

## Considerações teóricas sobre a marca: origens, conceitos, vantagens e desvantagens

### *The theoretical considerations about brands: origins, concepts, advantages and disadvantages*

*José Sarto Freire Castelo<sup>1</sup> e Paulo César de Sousa Batista<sup>2</sup>*

---

---

#### **Resumo**

Este artigo é um estudo exploratório da literatura de *marketing* sobre a marca, a ser complementado, no futuro, com estudo empírico na cidade de Fortaleza. O objetivo da investigação é o de analisar as vantagens e desvantagens do uso da marca própria relativamente à marca do fabricante. Aborda ainda outros aspectos relevantes, tais como a história da marca própria, os conceitos e a semântica das marcas, o processo de escolha da marca pela organização e temas associados, como o sinal, a missão e a imagem.

**Palavras-chave:** Marketing. Marca própria.

#### **Abstract**

This article is an exploratory study of marketing literature about brands, to be completed at a future date, with further research in the city of Fortaleza. Advantages and disadvantages of using one's own brand were studied. Other topics related to brands were discussed, such as: brand history, brand concepts, brand name choice, and other subjects related to image.

**Keywords:** Marketing. Own private brands.

---

---

## 1 A origem das marcas

Souza e Nemer (1993: 3) relatam que as primeiras marcas de que se tem conhecimento se originaram na arte, quando era trivial que escultores assinassem seus trabalhos, como figura de identificação.

A idéia de subscrever trabalhos de arte desapareceu na Idade Média, fazendo com que os artistas responsáveis por importantes igrejas e obras de arte se conservassem na obscuridade.

Artistas como Michelangelo e Rubens readquiriram, na Renascença, o hábito de rubricar trabalhos artísticos, possibilitando que a presença da assinatura influenciasse o ajuizamento comercial dos trabalhos para um julgamento íntegro.

Todavia, Souza e Nemer informam que, há vários séculos antes da evolução dos mercados varejistas na Europa Ocidental, as prósperas cidades do Oriente Médio e do litoral do Mediterrâneo já haviam atingido o estágio de produção orientada para o mercado consumidor e que a queda do Império Romano causou a interrupção do comércio entre as nações.

Para os autores citados, o feudalismo passou a ser o modelo econômico-produtivo dominante na Europa Ocidental, constituindo uma economia auto-suficiente, em que cada comunidade produzia tudo de que necessitava, dispensando o intercâmbio comercial com as demais.

O crescimento das cidades e os encontros comerciais exigiram a construção de locais permanentes onde os vendedores e compradores pudessem abrigar-se do tempo, dando origem às primeiras lojas varejistas.

---

<sup>1</sup> sarto@unifor.br- Mestrado profissionalizante em Administração. Universidade Estadual do Ceará, UECE

<sup>2</sup> pccbatista@terr.com.br- Doutorado e Mestrado em Economia. University of Illinois, U.I., Estados Unidos

Como parte desse processo, Souza e Nemer (1993:4) informam que nasceram as Guildas (associações semelhantes aos sindicatos trabalhistas de hoje) artesanais e comerciais, instituídas para controlar a quantidade e a qualidade da produção. As Guildas autorizavam colocar uma marca em seus produtos, para que sua produção pudesse ser identificada, caso fosse necessária a sua diminuição.

O recurso de marcar produtos consentia ainda a identificação mais fácil de produtos de qualidade inferior, que poderiam prejudicar outros produtos da Guilda, bem como a aplicação de sanções ao produtor responsável. As marcas tornaram-se, desde então, um amparo ao consumidor, que podia identificar a procedência do produto adquirido.

Essa tendência recebeu novo impulso por ocasião da Revolução Industrial, no século XIX, promoveu por meio do uso das técnicas de promoção e vendas o surgimento de marcas que detinham no seu desenvolvimento características modernas e sérias que as tornavam reconhecidas.

Nos Estados Unidos, os pioneiros no uso de marcas foram os fabricantes de remédios populares e, após a Guerra Civil, os fabricantes de alimentos.

Souza e Nemer (1993:5) relatam ainda que o uso de marcas, como é conhecido hoje, tem cerca de um século. Já em 1883, a Convenção da União de Paris procurava estabelecer uma base legal para coibir a concorrência desleal. Por volta de 1890, a maioria dos países industrializados possuía legislação específica sobre propriedade e proteção de marcas.

Pinho (1996:12-13) relata que no limiar do século XIX já ocorria a preocupação com as questões de proteção e de registro das marcas, primordialmente na Inglaterra, Estados Unidos e Alemanha.

Para esse autor, houve uma demasiada lentidão e confusão na legislação de proteção às marcas, motivada pela complexidade da intangibilidade dos valores atribuídos, o que dificultava as decisões dos tribunais. Já na metade do século as demandas legais na Inglaterra proporcionaram a promulgação da Lei de Marcas de Mercadoria (1862), da Lei Federal de Marcas de Comércio nos Estados Unidos (1870) e da Lei para Proteção de Marcas na Alemanha (1874).

Segundo Pinho (1996:13), o Código Criminal do Império no Brasil era completamente omissivo no que diz respeito a qualquer proteção legal às marcas comerciais e de indústria. Somente em 23 de outubro de 1875, surgiu a Lei no. 2.682, regulamentando o assunto no país.

Afirma ainda o autor ora citado que, ao final dos últimos 10 anos do século XIX, com o surgimento de empresas que desenvolveram seus canais de distribuição, ocorreu a expansão geográfica da comercialização de seus produtos, tanto no velho mundo como no novo continente. O rápido crescimento populacional aliado à expansão das ferrovias estimulava a demanda por uma ampla gama de produtos, de desenvolvimento de produtos, que variavam de remédios a aparelhos elétricos e mecânicos.

