

Evolução Histórica da Marca

Anandy Kassis de Faria Alvim Hannas *

“Marcas existem há séculos” (TAVARES, 1998:2). No antigo Egito e na Europa Medieval já havia a colocação de símbolos para identificar os fabricantes dos produtos.

No século XVIII, nomes de animais, lugares, origem e pessoas famosas passaram a substituir os nomes dos produtores nos produtos. Dessa forma achava-se que estaria sendo facilitada a lembrança do produto e da marca, criando um produto diferenciado da concorrência.

“No século XIX, a marca foi usada para aumentar o valor percebido do produto por meio de tais associações” (TAVARES, 1998:3)

No princípio do século XX, a escolha de marcas envolvia aspectos mais objetivos como topônimos (nomes próprios de lugares), expressões que denotavam a origem ou abrangência geográfica do produto. Nomes com enfoques mercadológicos marcaram o período de 1946-1950 no Brasil, retratados em marcas como Maizena, Nescafé, Toddy, Coca-Cola e Mesbla. Esses nomes, também chamados de nomes de *marketing*, eram empregados para

“referir nomes que buscavam identidade própria como referência primária e não uma associação à pessoas, lugares, produtos ou processos ou a nomes que, de maneira deliberada, procuram criar um impacto no mercado, mais particularmente no consumidor”. (TAVARES, 1998:4)

A evolução da marca pode ser definida em quatro etapas: (1) associação do nome do proprietário ao nome do estabelecimento ou atividade econômica; (2) associação de algum topônimo ao estabelecimento; (3) nome do produto associado aos processos produtivos ou à forma de sociedade e de associação e; (4) utilização do nome baseado em recursos mercadológicos para sua definição. Não há uma data específica para determinar cada etapa. Elas ainda podem coexistir, conforme o tamanho da cidade, os ramos de atividade e, principalmente, da interação com o consumidor.

Marcas Conceitos e Importância no Mix de Marketing

Ries e Ries (1999:20) conceituam o *marketing* como o “desenvolvimento de uma marca na mente do consumidor. (...) As marcas são a essência da empresa. A própria existência da empresa depende do desenvolvimento das marcas na mente dos clientes.” Russo (1997) avalia que a visão sistêmica do *marketing*, integrando, sinergicamente, a venda lucrativa, a gestão da marca e a valorização patrimonial da empresa resulta na imagem corporativa que é fortemente impulsionada e vitalizada pela comunicação. Segundo Kotler e Armstrong (1999), a marca é considerada de grande importância para os consumidores, valorizando o produto. Tavares (1998:17), considera a marca “resulta dos esforços de pesquisa, inovação, comunicação e outros que, ao longo do tempo, vão sendo agregados ao processo de sua construção.”

Na visão de Russo (1997), a marca envolve uma experiência holística e gestáltica. “Tudo o que é mostrado e dito da instituição e dos produtos e serviços que oferecem e tudo o que é percebido, racional e emocionalmente, pelo público resulta numa experiência “inteira” sobre a marca” (Russo, 1997:24). A composição da experiência e da percepção global é resultado de diversas ações da empresa. Um “alô” da telefonista, o uniforme dos funcionários, as políticas de recursos humanos e comercial, sua publicidade, a fachada enfim, todas estas pequenas ou grandes ações marcam a identidade e cultura de uma empresa. O somatório é o relacionamento entre a instituição e o seu consumidor. A marca passa a ter personalidade própria.

Ela gera um conjunto de expectativas sensoriais (características físicas do produto ou serviço), racionais (benefícios e representação do produto), emocionais (recompensas e benefícios intrínsecos) e “transcendentes” (as sensações geradas pela relação com a marca, sua personalidade). Russo (1997:24) acredita que a marca serve como um “atalho para o objeto de desejo”, evitando que o consumidor tenha que passar por diversas experiências, às vezes traumáticas, para atingir o seu objetivo. O consumidor mostra, por meio da sua opção por determinada marca, sua personalidade, conhecimentos e crenças. Dessa forma a marca gera satisfações e compensações demonstrando para a sociedade o que pensa (sua identidade), a que grupo pertence e suas atitudes (o que quer e faz). Ela passa a agregar valor para o consumidor.

