



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIO**

SÔNIA REGINA GOUVÊA REZENDE

**Análise das estratégias de marcas em fornecedores de marcas próprias:
estudo multicasos em fabricantes de produtos lácteos**

**UBERLÂNDIA
2013**

SÔNIA REGINA GOUVÊA REZENDE

**Análise das estratégias de marcas em fornecedores de marcas próprias:
estudo multicasos em fabricantes de produtos lácteos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Organizacional
Linha de Pesquisa: Organização e Mudança

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Verônica Angélica Freitas de Paula

**UBERLÂNDIA / MG
2013**

SÔNIA REGINA GOUVÊA REZENDE

**Análise das estratégias de marcas em fornecedores de marcas próprias:
estudo multicasos em fabricantes de produtos lácteos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Organizacional

Linha de Pesquisa: Organização e Mudança

Uberlândia, 28 de fevereiro de 2013

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Verônica Angélica Freitas de Paula (Orientadora) - FAGEN/UFU

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli – FEA-RP/USP

Prof. Dr. Élcio Eduardo de Paula Santana – FAGEN/UFU

FOLHA DE APROVAÇÃO



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS



ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

SÔNIA REGINA GOUVÊA REZENDE – Mat 11112ADM010

NÚMERO DE ORDEM: 110
DATA: 28/02/2013

Às dezesseis horas do dia vinte e oito de fevereiro de dois mil e treze, no Bloco 1F sala 1F261 do Campus Santa Mônica, reuniu-se a banca examinadora composta pelos Professores Doutores: Verônica Angélica Freitas de Paula (UFU), Elcio Eduardo de Paula Santana (UFU), Dante Pinheiro Martinelli (FEA-RP/USP), para desenvolver os trabalhos de avaliação da Dissertação de Mestrado intitulada: **“Análise das estratégias de marcas em fornecedores de marcas próprias: estudo multicasos em fabricantes de produtos lácteos”**, sob a orientação da Profa. Verônica Angélica Freitas de Paula, apresentada pela aluna Sônia REGINA Gouvea Rezende, em complementação aos requisitos determinados pela Resolução Nº 24/2003 do Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação que dispõe sobre o Regulamento do Programa de Pós-Graduação em Administração. A candidata apresentou oralmente seu trabalho diante da Banca Examinadora e da comunidade universitária, sendo arguida em seguida. Depois de examinado, o trabalho foi julgado pela Banca Examinadora, sendo considerada aprovada, conferindo a aluna o título de **Mestre em Administração** na Área de Gestão Organizacional na linha de pesquisa Organização e Mudança. As correções observadas pelos examinadores deverão ser realizadas no prazo máximo de **30 dias**. Para constar, lavrou-se a presente ata que será assinada pela presidente e demais membros da banca. Nada mais a ser tratado, foi encerrada a presente sessão.

Uberlândia, 28 de fevereiro de 2013.

Verônica F. de Paula
Profa Dra. Verônica Angélica Freitas de Paula
Orientadora/Presidente/FAGEN/UFU

Elcio Santana
Prof. Dr. Elcio Eduardo de Paula Santana
FAGEN/UFU

Dante
Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
FEA-RP/USP

Ao meu marido João Rezende pelo apoio incondicional
durante todo meu período de estudo.

Aos meus filhos Artur e Felipe por seu companheirismo,
atenção, incentivo e acolhimento em minhas muitas viagens.

A minha filha Ana Ângela por seu carinho e estímulo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ...

À Deus pela realização desse trabalho, por me dar a força necessária de não desanimar e desistir no meio do caminho. Ao meu marido, João Rezende, pela ajuda e respeito pelo meu trabalho. Aos meus filhos, Artur e Felipe, e minha filha, Ana Ângela, por acreditar que eu seria capaz e pelas palavras de incentivo nestes dois anos.

A Prof^a. Dr^a. Verônica Angélica Freitas de Paula, minha orientadora, pela competência, conhecimento, pois me auxiliou com suas observações sábias e com suas ricas contribuições soube conduzir de maneira dinâmica este trabalho. Muito obrigada pelas suas correções, apoio e reflexões ao longo desse caminho.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação da FAGEN, em especial ao Prof. Valdir Machado Valadão Júnior, que com sua paciência e atenção me encorajou mesmo naqueles momentos em que o cansaço parecia tomar dimensões incontroláveis. A Prof^a. Stella Naomi Moriguchi por ter me ajudado em momentos diversos nesta minha trajetória.

A Prof^a. Dr^a. Andrea Lago da Silva e ao Prof. Dr. Élcio Eduardo de Paula Santana pela valiosa contribuição em minha qualificação. Ao Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli por sua gentileza e disponibilidade em participar da banca examinadora. A todos meu carinho.

Aos colegas de mestrado os quais fizeram parte da turma de 2011, pois me ajudaram em várias vezes a sanar muitos questionamentos, em destaque o Thiago Campos Furquin e ao Lionardo Dias de Souza pela presença e companheirismo.

Sou grata à direção e colegas de meu trabalho que foram solidários as minhas ausências, permitindo assim a realização deste sonho.

Agradeço a colaboração dos responsáveis pela estratégia de marcas próprias dos fornecedores A, B, C e D, que me disponibilizaram as informações de campo necessárias para a realização desta pesquisa.

RESUMO

Pesquisas confirmam a relevância de se estudar as marcas e todas as decisões envolvidas em suas estratégias, o que inclui análise de seus fabricantes, distribuidores e as perspectivas dos consumidores (KELLER, 2006; FISCHER et al, 2012). A concorrência aumentou e diferentes empresas e marcas estão disponíveis. Para se destacar entre tantas opções, Porter (1997) sugere que as empresas adotem estratégias para diferenciar-se da concorrência tornando-os únicos e trazendo vantagens competitivas sobre os concorrentes. Neste contexto, é relevante estudar as estratégias de marca do ponto de vista dos fabricantes, especialmente de fornecedores de marca própria, como relatado por diferentes autores (PIATO, 2006; OUBINA et al, 2006; GOMEZ, BENITO, 2008; YOKOYAMA, 2010; ALTINTAS et al, 2010; GROZNIK, HEESE, 2010; CHEN et al, 2010; DABIJA, 2011). As marcas próprias apresentam um paradoxo presumido: concorrência e parceria (OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006; LIU, LIU, LIN, 2008; LIU, CHEN, CHEN 2011; DABIJA, 2011; OLSON, 2011 e 2012). Desse modo, este estudo visa responder à seguinte pergunta: de que forma a decisão de fabricação de marcas próprias se insere na estratégia de marcas de fabricantes de produtos lácteos? Para atingir este objetivo, estratégias competitivas e de marca são estudadas, bem como as razões para a produção de marcas próprias, identificando vantagens e desvantagens desses produtos. O processo e os critérios para a seleção e avaliação de fornecedores de marca própria também são apresentados. Assim sendo, um estudo qualitativo foi desenvolvido. Entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas com quatro empresas brasileiras que produzem tanto marcas de fabricantes como marcas próprias para seus clientes varejistas e atacadistas. O protocolo de pesquisa incluiu também observação não participante nessas empresas para identificar e comparar suas estratégias competitivas. A partir do referencial teórico, sete proposições foram desenvolvidas para ajudar a alcançar os objetivos propostos. Como sugerido por Eisenhardt (1989), quatro fornecedores de marcas próprias foram estudados. A decisão de desenvolver um estudo multicase deveu-se também ao interesse em verificar diferentes produtos com marca própria, cada um com suas especificidades (YIN, 2006). Durante esta pesquisa, entrevistas com atores diferentes nas empresas selecionadas foram desenvolvidas. Depois de escolher e contatar os fornecedores, o gerente responsável por marcas próprias de cada fabricante indicou as unidades e atores em funções essenciais, em diferentes níveis hierárquicos, a serem entrevistados. É importante mencionar que os atores entrevistados estavam todos envolvidos na decisão de fornecer marcas próprias. Os produtos lácteos foram escolhidos para este estudo em função de sua relevância no cenário brasileiro (ABMAPRO, 2011; ACNielsen, 2012). Pela análise do corpus de pesquisa, através da triangulação de dados (YIN, 2006), foi possível verificar a interação entre as diversas fontes de evidências obtidas. A partir da análise comparativa das quatro empresas pesquisadas, foi possível apresentar os pontos de convergência entre elas no tocante às variáveis de análise. Os resultados indicam que o fornecimento de marcas próprias, apesar das desvantagens citadas pelos fornecedores pesquisados, proporciona crescimento com oportunidades de melhorias contínuas em quesitos como volume de venda, maior abrangência de mercado, ganhos de escala, melhorias nos processos existentes e ênfase no aprendizado, tornando essas empresas mais competitivas em seus setores e dando a elas a oportunidade de alcançar patamares mais altos de desempenho. Foi possível identificar que a estratégia de marca própria é considerada um diferencial em relação à concorrência. Situações ainda não descritas na literatura também foram identificadas, o que pode indicar características específicas do mercado brasileiro. A principal contribuição deste estudo é apresentar os fatores motivadores, vantagens e desvantagens do fornecimento de marcas próprias sob o ponto de vista de fabricantes de produtos lácteos.

Palavras-chave: Estratégia. Marca. Marca própria. Fornecedores de marca própria. Produtos lácteos.

ABSTRACT

Researches confirm the importance of studying brands and all the decisions involved in their strategies, including analysis of manufacturers, distributors and consumers (KELLER, 2006; FISCHER et al, 2012). Competition has increased and different companies and brands are available. To stand out among so many options, Porter (1997) suggests companies adopt strategies to differentiate themselves from competition making them unique and bringing competitive advantages over competitors. In this context, it is relevant to study brand strategies from manufacturers' point of view, particularly private label suppliers, as reported by different authors (PIATO, 2006; OUBINA et al, 2006; GOMEZ, BENITO, 2008; YOKOYAMA, 2010; ALTINTAS et al, 2010; GROZNIK, HEESE, 2010; CHEN et al, 2010; DABIJA, 2011). Private labels present a presumed paradox: competition and partnership (OUBINA, RUBIO, YAGUE, 2006; LIU, LIU, LIN, 2008; LIU, CHEN, CHEN 2011; DABIJA, 2011; OLSON, 2011 and 2012). Therefore, this study aims at answering the question: how is the decision to produce private labels included in dairy manufacturers' brand strategies? To achieve this purpose, competitive and brand strategies are studied, as well as the reasons to produce private labels, identifying advantages and disadvantages of these products. The process and criteria for selecting and evaluating private label suppliers are also presented. Thus, a qualitative study was developed. Semi-structured interviews were conducted with four Brazilian companies that produce both national and private labels. The research protocol also included a non-participant observation in these companies to identify and compare their competitive strategies. From the theoretical background, seven propositions were developed to help achieve the objectives proposed. As suggested by Eisenhardt (1989), four private label suppliers were studied. The decision to develop a multicase study was also due to take into account different private label products, each one with its specificities (YIN, 2006). During this research, interviews with different actors in the selected companies were developed. After choosing and contacting the suppliers, the manager responsible for private labels in each manufacturer indicated the units and actors in essential functions in different hierarchical levels to be interviewed. It is important to mention that the interviewed actors were all involved in the decision to supply private labels. Dairy products were chosen for this study due to its performance in Brazil (ABMAPRO, 2011; ACNielsen, 2012). The analysis of the research corpus, through data triangulation (YIN, 2006), made it possible to verify an interaction between the various sources of evidence obtained. From the comparative analysis of the four companies studied, it was possible to present the convergence points regarding the analysis variables. Results indicate that, despite the disadvantages mentioned, supplying private labels may provide growth opportunities with continuous improvements in issues such as sales volume, larger market reach, economies of scale, improvements in existing processes and emphasis on learning, making these companies more competitive in their industries and giving them the opportunity to achieve higher levels of performance. It was possible to identify that private label is considered differentiation towards competition. Situations not yet described in the literature were also identified – which may indicate specific features of the Brazilian market. The main contribution of this study is to present the motivating factors, advantages and disadvantages of providing private labels from the point of view of dairy products' manufacturers.

Keywords: Strategy. Brand. Private label. Private label suppliers. Dairy products.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Considerações sobre o conceito de marca	36
QUADRO 2 - Modelo do planejamento da identidade da marca	43
QUADRO 3 - Evolução das estratégias de marcas próprias	62
QUADRO 4 - Terminologias de marcas próprias	64
QUADRO 5 - Definições de Marca Própria	66
QUADRO 6 - Vantagens para a fabricação de marca própria	78
QUADRO 7 - Desvantagens a fabricação de marca própria	80
QUADRO 8 - Síntese dos atributos analisados pelos distribuidores no processo de seleção e avaliação de fornecedores de marcas próprias	82
QUADRO 9 - Síntese das características metodológicas da pesquisa	91
QUADRO 10 - Matriz de Amarração	95
QUADRO 11 - Síntese de apresentação dos fornecedores	132
QUADRO 12 - Convergências em relação às estratégias dos fornecedores analisados ...	142
QUADRO 13 - Convergências em relação à gestão de marcas próprias dos fornecedores analisados	143
QUADRO 14 - Convergências em relação à seleção e avaliação dos fornecedores analisados	144
QUADRO 15 - Convergências em relação as motivações e vantagens dos fornecedores analisados	145
QUADRO 16– Convergências em relação às desvantagens dos fornecedores analisados	14

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Esquema Geral da Dissertação	27
FIGURA 2 - Esquema geral do referencial teórico.....	29
FIGURA 3 - O processo de estratégia de marketing	32
FIGURA 4 - Estratégias competitivas genéricas	33
FIGURA 5 - Contexto onde a estratégia é formulada	33
FIGURA 6 - Possíveis interpretações de marca.....	37
FIGURA 7 - <i>Brand Equity</i>	40
FIGURA 8 - A Pirâmide do conhecimento	41
FIGURA 9 - Associações de marca	44
FIGURA 10 - Posicionamento competitivo e segmentação do mercado	45
FIGURA 11 – Estágios no processo de segmentação e posicionamento	46
FIGURA 12 - Opções básicas para o posicionamento	47
FIGURA 13 - Decisão de Posicionamento	48
FIGURA 14 - Análise estratégica da marca	50
FIGURA 15 - As cinco forças que afetam a estratégia de marca	51
FIGURA 16 - Visão geral das decisões de marca	53
FIGURA 17 - Posicionamento do fabricante versus varejista no espaço bidimensional: preço / qualidade	76
FIGURA 18 - Esquema geral da metodologia	87
FIGURA 19 - Esquema da análise comparativa dos casos estudados	107
FIGURA 20 – Classificação dos Casos pesquisados: segundo <i>core business</i> em marca própria	107
FIGURA 21 – Esquema das considerações finais	148

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de apresentação	172
APÊNDICE B – Ficha de registro de dados	173
APÊNDICE C – Protocolo de pesquisa	174
APÊNDICE D – Roteiro da entrevista	177
APÊNDICE E – Protocolo de observação	182

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABAD - Associação Brasileira de Atacadista de Distribuidores
- ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados
- ABMAPRO - Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização
- AMA - *American Marketing Association*
- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CD – Centro de distribuição
- CILeite - Centro de Inteligência o Leite
- EAESP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo
- EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
- EUA - Estados Unidos da America
- FGV - Fundação Getúlio Vargas
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial
- MF – Marca do fabricante
- MP – Marca própria
- SCIELO - *Scientific Electronic Library Online*
- UFU - Universidade Federal de Uberlândia
- UHT - *Ultra- high Temperature*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Apresentação	16
1.1.2 Problema de pesquisa	21
1.1.3 Objetivos	25
1.1.4 Justificativa	25
1.1.5 Esquema Geral da Dissertação	26
2 REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1 Estratégia	29
2.1.1 O conceito de estratégia	29
2.1.2 Estratégia competitiva	31
2.2 Marca	34
2.2.1 Marca: evolução, definição	34
2.2.2 <i>Brand equity</i> e valor da marca	39
2.2.3 Posicionamento de marca	45
2.2.4 Decisões de marca	49
2.2.4.1 <i>Decisões de patrocínio de marca</i>	56
2.2.4.2 <i>Decisão de nome de marca</i>	57
2.2.4.3 <i>Decisão de estratégia de marca</i>	56
2.2.4.4 <i>Decisão de reposicionamento de marca</i>	59
2.3 Marca Própria	60
2.3.1 Marca própria: evolução, definição e características	60
2.3.2 Marca própria: motivação de adoção pelos fabricantes.....	69
2.3.3 Os fornecedores frente à estratégia de marca própria.....	7
2.3.4 Vantagens e desvantagens para os fornecedores	76
2.3.5 Seleção e avaliação de fornecedores	81

3 METODOLOGIA	87
3.1 Delineamento da pesquisa e abordagem do problema	87
3.2 Processo de coleta de dados	91
3.3 Proposições	99
3.4 Procedimentos de escolha das empresas estudadas	100
3.5 Análise dos dados	103
4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS ESTUDADOS	107
4.1 Apresentação dos casos e caracterização de suas estratégias de marca	107
4.1.1 Apresentação da empresa A	108
4.1.2 Caracterização das Estratégias de Marcas do Fornecedor A.....	108
4.1.3 Apresentação da empresa B	113
4.1.4 Caracterização das Estratégias de Marcas do Fornecedor B	113
4.1.5 Apresentação da empresa C	121
4.1.6 Caracterização das Estratégias de Marcas do Fornecedor C	121
4.1.7 Apresentação da empresa D	127
4.1.8 Caracterização das Estratégias de Marcas do Fornecedor D	127
4.2 Análise comparativa dos casos estudados	132
4.2.1 Apresentação dos fornecedores	132
4.2.2 Análise comparativa dos casos	133
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	148
5.1 Atendimento dos objetivos propostos e conclusão	148
5.2 Contribuições teóricas e gerenciais	155
5.3 Limitações da pesquisa	155
5.4 Sugestões para futuras pesquisas	156
REFERÊNCIAS	158
APÊNDICE A - Carta de apresentação	172
APÊNDICE B - Ficha de registro de dados.....	173

APÊNDICE C - Protocolo de pesquisa	174
APÊNDICE D - Roteiro da Entrevista	177
APÊNDICE E - Protocolo de observação.....	182

1

Apresentação

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Estudos recentes reportam a indiscutível importância da marca em relação ao produto, tanto por parte do fabricante e varejista quanto do consumidor (KELLER, 2008; FISCHER, VÖLCKNER, SATTLER, 2010). Criar uma marca forte é um dos objetivos das organizações no atual cenário, pois elas conquistam reconhecimento e longevidade, reforçam as decisões estratégicas das empresas, proporcionam bases para vantagens competitivas, diferenciação frente aos concorrentes, e melhor rentabilidade financeira a curto e longo prazo. Como os produtos estão cada vez mais parecidos em seus atributos básicos, na decisão de compra o consumidor adquire produtos que lhe demonstrem um valor, direcionando e apontando a escolha da marca como o diferencial de compra (AAKER, 1998) De acordo com sua lealdade à marca, consciência de marca, qualidade percebida, associação à marca, dentre outros recursos de marca, o consumidor interpreta e processa as informações sobre os produtos e suas marcas, o que evidencia o valor das ações de marketing e suas interpretações, tornando-as fontes de vantagens competitivas (AAKER, 1998; KELLER, 1993; AAKER, 2001b; CZINKOTA, 2001; HOEFLER, KELLER, 2003; ESBJERG, BECH-LARSEN, 2009; HELM, JONES, 2010; PIATO, PAULA, SILVA, 2011; FISCHER, VÖLCKNER, SATTLER, 2010).