Quanto maior a variedade fabricada, maior se tornava a demanda, gerando uma reação em cadeia, o que levou fabricantes, atacadistas e varejistas a escolherem marcas que fossem eficazes.

Hoje, quase tudo é vendido com marca. Até frutas, como laranjas e bananas, são carimbadas com a marca do produtor ou distribuidor.

## 2 História das marcas próprias

A despeito de existirem há muito tempo, as marcas próprias de varejo, com seu recente crescimento no mercado internacional e no Brasil, transformaram-se em ponto expressivo do novo equilíbrio estratégico de mercado, reposicionando as relações entre indústria, distribuidores e consumidores.

Introduzido nos EUA, no século passado, o conceito de marca própria era sinal de qualidade por um preço justo, representando um bom “valor” para o consumidor.

No transcurso do século XX, com a expansão dos meios de comunicação de massa, as marcas de fabricantes se multiplicaram e os consumidores começaram a transferir sua confiança do varejista para o fabricante.

Sem contar com o mesmo apoio de *marketing* que possuíam as marcas de fabricantes, as marcas próprias tenderam a ser vistas como inferiores, ou como uma alternativa de baixo preço às marcas de fabricantes similares. A omissão do nome do fabricante na embalagem chegava a levantar suspeita sobre a procedência e a qualidade do produto.

Na Europa do final da década de 1960, a concentração do varejo estimulou o crescimento de seu poder, com as marcas próprias sendo uma de suas manifestações. Nos EUA, isso ocorreu a partir da segunda metade de 1970. Desde então, grandes varejistas passaram a assumir um papel dominante no canal de distribuição das marcas de fabricantes.

As marcas próprias existentes agrupavam-se, sobretudo, nas linhas de produtos básicos, encontrando-se em maior abundância entre os varejistas massificados, cujas cadeias em âmbito nacional permitiam grande volume de negócios, característicos das *commodities*. Em 1982, 70% das vendas de roupas nessas cadeias nacionais eram de marcas próprias (Souza e Nemer, 1993: 51).

As lojas especializadas lançavam suas primeiras marcas próprias no início dos anos 80, atingindo uma participação de 11% no segmento de confecções em 1982.

Se a participação das marcas próprias vem subindo nas lojas especializadas, as grandes redes nacionais estão reabrindo espaços para marcas de fabricantes em seu *mix* de produtos. Nas lojas de departamento tradicionais e nas lojas de desconto, não houve grandes alterações, apenas uma pequena queda de participação das marcas próprias nas primeiras e um pequeno ganho nas segundas (Souza e Nemer, 1993:51).

Nos EUA, enquanto cadeias de lojas especializadas como *The Limited* e *The Gap* operam exclusivamente com marcas próprias, redes nacionais como *Sears*, que costumavam ostentar *mix* de praticamente 100% de marcas próprias, estão promovendo uma injeção de marcas de fabricantes nacionais.

Na área de confecções, as lojas especializadas comercializam há tempo suas próprias marcas. Já nas lojas de departamento, o desenvolvimento de marcas próprias é um fenômeno mais visível na década de 1980.

McCarthy (1982:235) afirma que os fabricantes e revendedores travam uma batalha, tendo como questões centrais quem tem as marcas mais populares e quem as controlará.

Algumas pesquisas indicam, pelo menos para os produtos alimentícios, que as marcas dos fabricantes talvez estejam perdendo a guerra. Em 1951, as marcas dos fabricantes eram preferidas na proporção de 2 ou 3 por 1. Até preços mais altos eram aceitos. Esta forte preferência tem diminuído. Em 1970, quase a metade dos consumidores passaram para as marcas dos revendedores. As famílias mais jovens podem estar liderando neste caso (George e D'Amato apud McCarthy, 1982:235).

Para McCarthy, as causas desta mudança é que algumas marcas de fabricantes passaram a ser consideradas luxo, enquanto os produtos das cadeias de lojas com marcas dos revendedores são vistos como necessidades. Além disso, é mais provável que os produtos das cadeias de lojas com marcas de revendedores estejam estocados, porque as cadeias controlam o canal de distribuição.

O mesmo autor aponta uma outra razão para o crescimento das marcas dos revendedores, afirmando que as lojas já estabelecidas precisavam de uma arma de concorrência contra as lojas que ofereciam descontos no varejo em produtos de marcas de fabricante bastante conhecidas. Desse modo, as lojas de departamento, os supermercados, os postos de gasolina, as lojas de roupas, os revendedores de aparelhos domésticos e as farmácias, todos eles trabalham com maior número de marcas de revendedor.

Estudos sobre o avanço relativo no mercado de marcas próprias e de fabricantes revelam que as marcas próprias são responsáveis por 37,1% das vendas no Reino Unido e por 16,4% na França (Ferne e Pierrel, 1998:87).

Esses estudos revelam ainda que o consumidor britânico vê nas marcas próprias maior praticidade e maior número de possibilidade de escolha. O francês, por sua vez, é mais sensível ao preço, sendo menos sofisticado em seus arranjos de distribuição do que o britânico. Isso porque há mais lojas de descontos na França do que no Reino Unido; o primeiro desses países não teve em sua história duas empresas do porte de Marks & Spencer e Sainsbury's (Ferne e Pierrel, 1998:88).

Para McCarthy (1982:235), embora a batalha das marcas não esteja terminada, pode-se declarar o fim do antigo domínio das marcas dos fabricantes. Além disso, a continuação dessa tendência pode transformar os fabricantes em departamento de produção para intermediários.

Kotler (1998:397) adverte que os intermediários ao venderem marcas próprias são obrigados a encomendarem grandes volumes de produtos, investir em estoques e em sua promoção.

