a indústria produtora de marcas próprias e conseqüentemente o baixo poder dos fornecedores sobre os varejistas; a alta rivalidade entre as redes em decorrência da forte concorrência; a forte ameaça de substituição das marcas próprias pelas marcas nacionais e as barreiras de entrada oriundas dos investimentos e riscos que devem ser assumidos pelas indústrias dispostas a ingressar neste mercado.

A concorrência em todas as esferas do varejo de alimentos é intensa e as exigências quanto à qualidade dos produtos, controles e padrões de produção variam entre as redes. No Brasil, a adoção da estratégia de marcas próprias pelas grandes redes vem contribuindo para o desenvolvimento de pequenos e médios fabricantes. Não raros são os casos em que empresas realizam adequações em seus processos, produtos ou até mesmo em sua estrutura fabril para então iniciarem o fornecimento para as marcas próprias do varejo supermercadista.

Essa constatação vem de encontro ao pensamento de Porter (2004). Segundo o autor, a competição entre os concorrentes poderá trazer crescimento para toda a indústria, pois em decorrência dos esforços para manter suas posições no mercado, as empresas acabam elevando seus padrões de produto e serviços. Assim, toda a indústria é beneficiada, visto que em função do uso de diversas táticas de concorrência, há um aprimoramento tanto da empresa iniciante, como da indústria em geral.

De fato, quando bem estabelecida, a parceria entre o varejo e indústria prepara fornecedores para atenderem o mercado nacional de marcas próprias. O fabricante que estiver disposto a atender a imensa lista de requisitos técnicos solicitados por um grande varejista certamente ampliará o seu mercado, além de fortalecer sua imagem frente aos demais varejistas. Por outro lado, o descomprometimento por uma das partes pode provocar sérios prejuízos à cadeia.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

AGUIAR, D. R. D. Concentração do mercado varejista alimentar brasileiro. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47., 2009, Porto Alegre. **Anais do 47º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/13/730.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2011.

ALDI. **O princípio ALDI**. [s. l.], 2011. Disponível em: <[http://www.aldi.pt/PRINZIP\\_PT/index.shtml](http://www.aldi.pt/PRINZIP_PT/index.shtml)>. Acesso em: 09 jul. 2011.

ALMEIDA, V. J. **Definição de mercados relevantes e medidas de concentração no setor elétrico**: análise comparada da experiência brasileira. 2003. 149f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

ALTINTAS, M. H. *et al.* Strategic objectives and competitive advantages of private label products: Manufacturers' perspective. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Bradford, v. 38, n. 10, p. 773-788. 2010.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Brand**. [s. l.], 2011. Disponível em: <[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B)>. Acesso em: 02 jul. 2010.

ANSOFF, I. H. **Corporate strategy**: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS E TERCEIRIZAÇÃO. **Panorama**: marca própria no mundo. São Paulo, 2011. Disponível em: <[http://www.abmapro.org.br/page/marcapropria\\_panorama.asp](http://www.abmapro.org.br/page/marcapropria_panorama.asp)>. Acesso em: 22 mar. 2011.

AZEVEDO, P. F. Concorrência no agribusiness. In: ZYLBERSTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava. (Orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2005.

BAIN, J. S. **Industrial organization**. 2. ed. Berkeley: John Wiley & Sons, 1968.

BAUMOL, W. J.; BLINDER A.S. **Economics: principles and policy**. 11. ed. Mason (USA): South Western Cengage Learning, 2009.

BERGÈS-SENNOU, F.; BONTEMS, P.; RÉQUILLART, V. Economic impact of the development of private labels. In: BIENNIAL CONFERENCE OF THE FOOD SYSTEM RESEARCH GROUP UNIVERSITY OF WISCONSIN, 1., 2003, Madison. **Proceedings of the First Biennial Conference of the Food System Research Group**. Madison, 2003. Disponível em: <[http://www.aae.wisc.edu/fsrg/publications/conference/Berges-Sennou\\_Bontems\\_Requillart.pdf](http://www.aae.wisc.edu/fsrg/publications/conference/Berges-Sennou_Bontems_Requillart.pdf)>. Acesso em: 18 abr. 2011.