Desse modo, para se destacar no meio de tantas opções, Porter (1997) sugere que a organização adote estratégias através das quais consiga se diferenciar da concorrência e possa ser identificada como singular, uma vez que isso possibilita conquistar vantagens competitivas em relação aos concorrentes. De acordo com Porter (1990), a criação de um valor superior em uma empresa, proveniente de vantagem competitiva, é provavelmente a preocupação predominante de sua estratégia de longo prazo. Segundo essa teoria de gestão estratégica, isto é alcançado quando a posição competitiva e os processos internos produzem rentabilidade superior de uma forma que não pode ser replicado. Embora a maioria das empresas não possa controlar o ambiente em que estão inseridas, elas podem tentar gerenciar suas atividades para fornecer aos compradores um valor mais significativo, ou maior valor através da diferenciação.

Sob esse aspecto, salienta-se a importância de se trabalhar com marcas próprias. Com a introdução de produtos com marca própria, os varejistas, os atacadistas e fornecedores buscam concebê-la como uma importante ferramenta de marketing para alcançar maior participação de mercado, melhor rentabilidade. Ressaltam-se ainda os benefícios derivados da

correta gestão dessas marcas ao fornecer aos seus consumidores produtos de qualidade e preços mais atraentes (LAAKSONEN, REYNOLDS, 1994; OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006a; ALTINTAS et al., 2010; OSLON, 2012).

Marca própria se caracteriza por aqueles produtos ou marcas que pertencem aos varejistas, atacadistas, associações ou qualquer outro distribuidor de bens de consumo, registrados e comercializados com exclusividade por essas organizações que detêm o controle (registro) da marca e que normalmente não possuem unidades produtoras (SCHUTTE, 1969; MORRIS, 1979; TOILLIER, ESPINOZA, 2003; OLIVEIRA, 2005; CHEN, et al., 2009). Deste modo, a empresa pode ainda levar ou utilizar outra marca não associada à designação da organização, possuir uma identidade própria, ser fornecido sob encomenda, atendendo a especificações definidas pelo detentor da marca (STERN, EL-ANSARY, 1996; BOWERSOX, COOPER, 1992; PARENTE, 2000; OLIVEIRA, 2005; PAULA, 2008).

As marcas próprias não são um fenômeno recente. Segundo Gordon (1995), há registro de casos na Grã-Bretanha em 1869, França em 1929 e Suíça em 1925. A adoção de marcas próprias se intensificou na Europa e nos Estados Unidos na década de 1970, à medida que os varejistas passaram a se expandir internacionalmente (KUMAR, STEENKAMP, 2008).

No Brasil, apesar das marcas próprias terem ganhado participação desde a década de 70, elas passaram a ser utilizadas com maior intensidade e foram tratadas como uma estratégia somente na década de 1990, após a abertura comercial e a relativa estabilização da moeda conseguida com o Plano Real (KUMAR, STEENKAMP, 2008). Esse novo cenário trouxe a necessidade do varejo brasileiro se diferenciar em um mercado cada vez mais profissional e competitivo (LEPSCH, SOUZA, SZAFIR-GOLDSTEIN, 2005; OLIVEIRA, 2005; PIATO, 2006; BARKI, TERZIAN, 2012).

Os varejistas procuram adotar as marcas próprias como estratégia de rentabilidade, aproveitando-se inicialmente da forte marca do varejo para otimizar, entre outros fatores, esforços de marketing, aumentando assim a margem de lucro com a venda desses produtos (SULLIVAN, ADCOCK, 2002; ALTINTAS, et al., 2010; GLYNN, BRODIE, MOTION, 2012). Paula, Piato e Silva (2010) afirmam que essas características também são notadas nos atacadistas distribuidores e de autosserviços, e ainda comentam que essa opção influencia diretamente o relacionamento nos canais de distribuição, uma vez que permite aos atacadistas e varejistas a escolha de seus fornecedores e o controle de seus produtos.

Neste sentido, Méndez, Oubinã e Rozano (2000), Groznik e Heese (2010) e Olson (2011, 2012) destacam os principais atores da cadeia de oferta e demanda de produtos de marcas próprias (varejistas/ atacadistas, consumidores e fabricantes). Um estudo sobre a

motivação na produção de marca própria¹ e a caracterização do grupo de empresas que atuam na fabricação e/ou não fabricação de tais produtos têm implicações na gestão das estratégias de marca. Uma das implicações é sobre a necessidade de seleção e avaliação dos fornecedores (fonte de suprimento) para obter o melhor desempenho dos produtos que carregam sua marca. Outra consequência dessa escolha envolve as práticas mais recomendáveis de produção de marcas próprias, que influenciam na gestão do portfólio dos grupos de fornecedores (GÓMEZ, BENITO, 2008; CHEN et al., 2010; ALTINTAS et al., 2010, LIU, CHEN, CHEN 2011; CHEN et al., 2011).

A fabricação de marcas próprias pode ser interessante para o fornecedor, considerando a oportunidade de ampliar a capacidade produtiva, redução dos custos fixos, ocupação da capacidade ociosa, crescimento, aumento do fluxo de caixa, garantia de rentabilidade, melhoria da qualidade de seus processos e produtos por exigência dos clientes, o desejo de diversificar os negócios, além de melhorar as condições de negociação com o varejistas/atacadistas para a marca do fabricante e para as empresas que produzem tanto a marca do fabricante como marcas próprias (FITZEL, 1992; SOUZA, NEMER, 1993; LAAKSONEN, REYNOLDS, 1994; MÉNDEZ, OUBINÃ, ROZANO, 2000; OLIVER, 2001; VERHOEF, NIJSSEN, SLOOT, 2002; TOILLIER, 2003; SPINELLI, GIRALDI, 2004; LEPSCH, SOUZA, SZAFIR-GOLDSTEIN, 2005; SULLIVAN, ADCOCK, 2002; DE CHERNATONY, 2001, 2005; OLIVEIRA, 2005; MILLS, 2005; OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006a, 2006b; PIATO, 2006, 2011; PIATO, SILVA, PAULA, 2007; TARZIJÁN, 2007; GÓMEZ, BENITO, 2008; GOMEZ-ARIAS, BELLO-CEBRON, 2008; PAULA, 2008; CHEN et al., 2009; YOKOYAMA, 2010; ALTINTAS et al., 2010; SHIH, 2010; STEENKAMP, VAN HEERDE, GUYSKENS, 2010; LIU, CHEN, CHEN, 2011; PIATO, PAULA, SILVA, 2011; DABIJA, 2011; OLSON, 2011, 2012).

Por outro lado, as análises dos autores citados a seguir revelam que esta atividade pode representar diminuição no poder de negociação dos fabricantes com o varejista e os distribuidores se o consumidor optar pelos produtos com marca própria, diminuindo assim o interesse pelas marcas de fabricante. Como decorrência, sobrevém o comprometimento de seu *core business*, que aponta para o risco de perder seu *market share* na competição, em especial se a tecnologia dos produtos e dos processos adotados for facilmente copiada pelos concorrentes, ou ainda, se a ociosidade de produção não for compatível ao volume de produção requerido pelo contratante (DUNNE, NARASIMHAN, 1999; QUELCH,

¹ O termo produção de marcas próprias refere-se à fabricação de produtos comercializados sobre o patrocínio de um varejista ou distribuidor – mais conhecidos como “marcas próprias”.

HARDING, 2000; SATTLER, 2001; OLIVER, 2001; ROSENBLUM, 2002; TOILLIER, 2003; OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006a; GÓMEZ, BENITO, 2008; KUMAR, STEENKAMP, 2008; PAULA, 2008; YOKOYAMA, 2010; DABIJA, 2011).

Neste contexto, nota-se que a adoção de marcas próprias por varejistas, atacadistas e fabricantes têm sido alvo de vários estudos de autores nacionais e internacionais e de empresas de pesquisas. Assim, de acordo com o *17º Estudo Anual de Marcas Próprias* elaborado pela ACNielsen (2011), a Europa continua na liderança em *market share* de produtos com marcas próprias, tendo a Suíça atingido 48% de participação no mercado, seguida do Reino Unido, com 42%, e Espanha e Portugal, com 30% cada, Canadá e Nova Zelândia, com 18% cada um, e Estados Unidos, com 17% do total mercado. Na América Latina, as marcas próprias participam com 14% na Colômbia, 10% no Chile, 8% na Argentina, 6% no México e 2% na Venezuela. No mercado brasileiro, as marcas próprias fecharam 2011 com 4,9% de *market share*, assim comparando os dados mundiais com o nacional, verifica-se que por aqui elas ainda estão bem tímidas.

Desse modo, é importante ressaltar que as marcas próprias não competem igualmente com as marcas de fabricante no Brasil, como acontece em vários países da Europa, mas elas marcaram presença em 22,4 milhões de lares no País no primeiro semestre de 2011 (*17º Estudo Anual de Marcas Próprias*). O resultado dessa capilaridade revelou que as marcas próprias venderam mais em volume e valor e com variação de preço menor que a média do mercado. No quesito volume, a variação das vendas de itens de marcas próprias no segmento alimentar foi de 7,9%. Em valor, o percentual foi ainda maior, de 10,8%, enquanto as vendas das marcas de fabricantes cresceram respectivamente 4,4% e 10,3%. Segundo Lukianocenko (2011), a motivação para esse consumo é o resultado da percepção de melhor qualidade dos produtos, e no poder de compra nos últimos tempos de parte dos brasileiros. A autora destaca que, embora o Brasil já tenha passado por diversas etapas, hoje quem trabalha a marca própria é bem mais criterioso e estratégico que há 20 anos.

Assim sendo, o sucesso das marcas próprias é influenciado por aspectos como inovação tecnológica, qualidade dos produtos e o planejamento de comunicação utilizado por seus gestores. Com base nos estudos realizados na Europa, Laaksonen e Reynolds (1994) definiram, em uma evolução temporal, quatro gerações de marcas próprias que são distintas no que tange às características dos produtos, estratégias de preço, valor agregado por meio de inovação tecnológica, qualidade e imagem, posicionamento da marca no mercado, motivação de compra do consumidor, e tipos de fornecedores, como será abordado no item 2.3.1 na página 62.

Corroborando esta evolução da estratégia de marcas próprias, Paula (2008), Shih (2010) e Stanton e Meloche (2011) afirmam que os mercados consumidores estão sofrendo constantes alterações em função do aumento da competitividade nos diferentes setores da economia, transformações decorrentes do processo de globalização, e maior grau de exigências dos consumidores, o que leva as empresas a buscar vantagens competitivas. Percebe-se o surgimento de novos formatos de varejo, com a mudança de poder dos fabricantes para os grandes varejistas, um rápido crescimento e aceitação de produtos com as marcas de distribuidores e um aumento da sensibilidade aos preços e busca de valores por parte dos consumidores (LIU, LIU, LIN, 2008; LIU, CHEN, CHEN, 2011; DABIJA, 2011). No Brasil, o *17º Estudo Anual de Marcas Próprias* (ACNielsen, 2012) constatou a tendência de aumento, ainda que leve, na qualificação do consumo de marcas próprias, conforme revelam os dados: em 2011, 72% das categorias apresentaram preço baixo, 20% com preços médios e 8% preços altos, em contrapartida aos 77%, 18% e 5% respectivamente de 2010. Essas mudanças estão levando as empresas fornecedoras a repensar as estratégias de marca adotadas anteriormente (DE CHERNATONY, 2001; AAKER, 2001b; SHIH, 2010; ALTINTAS et al., 2010; STANTON, MELOCHE, 2011; LIU, CHEN, CHEN, 2011).

A concentração de varejistas tem sido um dos fatores que mais contribuiu para o poder de distribuição assimétrica sobre os fabricantes e isto favoreceu o desenvolvimento das marcas próprias (GÓMEZ, RUBIO, 2008) Grandes redes varejistas vêm realizando investimentos no desenvolvimento de suas marcas próprias (RUBIO, YOGÜE, 2008). O processo de aquisição desses produtos possui o *status* de “função-chave”, especialmente quando são definidos aspectos como prazo de entrega, volume/quantidade, relação preço-qualidade, para serem firmados em contratos comerciais. Isso porque as marcas próprias representam para os distribuidores uma opção de diferenciação e uma alternativa às marcas dos fabricantes (TOILLIER, 2003; OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006b; GÓMEZ, RUBIO, 2008; CHEN et al., 2010; ALTINTAS et al., 2010; LIU, CHEN, CHEN, 2011).

Nessa linha de estudo, Sharoff (2010) comenta que existe uma relação entre o posicionamento de marca própria e os fatores econômicos / ambientais. O autor supracitado sugere que as variáveis como concentração econômica e desenvolvimento influenciam as estratégias de marca própria. Stanton e Meloche (2011) afirmam que outro indicador de um ambiente moderno de distribuição de marca própria é um sistema de múltiplos varejos competitivos, ou seja, várias lojas uma vez que os fatores econômicos necessárias para marca própria não estão presentes em uma única loja varejista. Groznik e Heese (2010) descobriram que, em um sistema de múltiplos varejos de marca própria, as introduções são mais eficazes

quando as marcas dos varejistas² são vistos como semelhantes às marcas nacionais³, em termos de valor para o cliente e custo de produção. Neste sentido, Stanton e Meloche (2011) comentam que a literatura indica que o nível de desenvolvimento econômico de um país está relacionado a seu uso de marca própria. Ao tornar-se um país mais desenvolvido, com melhor nível de educação, surgem mais opções disponíveis, mais publicidade e mais varejistas e consumidores sofisticados. Neste ambiente a marca própria será uma opção mais viável com resultados vantajosos.

A partir do panorama apresentado, a problemática desta pesquisa vai envolver especificamente o entendimento da análise das estratégias de marcas dos fabricantes de marcas próprias.

1.1.2 Problema de pesquisa

Torna-se relevante, conforme Piato (2006), Oubinã, Rubio, Yaguë (2006a, 2006b), Gómez e Benito (2008), Yokoyama (2010), Altintas et al. (2010), Groznik e Heese (2010), Chen et al. (2010) e Dabija (2011), análises empíricas sobre as estratégias de marca do ponto de vista do fabricante de marcas próprias. Mudanças no varejo tornaram mais difícil para os fabricantes gerenciar suas marcas. O desafio para os fabricantes é entender como as mudanças, a consolidação de varejo e a distribuição impactam suas marcas. Além disso, embora os fabricantes e os varejistas tenham o mesmo cliente final, eles têm objetivos diferentes, criando tensão no interior do canal (CHOI, 1991). Neste contexto atual, as marcas próprias apresentam um suposto paradoxo: concorrência e parceria (OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006a; LIU, LIU, LIN, 2008; LIU, CHEN, CHEN 2011; DABIJA, 2011; OLSON, 2011e 2012). Os fabricantes de marcas nacionais não são apenas desafiados pelos outros fabricantes de marcas nacionais. Como concorrentes, eles também estão competindo com as marcas próprias fabricadas por eles mesmos para os varejistas. Assim, os fabricantes de marcas próprias são os concorrentes ocultos para dois grupos distintos, as outras marcas de fabricantes (as vezes líderes de mercado), sua produção em marca próprias (para seus clientes), atuando enfim, como um terceiro agente (ALTINTAS et al., 2010).

De acordo com Lukianocenko (2011), as marcas próprias sempre tiveram presença muito forte na Europa, poder ser considerado um processo já consolidado. Mas nos últimos três anos, com a crise internacional, elas têm ganhado participação ainda maior nos lares

² Igualmente chamada de marcas próprias, ou ainda, de marcas de distribuidores/ revendedores/ varejistas, marcas particulares, de lojas, ou domésticas.