O mesmo autor considera que o uso de marca própria pode representar a diferenciação dos concorrentes e permitir a prática de menores preços, mesmo com maior margem de lucro, devido à possibilidade de redução de custos pela compra de produtos de fabricantes com capacidade ociosa, ou com a propaganda e a distribuição dos bens comercializados (Kotler 1998:398).

Quelch e Harding (2000:29) questionam a seriedade da ameaça das marcas próprias às marcas do fabricante. Questiona também qual deve ser a atitude das empresas que produzem marcas nacionais.

Segundo esses autores, os fabricantes têm motivos para preocupação, pois se constata a existência de maior quantidade de marcas próprias no mercado dos supermercados do que em qualquer outra época, nos Estados Unidos. Os autores ainda proclamam que os gerentes têm dificuldade em analisar as ameaças competitivas com objetividade e num contexto de longo prazo, quando as circunstâncias afetam o desempenho cotidiano.

### 3 O conceito e a semântica da marca própria

Brito e Lencastre (2000:21) afirmam que conceituar marca não é uma tarefa fácil. Dizem os autores que na definição da marca envolvem-se várias disciplinas, sobretudo o direito comercial e a gestão de *marketing*.

Para ilustrar a relação do assunto com o direito comercial, os autores citam a definição da Organização Mundial de Propriedade Industrial (Ompi), organismo responsável pela proteção jurídica da marca ao nível do direito internacional,

segundo a qual a marca é um “sinal que serve para distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos outros de outras empresas”. Este sinal é por um significante e um significado. A definição jurídica aguça o aspecto significativo (o sinal distintivo) em detrimento do enfoque significado (o conteúdo do conceito de marca).

O conceito de *marketing* evoluiu progressivamente para uma visão em que a marca exprime a estratégia específica de *marketing* desenvolvida em torno de um produto: “Construir uma marca não é pôr um rótulo ou nome num produto. É antes de mais nada se apetrechar com a vontade e os meios de uma verdadeira abordagem de *marketing*” (Kapferer apud Lencastre, 2000:21).

Brito e Lencastre (2000:21) ressaltam ainda a importância de levar-se em conta que marca pode “referir-se a um produto tangível ou a um serviço, a um produto singular ou a um conjunto (uma linha, uma gama), aos produtos de um produtor ou de um distribuidor, a uma empresa ou a uma organização sem fins lucrativos”.

Essa abrangência do conceito de *marketing* é realçada pela definição de *American Marketing Association*, segundo a qual a marca “é um nome, um termo, um sinal, um desenho, ou uma combinação destes elementos, com vista a identificar os produtos e serviços de um vendedor, ou de um grupo de vendedores, e a diferenciá-los dos concorrentes”.

A respeito dessa definição, Brito e Lencastre realçam a importância da marca como “um sinal de fábrica” (a terminologia jurídica clássica fala normalmente de “marca de fábrica”), que evitaria a confusão, muitas vezes feita, entre a marca e um sinal distintivo de um estabelecimento comercial, da firma, da denominação social ou do nome comercial da empresa, nos termos definidos por seu estatuto jurídico.

Brito e Lencastre (2000:22) chamam ainda atenção para a distinção clássica dos níveis de produto, que precisa ser levada em conta para que se entendam as múltiplas aplicações da marca. Os três níveis de produtos considerados são enunciados a seguir:

1. Produto atual tangível, correspondendo ao conjunto de instrumentos que sensibilizam o benefício essencial oferecido;
2. Produto central, significando o benefício central oferecido;
3. Produto aumentado, uma extensão do produto atual, correspondendo aos serviços adicionais ofertados.

Uma mesma marca pode ser associada a todos esses níveis ou apenas a um deles.

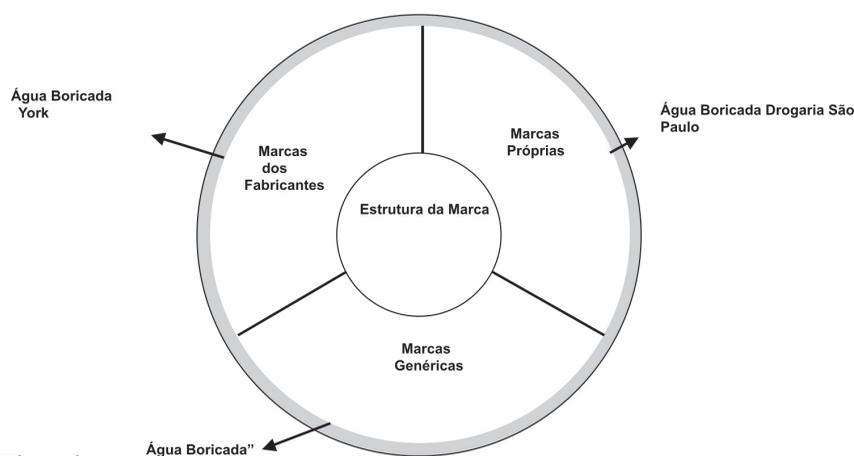
Além disso, a marca pode deixar de referir-se especificamente a um produto, para denominar o conjunto de produtos ou benefícios oferecidos pela empresa. Ao assumir essa dimensão mais ampla, a marca passa a representar uma identidade corporativa.

Para Kotler (1998:393), uma marca identifica o vendedor ou o fabricante. A marca registrada é protegida por lei que garante o direito exclusivo de o proprietário perpetuar seu uso. Isto é diferente de outros ativos como patentes e copyrights, que têm datas de vencimento, conforme realça o autor:

“Essencialmente, uma marca representa a promessa de o vendedor entregar um conjunto específico de características, benefícios e serviços aos compradores. As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade”.

Souza e Nemer (1993:26) dizem que, muitas vezes, termos como “marcas nacionais”, “marcas industriais” e “marcas de fabricantes” são usados indistintamente, embora as marcas da indústria possam ser tanto nacionais como regionais ou locais. No decorrer deste artigo, tais marcas são denominadas de “marcas de fabricante”.