BERGÈS-SENNOU, F.; BOUAMRA-MECHEMACHE, Z. Is producing a private label counterproductive for a branded manufacturer? **European Review of Agricultural Economics**, Den Haag (Holanda), p. 1-27, mar. 2011. Disponível em: <<http://erae.oxfordjournals.org/content/early/2011/03/23/erae.jbr006.full.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

BESANKO, D. *et al.* **A economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BIEDRONKA. **Kim jesteśmy**. Wroclaw (Poland), 2010. Disponível em: <[http://www.biedronka.pl/o\\_nas/biedronka/kim\\_jestesmy/](http://www.biedronka.pl/o_nas/biedronka/kim_jestesmy/)>. Acesso em: 09 jul. 2011.

BONTEMS, P.; MONIER-DILHAN, S.; RÉQUILLART, V. Strategic effects of private label. **European Review of Agricultural Economics**, Den Haag (Holanda), v. 26, n. 2, p. 147-165, 1999.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria de Acompanhamento Econômico. **Ato de Concentração nº 08012.001297/99-34, de 06 de julho de 2001**. Brasília, 2001. Disponível em: <[www.seae.fazenda.gov.br/.../pracsonaenacionalmalurdes.pdf](http://www.seae.fazenda.gov.br/.../pracsonaenacionalmalurdes.pdf)>. Acesso em: 04 mar. 2011.

\_\_\_\_\_. Ministério da Justiça. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Defesa da Concorrência no Judiciário**. Coleção CADE/SDE 05/2010a. Disponível em: <[www.cade.gov.br/Default.aspx?7eb140c95bb047cc59e679ce65e5](http://www.cade.gov.br/Default.aspx?7eb140c95bb047cc59e679ce65e5)>. Acesso em: 04 mar. 2011.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Guia prático do CADE: a defesa da concorrência no Brasil**. 3. ed. São Paulo: CIEE, 2007. Disponível em: <[http://www.cade.gov.br/publicacoes/guia\\_cade\\_3d\\_100108.pdf](http://www.cade.gov.br/publicacoes/guia_cade_3d_100108.pdf)>. Acesso em: 04 mar. 2011.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Desenvolvimento do sistema produtivo: 46 anos de superações. In: \_\_\_\_\_. **O Brasil em 4 décadas**. Texto para discussão 1500. Brasília: IPEA, 2010b. p. 51-69. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/publicacoes/tds/td\\_1500.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/publicacoes/tds/td_1500.pdf)>. Acesso em: 14 fev. 2011.

BURT, S. The strategic role of retail brands in British grocery retailing. **European Journal of Marketing**, Bingley (United Kingdom), v. 34, n. 8, p. 875-890, 2000.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39. jan./ mar. 2003.

CANADA. International Markets Bureau. Market Analysis Report. **Global Private Label Trends**. Ottawa, abr. 2010a. Disponível em: <<http://www.ats.agr.gc.ca/inter/5478-eng.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2011.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Market Indicator Report. **Western Europe**: what you need to know to grow your presence in the market. Ottawa, 2010b. Disponível em: <<http://www.ats-sea.agr.gc.ca/eur/5782-eng.htm>>. Acesso em: 29 jul. 2011.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.1, n. 3, set./ dez. 1997. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/rac/v1n3/v1n3a02.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rac/v1n3/v1n3a02.pdf)>. Acesso em: 05 set. 2010.

CAVALCANTE, L. B. Poder de compra do varejo supermercadista: uma abordagem antitruste. 2004. 42f. Trabalho de conclusão de curso (MBA em Direito Econômico e das Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2004.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1962.

COLLINS-DOOD, C.; LINDLEY, T. Store brands and retail differentiation: the influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [s. l.], v. 10, p. 345–352, 2003.

CONCHA-AMIN, M.; AGUIAR, D. R. D. Concentração industrial, fusões e *turnover* no setor supermercadista brasileiro. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.13, n.1, p. 45-56, jan./abr. 2006.