³ Também denominadas marca de fabricante, marca regional/ nacional, tradicional ou de propaganda.

mundo afora. No Brasil, o crescimento das marcas próprias alcançou dimensões importantes a partir dos anos 1990 devido à relativa estabilização da moeda conseguida com o Plano Real (KUMAR, STEENKAMP, 2008). Porém, o *17º Estudo Anual de Marcas Próprias* (ACNielsen, 2012) reporta que de 2007 a 2011 houve um sobe e desce de empresas apostando em ter suas próprias marcas no mix de produtos. Em 2009 a estratégia de trabalhar com marcas próprias foi revista por muitas delas, pois de 154 companhias que tinham marcas próprias em 2008, 136 as mantiveram. Em 2010 já houve reposicionamento, com participação de 163 empresas, e 2011 se mostrou ainda mais firme, com crescimento de 34,5% de adeptas, totalizando 183 empresas. Além disso, a tomada de decisão pela adoção ou não de estratégias de marca própria se evidencia em esforços de pesquisa (GÓMEZ, RUBIO, 2008; PIATO, 2006, 2011; YOKOYAMA, 2010; ALTINTAS et al., 2010; GROZNIK, HEESE, 2010; CHEN et al., 2010; SHIH, 2010; DABIJA, 2011; MÉNDEZ, OUBIÑA, RUBIO, 2011; STANTON, MELOCHE, 2011).

A partir da análise da estratégia de marcas é possível verificar o impacto da negociação entre indústria e varejo e as vantagens e desvantagens dessa decisão para a estratégia competitiva dos elos envolvidos (PAULA, 2008; ALTINTAS et al., 2010; OSLON, 2011; GOONER, NADLER, 2012; GLYNN, BRODIE, MOTION, 2012; SZYMANOWSKI, GIJSBRECHTS, 2012). Segundo Aaker (2001b), a estratégia de marca precisa, primeiramente, ser realizada a partir de uma análise dos clientes, uma análise da concorrência e uma autoanálise da marca.

A estratégia de marca própria é uma maneira que o grupo de varejistas dispõe para se diferenciar e compensar a força dos fornecedores de grande porte de marcas líderes (COUGHLAN et al., 2002; ALTINTAS et al., 2010; CHEN et al., 2010; OSLON, 2011; DABIJA, 2011). Corroborando esta ideia, Paula (2008), Altintas et al. (2010) e Oslon (2011) apontam que a introdução de marcas próprias modifica o relacionamento entre fabricante e varejo, de modo que há maior disponibilidade à redução de preços por parte dos fabricantes, principalmente na diminuição da margem de lucros para atender a maior sensibilidade dos consumidores quanto aos preços.

Diante dessa dinâmica, diversos fabricantes de marcas líderes decidem fechar contratos para o fornecimento de marcas próprias dos varejistas ou distribuidores antes que seus concorrentes o façam (HOOLEY, PIERCY, NICOLAUD, 2011; SZYMANOWSKI, GIJSBRECHTS, 2012). Porém, ao superestimar a contribuição positiva de produção de marcas próprias, o fabricante pode subestimar os custos de canibalização desses mesmos produtos em sua marca junto à rede varejista (SATTLER, 2001; OLIVER, 2001; TOILLIER,

2003; GÓMEZ, BENITO, 2008; ALTINTAS et al., 2010; DABIJA, 2011). Há que se considerar que, nesta situação, o varejo passa a ser concorrente dos demais fabricantes de uma categoria de produtos, o que pode gerar conflito na medida em que um agente possa impedir que o outro alcance suas metas (ROSENBLUM, 2002; ALTINTAS et al., 2010; DABIJA, 2011; OSLON, 2011).

Desse modo, Gómez e Rubio (2008) e Dabija (2011) confirmam a existência de fornecedores resistentes a produzir marcas próprias, uma vez que consideram desleal a concorrência destes produtos com as suas marcas. Os autores supracitados afirmam que a dependência dos fabricantes em relação aos distribuidores se agrava pela disputa por um melhor posicionamento nas prateleiras dos supermercados, já que os varejistas beneficiam a localização das marcas próprias e procuram diminuir o espaço dos produtos com marca do fabricante. Segundo Dabija (2011), ao adotar esta estratégia, o produtor é suscetível de manchar a imagem de suas marcas ou constatar a migração de seus consumidores para outras marcas concorrentes mais baratas que oferecem qualidade similar a um menor preço. Ao mesmo tempo, o produtor irá tornar-se cada vez mais dependente do varejista, pois este irá impor um determinado preço, geralmente um menor preço em função de pedidos de quantidades maiores (SATTLER, 2001). Herstein e Jafee (2007) asseguram que os fornecedores dos países emergentes de pequeno e médio porte não produzem a marca líder. Sob essa perspectiva, em sua maioria, as empresas manufatureiras são essas empresas que, para sobrevivência competitiva, produzem marcas próprias fora de seus mercados principais, dentro de uma base seletiva, para prosperar em suas linhas de produtos diversificados (SPINELLI, GIRALDI, 2004; MILLS, 2005; LEPSCH, SOUZA, SZAFIR-GOLDSTEIN, 2005; GÓMEZ, BENITO, 2008; PAULA, 2008).

Portanto, essa pesquisa surge diante do rápido desenvolvimento das marcas próprias, da alta competitividade por meio da combinação de diferentes participantes e concorrentes em distintos setores, assim como de estratégias de posicionamento e a busca de vantagens competitivas em relação à industrialização desses produtos (ALTINTAS et al., 2010; SHIH, 2010; PIATO, 2011; LIU, CHEN, CHEN 2011; DABIJA, 2011; OLSON, 2011). Essa investigação tem o propósito de verificar as estratégias de marcas das empresas fabricantes de marcas próprias, a relação de vantagens competitivas desse posicionamento, bem como as desvantagens da decisão de fabricação destes produtos. A fim de alcançar estes objetivos, consideram-se as motivações dos fabricantes de atuar em dupla estratégia ao produzir tanto a marca própria como sua marca de fabricante, além de analisar os processos e critérios de seleção e avaliação desses fabricantes. Assim, na tentativa de analisar as estratégias de marcas

dos fabricantes de marca própria de produtos lácteos, o presente trabalho também verifica os resultados obtidos por Toillier (2003), Oubinã, Rubio, Yaguë (2006a, 2006b); Gómez, Benito, 2008, Yokoyama (2010) e Altintas et al. (2010).

Conforme apresentado na literatura, Toillier (2003) analisou o mercado supermercadista de marcas próprias sob a perspectiva do fabricante e constatou fatores peculiares ao mercado brasileiro que, em muitos aspectos, divergem dos mercados europeus e americanos, onde estudos acadêmicos abordam o tema marca própria. Foram identificados problemas no gerenciamento da marca e falta de planejamento, além dos pontos conflitantes na demonstração de parceria e na diluição dos custos fixos. Yokoyama (2010), por sua vez, procurou compreender como ocorre a decisão e gerenciamento das empresas alimentícias em relação ao fornecimento de marcas próprias. Toillier (2003) e Yokoyama (2010) também constataram que alguns pontos levantados na pesquisa não haviam sido discutidos na literatura sobre o tema, e que no quesito relacionamento, ainda há melhorias a serem alcançadas, também pontuou que as negociações passaram a serem feitas diretamente pelo departamento comercial dos varejistas ou distribuidores, tratando a marca própria como uma marca de fabricante comum, exigindo a responsabilidade de comunicação do produto. Em sua pesquisa, Yokoyama (2010) revelou um fato contrastante em relação a Toillier (2003): a melhoria das técnicas gerenciais ao notar que os fabricantes passam por um processo de aprendizagem ao se qualificar como fornecedores de marca própria.

As conclusões do estudo de Altintas et al. (2010) apresentaram informações valiosas sobre os fatores estratégicos que têm efeito significativo sobre a vantagem competitiva dos fabricantes de marca própria (inserção e integração de mercado, a eficiência na produção, controle de venda dos produtos). Portanto, de acordo com os resultados desse estudo, a vantagem competitiva dos fabricantes de marca própria é afetada mais pela avaliação da capacidade de produção ou controle eficiente de venda de produtos, em outras palavras pela sua experiência e conhecimento de produção e comercialização. Neste ponto, compreendem que estes fabricantes devem considerar a inovação, desempenho financeiro e harmonia no mercado, resultados estes comprovados no trabalho de Yokoyama (2010), ao constatar a qualidade dos produtos oferecidos pelos fabricantes de marca própria, entretanto divergentes na visão dos varejistas pesquisados por Toillier (2003). Segundo Toillier (2003) o fornecimento de produtos de qualidade tinha como limitador a dificuldade de conciliar os custos do produto e o preço solicitado pelo varejista.

Conforme se pode perceber, há um extenso número de marcas existentes no mercado, porém há um restrito número de marcas que são comercializados com sucesso. Ainda destaca-

se o poder crescente de distribuição, o custo de uma produção eficiente, a necessidade de uma parceria de mão dupla, o cenário competitivo e os resultados dos trabalhos supracitados. É neste contexto que se apresenta esta pesquisa, emergindo a seguinte questão:

De que forma a decisão de fabricação de marcas próprias se insere na estratégia de marcas de fabricantes de produtos lácteos?

1.1.3 Objetivos

O objetivo geral é analisar como a decisão de fabricação de marcas próprias se insere na estratégia de marcas de fabricantes de produtos lácteos.

Como objetivos específicos definiram-se:

1. descrever as estratégias competitivas de empresas fabricantes de marcas próprias de produtos lácteos;
2. identificar as estratégias de marca de empresas fabricantes de marcas próprias de produtos lácteos;
3. descrever os motivadores de fabricação de marcas próprias;
4. descrever o processo e os critérios de seleção e avaliação dos fabricantes de marcas próprias;
5. identificar, na perspectiva do fornecedor, as vantagens da fabricação de marcas próprias;
6. identificar, na perspectiva do fornecedor, as desvantagens da fabricação de marcas próprias.

1.1.4 Justificativa

O esforço científico é coletivo; cada cientista enxerga não só com seus próprios olhos, mas também com os olhos de seus predecessores e de seus colegas (ZIMAN, 1968). Assim, os pesquisadores jamais percorrem sozinhos todos os degraus da cadeia lógico-indutiva. Ao contrário, percorrem-nos em grupos e, enquanto dividem o fruto de seus esforços, estão constantemente verificando, cada um, a contribuição do outro.

Esta pesquisa teve como origem os estudos de quatro pesquisadores brasileiros: a dissertação de Toillier (2003), que analisou o mercado supermercadista de marcas próprias

sob a perspectiva do fornecedor; a dissertação e a tese de Piato (2006, 2011) com a análise, respectivamente, das decisões de marcas próprias do atacado e do alinhamento da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor em relação às perspectivas dos clientes varejistas; a dissertação de Yokoyama (2010) sobre as estratégias de produção em fornecedores de marcas próprias no setor de alimentos; e a tese de Paula (2008), com a análise comparativa da gestão de marcas próprias, no varejo de alimentos da Inglaterra e do Brasil.

A busca na literatura, realizada pelos pesquisadores brasileiros Veloso (2004), Oliveira (2005), Piato (2006 e 2011), Paula (2008) e Yokoyama (2010), revela que os estudos direcionados à estratégia de marcas próprias são, na maioria, focados na perspectiva do varejo supermercadista e consumidor final. Assim, dentre os estudos que abordam a indústria fornecedora deste segmento pode-se citar: Lepsch, Souza, Szafir-goldstein (2005); Monteiro Neto (2006); Neves, Castro, Gomes (2002a, 2002b); Toillier (2003); Yokoyama (2010). Conforme apresentado, percebe-se uma escassez de pesquisas brasileiras voltadas para produção de marcas próprias, em especial sob a ótica de marcas próprias e seus distribuidores. Os pesquisadores internacionais também apontam a necessidade de estudos que abordem as estratégias de gerenciamento de marcas próprias na perspectiva dos fornecedores, a saber: Verhoef, Nijssen, Sloot (2002); Conn (2005); Oubinã, Rubio, Yaguë (2006a e b); Gómez, Benito (2008); Gómez, Rubio (2008); Altintas, et al. (2010); Shih (2010); Steenkamp, Van Heerde, Guyskens (2010); Liu, Chen, Chen (2011); Dabija (2011); Olson (2011, 2012) e Szymanowski, Gijsbrechts (2012).

Deste modo, este trabalho justifica-se pela relevância empírica e também pelas contribuições teóricas no campo das estratégias de marca de fornecedores de marcas próprias. Em razão da atualidade do assunto e do momento vivenciado pelas marcas próprias, analisar as estratégias de marca de seus fornecedores pode contribuir para a atuação dos gestores destas empresas. Cabe destacar que esta dissertação é parte do Projeto de Estratégia Empresarial do PPGA da UFU.

1.1.5 Esquema Geral da Dissertação

A dissertação está organizada conforme figura 1. Após a figura, inicia-se a seção que apresenta a pesquisa teórica sobre a problemática dessa dissertação.

Figura 1 - Esquema Geral da Dissertação

1 INTRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Problema de pesquisa • Objetivo • Justificativa
2 REFERENCIAL TEÓRICO	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia • Marca • Marca própria
3 METODOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Delineamento da pesquisa e abordagem do problema • Processo de coleta de dados • Procedimento de escolha das empresas estudadas • Análise dos dados
4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS ESTUDADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação dos casos e caracterização de suas estratégias de marca • Análise comparativa dos casos estudados
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento aos objetivos propostos e conclusão • Limitações da pesquisa • Sugestões para futuras pesquisas
REFERÊNCIAS E APÊNDICES	<ul style="list-style-type: none"> • Referências • Carta de apresentação • Ficha de registro de dados • Protocolo de pesquisa • Roteiro da Entrevista. • Protocolo de observação

Fonte: elaborada pela autora.

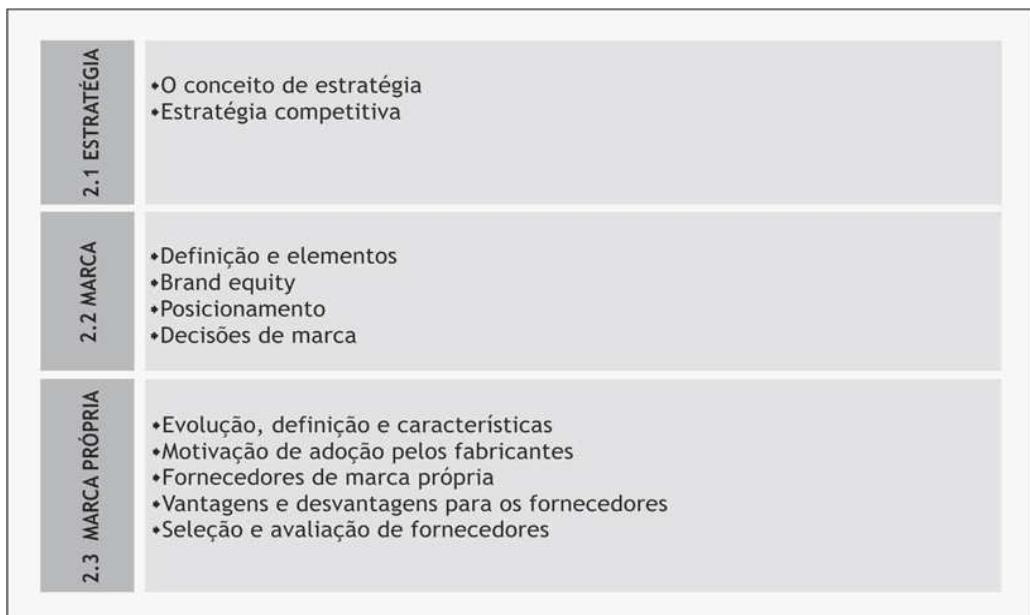
2

Referencial Teórico

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta as principais abordagens e discussões teóricas acerca da pesquisa encontrada na literatura. A figura 2 esboça o esquema geral que estrutura esta seção.

FIGURA 2 - Esquema geral do referencial teórico



Fonte: elaborada pela autora.

Conforme apresentado na figura 2, o capítulo está estruturado em três partes. Inicia-se com uma revisão bibliográfica sobre estratégia, tema introdutório do estudo; seguida pelo conceito de marca, tema central da pesquisa, descrevendo sua definição, evolução e discorrendo sobre seus elementos e suas estratégias. O tema é então, desenvolvido em suas especificações, ou seja, as particularidades da marca própria. Na última parte, traz as considerações fundamentais sobre estratégia de marca, e as principais pesquisas sobre marca própria de acordo com a perspectiva de seus fornecedores.

2.1 ESTRATÉGIA

2.1.1 *O conceito de estratégia*

O termo estratégia teve sua origem nas decisões militares e, ao longo de dois milênios, esse conceito esteve ligado ao direcionamento de interpretações militares (GHEMAWAT,

2000). Segundo esse autor, a adequação do termo a um contexto de negócios surgiu com o acontecimento da Segunda Revolução Industrial, na segunda metade de século XIX, quando se tornou evidente a necessidade da estratégia para moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo. Mas esse conceito em administração iniciou-se nas décadas de 50 e 60, e teve crescimento expressivo a partir de 1980 (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).

A estratégia foi, então, instituída como um instrumento da gestão administrativa eficiente na organização, a partir da visão de negócio (BARNEY, HESTERLY, 2007). Dentro da extensa literatura sobre estratégias não há nenhuma definição universalmente consagrada de qual seja o conceito (RODRIGUES et al., 2004). Mintzberg (1996) define estratégia como um curso de ação, conscientemente definido para a organização. Tregoe e Zimmerman (1988), por sua vez, definem como a estrutura mental que guia a escolha que determinam a natureza e a direção de uma organização. Já para Porter (1997) a estratégia consiste em criar posição competitiva exclusiva e sustentável, difícil de imitar. Desse modo, o conceito de estratégias genéricas surge da busca de vários autores por tipologias que pudessem ser aplicáveis de modo geral a qualquer organização, em qualquer tipo de setor e em qualquer estágio de desenvolvimento (PORTER, 1997; MINTZERBG, AHSTRAND, LAMBEL, 2000).