A Figura 1 demonstra o conceito adotado na obra de Churchill e Peter (2000:245).



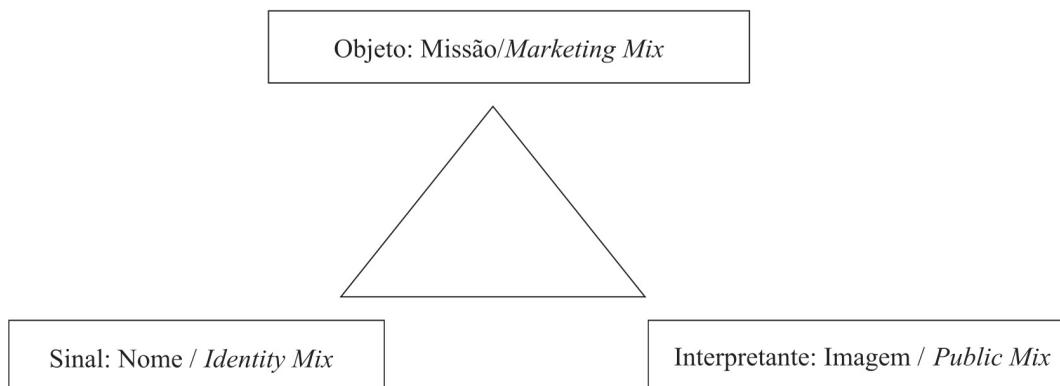
**Figura 1.** Tipos de Marca.

**Fonte:** Churchill e Peter (2000:245).

Prosseguem Souza e Nemer (1993:26) afirmando que, por outro lado, as marcas desenvolvidas por varejistas são chamadas de “marcas de varejo”, “marcas de loja”, “marcas comerciais” ou “marcas próprias” (as chamadas *private label* ou *own brands*). Este artigo adota a expressão “marca própria” como a marca de propriedade ou sob o controle do varejista.

### 3.1 O sinal, a missão e a imagem da marca

Brito e Lencastre (2000:29) propõem ainda uma abordagem semiótica da marca, e parte da visão pierciana de sinal para chegar a uma definição de marca firmada em três pilares: o pilar dos sinais propriamente ditos (o nome da marca, o logotipo etc.), o pilar dos objetos a que os sinais se referem (o produto, a organização, a sua missão e o seu *marketing mix*) e, por fim, o pilar dos efeitos que os sinais produzem nas pessoas que os decodificam, i.e., a imagem da marca junto dos seus diferentes públicos (Figura 2).



**Figura 2:** O triângulo da marca.  
**Fonte:** Brito e Lencastre, 1999:112.

Brito e Lencastre (2000:30) afirmam que a semiótica é a “ciência dos sinais”, que teve o seu desenvolvimento influenciado por duas grandes contribuições:

- a tradição saussuriana – do lingüista suíço Ferdinand de Saussure – que criou no princípio do século os fundamentos teóricos de uma ciência dos sinais; para Saussure a semiótica é uma extensão da lingüística, já que a língua é um sistema de sinais que exprimem idéias, e como tal comparável à escrita, ao alfabeto dos surdos-mudos, aos ritos simbólicos. Ela é somente o mais importante destes sistemas;
- a tradição pierciana – do filósofo americano Charles Sanders Pierce – que desenvolveu, a partir dos anos 30, uma concepção positivista do sinal, estudando-o na perspectiva da sua ligação com o mundo real; o sinal pierciano, que só existe pela sua relação com uma “realidade”, opõe-se à concepção autônoma da linguagem defendida por Saussure.

Ressaltam ainda os autores que “enquanto para a semiótica saussuriana o sinal é uma entidade didática, composta por um significante – a forma do sinal, a sua expressão – e por um significado – o seu conteúdo -, para a semiótica pierciana o sinal é uma entidade triádica, incluindo como terceiro termo um referente ao mundo real, que autoriza o estabelecimento de uma relação entre o significante e o significado” (Brito e Lencastre, 2000:30).

A marca, enquanto sinal, e no seu sentido mais estrito, é um nome. Ao nome podem associar-se outros sinais que, em conjunto com o nome, compõem o *identity mix* da marca.

Brito e Lencastre (2000:32) transmitem a idéia de que o objeto da marca é a organização e/ou os seus produtos e prosseguem afirmando que um produto em *marketing* é, antes de mais nada, um benefício, o produto central de Kotler. Dizem também que, em uma estrutura Monolítica, a marca única pode ter um ou vários produtos, mas o denominador comum é um benefício global que a marca se propõe a oferecer, a missão da marca, no sentido que lhe é dado por Kapferer apud Brito e Lencastre (2000:28). Os diferentes produtos vão corresponder a benefícios específicos porque correspondem a diferentes produtos tangíveis, a diferentes produtos alargados, e obviamente a diferentes políticas de distribuição, comunicação e preço, o que o autor compara a uma orquestra bem afinada, em que todos estes instrumentos do *marketing mix* expressam (ou devem expressar) de forma consistente a missão da marca.

Numa estrutura Monolítica, segundo Brito e Lencastre (2000:32), a organização é uma marca, mas numa estrutura diferenciada muitas marcas são muitas organizações. Embora internamente isto possa não ser verdade, externamente nenhum

denominador comum liga as diferentes marcas: elas correspondem a sinais diferentes de objetos diferentes. A estrutura Mista é novamente uma opção intermédia entre estas posições extremas.

O interpretante da marca é a imagem que ela tem junto de um determinado indivíduo, e por extensão junto de um determinado público-alvo. Diferentes públicos (clientes, pessoal, acionistas, fornecedores...) terão da marca diferentes imagens, porque têm com a organização diferentes relações de troca e expectativas. O pilar do interpretante é, relativamente aos dois anteriores, o pilar dos resultados – notoriedade e de posicionamento, através das associações feitas à marca, obtidos junto ao seu *public* pelas estratégias e ações desenvolvidas ao nível do *identity mix* e do *marketing mix*.