Blecher (2003:14) classifica as marcas em quatro grupos: dominantes, prestígio, superiores e globais. Por dominantes entende-se as “marcas universais que transcendem sua origem e alimentam um mito”. As marcas de prestígios “são ancoradas em valores culturais ou na história do fundador”. Já as marcas classificadas como superiores “são definidas pelos valores dos mercados nos quais atuam, em vez de alimentadas por mitos. Podem não ser as líderes, nem originais, mas se destacam pela percepção de qualidade superior”. As marcas globais, “nem sempre reconhecidas como internacionais, despertam no consumidor um sentimento de proximidade e nostalgia”.

A marca não envelhece, fica sim maltratada e descuidada na visão de Russo (1997). Elas devem ser “mutantes regenerativos”, reciclando, adaptando, renovando e rejuvenecendo sempre. Ela transmite a segurança e confiança esperadas pelo consumidor ganhando valor competitivo adicional. A imagem é transmitida da empresa para a marca e desta para o produto. Portanto um bom gerenciamento pode representar a sobrevivência ou a vitória em um mercado competitivo.

O desenvolvimento de produtos com marca requer esforços intensivos em *marketing* a longo prazo como propaganda, promoção e embalagem. Em alguns casos, é menos dispendioso produzir e deixar a marca para ser trabalhada por outra empresa. Isso é o que acontece com grande parte de produtores chineses e de Taiwan. Para Kotler e Armstrong (1999), esta estratégia é de grande risco, uma vez que o poder está nas mãos das empresas que controlam as marcas pois, os consumidores são fiéis a ela e não ao fabricante.

A primeira decisão que uma empresa deve tomar em relação à sua marca é definir se ela será ou não usada em suas linhas de produtos. A utilização de marcas, de acordo com Souza e Nemer (1993), incorre em diversos e altos custos adicionais, porém gera vantagens competitivas quando geridas com rigor e seriedade.

Kotler e Armstrong (1999) especificam três possíveis formas de patrocinar o produto do fabricante. Uma é a marca do fabricante (marca nacional). Outra é a marca privada (também conhecida como marca própria, marca do intermediário, marca do distribuidor ou marca de revendedor). Finalmente, a estratégia de marca mista onde o fabricante pode produzir para sua marca e para marcas privadas.

Para Fox (2002), o gerenciamento da marca está se tornando cada vez mais importante para produtos de todos os tipos e para todas as indústrias. O nome da marca deve ser distinto, algumas vezes descritivos e estabelece a plataforma para a linha de produtos, ou extensões de marca. O grande desafio para desenvolver e promover novas marcas é: (1) mantê-la simples; (2) fácil de pronunciar; (3) memorável; (4) legalizada e registrado seu nome; (5) ter certeza de que não há conotação negativa, em nenhuma língua; (6) e, ser distinta.

Quando uma marca é líder de mercado, domina uma categoria, ela é usada para se referir ao produto genericamente como é o caso da Xerox e da FedEx. Normalmente, nestes casos, estas marcas foram as primeiras a surgir na categoria. Outra forma de conquistar esta vantagem é por meio do foco no *core business* da empresa.

Ries e Ries (1999) colocam como fator importante não o *market-share* que uma marca deve ter em um mercado existente, mas sim qual o poder de criar e expandir o mercado de sua marca se estreitar o foco e possuir uma “palavra” na mente do consumidor. O valor agregado percebido pelo consumidor pode diferenciar as concorrentes e definir um posicionamento de mercado. Agregando valor, a empresa expande seu produto oferecendo mais do que o esperado, principalmente em termos de serviços, encantando e surpreendendo o consumidor. (Russo, 1997)

Contrapondo a idéia de *marketing* de marca, Morein (s.d.) acredita que ela esteja chegando ao fim. E, em seu lugar, em um mercado complexo e competitivo, o *marketing* de linhas de produtos vem oferecendo uma alternativa ao tradicional enfoque de marca. Para ele, o *marketing* de marca se baseia na característica de que

“é, em geral, um produto isolado, podendo, entretanto, ter mais de um modelo, tamanho ou sabor. Na maioria dos casos, um produto é comercializado independentemente de outros produtos da mesma linha, ainda que muito semelhante mesmo quando compete com outro da mesma empresa” (MOREIN, s.d.:107)

O marketing de linhas de produtos é uma estratégia que visa trabalhar o marketing de uma série de produtos correlatos sob um nome comum e um programa coordenado de comercialização. Porém, Ries e Ries (1999) salientam que "um nome que quer representar tudo acaba não representando coisa alguma". O mercado leste asiático apresenta um maior número de empresas que compartilham a idéia de produção de diversos produtos, de diferentes categorias, sob um mesmo nome. Em um mercado globalizado, esta prática é mais difícil. Uma estratégia de mercado global necessita de uma marca forte em todo o mundo. Por marca forte entende-se aquela que representa algo na mente do consumidor. Uma vez associada uma mensagem à marca, torna-se quase impossível transferi-la para um concorrente.