COOPER, C. L.; ARGYRS, C. **The concise Blackwell encyclopedia of management**. Malden (USA): Blackwell Publishers Ltd., 1998.

COTTERILL, R. W. Antitrust analysis of supermarkets: global concerns playing out in local markets. **The Australian Journal of Agricultural and Resource Economics**, Armidale (Australia) v. 50, n. 1, p. 17-32, mar. 2006.

DAUD, M.; RABELLO, W.. **Marketing de varejo**: como incrementar resultados com a prestação de serviços. Porto Alegre, Bookman, 2007.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Análise setorial**: varejo no novo cenário econômico. [s. l.], 2009. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/2Varejo%20Saad.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2011.

DOBSON, P.; WATERSON, M.; CHU, A. The welfare consequences of the exercise of buyer power. **Office of Fair Trading Research Papers Research**, London, n. 16, p. 1-55, set. 1998. Disponível em: <[http://www.oft.gov.uk/shared\\_oftr/reports/comp\\_policy/oft239.pdf](http://www.oft.gov.uk/shared_oftr/reports/comp_policy/oft239.pdf)>. Acesso em: 17 maio 2011.

ECONOMIA do bem-estar. In: **INFOPÉDIA, enciclopédias e dicionários Porto Editora**. Porto (Portugal), 2011. Disponível em: <[http://www.infopedia.pt/\\$economia-do-bem-estar](http://www.infopedia.pt/$economia-do-bem-estar)>. Acesso em: 27 jul. 2011.

ELLICKSON, P. B. The evolution of the supermarket industry: from A&P to Wal-Mart. **Simon School Working Paper Series**, Rochester (USA), n. FR 11-17, p. 1-20, abr. 2011. Disponível em: <<http://web.me.com/pellickson/SMEvolution.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2011.

EUROPEAN COMMISSION. Enterprise and Industry. **The impact of private labels on the competitiveness of the European food supply chain**. [s. l.], 2011. Disponível em: <[http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/food/files/study\\_privlab04042011\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/food/files/study_privlab04042011_en.pdf)>. Acesso em: 23 jul. 2011.

FALEIROS, J. P. M. Comércio varejista: uma análise do comportamento do volume de vendas sob uma perspectiva não linear. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n. 32, p. 157-182, dez. 2009.

FARINA, E. M. M. Q.; NUNES, R.; MONTEIRO, G. F. A. Supermarkets and their impacts on the agrifood system of Brazil: the competition among retailers. *Agrobusiness*, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 133-147, abr. 2005.

FERRAZ JR., T. S.; SALOMÃO FILHO, C.; NUSDEO, F. **Poder econômico: direito, pobreza, violência, corrupção**. Barueri: Editora Manole, 2009.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GHEVENTER, A. **Autonomia versus controle: origens do novo marco antitruste na América Latina e seus efeitos sobre a democracia**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2005.

GIRALDI, J. M. E.; SCANDIUZZI, F. Private labels implications for manufacturers and retailers - a european and a brazilian perspective. **Revista Eletrônica de Administração**, São Paulo, v. 10, n. 3, maio/ jun. 2004. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/read/article/download/15418/9117>>. Acesso em: 13 jun. 2011.

GOUVÊA DE SOUZA. **Estudo de marcas próprias 2010: por que os consumidores compram ou não produtos de marcas próprias**. São Paulo, 2010. Disponível em: <[www.gsmd.com.br/port/estudosmercado.aspx](http://www.gsmd.com.br/port/estudosmercado.aspx)>. Acesso em: 23 mar. 2011.

GRUPO CARREFOUR. **Trajetória Carrefour**. [s. l.]: 2010. Disponível em: <[http://www.carrefour.com.br/static/grupocarrefour\\_270](http://www.carrefour.com.br/static/grupocarrefour_270)>. Acesso em: 15 abr. 2011.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. **Breve histórico do Grupo Pão de Açúcar**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.grupopaodeacucar.com.br/o-grupo/historia/>>. Acesso em: 15 abr. 2011.