Dos estudos de Mintzerbg, Ahlstrand e Lampel (2000) resultaram a classificação do pensamento acadêmico sobre estratégias em dez escolas de pensamento, sendo três de natureza prescritiva, seis preocupadas com a descrição e como as estratégias são formuladas, e a última em busca da integração e combinação das anteriores. Para Whittington (1993), o processo de gestão estratégica enfatiza a maximização de lucros e a natureza do processo de formulação de estratégias, ou seja, deliberado ou emergente. A sugestão de Porter (1997), denominada estratégias genéricas, baseia-se em três opções para conseguir a liderança de mercado: liderança no custo total; diferenciação; e enfoque. A visão de Porter (1997) será abordada com mais detalhes no item estratégias competitivas.

Os fundamentos estratégicos tiveram evolução com ênfase na priorização das escolhas de estratégias que apresentam alto desempenho num ambiente complexo e de constante mudança, e no objetivo explícito de obter vantagens competitivas (CRAVENS, PIERCY, 2007). Desse modo, faz-se necessário compreender quais são os tipos de estratégias nos diferentes níveis da organização. Hofer (1975) defende que as estratégias se distinguem em três níveis: corporativo, negócios e área funcional. Em termos de atuação, nas organizações,

cada nível hierárquico tem distinção em relação à estratégia, ainda que haja relação entre elas (MILES; SNOW, 1978).

Em consonância com esse entendimento, Barney e Hesterly (2007, p.165), afirmam que a estratégia corporativa “é a teoria de uma empresa sobre como ganhar vantagem competitiva operando em vários negócios simultaneamente”. Para os autores, a estrutura organizacional mais comum para implementar uma estratégia de diversificação corporativa é a estrutura multidivisional ou forma de “M”, ou seja, a estratégia de negócio é definida como “a teoria de uma empresa sobre como ganhar vantagem competitiva em um único negócio ou setor” (BARNEY, HESTERLY, 2007, p.165). Para eficácia da estratégia, de acordo com Slack (1997), dentro de cada unidade de negócio deve-se especificar o papel de cada função. Desse modo, todos os setores da organização precisam traduzir os objetivos do negócio de forma a organizar seus recursos para apoiá-los. A adequação tecnológica e as habilidades das pessoas são fatores preponderantes nesta estratégia (BARNEY, HESTERLY, 2007).

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) ressaltam ainda que o estabelecimento de um posicionamento competitivo seja resultado da análise das cinco forças competitivas básicas apresentadas no modelo de Porter (1997). Os autores destacam que o entendimento da forma como os consumidores percebem a organização, seus concorrentes, seus produtos e suas marcas é uma forma de alcançar os objetivos traçados na estratégia de diferenciação.

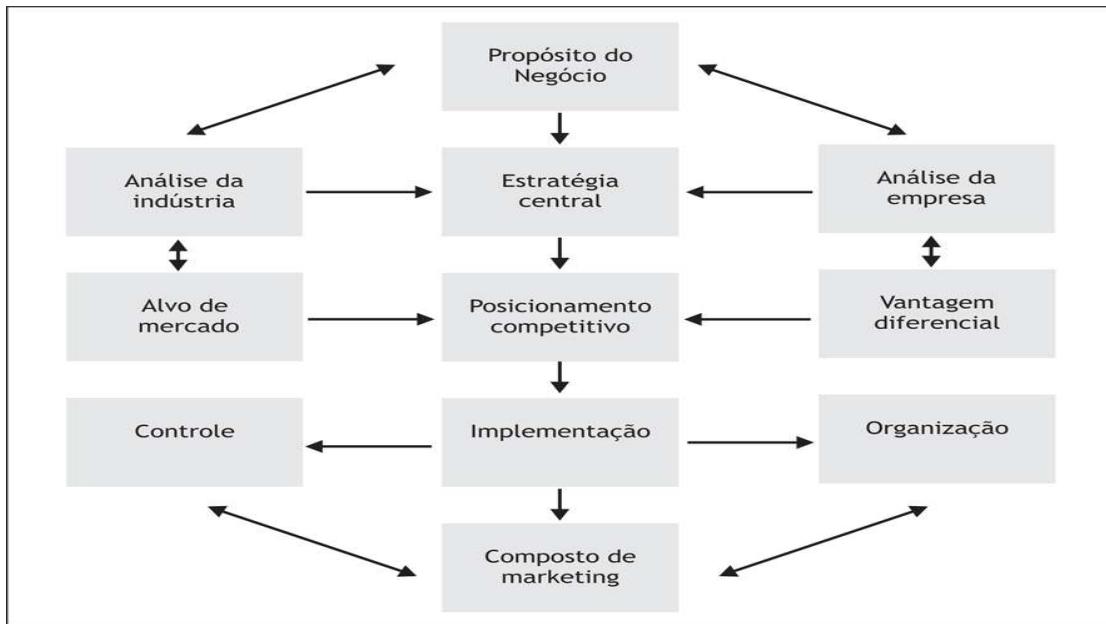
Aaker (2001b) admite que uma estratégia de diferenciação efetiva crie valor para o consumidor, fortalece o valor percebido e o conhecimento do produto, o que permite a construção de marca forte.

Neste contexto, torna-se necessário, no próximo tópico, uma revisão teórica sobre a abordagem de estratégia de posicionamento que destaca suas vantagens competitivas (PORTER, 1997). Salienta-se que o tema estratégia competitiva é uma escolha desta pesquisa.

2.1.2 Estratégia competitiva

Uma vez definidos os objetivos da organização estabelecidos na estratégia corporativa, a estratégia de marketing tem a função de realizar esses objetivos (CRAVENS, PIERCY, 2007). Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) afirmam que o desenvolvimento da estratégia de marketing acontece em diferentes níveis: 1) estabelecimento do propósito do negócio; 2) estabelecimento da estratégia central; 3) criação do posicionamento competitivo da empresa; e 4) implementação da estratégia, conforme a figura 3.

Figura 3 – O processo de estratégia de marketing



Fonte: Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p.26)

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) complementam que, formuladas as estratégias do negócio, a organização deve desenvolver a estratégia de marketing, tendo como premissa definir o mercado que deseja atuar e o público alvo. Desse modo, após a avaliação seleção/agrupamento dos consumidores, destaca-se a estratégia de posicionamento como forma de realizar os objetivos propostos (McGOLDRICK, 2002).

Para estabelecer um posicionamento competitivo, Barney e Hesterly (2007) abordam a importância das estratégias genéricas, primeiramente apresentada em 1986 por Porter⁴.

Porter (1997) afirma que para responder às mudanças advindas dos avanços e inovações tecnológicas e do mercado competitivo, é necessário criar estratégias que capacitem as empresas a competirem com diferencial sustentável. Assim, o autor propõe uma tipologia nomeada de estratégias genéricas, que se baseiam em três caminhos distintos para obter um desempenho significativo no mercado de atuação: a) liderança no custo total; b) diferenciação; e c) enfoque. A figura 4 configura as relações dos três caminhos.

As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos mercadológicos, enquanto a estratégia do enfoque busca vantagem no custo ou na diferenciação em um segmento estreito de mercado. A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é de que a vantagem competitiva está no

⁴ Aqui referenciado em sua edição de 1997.

âmago de qualquer estratégia e que, para obtê-la, é preciso que a empresa faça uma escolha (PORTER, 1997).

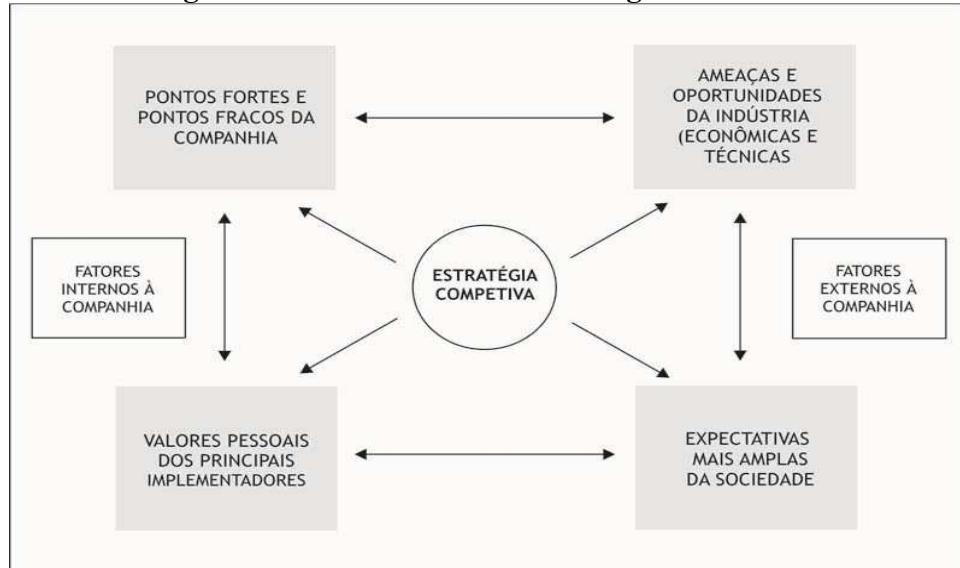
Figura 4 - Estratégias competitivas genéricas



Fonte: Porter (1997)

Desse modo, Porter (1997, p. 61) afirma que “a estratégia competitiva é a busca por um posicionamento competitivo favorável em um setor. Ela visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam o nível de concorrência”, conforme a figura 5.

Figura 5 – Contexto onde a estratégia é formulada



Fonte: Porter (1997, p. 61)

Assim, Porter (1999) entende que deve se considerar tanto o ambiente externo como o interno para a definição da estratégia competitiva da empresa. O estado de competição de um setor depende do conhecimento das fontes de pressão competitiva, nomeadamente: as ameaças de novos entrantes; o poder de negociação dos fornecedores; o poder de negociação

dos compradores; as ameaças de serviços substitutos; além da rivalidade entre as empresas existentes. O autor explica que o conjunto dessas cinco forças determina o potencial de desempenho das empresas em estabelecer vantagens competitivas. Portanto, é importante que cada uma dessas forças seja avaliada, em um nível de detalhamento considerável, para que uma empresa possa desenvolver estratégias competitivas eficazes.

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) ressaltam ainda que o estabelecimento de um posicionamento competitivo seja resultado da análise dessas cinco forças competitivas básicas apresentadas no modelo de Porter (1997). Os autores destacam que o entendimento da forma como os consumidores percebem a organização, seus concorrentes, seus produtos e suas marcas é uma forma de alcançar os objetivos traçados na estratégia de diferenciação.

Aaker (2001b) admite que uma estratégia de diferenciação efetiva crie valor para o consumidor, fortalece o valor percebido e o conhecimento do produto, o que permite a construção de marcas fortes.

A seguir, serão abordadas duas seções sobre marcas, tema central desta dissertação. Na próxima seção serão apresentados os conceitos de marca, *brand equity*, posicionamento e decisões de marca. Na última seção desse referencial será abordado seu tema principal: marca própria.

2.2 MARCA

2.2.1 Marca: evolução, definição

A utilização de marcas como forma de identificação de um produto é uma prática comumente utilizada há séculos. Desde os períodos mais remotos da civilização, o homem tenta copiar e criar formas que facilitem a sua comunicação e as relações com os outros. Dessa forma, surgiram as bandeiras, as cruzes, os brasões, além da própria escrita. É importante destacar que mesmo no período medieval é possível identificar as primeiras ideias de marcas, tal como as que concebemos hoje (BORGES, 2001).

De acordo com a descrição de Keller (2006), a denominação comercial da marca evoluiu e sobreviveu através da Idade Média, Renascimento e as revoluções liberais. Assim, pode-se afirmar que as marcas são muito mais que símbolos ou nomes. O mais importante é seu significado. A identificação de produtos tem como finalidade diferenciar, marcar e assegurar a identidade de seus criadores. Elas devem, portanto, sintetizar todas as ações

mercadológicas que se originam na satisfação de desejos ou necessidades específicas do consumidor (SOUZA, NEMER, 1993).

Deste modo, a partir do século XX, a relação entre indústria e comércio começou a se equilibrar e o consumidor virou o centro das atenções. O fortalecimento do conceito de “marca”, tal como é entendido hoje, deu-se a partir da criação da União da Propriedade Industrial estabelecida na Convenção de Paris após a Revolução Industrial em 1883 (OLIVEIRA, 2005), que passou a proteger os produtos “marcados” de determinados fabricantes para garantir a qualidade e a segurança dos itens comercializados (AAKER, 1998; KELLER, MACHADO, 2006). A partir desse período, surgiram as grandes empresas e as marcas passaram a ser mundialmente conhecidas (SOUZA, NEMER, 1993).

Sob a perspectiva empresarial, a marca visa os aspectos descritivos de um produto, ou seja, os seus atributos; e, para os consumidores, ela é um conjunto de benefícios funcionais ou simbólicos, percebidos por eles (TAVARES, 1998). O conceito de marca evoluiu, chegando à atual abrangência da palavra *brand*, que, além de indicar a origem e sinalizar sua qualidade, explora um fator de diferenciação e visibilidade mercadológica.

O Comitê de Definições da *American Marketing Association* (AMA), proposto em 1960, define marca como “nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que devem identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los da concorrência” (AMA, ano). Porém, recentes teorias apontam que a marca tornou-se muito mais do que isso. O conceito de marca traz diferentes nuances e aspectos de acordo com os autores apresentados no quadro 1.

A construção de uma marca e sua gestão envolve tanto aspectos legais de identificação visual e/ou meio de diferenciação, como o conceito holístico da marca, incluindo dimensões funcionais, emocionais, relacionais e estratégicas (LOW, FULLERTON, 1994; AMBLER, 1996; DE CHERNATONY, DALL'OLMO RILEY, 1998).

Por outro lado o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), instituição responsável pelo registro das marcas no Brasil, traz a seguinte definição de marca (Guia Básico de Marcas e Manual do Usuário Sistema e-Marcas, 2012), de acordo com a Lei de Propriedade Industrial (nº 9279/1996):

Marca, segundo a lei brasileira, é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas.

Essa definição está relacionada com as características de unicidade em relação aos elementos da marca e garantias de proteção. De caráter jurídico, ela esclarece duas funções

essenciais da marca, identificar e diferenciar; porém, ignora os atributos da consciência e de sua associação pelos consumidores, e que interferem na gestão da marca.

Quadro 1 – Considerações sobre o conceito de marca

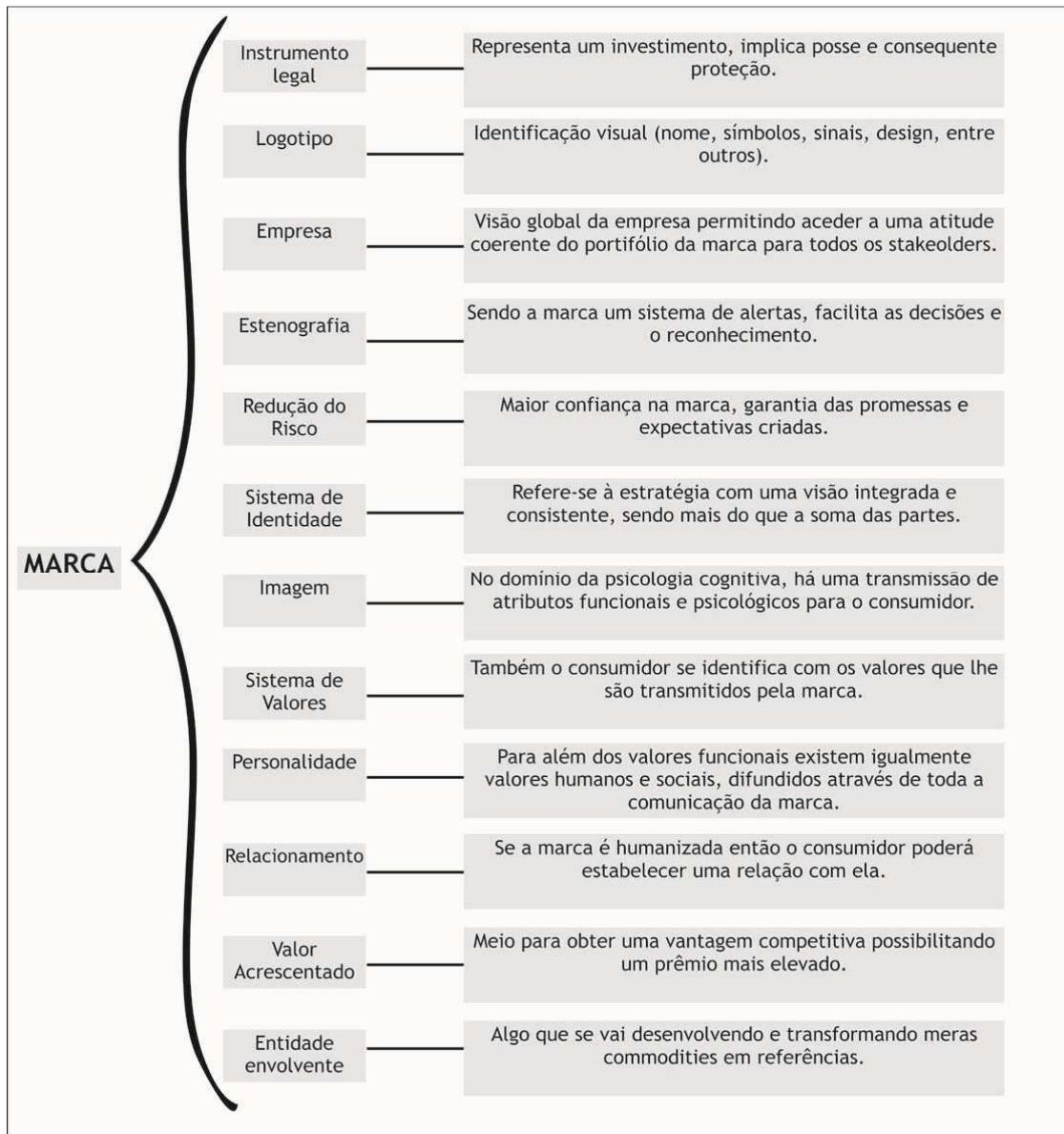
Autor	Ano	Considerações / Visão sobre a marca
Arnold	(1992)	A marca é composta de três elementos: sua essência, benefícios, e atributos.
Randazzo	(1997)	A marca é mais do que um produto, é uma entidade física e perceptual, estando o aspecto físico ligado ao produto e à embalagem, sendo estático e finito. Já o aspecto perceptual estaria na mente do consumidor, sendo dinâmico e maleável.
Aaker	(1998, p.7)	“Uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege tanto o consumidor quanto o fabricante dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos”.
Tavares	(1998)	A marca é um dos ingredientes que as empresas utilizam em suas estratégias de venda. É a face mais reconhecível de um produto, serviço ou empresa, sendo composta interiormente por benefícios funcionais, experimentais ou simbólicos.
De Chernatony, McDonald	(2000)	Na marca o produto pode ser ampliado para aumentar o valor agregado e o nível de sofisticação, possuindo assim quatro níveis: genérico, esperado, aumentado e potencial.
Pickton, Broderick	(2000)	As marcas no século XXI devem ter personalidade (enquanto expressão de valores e da cultura), identidade (a comunicação da personalidade) e imagem (referindo-se à percepção do consumidor sobre a marca).
Kent	(2003)	Marca de sucesso é aquela que tem um nome, símbolo, desenho ou mesmo uma combinação desses elementos que identifique o produto como sendo de uma organização e tendo vantagem ou diferencial sustentável frente aos demais concorrentes.
Kapferer	(2004, p.20)	“A marca é, de fato, o ponto de referência de todas as impressões. Positivas e negativas formadas pelo comprador ao longo do tempo, quando encontra com os produtos da marca, sua rede de distribuição, seu pessoal, sua comunicação”.
De Chernatony	(2005)	As marcas podem ser interpretadas pelos clientes como um logotipo, uma empresa (principalmente quando se associa ao nome da mesma), uma segurança (reduz risco), um posicionamento, uma personalidade, um conjunto de valores, uma identidade, uma imagem ou um relacionamento.