Em todos os dois casos (a estratégia de marca e a estratégia de linhas de produtos), Morein (s.d.) lembra que, apesar de diferentes, ambos partilham de objetivos comuns de crescimento, eficiência, tanto para produtos novos como para produtos existentes.

Ourussof e Panchapakesan (1993) salientam a importância da marca mostrando que a maioria das que mais cresceram em valor no ano de 1992/93, com altas margens de operações são as marcas líderes. Shore (APUD Ourussof e Panchapakesan, 1993)¹ acredita que a marca privada só é considerada fator importante quando o custo de substituição resulta em economia significativa. A marca privada não representa ameaça significativa em relação à marca do fabricante quando este cria vantagem competitiva por meio de inovações bem sucedidas. (Ries e Ries, 1999)

A análise financeira de retorno da marca também é importante e ajuda a alavancar a sua valorização no mercado. Porém, os especialistas da área concordam que a análise financeira sozinha não demonstra seu valor. Como, por trás da identidade da marca, estão valores, emoções e percepções, é necessário a criação de novos parâmetros de compreensão de sua rentabilidade. A empresa Interbrand Group, que analisa o retorno de investimento das marcas avalia sua força, além dos dados financeiros, por meio de sete componentes:

"(1) liderança ou habilidade da marca de influenciar seu mercado; (2) estabilidade, a habilidade da marca em sobreviver; (3) mercado, o ambiente comercial da marca; (4) internacionalidade, a habilidade de a marca atravessar fronteiras culturais e geográficas; (5) tendência, a direção de progresso; (6) sustentação, a eficiência de comunicação da marca; (7) e proteção, o título legal do proprietário da marca". (RIES e RIES, 1999:20)

"Uma marca de valor para o consumidor passa a estabelecer o valor de uma marca para o seu detentor, principalmente o seu valor competitivo" (RUSSO, 1997:27). Shapiro (APUD RUSSO, 1997:27)² demonstra que o valor da marca está presente quando, entre produtos iguais, o consumidor escolhe o seu.

Para obter uma segurança na gestão da marca, seja ela do fabricante ou privada, Ries e Ries (1999) montaram uma lista com vinte e duas leis práticas para melhorar as chances de sucesso da empresa:

"Lei da Expansão - O poder de uma marca é inversamente proporcional a seu escopo. O que é um Chevrolet? Um carro barato, caro, grande, pequeno.

Lei da Contração - Uma marca se fortalece quando seu foco é mais nítido. A Starbuck's serve somente café.

Lei da Publicidade - As marcas são criadas com publicidade e não com propaganda. Sem propaganda, a Body Shop tornou-se uma marca poderosa em nível mundial.

Lei da Propaganda - Uma vez criada, uma marca morrerá se não for mantida viva pela propaganda. A propaganda "Number 1 in tires" mantém a Goodyear como a número 1 em pneus.

Lei da Palavra - Uma marca deve possuir um nome na mente do consumidor. Nos EUA, a FedEx já quer dizer "envie isto".

Lei das Credenciais - O ingrediente essencial para o sucesso de qualquer marca é seu apelo de autenticidade. A Coca-Cola é uma marca poderosa porque é "the real thing".

Lei da Qualidade - A qualidade é importante, mas as marcas não se desenvolvem somente com base na qualidade. Um Rolex marca melhor as

horas? Provavelmente sim. Isso importa? Provavelmente não.

Lei da Categoria - Uma marca líder deve promover a categoria, não a marca. Gillette é uma marca que vende "giletes" de alta qualidade por preços acessíveis.

Lei do Nome - No final das contas, a marca nada mais é do que um nome. A principal diferença de uma copiadora Xerox é o nome Xerox em si.

Lei das Extensões - A maneira mais fácil de destruir uma marca e usar o seu nome para praticamente tudo. O que é Mitsubishi? As extensões de linhas de produto matam a (o) Mitsubishi.

Lei da Camaradagem - Para desenvolver a categoria, uma marca deve receber bem as outras marcas. O melhor local para um Planet Hollywood é ao lado de um Hard Rock Café.

Lei do Genérico - Um dos caminhos mais rápidos para o fracasso é dar um nome genérico à marca. Blockbuster é uma boa marca; nomes genéricos não são.