GUIDOLIN, S. M.; COSTA, A. C. R.; NUNES, B. F. Conectando indústria e consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n. 30, p. 3-61, 2009. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3001.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3001.pdf)>. Acesso em: 02 mar. 2011.

HOCH, S. J.; BANERJI, S. When do private labels succeed? **Sloan Management Review**, Cambridge (USA), v. 34, n. 4, p. 57-67, 1993. Disponível em: <<http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/Articles/hoch%20banerji%201993.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2011.

INSTITUTE OF GROCERY DISTRIBUTION. **Retail Analysis. Country presentation:** Austria. [s. l.], 2011. Disponível em:  
<<http://www.igd.com/Analysis/Hub.aspx?id=18&tid=2&cid=1>>. Acesso em: 19 jun. 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa anual de comércio 2009**. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em:  
<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2009/pac2009.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2011.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.

KNAPP, D. E. **Brandmindset: fixando a marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KON, A. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

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

KUMAR, N.; STEENKAMP, J-B. E. M. **Estratégia de marcas próprias: como enfrentar o desafio da marca de loja**. São Paulo: M. Books, 2008.

LEPSCH, S. L.; SOUZA, E. B.; SZAFIR-GOLDSTEIN, C. Estratégias das marcas próprias no relacionamento entre indústria e comércio e a percepção do consumidor. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2005, Bauru (São Paulo). **Anais do XII Simpósio de Engenharia de Produção**. Disponível em: <  
[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_12/copiar.php?arquivo=Lepsch\\_SL\\_estrategia%20das%20marcas.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php?arquivo=Lepsch_SL_estrategia%20das%20marcas.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2010.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

LIDL. **As nossas marcas próprias**. [s. l.], 2011. Disponível em:  
<[http://www.lidl.pt/cps/rde/xchg/SID-CE6032E1-897812FF/lidl\\_pt/hs.xsl/3982.htm](http://www.lidl.pt/cps/rde/xchg/SID-CE6032E1-897812FF/lidl_pt/hs.xsl/3982.htm)>. Acesso em: 09 jul. 2011.

LIMA, A. C. **Análise do mercado calçadista de marcas próprias sob a perspectiva do fabricante**. 2006. 104f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

LLOYD, T.; MORGAN, W. Market power in UK food retailing. **Euro Choices**, New Jersey, v. 6, n. 3, p. 22 -28, 2007.

LOBLAW COMPANIES. **Banners and Brands**. Toronto, 2011. Disponível em: <<http://www.loblaw.ca/English/About-Us/banners-andbrands/default.aspx>>. Acesso em: 09 jul. 2011.

MANKIW, N. G. **Introdução à Economia**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2006.

MARTINS, J. R. **Grandes marcas grandes negócios**: como as pequenas e médias empresas devem criar e gerenciar uma marca vencedora. 2. ed. São Paulo: Global Brands, 2005. Disponível em: <<http://www.globalbrands.com.br/artigos-pdf/livro-grandes-marcas-grandes-negocios.pdf>>. Acesso em: 24 maio 2010.

MEZA, S.; SUDHIR, K. Do private labels increase retailer bargaining power? **Quantitative Marketing and Economics**, Nashville (USA), v. 8, p. 333-363, 2010. Disponível em: <<http://131.107.65.248/StageSite/Author/2823424/sergio-meza>>. Acesso em: 17 jun. 2011.

MINADEO, R.; CAMARGOS, M. A. Fusões e aquisições no varejo alimentar: uma análise das estratégias de entrada e crescimento do Carrefour e Walmart no mercado brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 24, p 102-135, maio/ ago. 2009.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. *et al.* O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MONTEIRO, G. F. A. **Estrutura e concorrência no varejo de alimentos**: o mercado de consumo integrado. 2007. 121f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

MONTEIRO NETO, C. B. Marcas próprias em supermercados: uma oportunidade para a criação de vantagem competitiva. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 3, jul./ set. 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v8-3-art05a.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2008.

MOTTA, R. G.; SILVA, A. V. Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 5, p. 101-108, 2006. Disponível em

<<http://www.uninove.br/ojs/index.php/gerenciais/article/viewFile/135/1000>>. Acesso em: 05 nov. 2008.