Brito e Lencastre (2000:33) concluem que para compreender de modo pleno o conceito de imagem de marca torna-se necessário contestar as noções de emissão e de recepção da marca. Do lado da emissão estão os sinais e o objeto da marca, i.e., o seu nome e missão, o seu *identity mix* e o seu *marketing mix*. Da sua reunião e influência mútua resulta a identidade global da marca. Inversamente, a imagem da marca está do lado da recepção, logo relacionada com a percepção que um determinado público tem da marca.

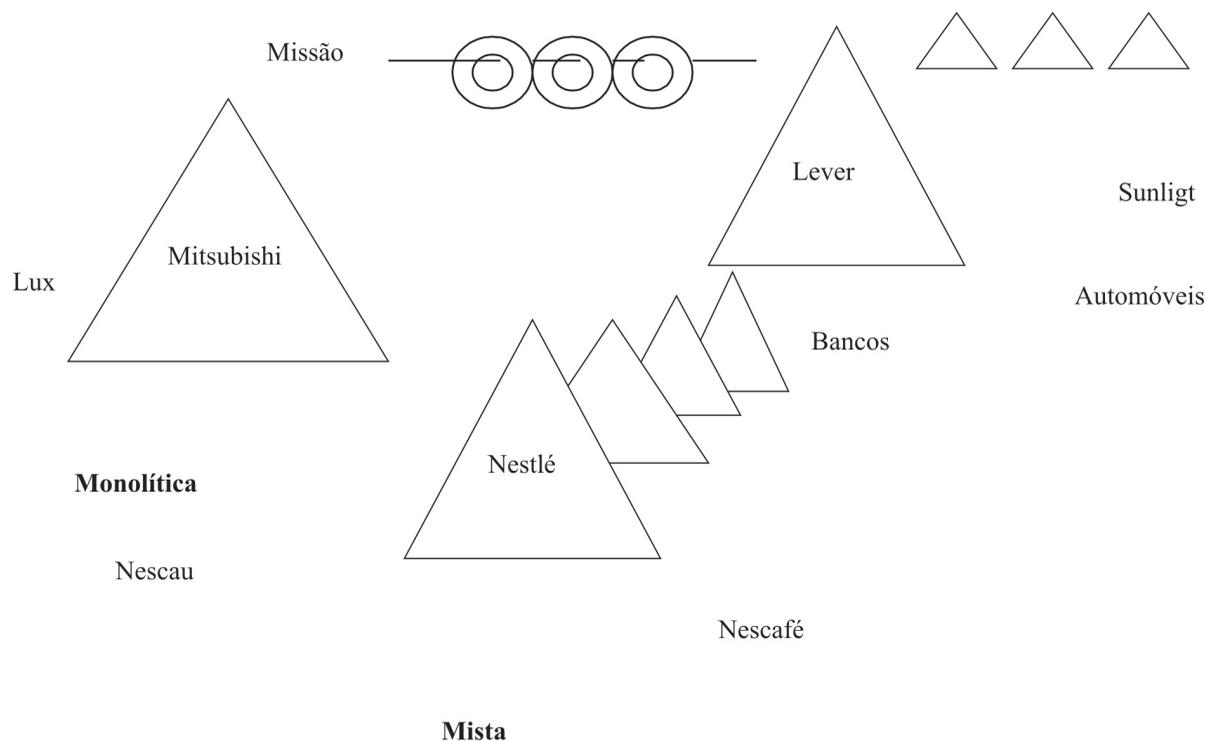
#### 4 A escolha da marca pela organização

Brito e Lencastre (2000:23) tratam da escolha da marca ou das marcas por parte das organizações como uma opção de estratégia global.

Para Kotler (1998:393), marca é tema importante da estratégia de produto. No primeiro momento, o desenvolvimento da marca para um produto exige grande investimento em longo prazo, especialmente em propaganda, promoção e embalagem. Desta maneira, seria mais simples para o fabricante transferir a outros a tarefa de decisão de marca. Este é o caminho adotado por fabricantes *taiwaneses* que produzem grande quantidade de roupas, produtos eletrônicos de consumo e computadores sem marca própria.

Esse autor diz também que os fabricantes desenvolveram uma percepção de que o poder está nas mãos de empresas que possuem marcas fortes. Contudo, o autor alerta que o poder da marca pode ser contrabalançado por fontes de suprimento mais baratas. As empresas japonesas e coreanas, exemplos disso, investem deliberadamente para construir marcas, tais como Sony, Toyota, Goldstar e Sansung, de sorte que, quando essas empresas não podem fabricar os produtos em seus países, as marcas continuam comandando a lealdade dos consumidores.

Brito e Lencastre (2000:23) afirmam que as organizações têm, na construção de sua identidade corporativa (*corporate identity*), três estruturas de base: Monolítica, Diferenciada e Mista (Figura 3).



**Figura 3:** O triângulo da marca: estruturas Monolítica, Diferenciada e Mista.

**Fonte:** Brito e Lencastre, 1999:112.

Na estrutura Monolítica, a organização atribui a sua marca a todos os produtos, garantindo assim uma identidade corporativa única. Inversamente, na estrutura Diferenciada (*branded*), a organização atribui marcas diferentes aos seus produtos, podendo eventualmente reservar a marca da organização para certos produtos que ela pretenda associar à sua identidade corporativa. Finalmente, a opção Mista (*endorsed*) corresponde a associar à marca única da organização as diferentes marcas atribuídas aos produtos.