Lei da Empresa - Marcas são marcas, empresas são empresas. Existe uma diferença. A pasta de dente Signal precisa do nome Lever na caixa? Não. As marcas devem ter seu próprio espaço.

Lei das Submarcas - O que é construído pelo desenvolvimento de marcas pode ser destruído pelo desenvolvimento de submarcas. Express, Select, SunSpree e Garden Court corroem, nos EUA, o poder da marca Holiday Inn.

Lei dos Irmãos - Há um momento certo e um lugar certo para lançar uma segunda marca. Quando a Honda lançou um automóvel caro, não o chamou de "Honda Ultra", mas de Acura.

Lei da Forma - O logotipo de uma marca deve ser criado para se encaixar nos olhos. Os dois olhos. O logo Avis é horizontal na medida certa. Arby's é vertical demais.

Lei da Cor - Uma marca deve usar uma cor oposta à cor de seu principal concorrente. O azul único das caixas da Tiffany's ajuda a imprimir a marca na mente.

Lei das Fronteiras - Não existem fronteiras para as marcas mundiais. A Heineken é vendida em 170 países. Todas as marcas deveriam ser mundiais.

Lei da Consistência - Uma marca não se desenvolve do dia para a noite. O sucesso é medido em décadas, não em anos. A BMW tem sido a "máquina de dirigir" por 25 anos.

Lei da Mudança - As marcas podem ser mudadas, mas com pouca frequência e cuidado. Vinte anos atrás, o Citibank era um banco de investimento. Hoje, é um banco de varejo.

Lei da Mortalidade - Nenhuma marca viverá para sempre. Muitas vezes a eutanásia é a melhor solução. Kodak é uma marca fotográfica que não terá a mesma eficácia na era digital.

Lei da Singularidade - O aspecto mais importante de uma marca é a sua singularidade. Ao se concentrar na segurança o Volvo se tornou o carro europeu de luxo mais vendido nos EUA." (RIES e RIES, 1999:22)

David Aaker, renomado especialista de marketing da University of California de Berkeley, contraria todas as grandes autoridades da área quando coloca que nem o foco ou posicionamento são importantes para a marca. Mas sim, a arquitetura da marca e tudo que dela deriva. Arquitetura de marca "significa articular todas as marcas da empresa de tal maneira que funcionem juntas e gerem mensagens claras, sinergia e impacto" Aaker (1996:112). Isso implica em harmonizar, conjuntamente, as marcas e submarcas com a estratégia geral da empresa.

Aaker (1996) considera os quatro fatores-chave lealdade, reconhecimento, qualidade percebida e conjunto de associações de significativa relevância na construção e no valor da marca. A partir deste ponto torna-se possível mensurar o seu valor. Seguindo suas idéias, para a construção de uma marca no final do século XX, é importante adotar três pontos. Primeiro, a preocupação central tem a ver com a arquitetura da marca. Segundo, a publicidade é fator fundamental nos dias atuais, pois está mudando rapidamente. Finalmente a globalização econômica afeta diretamente a estratégia de marca da empresa fazendo que

1- Andrew Shore, diretor da Paine Webber.

2- Robert Shapiro, é chairman da Nutrasweet.

chegue aos mercados de maior valor (mercados *premium*). Para fortalecer a identidade da marca, é preciso que ela esteja em sintonia com a cultura da empresa. Isso é obtido por meio de comunicação eficiente tanto com o público externo como com o interno.

As marcas líderes que conseguem alto *share-of-mind* e alta estima por parte dos consumidores, conseguem praticar *premium price* com obtenção de elevados volumes de vendas. Marcas fortes podem se adequar melhor aos movimentos do mercado, minimizam as pressões entre fornecedores e clientes, formam barreiras de entrada e sofrem menos com as retrações econômicas de mercado. Em tempos de facilidade de acesso a design, tecnologia, qualidade e informação, a marca pode se tornar uma grande vantagem competitiva. Principalmente, as marcas fortes conseguem melhorar a comunicabilidade entre os diversos *players* (RUSSO, 1997).

Os princípios para a construção de uma marca forte com base na arquitetura da marca deve, segundo Aaker, obedecer a dez princípios (Tab. 2).

Identidade - Se sua empresa tem várias marcas, procure fazer com que cada uma delas tenha uma identidade própria. Reconheça e tenha em conta todos os perfis: "marca-produto", "marca-pessoa", "marca-símbolo". Flexibilize a identidade de acordo com os diferentes produtos e segmentos do mercado. Lembre-se que a imagem é determinada pela percepção dos clientes, enquanto a identidade é como você quer que a marca seja percebida.