NEUMANN, S. E. **Planejamento estratégico**: uma investigação na prática das indústrias do setor metalmeccânico da serra gaúcha. 2009. 170f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2009.

NIELSEN COMPANY. **Global Private Label Report**: the rise of the value conscious shopper - March 2011. New York, 2011. Disponível em:  
<[www.au.nielsen.com/site/documents/PrivateLabelGlobalReportMar2011.pdf](http://www.au.nielsen.com/site/documents/PrivateLabelGlobalReportMar2011.pdf)>. Acesso em: 22 abr. 2011.

\_\_\_\_\_. **Marcas próprias 2007**: 13º estudo anual. São Paulo: Nielsen, 2007.

\_\_\_\_\_. **Marcas próprias 2008**: 14º estudo anual. São Paulo: Nielsen, 2008.

\_\_\_\_\_. **Marcas próprias 2006**: 15º estudo anual. São Paulo: Nielsen, 2009.

\_\_\_\_\_. **Marcas próprias 2007**: 16º estudo anual. São Paulo: Nielsen, 2010.

OLIVEIRA, R. N. A. **Gestão estratégica de marcas próprias**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

OLIVEIRA, G.; MACHADO, E. **Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro**. São Paulo, 2003. Disponível em  
<[www.fiesp.com.br/publicacoes/pdf/economia/pesquisavarejo.pdf](http://www.fiesp.com.br/publicacoes/pdf/economia/pesquisavarejo.pdf)>. Acesso em: 21 jan. 2011.

OS SUPER CRESCEM, OS HIPER CAEM. **Supermercado Moderno**, São Paulo, ano 42, n. 4, p. 34-36, abr. 2011.

OUBIÑA, J.; RUBIO, N.; YAGÜE, M. J. Strategic management of store brands: an analysis from the manufacturer's perspective. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Bingley (United Kingdom), v. 34, n. 10, p. 742-760, 2006.

OXERA. **The economic benefits of retailer own-brands**. Prepared for the European Retail Round Table. Oxford, 2010. Disponível em:  
<<http://www.oxera.com/cmsDocuments/Oxera%20report%20on%20retailer%20own%20brands.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2011.

PÃO DE AÇÚCAR: lucro acima do mercado. **Supermercado Moderno**, São Paulo, ano 42, n. 4, p. 46-50, abr. 2011.

PIATO, É. L.; SILVA, A. L.; PAULA, V. A. F. Os prós e os contras da estratégia de marcas próprias no atacado. **Revista DCS ON LINE**, Três Lagoas, v. 2, n. 1, nov. 2007. Disponível em: <[http://www.cptl.ufms.br/dcs/artigos\\_v2/Artigo1\\_Estrategia\\_de\\_marcas.pdf](http://www.cptl.ufms.br/dcs/artigos_v2/Artigo1_Estrategia_de_marcas.pdf)>. Acesso em: 13 jun. 2011.

PINTO, C. D. **Análise da concorrência no setor de supermercados de salvador na perspectiva de uma política antitruste**. 2007. 140f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Urbano) - Universidade Salvador, Salvador, 2007.

PIZZOLI, M. F. F. **Semelhanças e diferenças de valores pessoais dos consumidores supermercadistas caxienses de marca própria e de marca fabricante**. 2002. 86f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. What is strategy? **Harvard Business Review**, Cambridge (USA), p. 61-78, nov./ dez. 1996.

\_\_\_\_\_. **On competition**. (Updated and Expanded Edition). Boston: Harvard Business School Press, 2008.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Cambridge (USA), p. 79-91, maio/ jun. 1990.

PRIVATE LABEL MANUFACTURERS ASSOCIATION. **What are store brands?** New York, 2011. Disponível em: <<http://plma.com/storeBrands/facts11.html>>. Acesso em: 01 fev. 2011.

RODRIGUES, R. R. **Contribuições à gestão da marca corporativa no varejo brasileiro: estudo de caso na rede de varejo Magazine Luiza**. 2009. 172f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009.