Sem, contudo, entrar em pormenores sobre as vantagens e inconvenientes dessas opções, aponta o autor que a estrutura Monolítica privilegia a notoriedade do conjunto, enquanto a estrutura diferenciada privilegia o posicionamento de cada marca.

Kotler (1998:400) afirma que a utilização de uma marca global para todos os produtos implica em menor custo de desenvolvimento, porque não há necessidade de pesquisa de marca ou de elevados gastos em propaganda para criar o seu reconhecimento. Recomenda, todavia, que não é desejável usar uma marca global, quando a empresa fabrica produtos muito diferentes.

A esse respeito, Ries e Ries (1999:21) relatam as dificuldades de empresas asiáticas devido ao uso de uma estratégia de marca errada. Essas empresas comercializam uma vasta gama de produtos sob o mesmo nome. Querendo representar tudo, acabam por não representar coisa alguma.

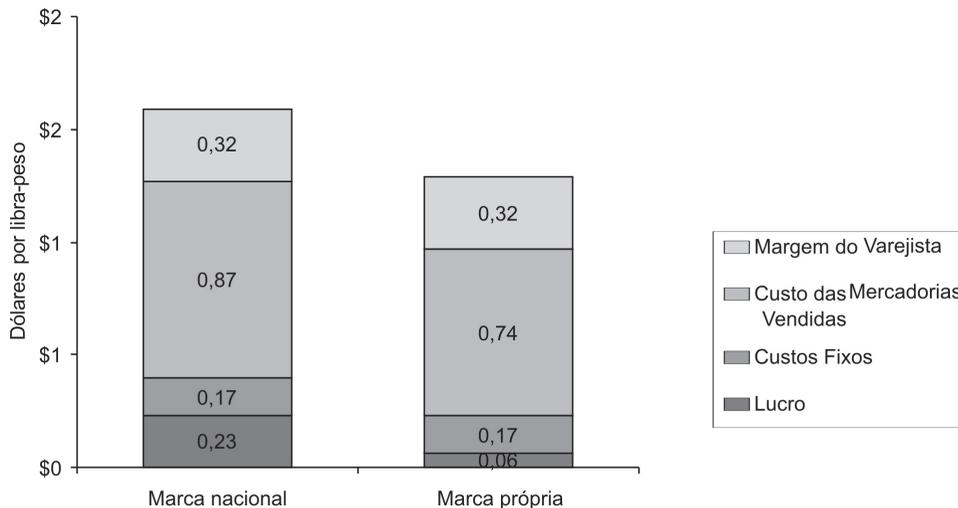
### 5 As vantagens e desvantagens da marca própria

Quelch e Harding (2000:39) também identificam a existência de vantagens e desvantagens da fabricação de produtos com marcas próprias, e aconselham que o fabricante não inicie esse processo por acarretar problemas, tais como:

1. Os gerentes analisam a oportunidade do uso da marca própria pela abordagem do custo marginal e não pelo custo integral;
2. A produção e a distribuição de marcas próprias têm natureza mais complexa, o que implica em elevação de custos;
3. A oferta de marcas próprias se concentra em clientes de maior poder de barganha;
4. A negociação associada à venda de produtos com marcas próprias pode ser menos proveitosa para o fabricante, devido ao maior poder financeiro de seus clientes.

Quanto à abordagem apropriada de custo, Quelch e Harding (2000:40) citam o caso da *Consumer Corporation*, que obteve uma margem de contribuição de um produto alimentício popular de \$0,40 por libra-peso, para marca nacional, e de \$0,23 por libra-peso para a marca própria. Desta forma, a *Consumer* precisava vender quase duas libras-peso do produto de marca própria para gerar a mesma margem de contribuição proporcionada pela venda de uma libra-peso da marca nacional. Se a marca nacional da *Consumer* obtiver a “fatia justa” de canibalização, isto é, uma perda de fatia igual à conseguida pela marca própria, a empresa teria um lucro marginal (Gráfico 1).

Em muitos casos, Quelch e Harding (2000:40) afirmam que a taxa de canibalização será maior que a “fatia justa”. No exemplo ora citado, a *Cosumer* decidiu que os riscos superavam o retorno e investiu mais nos produtos de marca nacional.



**Gráfico 1:** Preço da marca nacional *versus* preço marca própria.

**Fonte:** Quelch e Harding (2000: 40).

A conclusão desses autores é que um número reduzido de empresas tira proveito da produção de marcas próprias, como estratégia temporária para a ampliação da vantagem competitiva. Além disso, a força da marca atua de forma anticíclica, de modo que a sua participação no mercado é menor em períodos auspiciosos da economia e maior em épocas desfavoráveis.

Shank e Govindarajam (1997:33-57) concordam com o pensamento de Quelch e Harding. Para ilustrar seu ponto de vista, citam o caso da *Hi-Valu Stores*, uma cadeia americana de lojas de departamento de desconto. O faturamento da cadeia cresceu tanto que começou a colocar a marca própria nas linhas dos fornecedores de seus departamentos.

Dentre esses, a *Hi-Valu* viu a possibilidade de a *Baldwin* produzir bicicletas para ela, sob a marca *Challenger* (marca própria). A *Baldwin* fabricava bicicletas há quase 40 anos, dispondo de uma linha de 10 modelos, que variava de um pequeno modelo para principiante até um modelo de luxo, com 12 marchas. As vendas a mais na época eram de cerca de US\$ 10 milhões. A maior parte das vendas era através de varejistas independentes e lojas de bicicletas. A *Baldwin* jamais distribuiria seus produtos através de lojas de departamentos.

A proposta da *Hi Valu* à *Baldwin* tinha características muito diferentes da maneira normal de fazer negócios. Primeiro, era importante para *Hi Valu* ter um acesso imediato a um estoque de bicicletas, porque a cadeia tivera grande dificuldade em prever as vendas, tanto por loja quanto por mês.