Proposição de valor - A proposição de valor deve ter um papel impulsionador na empresa. Leve em consideração os benefícios emocionais e os funcionais. As marcas de suporte trazem credibilidade. Entenda a relação marca-cliente.

Posição - Cada marca deve ter um posicionamento tal que dê diretrizes claras àqueles que vão implementar o programa de divulgação. O posicionamento é parte da identidade e da proposição de valor e, portanto, deve ser difundido com eficiência.

Execução - O programa de divulgação não deve apenas corresponder à identidade e ao posicionamento. Tem que obter também destaque e durabilidade. Além dos meios de comunicação de massa, considere todas as opções disponíveis.

Coerência ao longo do tempo - Insista em símbolos, imagens e metáforas que funcionem. Resista aos prejuízos diante da mudança de identidade, de posicionamento e de execução.

Sistema - Assegure-se de que as marcas de seu portfólio sejam coerentes e tenham sinergia. Conheça o papel desempenhado por todas elas. Trabalhe com submarcas quando quiser tornar mais clara a mensagem ou modificá-la. Tenha em mente quais são as marcas realmente estratégicas.

Respaldo e impulso - No jogo das marcas, é fundamental que uma marca "puxe" a outra. Mas só desenvolva programas de marcas conjugadas (*co-branding*) quando tiver certeza de que a identidade de cada uma será reforçada. Identifique marcas que funcionem para variadas categorias de produtos e crie uma identidade para cada uma.

Monitoramento do valor - Monitore a evolução do valor da marca, incluindo o nível de reconhecimento, a qualidade percebida, a lealdade e especialmente as associações. Defina metas de divulgação claras e específicas. Tome nota das áreas em que você observa que a imagem da marca não reflete sua identidade e seu posicionamento.

Responsabilidade - Determine um responsável pela marca que trabalhe na criação de sua identidade e de seu posicionamento e também coordene a participação das unidades de negócios da empresa, dos meios de comunicação e dos mercados na execução da estratégia. Esteja atento a

qualquer uso da marca em um negócio que não seja fundamental.

Investimento - Continue investindo nas marcas, mesmo quando as metas financeiras não forem alcançadas. (BIONDO e CARAJAVILLE, 1999:116)

Russo (1997:29), para a criação e manutenção de uma marca de valor forte sugere sete Cs: concretização que envolve o nome, a forma e a reprodução; conceituação é a promessa e o posicionamento; compromisso com a qualidade, bom gosto e veracidade; comunicação representa o poder de persuasão e sedução; convergência em tudo que fizer e representar; continuidade em tudo que for relevante e eficaz e contemporaneidade sempre que for necessário.

"O patrimônio de marca é construído durante anos de cuidadoso desenvolvimento de imagem e identidade da marca. Quando se amplia uma linha de produtos usando uma mesma marca, aumenta-se também o patrimônio dessa marca". (SEMINIK e BAMOSSY, 1996:317)

Marcas Próprias

Em ambientes estáveis, marcas de valor agregam valor aos produtos desenvolvendo um mercado mais competitivo, com rentabilidade financeira e patrimonial. Porém, nos últimos anos, a deteriorização de grandes marcas e a invasão de marcas e produtos importados e de marcas próprias têm mudado o perfil do mercado. (Russo, 1997).

Na década de 70, na França, surgiu o conceito de produtos genéricos ou "sem nome" que possuía como apelo forte, seu baixo preço. Ele sugere a eliminação de gastos com embalagens sofisticadas e com despesas de propaganda para diminuir o custo sem perder na qualidade do produto. Segundo Semenik e Bamossy (1996), em 1980, os produtos genéricos ocupavam cerca de 25% de todas as mercadorias vendidas diminuindo a participação de mercado de produtos com marca nacional e privada. Porém, segundo os autores citados, esta linha de *marketing* de produto tem caído ao longo do tempo, pois estes produtos são atraentes apenas para aqueles consumidores que barganham muito por preços menores. Os produtos genéricos, de acordo com Pinho (1996), surgiram em resposta à crescente demanda pelos consumidores por produtos com preços baixos, pelas grandes cadeias de supermercado e hipermercado diante da forte retração econômica na época.