SCUR, G.; SOUZA, R. C. **Perspectivas do investimento em bens salário**. Projeto perspectivas do investimento no Brasil. Sistema produtivo 06. [s. l.], 2009. Disponível em: <[http://www.projetopib.org/arquivos/ds\\_benssalario\\_grande\\_varejo.pdf](http://www.projetopib.org/arquivos/ds_benssalario_grande_varejo.pdf)>. Acesso em: 22 mar. 2011.

SENHORAS, E. M. O varejo supermercadista sob perspectiva. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 9, n. 3, p. 1-12, maio /jun. 2003. Disponível em: <[www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_49.pdf](http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_49.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2010.

SPAR. **Driving value**. Amsterdam, 2011. Disponível em: <<http://www.spar-international.com/driving-growth/driving-value>>. Acesso em: 01 fev. 2011.

STEINER, R. L. The nature and benefits of national brand/ private label annual meeting of the American. In: ANNUAL MEETING OF THE AMERICAN ECONOMIC ASSOCIATION, 2002, Atlanta. **Proceedings of the Annual Meeting of the American Economic Association**. Disponível em: <<http://www.antitrustinstitute.org/files/174.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2011.

STICHELE, M. V.; YOUNG, B. **The abuse of supermarket buyer power in the EU food retail sector**. Preliminary Survey of Evidence. AAI- Agribusiness Accountability Initiative. Amsterdam, 2009. Disponível em: <[http://somo.nl/publications-en/Publication\\_3279/at\\_download/fullfile](http://somo.nl/publications-en/Publication_3279/at_download/fullfile)>. Acesso em: 21 fev. 2011.

SUPER HIPER. São Paulo: ABRAS, ano 19, n. 5, maio 1993.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. ano 20, n. 5, maio 1994.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. ano 21, n. 226, abr. 1995.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. ano 22, n. 248, abr. 1996.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. ano 23, n. 260, abr. 1997.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. ano 24, n. 272, abr. 1998.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. ano 25, n. 285, maio 1999.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. ano 26, n. 297, maio 2000.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. ano 27, n. 309, maio 2001.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. ano 28, n. 320, maio 2002.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. ano 30, n. 342, maio 2004.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. ano 31, n. 353, maio 2005.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. ano 32, n. 364, maio 2006.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. ano 33, n. 374, abr. 2007.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. ano 34, n. 385, abr. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. ano 36, n. 407, abr. 2010.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. ano 37, n. 418, abr. 2011.

SUPERMARKET NEWS. **SN's top 25 worldwide food retailers for 2011**. New York, 2011. Disponível em: <<http://supermarketnews.com/profiles/top25-2011/top-25-2011/>>. Acesso em: 07 ago. 2011.

TARSITANO, P. R.; NAVACINSK, S. D. G. Marca: patrimônio das empresas e diferencial dos produtos. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo, n. 41, p. 55-72, 2004.

TARZIÁN, J. Strategic effects of private labels and horizontal integration. **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, London, v. 14, n. 3, p. 321-335, jul. 2004. Disponível em: <[http://www.jorgetarzijan.com/wp-content/uploads/2011/04/paperfinalInternatjournallr\\_321-3351.pdf](http://www.jorgetarzijan.com/wp-content/uploads/2011/04/paperfinalInternatjournallr_321-3351.pdf)>. Acesso em: 16 jun. 2011.

TAVARES, F. **Gestão da marca: estratégia e marketing**. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda., 2003.

UNITED STATES OF AMERICA. Department of Justice and the Federal Trade Commission. **Horizontal Merger Guidelines**. Washington D. C., 1992. Disponível em: <[http://www.justice.gov/atr/public/guidelines/horiz\\_book/toc.html](http://www.justice.gov/atr/public/guidelines/horiz_book/toc.html)>. Acesso em: 21 maio 2011.

WALMART BRASIL. **A empresa no Brasil**. [s. l.], 2011. Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br/institucional/nobrasil.aspx?expandable=0>>. Acesso em: 28 mar. 2011.

WITZEL, M. **The encyclopedia of the history of American Management**. Bristol: Thoemmes Continuum, 2005.