Em segundo lugar, a *Hi Valu* desejava vender suas bicicletas *Challenger* a preço mais baixos que o das bicicletas com a marca e mesmo assim obter a mesma margem bruta em dólares, em cada bicicleta vendida. A *Hi Valu* queria que a bicicleta *Challenger* fosse um pouco diferente, na aparência, das outras bicicletas da *Baldwin*, mas com as mesmas especificações técnicas.

O mercado para *Baldwin* não estava bom, pois nos dois últimos anos caíram as vendas e a economia estava pobre. Como resultado, a *Baldwin* estava atualmente operando sua fábrica com cerca de 75% de sua capacidade. Assim, o volume extra das compras da *Hi Valu* poderia ser atraente. Se chegasse a um acordo de preços, a *Hi Valu* assinaria o contrato garantindo à *Baldwin* que compraria suas bicicletas com marca da casa, apenas da *Baldwin*, por um período de três anos. O contrato seria renovado para uma periodicidade anual.

Com a proposta aceita, observou-se o incremento de investimento necessário para dar suporte ao aumento das vendas. Este cálculo tem dois componentes: o aumento do capital de giro e da taxa anual da manutenção de estoques e contas a receber. Outro fator importante é a canibalização ou erosão pelas vendas perdidas das bicicletas regulares *Baldwin*, como resultado direto da entrada da *Hi Valu* no mercado.

Observados os elementos relevantes de custos, ocorre uma lucratividade de US\$ 188.000 por ano em um investimento de US\$ 600.000, assim um retorno muito atraente. Assim, a curto prazo, a perspectiva de fazer negócio com a *Hi Valu*, financeiramente, é muito atraente.

Em uma análise, quantitativamente, parece muito boa a proposta da *Hi Valu*. No entanto, o contexto envolve suficiente complexidade mercadológica (a questão da erosão e a idéia do fortalecimento da marca, do volume de marca própria para o fabricante de produtos com marca) e incerteza do futuro.

O preço de venda da *Baldwin* no varejo é de US\$ 200, já o da *Hi Valu*, ao colocar as bicicletas da *Baldwin* no mercado com sua marca, seria de US\$ 133. Assim, a diferença de US\$ 67 em uma compra de US\$ 200 passa a ser aspecto relevante na mente do consumidor e no processo de posicionamento e segmentação de mercado do produto.

Pode-se observar que ao colocar a *Hi Valu* no ramo de bicicletas, a *Baldwin* estaria não apenas criando outro concorrente direto para seus consumidores regulares, como também favoreceria que o concorrente praticasse preço menor. Com certeza a *Baldwin* acabaria com a já declinante posição de mercado da empresa, junto a seus consumidores regulares. Com toda a probabilidade, esta não é uma oportunidade tática de melhoria nos lucros em curto prazo. Assim, o que parecia uma boa oportunidade, numa perspectiva de custos, em curto prazo, torna-se problemático, quando a perspectiva estratégica é considerada.

## 6 As vantagens do uso da marca para o fabricante

Souza e Nemer (1993:16) afirmam que a marca traz ao fabricante as seguintes vantagens:

- uma proteção contra imitações, através de seu registro legal e de seu reconhecimento por parte do público, aliado à patente do produto, quando for o caso;
- um elemento diferenciador em relação à concorrência, como também uma sinalização que simplifica o tráfego, facilita a localização e amplia a exposição do produto no ponto de venda;
- um estímulo à repetição da compra para o fabricante preocupado com a qualidade do produto e com o reconhecimento e a imagem da marca;

- a possibilidade de criar um sentimento de lealdade por parte do consumidor; o qual reserva à marca uma posição privilegiada na mente deste, gerando uma espécie de monopólio de uma parcela do público alvo, protegendo a marca contra a concorrência e facilitando o planejamento do composto de marketing;
- a obtenção pelo fabricante de preços mais elevados para seus produtos, parcialmente justificados pelos custos inerentes à manutenção de um padrão de qualidade superior e constante, e/ou garantias contratuais ao consumidor. As margens mais altas decorrerão de uma gestão adequada da comunicação, da qualidade e dos custos e credibilidade junto ao consumidor;
- uma oportunidade de dar ao produto história e personalidade próprias, através de um poderoso instrumento de diferenciação de produtos e segmentação de mercados, capaz de sinalizar diferentes faixas de preços, qualidade, status e /ou estilos de vida.

Ries e Ries (2000:2) afirmam que, hoje em dia, a maioria dos produtos e serviços são comprados, não vendidos, e a antiga expressão “Nada acontece até alguém vender alguma coisa” está sendo substituída pelo *slogan* de hoje: “Nada acontece até alguém pôr uma marca em alguma coisa”.

Conclui os autores, afirmando que está havendo uma mudança sísmica no mundo dos negócios. A mudança do “vender” para “comprar”. Essa mudança é acentuada, acelerada e provocada pela ascensão das marcas.

## Conclusão

O estudo exploratório sobre a temática da marca demonstra que as primeiras marcas já existiam antes mesmo da Idade Média, porém teve um período de obscuridade. Todavia, a partir da Renascença, as marcas ressurgem com o propósito de valorizar e identificar os proprietários, possibilitando assim um amparo ao consumidor. Por sua vez, as marcas próprias dão conta do aparecimento, no século XIX, nos EUA, desta feita com o argumento qualidade por preço justo. No entanto, já no século XX, com o advento da comunicação, as marcas de fabricante multiplicaram-se, ensejando uma avaliação por parte do consumidor como sendo superiores as marcas próprias. Dessa forma, as marcas de fabricantes e as marcas próprias passaram a travar batalhas pelo consumidor em diferentes tipos de canais de distribuição. Autores como MaCarthy, Kotler tratam dessa batalha, ainda que, por sua vez, Quelch e Harding questionem a ameaça das marcas próprias as marcas do fabricante, fazendo advertências. Autores como Brito e Lencastre se contrapõem a Kotler ao afirmarem que a escolha da marca por parte da organização é uma estratégia global, enquanto Kotler atesta ser estratégia de produto. Nesse contexto, é importante saber as vantagens e as desvantagens oferecidas pela marca do fabricante, bem como pela marca própria. Quelch e Harding encontram o apoio de Shank e Govindarajam ao afirmarem que poucas empresas tiram proveito, quando deixam de fabricar produtos com suas marcas para o fazerem com marcas de terceiros. Autores como Souza e Nemer deixam bem claras as vantagens da marca pelo fabricante. Desse modo, é oportuno um estudo mais profundo por parte dos fabricantes e revendedores quando é mais vantajoso ou desvantajoso usar a marca do fabricante ou do revendedor.