"Hoje, existe maior quantidade de marcas próprias mercadorias com a "marca do varejista" no mercado do que em qualquer outra época" (QUELCH e HARDING; 2000:30). O sucesso das marcas próprias depende da situação econômica, ou seja, aumenta durante os períodos de recessão econômica e cai em épocas de prosperidade. Pinho (1996) salienta também, que a formação e consolidação das grandes redes de atacadistas e varejistas favoreceu o surgimento das marcas próprias.

A grande diferença entre as marcas próprias e as nacionais, há dez anos atrás, era o nível de qualidade. As marcas próprias eram conhecidas por apresentar baixo preço e qualidade bem inferior. Hoje a diferença é bem menor, principalmente em categorias que se caracterizam por menor velocidade de inovação. Ela tem sido usada em produtos como "cosméticos, alimentos, produtos de limpeza, roupas, utensílios domésticos e artigos de cama, mesa e banho" (PINHO, 1996:23). Já, no mercado atual, os distribuidores que contratam produtos com marca própria passam a aprimorar processos de compra e estão mais cuidadosos no monitoramento da qualidade. (QUELCH e HARDING; 2000).

Existem diversas razões para que empresas industriais e comerciais não se envolvam com o desenvolvimento e comercialização de suas marcas. Primeiro, a empresa ao se identificar em um produto torna-se responsável, perante o consumidor, para conservação e manutenção da qualidade de seus produtos vendidos. Outra razão é que torna-se também responsável pela estimulação da demanda implicando em investimentos em planejamento e promoções e ações de *marketing* para mantê-la viável no mercado. Finalmente, qualquer dano causado pelo uso e manipulação do produto recai sobre a empresa portadora da marca. (SEMINIK e BAMOSSY, 1996)

Apesar das responsabilidades citadas anteriormente, intermediários, distribuidores e varejistas utilizam o recurso do *marketing* de marcas próprias por possuir maior controle na comunicação do produto evitando promoções induzidas ou forçadas pelos fabricantes. Nestes casos o dispêndio de tempo e dinheiro podem ser altos forçando uma redução na margem de lucro. Semenik e Bamossy (1996) colocam também a

possibilidade de auferir maiores margens de lucro sobre as marcas próprias do que sobre as marcas do fabricante. E também, é uma forma de fazer com que o consumidor esteja sempre de volta ao seu estabelecimento, pois só eles possuem a marca desejada. PINHO (1996) considera também outro importante fator para assegurar o maior domínio dos atacadistas e varejistas, o controle sobre os espaços de gôndolas e disposição para produtos em promoção.

“Ao contrário dos supermercados, os varejistas de massa (*mass merchandisers*) e os clubes de atacadistas (*warehouse clubs*) são cadeias nacionais; eles têm motivação para desenvolver suas próprias marcas nacionais, por meio de linhas de marcas próprias, e dispõem da capacidade de compra para assegurar a consistência da qualidade”. (QUELCH e HARDING; 2000:34)

A opção pela marca própria à marca nacional de alto preço, se dá com o aumento da quantidade de produtos de qualidade com a primeira marca. Hoje já não existe mais o estigma contra a compra de marcas próprias (QUELCH e HARDING; 2000). Souza e Nemer (1993) lembram dos cuidados que se deve ter com a gestão da marca própria para que não se percam vendas e clientes com a ausência de produtos de outras marcas.

Para Quelch e Harding (2000), o gerenciamento da marca nacional depende de cinco fatores: (1) o processo de compra favorece os produtos com marcas nacionais; (2) as mercadorias com marcas nacionais dispõem de uma base mais sólida para a construção da vantagem vigente; (3) a força da marca acompanha a força da economia; (4) as marcas nacionais têm valor para os varejistas e, finalmente (5) a excessiva ênfase nas marcas próprias dilui a sua força. Estes fatores fazem com que o atacadista e o varejista não deixem de ter estes produtos em suas prateleiras.

Nos supermercados americanos a marca própria representa 15% das vendas totais e tem rentabilidade média antes do imposto de renda de 2%. Já no mercado europeu as vendas de marca própria variam de 41% a 54% com rentabilidade de 7%.

A justificativa é, em parte, estrutural. Na Europa, a “propaganda acumulada das marcas nacionais nunca se aproximou do níveis dos Estados Unidos” (QUELCH e HARDING; 2000:33). As grandes cadeias de supermercados da Europa Ocidental dominam o comércio varejista e possuem maior poder em relação aos fabricantes. Nos Estados Unidos a tendência é inversa. Neste, “o maior varejista isolado detém apenas 6% das vendas totais dos supermercados, e os cinco maiores acumulam 21%” (QUELCH e HARDING; 2000:34). No Reino Unido, as cinco maiores absorvem 62% das vendas totais dos supermercados.