Fonte: elaborado pela autora

Verifica-se, então, que a marca ultrapassa o conceito de produto em si mesmo, envolvendo toda a empresa, as suas estratégias e os seus objetivos; e ainda, aproximando o consumidor, materializando os seus próprios desejos e necessidades. É neste sentido que De Chernatony e Dall'Olmo Riley (1998) afirmam que a marca ultrapassa as dimensões racionais

e tangíveis, relacionadas ao desempenho e ao que a diferencia de alguma forma de outros produtos destinados a satisfazerem uma mesma necessidade, podendo assim, alcançar as dimensões mais simbólicas, emocionais e intangíveis, relacionadas com o que ela representa. Por conseguinte, num estudo realizado pelos autores, são identificadas diversas interpretações possíveis do conceito de marca (figura 6).

Figura 6 - Possíveis interpretações de marca



Fonte: De Chernatony; Dall'Olmo Riley, 1998.

Na visão de Arnold (1992), a essência da marca é constituída por um valor simples, de fácil entendimento, de significados firmes de valores, cultura e personalidade. Arnold (1992) sustenta que a marca proporciona satisfação e segurança ao consumidor, ao informar quem produziu o produto e garantir qualidade por meio dos valores inerentes a sua personalidade.

Esses benefícios constituem a apresentação de mais de um de seus elementos, que conseguem absorver as características intangíveis mais significativas para os clientes (FITZELL, 1992; AAKER, 1998; KOTLER, KELLER, 2006).

Nesse contexto, a composição da marca pode conter um ou mais elementos. Para atingir a finalidade de ser lembrada através de associações que identifiquem ou diferenciem a marca, enumera-se alguns elementos que a compõem: nome, logotipo, símbolo, slogan, caracteres, personagem, jingles e embalagem (FITZELL, 1992; AAKER, 1998; KELLER, 2005; KELLER, MACHADO, 2006).

Oliveira (2005) e Keller e Machado (2006) definem elementos de marca como aqueles que podem ser legalmente protegidos e que servem para identificar e diferenciar a marca. Oliveira (2005, p.32) ainda afirma “que eles têm como função aumentar a lembrança da marca; formar associações de marcas fortes, favoráveis e exclusivas; e geram pensamentos e sentimentos positivos sobre a marca”. Para Keller e Machado (2006), os principais elementos de marca são nomes de marca, domínio na Internet, logotipos, símbolos, personagens, slogans, jingles e embalagens.

O **nome** é a denominação composta por palavra chave que dá o significado e sentido do conceito na mente do consumidor (AAKER, 1998) O nome produz efeito que forma um hábito de consumo. O **logotipo**, às vezes chamados de logomarca também, é o nome da empresa escrita de forma única e padronizada. É a bandeira da marca. Logotipo/ Logomarca pode ser concebido como **símbolos** (KELLER, MACHADO, 2006). O símbolo é definido por Aaker (1998) como sinal gráfico, geométrico ou não que representa uma empresa por convenção, que está associado a uma marca. Personagens representam um tipo especial de símbolo da marca, ou seja, um símbolo que assume características humanas ou da vida real. Alguns personagens apresentam-se sob formas diferentes: animações ou personagens populares (KELLER, MACHADO, 2006). **Slogans** são frases curtas que comunicam informações descritivas e persuasivas sobre a marca (KELLER, MACHADO, 2006). Aaker (1998) argumenta que o slogan pode ser a combinação de um nome e um símbolo, e pode proporcionar uma associação adicional com a marca. Desse modo pode gerar um valor próprio na mente do consumidor, despertando funções emocionais. **Jingles** são mensagens publicitárias musicadas de curta duração com refrão simples, geralmente veiculadas em mídias, com o objetivo de a marca ou o produto serem lembrados com facilidade (KELLER, MACHADO, 2006). **Design** é a atividade criativa cujo propósito é estabelecer as qualidades ou características formais. É a configuração ou apresentação de um artefato (KELLER, 2005). **Embalagem** é o acondicionamento do produto que serve para protegê-lo. Ainda vê-se como

um símbolo do produto, pois é o que diferencia de outros. É nela que geralmente se estampa a marca, e o consumidor a identifica (FITZELL, 1992; KELLER, MACHADO, 2006)

Independente do tipo de produto, de como ele é comercializado, a escolha desses elementos contribuem para que os consumidores tenham conhecimentos da marca, além de facilitar o desenvolvimento de associações únicas (KELLER, 2001a).

No tópico a seguir, o *brand equity* e valor da marca serão analisados.

2.2.2 *Brand equity* e valor da marca

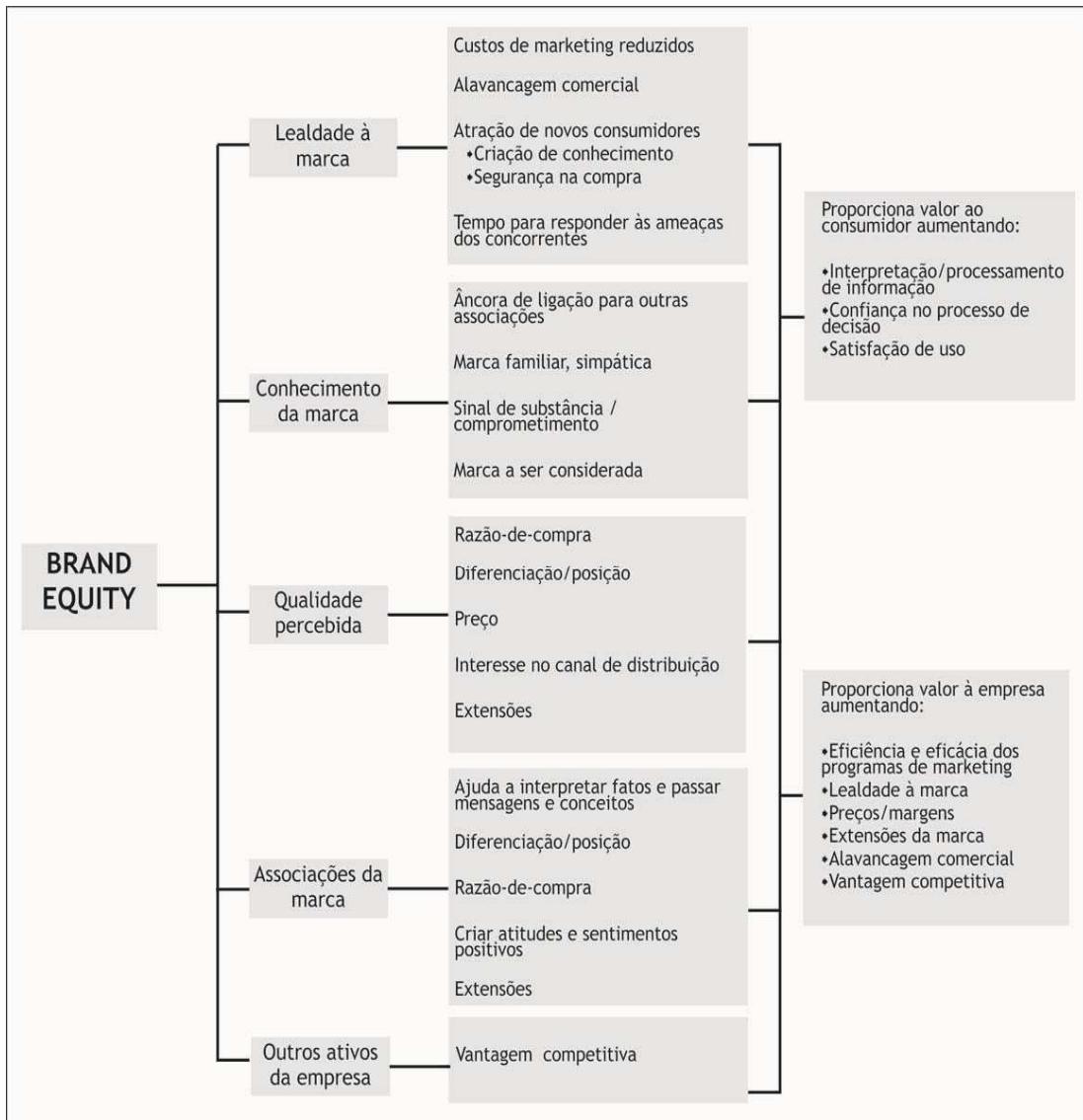
Outro interessante conceito, ponto chave para este estudo está relacionado com o “valor patrimonial da marca” definido como “um conjunto de passivos e ativos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto para uma empresa e/ou para os consumidores dela” (AAKER, 1998, p. 4). Keller (2001a) traz conceito semelhante ao que ele definiu como “valor de uma marca”, *brand equity*.

Aaker (1998) assegura que os ativos e passivos nos quais o modelo de *brand equity* se baseia diferem e podem ser agrupados em cinco aspectos: lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida, associações à marca em acréscimo, à qualidade percebida e outros recursos da marca (AAKER, 1998). A combinação desses ativos subjacentes ao *brand equity* cria valor tanto para o consumidor, na medida em que aumenta sua interpretação e processamento de informações, confiança na decisão de compra e satisfação de uso, como para a empresa. Do mesmo modo, aumenta a eficiência e a eficácia dos programas de marketing para atrair novos clientes ou reconquistar antigos, como também a lealdade à marca, os preços e as margens, as extensões de marca, o incremento com o *trade* e a sua vantagem competitiva (AAKER, 1998), conforme mostra a figura 7.

A **lealdade (ou fidelidade)** às marcas é um recurso que mede a ligação do cliente com a marca. Ela exerce um impacto positivo na redução dos custos da estratégia de marketing (AAKER, 2001a). De acordo com Aaker (1998), a fidelidade reflete enormes vantagens competitivas sustentáveis: primeiro porque aquilo que é familiar é confortável e reconfortante; além disso, a fidelidade representa uma barreira de entrada para os concorrentes; em seguida, a lealdade à marca proporciona disponibilidade para negócios, ou seja, proporciona melhorias comerciais (espaço de destaque nas gôndolas e lojas), atração de novos clientes, uma vez que torna a marca conhecida e transmite segurança a esses e garante à empresa tempo de reação às

ameaças dos concorrentes. Ainda harmoniza uma imagem de marca aceita e oferece o tempo para reagir aos movimentos competitivos (AAKER, 1998).

Figura 7– Brand Equity



Fonte: Aaker (1998, p.284)

Segundo Aaker (1998, 2001a) e Keller (2001b), o **conhecimento do nome** é a capacidade de reconhecer ou recordar de uma marca, e que pode ser considerada como uma alternativa de compra. Envolve um intervalo de sentimentos contínuos e representa todos os pensamentos, sensações, imagens, experiências e crenças ligadas à marca. Portanto, não basta simplesmente que a marca seja lembrada, e sim que ela seja recomendada por razões saudáveis, corretas e positivas (AAKER, 2001b).

De acordo com Aaker (1998), no topo da pirâmide do conhecimento encontram-se um alto nível de conhecimento da marca, sua familiaridade, as recordações que, por sua vez, são responsáveis por criar valor e proporcionar uma vantagem competitiva forte (figura 8). À medida que se atinge a base, o nível de lembrança e reconhecimento diminui gradativamente, assim como a contribuição da marca na decisão de compra.

Figura 8 – A Pirâmide do conhecimento



Fonte: Aaker (1998, p. 65)

Segundo Aaker (1998) e Kotler e Keller (2006), o conhecimento é caracterizado em duas dimensões: consciência e imagem da marca. A consciência da marca refere-se à habilidade do consumidor em lembrar, reconhecer e recordar uma marca em uma categoria de produto. A imagem da marca contempla associação das imagens ou pensamentos, que são baseados em muitas experiências ou exposições às comunicações, correspondendo, assim, às percepções funcionais e simbólicas, racionais, ou emocionais que o consumidor tem em sua mente a respeito de uma marca.

Aaker (2001a) afirma que a consciência da marca proporciona uma diferença competitiva sustentável, em uma dimensão de lembrança e familiaridade. Desse modo, esse conhecimento desencadeia um conjunto de vantagens competitivas, como: a) senso e familiaridade; b) sinal de presença, comprometimento e substância; c) lembrança no momento chave do processo de compra; e d) durabilidade. Aaker (1998) e Kotler e Keller (2006) sugerem que as empresas devem criar associações fortes que representem sensações favoráveis e exclusivas para os clientes.

Segundo Aaker (1998), a percepção de valor da marca pode ser associada à **percepção de qualidade**, embora a qualidade percebida seja relativa e não possa ser mensurada objetivamente pela empresa, por se tratar de um conhecimento e de julgamentos sobre o que é

importante para o consumidor. Assim sendo, a qualidade percebida é julgada por um conjunto de diferentes critérios que é definido com relação a um propósito pretendido e suas alternativas.

A qualidade percebida é intangível, contudo tem como base diferentes dimensões subjacentes às características do produto, incluindo confiabilidade e *performance*. Ela proporciona valores de diversas formas. Pela qualidade percebida pode-se definir os limites, os contornos e as possibilidades de razão de compra, opção de cobrar preços *premium*, introdução de extensão de marca, posicionamento de marca e ampliar o canal de distribuição (AAKER, 2001a).

As **associações de marca** podem ajudar na qualificação do negócio, auxiliar a processar as informações recebidas e a criar valores para as empresas e para os clientes por meio da diferenciação ou posicionamento. Elas, também, são a base para a extensão e desenvolvimento de marcas, além de proporcionar maior conhecimento das razões de compra e criar atitudes positivas dos consumidores em relação a elas (AAKER, 1998).