## Referências

- AAKER, David A. Administração de marcas: on brand management: você deve levar a marca para onde está a ação? *Harvard Business Review*, Rio de Janeiro, p. 84-107, 2000.
- AAKER, David A. A arquitetura da marca. *HSM Management*, São Paulo, v. 13, n. 3, mar./abr. p.112-116, 1999.
- AAKER, David A. *Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio, 1998.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 10719: apresentação de relatórios técnico-científicos*. Rio de Janeiro, 1989.
- BRITO, Carlos Melo; LENCASTRE, Paulo de. *Os horizontes do marketing*. Lisboa: Verbo, 2000.
- CHURCHIL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CRAINER, Stuart. *Grandes pensadores da administração*. São Paulo: Futura, 2000.
- D’ALESSANDRO, David F. Brand warfare. *HSM Management*, São Paulo, Book Summary 2, p. 23 -39, 2001.
- DELVECCHIO, Devon. Consumer perception of private label quality: the role of product category characteristics and consumer use heuristics. *Journal of Retailing and Consumer*; v. 8, p. 239-249, 2000.
- ECO, Humberto. *Como se faz uma tese*. São Paulo: Perspectiva, 2000.

- FERNIER, John; PIERREL, Francis R. A. A ascensão das marcas próprias. *HSM Management*, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 86-92, mar./abr. 1998.
- FRUTIGER, Adrian. *Sinais e símbolos: desenho, projeto e significado*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- HILL, Sam.; LEDERER, Chris. A molécula do portfólio de marcas. *HSM Management*, São Paulo, p. 68-82, mar./abr. 2002.
- JOACHIMSTHALER, Erich; AAKER, David A. Administração de marcas: on brand management: construindo marcas sem mídia de massa. *Harvard Business Review*, Rio de Janeiro, p. 9-28, 2000.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento e controle*. São Paulo: Atlas, 1979. 3 v.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999.
- LENCASTRE, Paulo de. A marca: o sinal, a missão e a imagem. *Revista Portuguesa de Marketing*, n. 8, dez. p.105-118, 1999.
- LEPSCH, Sérgio Luiz. *Estratégia das marcas próprias em supermercados brasileiros: varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 1999. v. 3.
- MARUCA, Regina Fazio. Administração de marcas: on brand management: como cultivar a marca de qualidade? *Harvard Business Review*, Rio de Janeiro, p. 57-83, 2000.
- MARUCA, Regina Fazio. Administração de marcas: on brand management: será possível salvar esta marca? *Harvard Business Review*, Rio de Janeiro, p.150-169, 2000.
- McCARTHY, E. Jerome. *Marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 1982.
- PARKER, Philip; KIM, Namwoon. *National brands versus private label: an empirical study of competition, advertising and collusion*. Insead: Elsevier Science, 1997.
- PEDRO, Margarida. O valor da marca: brandy equity. *Revista Portuguesa de Marketing*, n. 8, p.105-118, dez. 1999.
- PEREIRA, Ines. Marcas de supermercados. 1998. 213 f. Tese (Doutorado em Administração)-Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1998.
- PINHO, José Benedito. *O poder das marcas*. São Paulo: Summus, 1996.
- QUELCH, John; DAVID, Kenny. Administração de marcas: on brand management: amplie os lucros, não as linhas de produto. *Harvard Business Review*, Rio de Janeiro, p.108-129, 2000.
- QUELCH, John A.; HARDING, David. Administração de marcas: on brand management: marcas do fabricante versus marcas próprias: lutando para vencer. *Harvard Business Review*, Rio de Janeiro, p. 29-56, 2000.
- RIES, Al; RIES, Laura. *As 22 consagradas leis de marcas*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- RIES, Al; RIES, Laura. As leis da marca. *HSM Management*, v. 12, n. 2, p.20-24, jan./fev. 1999.
- ROZANSKI, D, BAUM Allen G.; WOLFSEN Bradley T. Os fãs da marca e o “efeito aura”. *HSM Management*, São Paulo, p. 84-90, mar./abr. 2002.
- SALOMON, Délcio V. *Como fazer uma monografia*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SHANK, John K.; GOVINDARAJAN Vijay. *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SINHA, Indrajit; BATRA, Rajeev. The effect of consumer price consciousness on private label purchase. *J of Research in Marketing*, v. 16, p. 237-251, 1999.

SLYWORTZKY, Adrian J.; KANIA., John. O segredo das marcas está nos padrões de comportamento. *HSM Management*, São Paulo, p. 58-66, mar./abr. 2002.

SOUZA, Marcos Gouvêa de; NEMER Artur. *Marca & distribuição: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global*. São Paulo: Makron Books, 1993.

WRIGHT, Ray. *Marketing: origins, concepts, environment*. London: Thomson Learning, 1999.

ZYRMAN, Sérgio; MILLER, Scott. *A força da marca: building bandwidth*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

**Recebido em:** 12.3.2003

**Aprovado em:** 28.4.2005