Três dos obstáculos enfrentados pelas empresas intermediárias ou varejistas ao utilizar a gestão de produtos com marca própria são: (1) a necessidade de manter pessoal treinado e capaz de gerenciar o *mix* de *marketing* dos produtos; (2) o custo para a manutenção da comunicação no esforço de venda e (3) a responsabilidade sobre os produtos que levam sua marca. (SEMENIK e BAMOSSY, 1996).

Nos Estados Unidos, mais de 50% dos fabricantes de produtos embalados com marca nacional também produzem mercadorias com marcas próprias. Alguns fabricantes produzem produtos com marcas próprias para ocupação de ocasionais excessos de capacidade de produção ou, aceitando pedidos em categorias onde as fatias de mercado de sua marca nacional é pequena. (QUELCH e HARDING; 2000)

Enquanto os gerentes de produção justificam a produção da marca própria para absorver o excesso de capacidade, aumentando a experiência acumulada da produção e reduzindo custos unitários de fabricação e distribuição, para a estratégia da empresa, esta pode se tornar confusa. Neste caso a marca própria pode começar a canibalizar os próprios produtos com marca nacional e talvez causar desastres financeiros.

A fabricação de produtos com marcas próprias deve ser melhor avaliada na medida em que se aumenta sua produção. Uma das formas é através do custo integral e não em termos incrementais pois a rentabilidade pode ser mascarada. Sua fabricação pode, também, implicar em aumento na complexidade do processo produtivo e distribuição aumentando seus custos, como nos casos de trocas de rótulos e embalagens. A renovação de contratos de marca própria pode se tornar longa e difícil principalmente diante da pressão de novos concorrentes. É fácil superestimar a contribuição dos produtos com marcas próprias em subestimar os custos com a canibalização.

“Como as atividades de fabricação e *marketing* referentes às marcas próprias e às marcas nacionais se baseiam em estruturas de custos diferentes, é difícil para organização apresentar bom desempenho em ambas as situações”. (QUELCH e HARDING; 2000:41). Para fugir deste conflito, algumas empresas procuram gerenciar os negócios por meio de divisões separadas. Assim, estariam com as estruturas de custos enxutas podendo competir melhor com outros fabricantes de marcas próprias.

Souza e Nemer (1993:27) lembram, que se por um lado a produção para marca própria “permite maior planejamento da produção e redução das despesas com *marketing* a níveis próximos de zero, por outro

o coloca em total dependência de uns poucos clientes”. Em muitos casos, o fabricante produz o produto para marca própria porque se não o fizer, outro fará e obterá lucros com esta atividade podendo, a longo prazo, deteriorar o *market-share* da sua empresa.

Quelch e Harding (2000) afirmam que para os proponentes da fabricação de marcas próprias, se um fabricante recusar a produção, outros assumirão.

“Como os compradores de marcas próprias representam um segmento legítimo e contínuo do mercado consumidor, na maioria das categorias de produtos, a meta da diversificação justifica que o fabricante participe de ambas as partes do mercado. Os mesmos proponentes também argumentam que o fabricante para os dois propósitos tem maior capacidade de influenciar a categoria, a distribuição do espaço físico entre as marcas nacionais e as marcas próprias, a diferença de preço entre as duas, e o momento das promoções das marcas nacionais; e, além disso, que o fornecimento tanto de marcas nacionais como de marcas próprias aumenta o seu poder sobre os negócios. Ademais, prosseguem, o aprendizado sobre os consumidores e sobre os custos, proveniente da atuação no mercado de marcas próprias amplia a capacidade do fabricante de defender suas marcas nacionais. E, mais uma vez, analisados isoladamente num contexto de curto prazo, esses argumentos talvez pareçam irresistíveis.”
(QUELCH e HARDING; 2000:42)

Para estes autores, porém, não há provas de que a fabricação de produtos com marcas próprias possam, no longo prazo, ampliar os relacionamentos de marca nacional com os comerciantes. Pode gerar maior dependência a partir do momento que o varejista ou distribuidor exige a abertura da estrutura de custos da empresa, compartilhar melhorias nos produtos e processos forçando a redução na margem de lucro.

Para Quelch e Harding (2000) a empresa que produz para marcas próprias deve avaliar os efeitos na sua totalidade e manter sob controle as operações. Para isso ele sugere algumas medidas como, primeiramente, efetuar uma auditoria das marcas próprias. Segundo, calcular a rentabilidade das marcas próprias na base do custo integral e do custo marginal. Em seguida examinar o impacto das marcas próprias sobre as fatias de mercado das marcas nacionais. Finalmente, liquidar o excesso de capacidade.