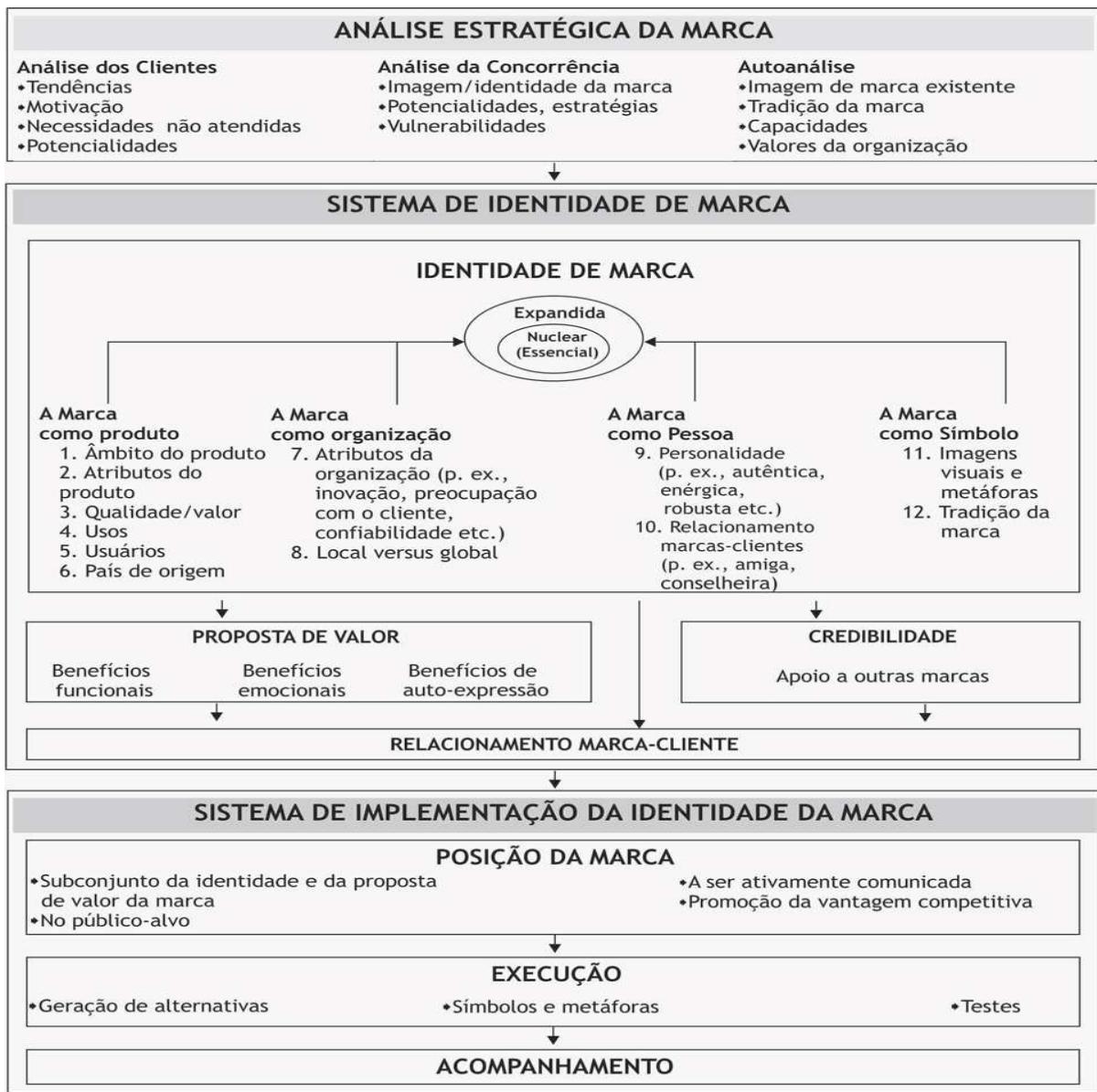
Tais associações são impulsionadas, assim, por sua identidade e imagem. Por consequência, elas determinam o posicionamento da marca (AAKER, 2001b). A identidade de marca é atribuída pela empresa, refere-se ao todo que a torna única, e equivale, portanto, a um verdadeiro documento de certificação escrita e visual. Cabe salientar que a imagem de uma marca será sempre percebida, ao contrário da identidade que, por sua vez, será definida e deverá estar bem posicionada na mente do consumidor (OLIVEIRA, 2005).

Aaker (1998) definiu identidade da marca como um conjunto exclusivo de associações ligadas a ela. Essas associações representam aquilo que a empresa deseja que a marca signifique e implicam uma promessa aos clientes por parte dos membros da organização. Portanto, a identidade deve ser fundamentada no conceito da marca e estender-se em doze dimensões ao redor de quatro perspectivas: a marca como produto, como um conjunto de características e/ou atributos que configuram seu valor/ qualidade, seu uso; a marca como organização, associando aos atributos de cultura e valores desenvolvidos pelas pessoas da empresa; a marca como símbolo, relacionando as imagens visuais, tradição da marca; a marca como pessoa, sugerindo associações de personalidade tal como uma pessoa o que auxilia na comunicação e desenvolvimento de relacionamentos – marca e clientes. (AAKER, 2001b). No quadro 2, Aaker (2001b) apresenta as quatro perspectivas que podem esclarecer, enriquecer e diferenciar uma identidade, mas ressalta que nem toda identidade de marca precisa de todas essas perspectivas. Há marcas que mesmo sendo única pode ser viável

e adequada. No entanto, adverte que deve ponderar todas as perspectivas e utilizar aquelas que têm melhor poder de persuasão na mente do cliente.

O modo como os consumidores percebem a marca é descrito por Piato, Paula e Silva (2011) como a imagem da marca, que inclui o nome do produto, suas principais características físicas e aparência. Em suma, a imagem é a projeção, ou seja, o reflexo da identidade projetada, mas espelha as percepções atuais da marca, portanto quanto mais distante da identidade maior será a distorção da imagem, consequentemente, sua dissonância cognitiva estará afetada (AAKER, 2001b).

Quadro 2 – Modelo do planejamento da identidade da marca



Fonte: Aaker (2001b, p.196)

Aaker (2001a, p.177) adverte que “a associação de marca é algo que está diretamente ou indiretamente ligado à memória de marca do cliente”. Desse modo, os gestores de marca

não devem centrar-se apenas na identificação dessas associações, mas torná-las fortes e compartilhadas. Nesse sentido, é importante conhecer os vários tipos de associações para desenvolver uma estratégia em que elas se apoiem em cada contexto: associações organizacionais, personalidade de marca, símbolos, benefícios emocionais e de autoexpressão, como mostra a figura 9.

Figura 9 - Associações de marca



Fonte: Aaker, 1998, p.120

As marcas podem necessitar de outros recursos que aumentem seu valor e proporcionem vantagens competitivas para a empresa, como a propriedade de patentes e as relações da marca no canal de distribuição (AAKER, 2001b).

Nesse contexto, é importante frisar que segundo Keller (1993), existem duas grandes motivações básicas para o desenvolvimento de estudos sobre *brand equity*: a abordagem financeira, que pretende estimar o valor monetário de uma marca para fins contábeis (em termos de avaliação de ativos para o balanço, ou para aquisição, fusão ou fins de alienação); e a abordagem estratégica, para aproveitar as ações de marketing direcionadas à marca para melhorar a comercialização e a produtividade.

O *brand equity* está relacionado ao fato de se obter com uma marca resultados diferentes daqueles que se obteria se determinado produto não fosse identificado por aquela marca (AAKER, 1998). O valor intangível dessa marca (atribuído pelo cliente) pode gerar patrimônio líquido (contábil), em geral, maior do que o patrimônio tangível-físico da empresa (KELLER, MACHADO, 2006). Fato congruente entre os estudiosos de *brand equity* é que, independentemente da técnica utilizada, sua mensuração é importante para construir e sustentar uma marca no mercado (AAKER, 1998).

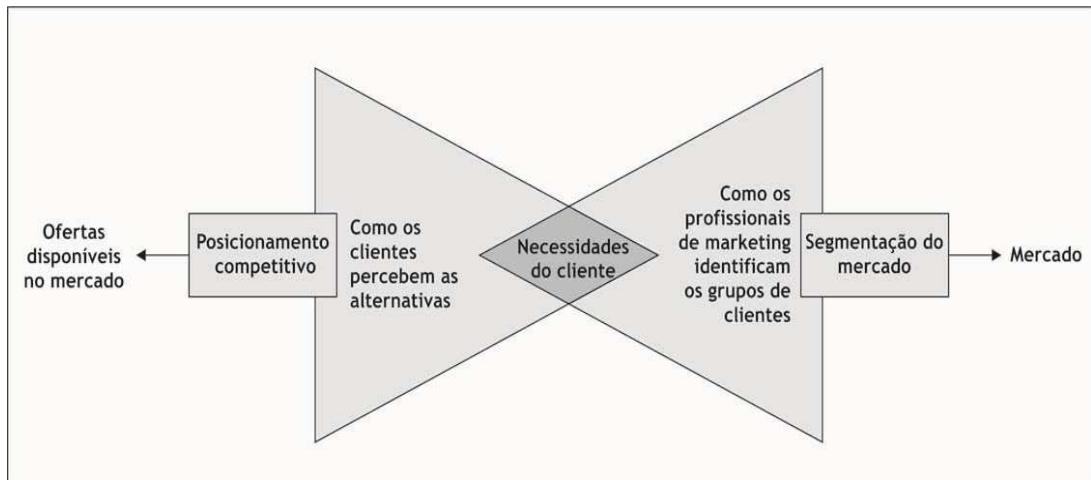
Tavares (1998), Aaker (1998) e Kapferer (2003) destacam que o processo de construção de valor de uma marca ocorre ao longo do tempo e obtém melhores resultados quando desenvolvido por gestores especialistas e preocupados em atrair a atenção para o ativo intangível que pode facilmente exceder um ativo tangível. Ainda nesse sentido, Tavares (1998) e Kapferer (2003) afirmam que a valorização de uma marca tende a torná-la conhecida pelos seus valores subjetivos e intangíveis.

Diante dessa explanação, torna-se proveitoso uma reflexão teórica sobre posicionamento de marca no próximo tópico.

2.2.3 *Posicionamento de marca*

De acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2005), há duas áreas de diferenciação na identificação de posições competitivas: as diferenças entre as ofertas disponíveis no mercado no que diz respeito ao ponto de vista dos clientes, isto é, o posicionamento competitivo de fornecedores, produtos e marcas; e as diferenças entre clientes, em termos de suas características, seus comportamentos e suas necessidades, ou seja, a segmentação do mercado, conforme ilustra a figura 10.

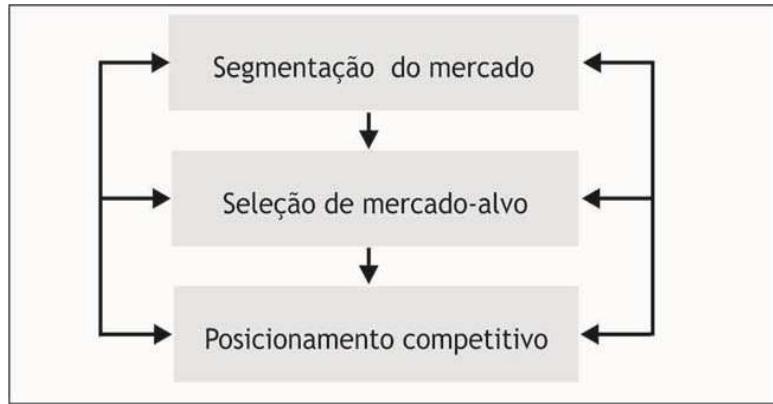
Figura 10 – Posicionamento competitivo e segmentação do mercado



Fonte: Hooley, Saunders, Piercy, 2005, p. 197

Nesse caso, o posicionamento e a segmentação podem estar ligados, conforme mostra a figura 11. Esse raciocínio sugere o uso de uma sequência para o planejamento e a criação de uma vantagem competitiva sustentável nos mercados alvos (HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, 2005).

Figura 11 – Estágios no processo de segmentação e posicionamento



Fonte: Hooley, Saunders, Piercy 2005, p. 198

Hooley, Saunders e Piercy (2005) afirmam que o posicionamento competitivo é uma questão chave na elaboração de estratégias de marketing e tem como princípio essencial lidar com a maneira pela qual os clientes, em diferentes partes do mercado, percebem os produtos, as marcas e as empresas concorrentes. Assim, os autores supracitados ressaltam que o posicionamento competitivo pode ser aplicado a qualquer um desses níveis: empresas, produtos ou marcas. O posicionamento em relação às empresas é baseado nas identidades das instituições como um todo; em relação aos produtos, analisam-se como os produtos podem ser vistos e avaliados em função das suas características e solicitações do mercado; já em relação às marcas, discutem-se em termos de identidade, imagem e associação (KAPFERER, 2003; HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, 2005).

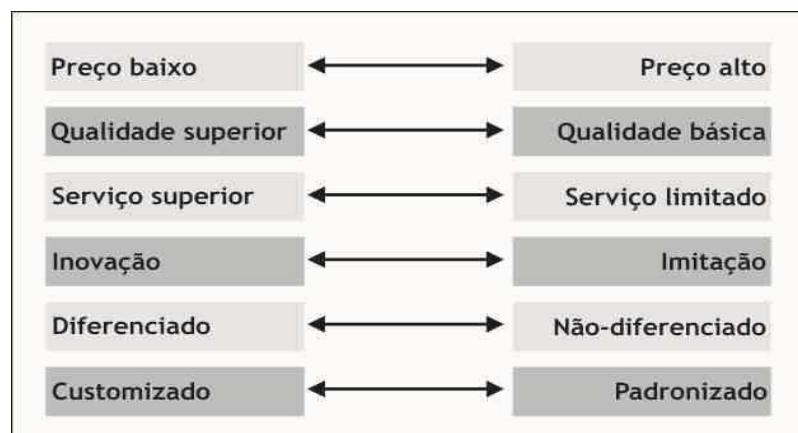
Desse modo, Hooley, Saunders e Piercy (2005) asseguram que as imagens das marcas, produtos, empresas e mesmos países interessam aos pesquisadores de marketing. Os autores argumentam que as abordagens da pesquisa qualitativa utilizada por meio de técnicas semi-estruturadas visam à obtenção de um entendimento mais profundo de como os respondentes vêem diferentes aspectos do mercado. Elas incluem discussões em grupos e entrevistas, além do uso de técnicas projetivas. Porém, na maioria dos casos, a pesquisa de posicionamento precisa ir além do aspecto qualitativo, buscando desenvolver modelos de imagens e posições baseados em amostras mais representativas por meio de um estudo quantitativo.

Enquanto as abordagens qualitativas para a pesquisa da imagem foca isoladamente o objeto central (marca, produto, empresa), as abordagens quantitativas consideram o posicionamento da empresa, produto ou marca em relação ao posicionamento dos principais concorrentes e em relação aos desejos, exigências e necessidades dos clientes do segmento-

alvo. Nessa abordagem quantitativa, as técnicas de análise multidimensional visam resumir a massa de dados coletados de maneira visualmente atrativa e facilmente comunicável. Os autores, citados anteriormente, destacam que os estudos sobre posicionamento, tipicamente, focam o nível da marca (HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, 2005).

Ao decidir em quais segmentos do mercado entrará, a empresa deve analisar quais posições ocupar nesses segmentos para criação de vantagens competitivas (RIES, TROUT, 1987). Assim, o posicionamento competitivo objetiva fazer as escolhas que assegurem uma adequação perfeita entre os mercados-alvo selecionados, as consequências e os ativos que a empresa pode utilizar para entender seus alvos com mais eficácia que os concorrentes. Hooley, Saunders e Piercy (2005) resumem em seis principais dimensões de diferenciação as diferentes maneiras pelas quais as empresas podem posicionar-se. Elas são baseadas em: preço, qualidade técnica (nível de tecnologia), serviço, customização, diferenciação de benefício ou inovação. Embora cada empresa possa decidir posicionar-se com base em mais de uma dimensão simultaneamente, elas podem ser contraditórias entre si, conforme mostra a figura 12.

Figura 12 – Opções básicas para o posicionamento



Fonte: Hooley, Saunders, Piercy 2005, p. 428

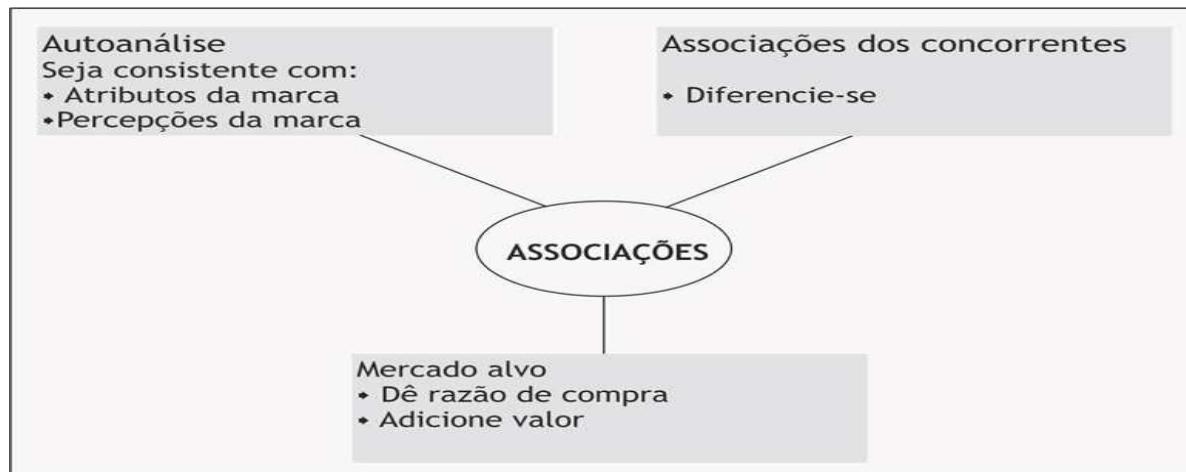
Como mencionado anteriormente, Aaker (2001a) afirma que o posicionamento de marca está relacionado ao conceito de identidade, imagem e associação. Assim, a posição de uma marca é definida como se segue:

a posição de marca é uma parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público alvo e demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes (AAKER, 2001b, p.194)

Uma marca bem posicionada oferece vantagem competitiva tendo como suporte as fortes associações, além de proporcionar uma razão de compra e acrescentar valor para o consumidor e para a empresa (AAKER, 2001a, 2001b; HELM, JONES, 2010; PIATO, PAULA, SILVA, 2011). Sendo assim, a posição de uma marca reflete como as pessoas no modo como as pessoas a percebem. Ademais, o posicionamento também pode ser usado para refletir como uma empresa procura ser percebida.

Aaker (1998) informa que as decisões de posicionamento podem determinar sucesso em curto prazo e viabilidade de longo prazo, tendo como vantagens competitivas as associações sustentáveis e convincentes. A escolha da posição da marca deve ter como base uma decisão econômica envolvendo resposta de mercado, investimento e custo marginal, além de atração a um mercado significativo, que pode tanto ser uma parte pequena e um mercado amplo, ou uma parte grande de um mercado menor. Na figura 13, Aaker (1998) apresenta o resumo de três diretrizes a serem analisadas em relação à decisão de posicionamento.