Para as marcas nacionais, Quelch e Harding (2000) sugerem nove medidas para estancar qualquer ganho de participação pelas marcas próprias. Primeiro, deve-se investir no valor patrimonial das marcas. Inovar com sabedoria, o excesso de extensões de linhas de produtos confunde comerciantes, força de venda reduzindo a credibilidade da marca. Em terceiro, utilizar com condimento as marcas de combate (*fighting brands*). Quarta medida, construir relacionamentos com o comércio. Em seguida, gerenciar o diferencial de preço. Explorar as táticas de promoção de vendas e gerenciar cada categoria de produto. Oitava medida é utilizar o pool de lucros das categorias de produtos como indicador de desempenho. Finalmente, levar a sério as marcas próprias.

Considerações Finais

A marca é essencial para o marketing bem sucedido de diversas empresas. A resposta do seu nome na mente do consumidor agiliza o processo de venda e consolida participações de mercado. Ela é um conjunto de percepções, sensações e sinergia que possibilitam a identidade das empresas.

Ao agregar valor ao produto, a marca gera vantagens e desvantagens que são fundamentais para uma boa gestão estratégica. O conhecimento das melhores formas de aplicação possibilita vantagem competitiva para empresas que lutam para alcançar posições de mercado representativas.

O desenvolvimento de produtos com marca requer esforços na compreensão do mix de marketing. A sua utilização implica em custos altos e diversos adicionais. Em alguns casos é melhor deixar a marca ser trabalhada por uma outra empresa.

Hoje são diversas as empresas que trabalham com marcas do fabricante e próprias ao mesmo tempo para consolidar seu mercado. Porém o risco de canibalização é grande. A marca própria é uma forma de ganhar mercado sem investir muito em comunicação e marketing. A desvantagem é que o poder de barganha fica nas mãos da empresa que administra a marca, ficando mais exposta às sensibilidades dos compradores.

O brand management é fundamental para se conhecer e medir o resultado esperado pelas estratégias de marca definidas pela empresa.

Bibliografia

- AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996
- BIONDO, Graziela; CARAJAVILLE, Andrea. A arquitetura da marca. **HSM Management**. São Paulo, ano 3, n. 13, p. 112-116, mar/abr 1999
- BLECHER, Nelson. A força dos mitos: verdades e mentiras do mundo das marcas globalizadas. **Exame**. São Paulo. Ed. 785, ano 37, ano 4, 12 de fevereiro de 2003. p. 13-14.
- FOX, Kenneth A. Brand management: brand naming challenges in the new millennium. **The Journal of Business Strategy**. Boston, nov/dec 2002.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. Ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999, 527p.
- MOREIN, Joseph A. Troque o marketing de marca pelo marketing de linhas de produtos. In: **Biblioteca Harvard de Administração de Empresas**: série temática. Editora Abril, p. 107-114
- OURUSSOF, Alexandra; PANCHAPAKESAN, Meenakshi. Quem disse que as marcas estão mortas? Traduzido por: Marcello Queiroz. **Propaganda**. São Paulo, ano 38, n. 487, p. 14-20, set. 1993
- PINHO, J. B. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus Editorial, 1996
- QUELCH, John A.; HARDING, David. Marcas do fabricante versus marcas próprias: lutando para vencer. In: **Administração de marcas: Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 29-56
- RIES, Al; RIES, Laura. As leis da marca: saiba como construir um nome forte na mente do consumidor. **HSM Management**. São Paulo, ano 2, n. 12, p. 20-24, jan/fev 1999
- RUSO, Elio P.. O poder das marcas (ou a marca do poder). **Mercado Global**. São Paulo, ano 24, n. 102, p. 24-33, 2º trimestre/1997
- SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1996
- SOUZA, Marcos G., Nemer, Artur. **Marca & distribuição**: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mundo global. São Paulo: Makron Books, 1993.
- TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Habra, 1998, 220p.

* Mestranda em administração pela PUC-MG; Graduada em administração pela PUC-MG; Graduada em desenho industrial com habilitação em design de produto pela UEMG; Professora da Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu FACIG; Coordenadora do curso superior de tecnologia em ecoturismo da Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu FACIG, gerente do Hotel Monte Verde de Manhuaçu, administradora da FAHaus Fashion Design.