Figura 13 – Decisão de Posicionamento



Fonte: Aaker, 1998, p.165.

Na questão de autoanálise o apoio das percepções da marca torna-se mais relevante que o próprio produto, especialmente em relação ao forte nome da empresa ou de sua propaganda (AAKER, 2001b). Sendo assim, Aaker (1998) afirma que se deve aproveitar a força das associações existentes para facilitar todo o esforço de marketing. O autor considera imprescindível que se desenvolva associações que ressaltem pontos de diferenciação dos

concorrentes, pois essa é uma motivação para os consumidores preferirem a marca ou, até mesmo, ser razão para identificá-la. .

Nesse sentido, essas associações que apontam para a força da marca e atributos com um diferencial devem envolver análise do mercado alvo. Aaker (1998) também afirma que ser diferente ajuda na identificação, mas é essencial manter uma posição forte no mercado alvo de modo que as associações proporcionem uma razão de compra ou que crie uma associação de valor projetada pelos sentimentos sustentáveis, relacionados à marca.

Com efeito, para que um posicionamento se crie vantagens competitivas faz-se necessário uma análise evidenciando as estratégias das decisões de marca, tema abordado no próximo tópico.

2.2.4 Decisões de marca

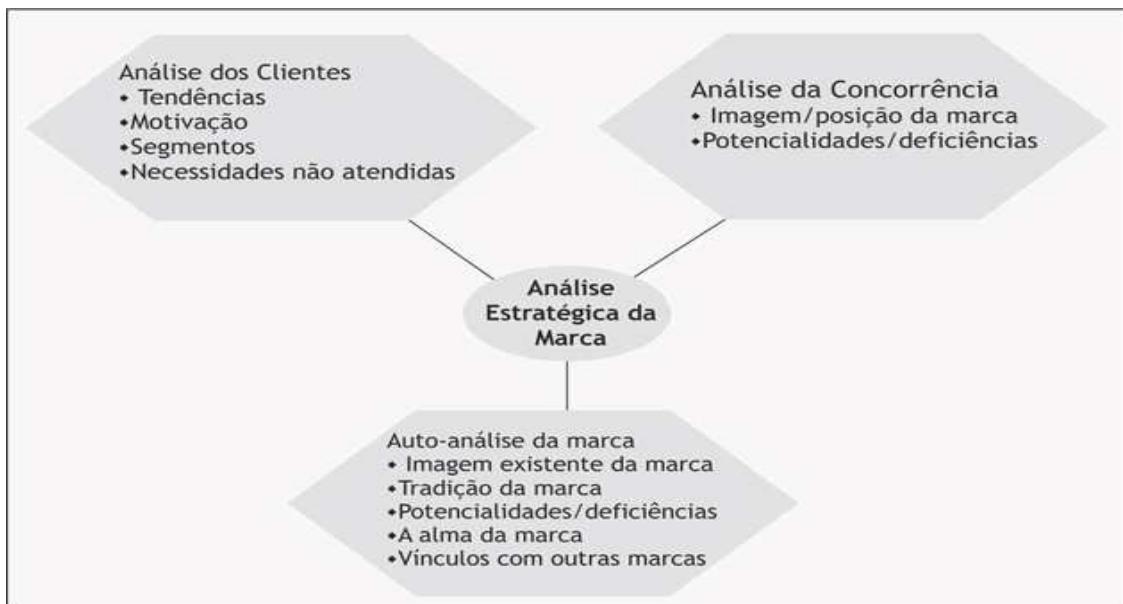
É de responsabilidade do gestor de marcas maximizar os lucros da empresa e o valor patrimonial da marca, expandir a participação de mercado, prospectar a lucratividade no curto prazo e conseguir vantagens competitivas sustentáveis. Assim, os conceitos de proposta de valor, identidade, imagem, posicionamento, entre outros aspectos, devem representar decisões estratégicas da empresa em seu mercado-alvo (AMBLER, STYLES, 1997). Por tudo isso, uma perspectiva estratégica de gerenciamento de marca exige que os gestores definam o real papel que elas desempenham nas organizações relativamente à criação de valor para o cliente e para os acionistas (CRAVENS, PIERCY, 2007). Portanto, a realização de uma análise de mercado, de clientes, de concorrentes, além de autoanálise, auxilia na concepção e desenvolvimento do planejamento (AAKER, 2001b; CRAVENS, PIERCY, 2007).

A figura 14 apresenta o modelo proposto por Aaker (2001b), estruturado em três perspectivas: análise do mercado e dos clientes; análise da concorrência; e autoanálise da marca.

Na dimensão da análise do mercado e dos clientes devem-se identificar as tendências e a dinâmica do mercado, as intenções de compra, os segmentos de mercado e as necessidades não atendidas dos clientes (AAKER, 2001b, CRAVENS, PIERCY, 2007). De acordo com Aaker (2001b), a análise dos clientes tem como meta a identificação dos benefícios funcionais, emocionais e de autoexpressão que influenciam em relação à classe dos produtos e levam os consumidores a comprarem e a usarem a marca. Justifica-se, assim, a prática de diversas estratégias de posicionamento, até mesmo na criação de identidades distintas, com a

finalidade de atender os objetivos de cada segmento mais atraente para a marca (AAKER, 2001b).

FIGURA 14 - Análise estratégica da marca



Fonte: Aaker (2001b, p. 209)

Na análise da concorrência são levadas em consideração as empresas e as marcas que competem no produto de interesse em etapas simultâneas: definição do cenário competitivo; identificação, descrição e avaliação dos principais concorrentes em relação a sua imagem, os aspectos de diferenciação e o posicionamento; além da identificação e antecipação do potencial dos atuais e novos concorrentes (AAKER, 2001b; CRAVENS, PIERCY, 2007). A estratégia de posicionamento da marca se relaciona com a atual estrutura dos concorrentes, o que preconiza uma análise cuidadosa das posições desses (AAKER, 2001b).

A autoanálise da marca compreende uma análise detalhada dessa e de sua organização. Aaker (2001b) e Cravens e Piercy (2007) argumentam que diversos aspectos da marca devem ser examinados, entre eles destacam-se:

- a) o acompanhamento do desempenho, com a avaliação da imagem da marca atual e sua tradição por meio dos produtos existentes no seu portfólio, identificando os produtos problemáticos e a decisão de mantê-los ou eliminá-los;
- b) análise do ciclo de vida do produto, com especial atenção às novas tecnologias que podem abreviar e até mesmo encerrar ciclos e vida do produto;
- c) análise da grade de produtos, a verificação das potencialidades e fragilidades dele em relação a outros do portfólio;
- d) análise do posicionamento da marca e mapeamento das preferências que, por sua vez, produzem diretrizes úteis à escolha do mercado-alvo e posicionamento do produto;

- e) outros métodos que devem ser considerados, a saber, análise financeira e serviços de informações padronizadas como pesquisa de marketing;
- f) análise de vínculos com outras marcas, a compreensão dos papéis da marca e até mesmo a canibalização de produtos em relação a uma outra decisão estratégica da marca .

Segundo Cravens e Piercy (2007), as estratégias de melhoria de produtos incluem decisões referentes a cada item, linha e portfólio. Entre as oportunidades para alavancar marcas incluem-se ampliar a linha na categoria de produtos existentes, expandirem-na verticalmente, estender a marca a diferentes classes de produtos, efetuar *cobranding*⁵ e licenciar a marca.

Desse modo, a estratégia da marca objetiva criar um relacionamento harmônico junto aos clientes, explorando as deficiências dos concorrentes e realçando suas evidências positivas. Nesse caso, amplia o escopo de análise realizado por De Chernatony (2001), que mostra a existência de cinco forças ambientais capazes de aumentar ou impedir a eficácia de uma estratégia de marca: organização; distribuidores; clientes; competidores; e macro-ambiente (figura 15).

Figura 15 - As cinco forças que afetam a estratégia de marca



Fonte: Adaptada de De Chernatony, 2001

De Chernatony (2001) reconhece que a organização tem um impacto crítico sobre a estratégia de marca. A importância dessa força pode ser apreciada ao considerar a definição da marca como um conjunto de valores funcionais (competências essenciais dos membros da organização) e os valores emocionais (influenciados pela cultura da organização). Ao

⁵ União de marcas que se traduz em ganhos financeiros, melhoria da imagem do produto ou empresa.

considerar o ambiente cheio de complexidade em que as organizações atuam, é essencial o envolvimento dos funcionários em uma gestão coesa, destacando a proximidade de relacionamento dos colaboradores com a organização e suas marcas e o alinhamento dos valores da marca com os funcionários e clientes.

Se uma organização distribui as suas marcas diretamente aos seus consumidores, a força do distribuidor não é avaliada como dominante tal como se utilizasse a força dos intermediários. Nesse caso, é necessário um alinhamento da estratégia da marca em relação aos objetivos entre os agentes do canal e o controle de seu poder (DE CHERNATONY, 2001).

De Chernatony (2001) recomenda atenção a outras forças, como a análise da força exercida pelos clientes. Para o autor a avaliação dos consumidores com diferentes comportamentos de compra e percepções distintas da marca permite que os gerentes conheçam como os consumidores interpretam as marcas. Os concorrentes é outro fator que dever ser levado em consideração na avaliação de adequação à estratégia de marca (DE CHERNATONY, 2001). Assim, o autor sugere definir o conjunto dos competidores que vão disputar o mesmo mercado-alvo, se inteirarem de suas estratégias de posicionamento e diferenciação de marcas e compará-las com as da própria organização, a fim de planejar uma marca de posicionamento sólida, capaz de competir com seus concorrentes e registrar-se na mente dos consumidores. De Chernatony (2001) afirma que deve acompanhar e vigiar as forças do macro-ambiente, caracterizadas pelo aproveitamento das oportunidades e a proteção contra as ameaças. Essas forças são representadas pelas mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. Para Aaker (2007), a análise dessas forças constitui o pano de fundo de qualquer esforço no desenvolvimento de uma estratégia empresarial ou de marca.

O processo de planejamento, elaboração e gerenciamento de estratégias de marca exige diversas ações inter-relacionadas, idealizadas para construção de uma marca forte. Esse desafio inicia-se por um conjunto de decisões estratégicas que os gestores precisam tomar em relação ao escopo determinado em sua estratégia corporativa (CRAVENS, PIERCY, 2007). Na figura 16, tem-se uma visão geral das decisões de marca que envolve seu gerenciamento estratégico (KOTLER, 2000).

FIGURA 16 - Visão geral das decisões de marca



Fonte: Kotler (2000, p.429)

A primeira decisão a ser tomada pela empresa será a consideração de ter ou não ter marca. Aaker (2001a) admite que uma forma de se diferenciar é valer-se de uma marca forte para criar valor patrimonial, o que reflete no ativo da empresa. É uma análise de custos versus proteção, valor intangível e vantagens competitivas agregadas ao produto pela decisão de ter uma marca.

Souza e Nemer (1993, p.14) afirmam, em relação à marca, que sua “não utilização leva às chamadas marcas ou produtos genéricos, geralmente *commodities* de pouco ou nenhum diferencial, acarretando menores custos de embalagem e comunicação, entre outros”.

No próximo tópico, dando seguimento ao desenvolvimento da estratégia de marca, examinam-se cada passo do esquema proposto por Kotler (2000) ao optar por ter uma marca. Especificamente: decisão de patrocínio de marca, decisão de nome de marca, decisão de estratégia de marca, e ainda a decisão de reposicionamento de marca.

2.2.4.1 Decisão de patrocínio de marca

Cabe ao gestor o desafio de definir o escopo do patrocínio: se deseja atuar com marca licenciada; marca do fabricante, que também recebe a denominação de marca regional/nacional, tradicional ou de propaganda; e marca própria, igualmente chamada de marcas de distribuidores, marcas particulares, de lojas, de revendedores/varejistas ou domésticas. Outra alternativa de patrocínio é a decisão do fabricante em produzir tanto sua marca de fabricante como a marca própria (SOUZA, NEMER, 1993; KUMAR, STEENKAMP, 2008).

Marcas licenciadas são disponibilizadas por meio de contrato de licenciamento para designar o produto, como nome de artista ou personalidades, personagens de filmes e desenhos animados ou, ainda, marca de fabricantes ou de uma franquia (DIESENDRUCK, 2000).

A estratégia de licenciamento, de acordo com Cravens e Piercy (2007), é um método popular de usar a marca do fabricante em um produto não concorrente. Assim, a empresa que concede a licença obtém uma receita adicional, mas com custos limitados, além de ganhos de publicidade gratuita.

Tarziján (2007) e Serralvo, Prado e Leal (2006) definem **marcas de fabricante** como sendo aquelas de propriedade ou controladas por uma organização comprometida com o processo de produção. Para Parente (2000), a produção e gestão da marca do fabricante são realizadas pelo próprio produtor e comercializadas por diferentes varejistas ou atacadistas. Corroborando este conceito, Levy e Weitz (2000) e Churchill e Peter (2003) afirmam que as marcas de fabricante são produtos projetados, produzidos e promovidos pelo fornecedor. Nesse caso, é de responsabilidade do fabricante a criação do produto, o estabelecimento de identidade da marca e distribuição (TOILLIER, 2003).

Como resultado do desenvolvimento tecnológico, a produção tornou-se homogênea, apresentando produtos *commoditizados* (KELLER, MACHADO, 2006). Partindo desse pressuposto, a marca é importante por estabelecer um diferencial para os fabricantes, criando uma relação de confiança com seus diversos públicos. Entre outros benefícios proporcionados por uma marca de fabricante forte está a possibilidade da prática de preço *premium*, o que gera maior lucratividade para a empresa além de protegê-la contra uma possível guerra de preços com a concorrência, fortalecendo o poder de negociação com sua rede de distribuição e proteção contra eventuais crises o que, por sua vez, garante maior estabilidade para o negócio (KAPFERER, 2003).

As marcas de fabricantes líderes de mercado, frequentemente procuradas pelos consumidores, têm maior poder de negociação frente aos varejistas e, portanto, apresentam margens brutas menores para o varejista e são pontos de referência na guerra de preços entre esses canais. Assim, como estratégia, os varejistas devem promover essas marcas que têm o poder de aumentar o trânsito de consumidores (QUELCH, HARDING, 1996). Quando determinado ponto de venda não tem uma marca conhecida, o consumidor pode ficar decepcionado e procurar outro local para suas compras (LEVY, WEITZ, 2000).

Toillier (2003, p.22) ressalta que “as marcas líderes de mercado não geram fidelidade ao canal de distribuição, já que estão disponíveis em diversas redes varejistas e, para atrair a

atenção do consumidor, estão sempre com descontos significativos". Outro aspecto relevante, relatado pela autora em relação a essas marcas de fabricante, é sua preferência por parte dos consumidores, que por não dispor de muito tempo, oportunidade ou capacidade para analisar as alternativas no ponto de venda, consolidam a compra pela garantia de qualidade pré-estabelecida, simplificando o processo de seleção. Ademais, as mercadorias com marca de fabricante podem oferecer maior valor patrimonial pelo histórico de propagandas (TOILLIER, 2003).

Para Kumar e Steenkamp, (2008), **marcas próprias** são as marcas de revendedores, atacadistas e varejistas. Elas apresentam várias vantagens, uma delas é a maior margem de lucro; outra é que, ao conquistar lealdade do consumidor à sua marca, podem persuadir os clientes a comprar em suas unidades. A empresa ainda pode adotar uma estratégia mista, atuando tanto com marcas de fabricantes quanto com marcas próprias (ROSENBLUM, 2002; BERKOWITZ et al., 2003).

Quando foram historicamente introduzidos no mercado, os produtos de baixa qualidade das marcas próprias não concorriam com os produtos de marcas dos fabricantes (OLIVEIRA, 2005). Eram comparados a produtos genéricos, criados para substituir os similares baratos, mas sem trazer um diferencial para o supermercado. Porém, com o aumento da competitividade entre os varejistas, as marcas próprias passaram a funcionar com uma nova estratégia. Seus produtos são exclusivos da cadeia que detém a marca (KUMAR, STEENKAMP, 2008).

Para Veloutsou, Gioulistanis e Moutinho (2004), os supermercados foram os principais agentes responsáveis pela introdução dos produtos de marcas próprias devido às alterações sofridas principalmente a partir da última década do século XX. Os autores argumentam que, desde então, o desenvolvimento de marcas próprias é benéfico para os supermercados pelos seguintes fatores: é um bom investimento e gerador de lucros porque proporcionam altas margens brutas e melhor rentabilidade; cria e ajuda a manter a imagem corporativa da marca; consagra a reputação e auxilia a manter a lealdade à marca da empresa; alcança economia de escala e minimização de custos, visto que investimentos na construção da imagem por meio de propaganda são menores; e, ainda, permite aos lojistas aumentar o poder de negociação com os fabricantes de seus produtos. Embora as marcas próprias tenham se destacado no setor supermercadista, Prado e Farinha (2008) afirmam que elas também alcançaram as redes atacadistas e distribuidores.

Desse modo, segundo Harb (2005) e Borges (2005), a partir da década de 70, os supermercados foram os agentes mais atuantes ao utilizar a estratégia de marcas próprias com

a introdução de novas técnicas de distribuição e novos formatos, além de estratégias competitivas e mais agressivas. No Brasil, nos anos 1980 e 1990, com a abertura econômica e o surgimento de novas tecnologias, os super/hipermercados brasileiros passaram a se modernizar e então optaram por seguir a experiência positiva dos outros mercados.

Como esta pesquisa foca especificamente o estudo das marcas próprias na perspectiva de seus fornecedores, na terceira seção deste referencial tem como tema central a abordagem de marca própria.

2.2.4.2 Decisões de nome de marca

Há quatro estratégias possíveis na decisão sobre o nome de marca, a saber: nome individual, nome de família abrangente, nome de família separado, nome comercial da empresa combinado com diferentes nomes de produtos (KOTLER, 2000).

O **nome individual** pode ser usado para identificação da empresa ou de um produto. Segundo Kotler (2000), essa estratégia oferece como vantagem a segurança em relação a sua reputação. Não há associação à marca original no caso de lançamento de um produto de qualidade inferior ou mesmo se houve fracasso na introdução. Assim, não há o risco de enfraquecer o valor da marca (AAKER, KELLER, 1990; SERRALVO et al, 2008).

A **estratégia de nome de família abrangente** aplica-se ao lançamento de novos produtos com o nome original do fabricante. Souza e Nemer (1993) e Aaker e Keller (1990) advertem sobre o risco financeiro de entrada em novos mercados. Tornou-se desafiador a introdução de uma nova marca, especialmente por causa do aumento dramático em custos de mídia, o uso mais amplo e agressivo de promoções por parte das empresas estabelecidas, além dos custos e as dificuldades de obtenção de distribuição. Como resultado, as empresas estão utilizando o nome de família abrangente com o objetivo de diluir os custos de desenvolvimento e propaganda para criar reconhecimento do nome da marca e se privilegiar de associações sustentáveis da marca mãe (KOTLER, 2000).

Para a **estratégia de nome da família separado**, a empresa utiliza diferentes nomes para identificar produtos numa mesma linha da mesma classe (KOTLER, 2000). Ries e Trout (1981) comentam que, ao produzir produtos bem diferentes, não é desejável usar um nome de família abrangente com o intuito de evitar distorções na avaliação.

Na opção pelo **nome combinado** há dois nomes vinculados a cada produto: o primeiro é a marca em si, o segundo a tipificação do produto que integra inseparavelmente o nome

desse. O nome da empresa legitima o novo produto e o nome individual o identifica (SOUZA, NEMER, 1993; KOTLER, 2000; KELLER, MACHADO, 2006).

O processo da decisão estratégica de escolha de nome da marca envolve a seleção de um nome específico inconfundível e de fácil pronúncia, que pode estar relacionado a uma pessoa, localidade, estilo de vida, além da qualidade desejável oriundas dos benefícios dos atributos do produto, como ação ou cor (AAKER, 2001b).

2.2.4.3 Decisão de estratégia de marca

Kotler (2000) indica cinco escolhas em termos de estratégia de marcas para as empresas: extensões de linha, extensões de marca, multimarcas, novas marcas e marcas combinadas. Cravens e Piercy (2007) assinalam que as marcas registradas estabelecidas podem introduzir outros produtos e, como vantagem, tem-se o imediato reconhecimento da marca no novo produto. Entre os métodos de alavancagem da marca ao vincular a estratégia da empresa pode-se citar: ampliação da linha de produtos, expansão da marca verticalmente, extensões de marca, *cobranding* e licenciamento.

A **extensão de linha** é aquela em que nomes de marcas existentes são estendidos a novos tamanhos ou sabores na categoria de produtos já existentes. Essa estratégia tem mais chance de sobreviver do que um produto novo em uma marca igualmente nova. Porém, ao adotar a extensão de linha, é necessário ficar atento para que a marca não perca seu significado específico. Ao **expandir a marca verticalmente**, pode-se ampliar a linha e incluir uma movimentação de preço/qualidade para cima e para baixo a partir da marca central, o que otimiza oportunidades de mercado e custos compartilhados (AAKER, KELLER, 1990; CRAVENS, PIERCY, 2007). Em contrapartida, isso pode desencadear dificuldades para movimentar a marca central para um nível mais elevado de preço e qualidade após seu movimento para baixo (CRAVENS, PIERCY, 2007).

A estratégia de uso de um nome forte para outros produtos lançados sob o mesmo nome é denominada marca guarda chuva, ou seja, uma marca que engloba diversas classes de produtos, também conhecida como marca abrangente (AAKER, 1998), ou marca de família (CHURCHIL, PETER, 2000). Neste estudo, será adotado o termo extensão de marca (AAKER, KELLER, 1990; SOUZA, NEMER, 1993; MARTINEZ, DE CHERNATOY, 2004).

Em relação à **extensão de marca**, nomes de marca aplicados a categorias de novos produtos que são beneficiados pela familiaridade e impacto da imagem que os compradores

têm com a marca, apresentam as mesmas vantagens da extensão de linha, contudo há riscos envolvidos. Caso o novo produto desaponte os compradores, isso pode afetar o respeito aos outros produtos da empresa. O ideal é que o nome da marca não seja absorvido pelo novo produto, isso faria com que ela perdesse posicionamento na mente do consumidor (AAKER, 2001b; CRAVENS, PIERCY, 2007).

Por conseguinte, extensões de marcas são atraentes para empresas que enfrentam a realidade de altas taxas de rejeição de novos produtos. As extensões tanto de linha como de marca fornecem uma maneira de tirar proveito de reconhecimento da imagem da marca e para adentrar novos mercados. Além disso, extensões da marca podem diminuir os custos de distribuição e / ou aumentar a eficiência dos gastos promocionais (AAKER, KELLER, 1990).

Aaker e Keller (1990) afirmam que a decisão de extensão de marca é estrategicamente fundamental para qualquer organização. Embora a extensão seja uma forma de aproveitar um importante ativo do negócio, também pode incidir no risco de diminuir o valor desse ativo. A extensão errada pode criar associações prejudiciais e irreversíveis (RIES, TROUT, 1981).

O sucesso de uma extensão de marca muitas vezes depende de certas suposições sobre o comportamento do consumidor, tais como: (1) os consumidores têm na memória crenças e atitudes positivas favoráveis em relação à marca original; (2) estas associações positivas facilitam a formação de crenças positivas e atitudes favoráveis em relação à extensão; (3) associações negativas não são nem transferidas nem criadas pela extensão da marca (AAKER, KELLER, 1992).

Para Keller e Lehmann (2006), a **estratégia de multimarca**, lançamento de marcas adicionais na mesma categoria de produto, ou marcas distintas, é uma forma de a empresa tentar estabelecer características diferentes para diversos motivos de compra, com o objetivo de proteger sua marca dominante. Na estrutura independente, as empresas buscam criar várias marcas concorrentes entre si para proporcionar a ampliação das suas vendas com diferentes propostas. Aaker (1998) afirma que o investimento em um novo nome de marca gera um novo conjunto de associações que pode proporcionar uma plataforma de outra corrente de crescimento.

Assim, essa estratégia apresenta várias vantagens, entre elas a soma das vendas das várias marcas; vantagem por espaço nas prateleiras do varejo ao introduzir várias marcas, além de atrair uma parcela dos consumidores que gostam de experimentar novidades (KELLER, MACHADO, 2006). Os autores relatam que, com um portfólio de múltiplas

marcas, as empresas buscam harmonizar suas marcas globais; conquistar múltiplos segmentos de mercado; equilibrar-se às mudanças de poder nos canais de distribuição, além de ganhar economias de escala em relação à propaganda e vendas. Souza e Nemer (1993), Pinho (1996), Tavares (1998) e Prado e Farinha (2008) afirmam que nomes individuais para cada produto não afetam a reputação de outros bens, sendo possível buscar um melhor nome para cada produto. No entanto, com essa estratégia a empresa incorre no risco de possuir pequenas participações de mercado, mas nenhuma realmente rentável.

A construção de uma **nova marca**, novo nome para nova categoria de produto, acontece quando nenhum dos nomes existentes é considerado apropriado. Contudo, essa estratégia pode tornar-se mais cara que as demais (SOUZA NENER, 1993; KOTLER, 2000; KELLER, MACAHDO 2006).

Cravens e Piercy (2007) afirmam que outra opção de estratégia de marca é o **cobranding**, na qual duas marcas famosas trabalham juntas para promover seus produtos e intensificar seus esforços promocionais, já que essa estratégia alavanca as bases de clientes das duas marcas. Ela ainda pode ser usada por marcas de organizações distintas ou negócios claramente diferentes, isto ocorre quando os patrocinadores esperam que a outra marca a que estão associados fortaleça a preferência ou a intenção de compra da primeira.

2.2.4.4 Decisão de reposicionamento de marca

Uma marca bem posicionada pode precisar de um reposicionamento mais tarde ao enfrentar novos concorrentes ou mudanças de preferências dos clientes (KOTLER, 2000).

Essa abordagem, mencionada por Aaker (1998, p.265), salienta que:

uma estratégia de posicionamento pode se tornar imprópria por ficar obsoleta com o tempo, pela faixa etária do mercado alvo, ou pelo fato de a associação tornar-se de menor apelo (ou mesmo uma fonte de ridículo) à medida que mudam os gostos e as modas.

Nesse sentido, novas associações e segmentos integrados são necessários para gerar crescimento quando acontece uma saturação no segmento alvo. Um caso típico dessa situação é o amadurecimento do produto e sua transformação em uma *commodity*, o que torna o negócio não lucrativo. Aaker (1998) sugere várias ações que podem fazer parte da estratégia de reposicionamento, entre elas estão: a) adicionar valor pela diferenciação por meio de novas associações; b) aumentar serviços ou características que ultrapassem o oferecido no mercado;

c) desenvolver melhoria nas embalagens; d) oferta de um produto aumentado; e, finalmente, e) envolver o consumidor no processo de encontrar meios de agregar valores ao produto.

Piato (2011) comenta que as decisões estratégicas de marca compõem um processo cíclico que demanda uma análise sistemática sobre todas as deliberações, exigindo interesse na busca de *gaps* que podem interferir no sucesso das decisões.

Nessa seção foram examinadas e descritas as abordagens mais relevantes sobre marca e sua decisão estratégica. Assim, considerando o objetivo primeiro deste estudo, analisar a decisão de fabricação de marcas próprias por empresas do setor de alimentos, a seção posterior tem como foco o tema marca própria. Nela será apresentada a evolução dos conceitos e suas características; a motivação pela adoção de seu patrocínio, assim como as vantagens e desvantagens de sua fabricação, além do processo de seleção e avaliação dos fornecedores pelos seus compradores.

2.3 MARCA PRÓPRIA

2.3.1 *Marca própria: evolução, definição e características*

Para iniciar, antes de considerar as diversas definições e características de marca própria, há de se analisar a evolução desse conceito e a influência de seu desenvolvimento nas estratégias de marcas (KUMAR, STEENKAMP, 2008). As mudanças no varejo tornaram-se mais difíceis para os fabricantes gerenciar suas marcas. O desafio para os fabricantes é entender as mudanças, tais como: a consolidação de varejo e distribuição, varejo na Internet e a criação de grupos de compra que impactam em suas marcas (GLYNN, BRODIE, MOTION, 2012). Muitas vezes, um pequeno número de varejistas é responsável por uma grande fatia da receita de uma marca, o que significa que as decisões do varejista podem influenciar tanto o desempenho do fabricante como a compra do consumidor. Além disso, embora os fabricantes e os varejistas tenham o mesmo cliente final, eles têm objetivos diferentes, criando tensão no canal (CHOI, 1991). Desse contexto, as marcas próprias têm crescido enormemente nos últimos anos em muitos países, de acordo com a *Private Label Manufacturers Association – PLMA* (2012). Esse crescimento é devido a fatores como: a concentração de varejo, estratégias de marketing dos varejistas, as economias de escala, tamanho do mercado da marca do fabricante e a aceitação do consumidor (GÓMEZ, RUBIO, 2008).

A orientação para os produtos com marca própria teve sua origem nos produtos de marca genérica conhecida pelo padrão de qualidade inferior, simplicidade em embalagens e preços

baixos (SOUZA, NENER, 1993) A cultura de qualidade inferior em relação às marcas dos principais fabricantes, produtos mais “baratos”, foram características desfavoráveis ao propósito de desenvolvimento de suas estratégias em muitos países (KUMAR, STEENKAMP, 2008). No Brasil, os primeiros produtos de marcas próprias, comercializados na década de 1970, eram vistos como sendo de baixa qualidade (OLIVEIRA, 2005).

Entretanto, ao longo das últimas décadas, os produtos de marcas próprias apresentaram um novo padrão, os distribuidores passaram a desenvolver esses produtos, agregando valor por meio do desenvolvimento de atividades mercadológicas e qualidade percebida. Os consumidores optaram por produtos de marca própria ao perceber seus atributos da marca e ao se conscientizar que havia uma redução de risco na compra desses produtos (BATRA, SINHA, 2000).

As empresas optaram por produzir marcas próprias mais elaboradas para competir com as marcas *top of mind*, que são geralmente as líderes em seu segmento (OLIVEIRA, 2005; ALTINTAS et al, 2010; STEENKAMP et al., 2010). Os consumidores aderiram ao apelo dos distribuidores de desenvolverem marcas próprias *premium*, exclusivas e de qualidade superior e que não são, necessariamente, mais baratas que as marcas tradicionais de fabricantes (CONN, 2005; ALTINTAS et al, 2010; STEENKAMP et al., 2010).

O sucesso das marcas próprias também é influenciado por aspectos como: inovação tecnológica, qualidade dos produtos e o planejamento de comunicação utilizado por seus gestores (PIATO, 2011; OLSON, 2011; DABIJA, 2011; MÉNDEZ, OUBIÑA, RUBIO, 2011). Assim, os pesquisadores sugerem diferentes fases ou etapas para as marcas próprias. Laaksonen e Reynolds (1994) definiram quatro gerações de marcas próprias que são distintas no que tange as características dos produtos; estratégias de preço; valor agregado por meio de inovação tecnológica; qualidade e imagem; posicionamento da marca no mercado; motivação de compra do consumidor; e tipos de fornecedores, conforme quadro 3. Embora os autores ressaltem que os aspectos considerados se sobrepõem e que nem todas as empresas e/ou países evoluíram da mesma forma, essa classificação trouxe grandes contribuições para o estudo da estratégia de marcas próprias. Para a construção deste modelo, os autores consideraram os dados de marcas próprias nos países da Europa Ocidental.

As três primeiras gerações incluem os produtos genéricos sem marca (primeira geração). A partir da segunda geração, começam as preocupações com níveis de qualidade e com marcas relacionadas com o varejista. Porém, o foco dos produtos continua nos preços inferiores aos das marcas líderes; e, a terceira, e mais comum, a geração de "me-too" os

produtos imitam um produto de fabricante, tanto a qualidade quanto o nível de preços se aproximam das marcas de fabricantes líderes de mercado.

Quadro 3 – Evolução das estratégias de marcas próprias

EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS				
	Primeira geração	Segunda geração	Terceira geração	Quarta geração
Tipo de marcas	<ul style="list-style-type: none"> •Genérica •Sem nome •Marca livre •Sem marca 	<ul style="list-style-type: none"> •Quase marca •Marca própria 	<ul style="list-style-type: none"> •Marca própria 	<ul style="list-style-type: none"> •marca própria estendida, como marca própria segmentada
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> •Genéricas 	<ul style="list-style-type: none"> •Menor preço 	<ul style="list-style-type: none"> •“me-too” 	<ul style="list-style-type: none"> •Valor agregado
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> •Aumento de margens •Oferecer opções de escolha em preços 	<ul style="list-style-type: none"> •Aumento de margens •Redução do poder do fabricante (varejo determina o preço de entrada) •Oferta de produtos com maior valor (melhor relação preço/qualidade) 	<ul style="list-style-type: none"> •Aumento de margens nas categorias •Aumento do sortimento de produtos (escolha do consumidor) •Construir imagem do varejo entre os consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> •Aumento e manutenção da base de consumidores •Aumento de margens nas categorias •Melhora na imagem do varejo •Diferenciação
Produto	<ul style="list-style-type: none"> •Produtos básicos e funcionais 	<ul style="list-style-type: none"> •Linhas de produtos exclusivos em grandes volumes 	<ul style="list-style-type: none"> •Produtos em grandes categorias 	<ul style="list-style-type: none"> •Grupo de produtos que formam imagem •Grande nº de produtos, em pequenos volumes (níchos)
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> •Processo de produção simples e tecnologia básica, atrás do líder de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> •Tecnologia ainda inferior aos líderes de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> •Próximo à marca líder 	<ul style="list-style-type: none"> •Tecnologia inovadora
Qualidade/ imagem	<ul style="list-style-type: none"> •Baixa qualidade e imagem inferior comparada às marcas de fabricantes líderes 	<ul style="list-style-type: none"> •Média qualidade, mas ainda percebida como inferior em relação às marcas de fabricante líderes •Segunda marca 	<ul style="list-style-type: none"> •Comparável às marcas de fabricante líderes 	<ul style="list-style-type: none"> •Igual ou superior às marcas líderes •Produtos diferentes e inovadores em relação às marcas líderes
Nível de preços	<ul style="list-style-type: none"> •20% (ou mais) abaixo das marcas líderes 	<ul style="list-style-type: none"> •10 a 20% abaixo das marcas líderes 	<ul style="list-style-type: none"> •5 a 10% abaixo das marcas líderes 	<ul style="list-style-type: none"> •Igual ou superior às marcas líderes
Motivação de compra do consumidor	<ul style="list-style-type: none"> •Preço é o principal critério de compra 	<ul style="list-style-type: none"> •Preço ainda é importante 	<ul style="list-style-type: none"> •Tanto qualidade quanto preço •Relação entre valor por dinheiro 	<ul style="list-style-type: none"> •Produtos melhores e únicos
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> •Nacionais, não especializados 	<ul style="list-style-type: none"> •Nacionais, parcialmente especializados na fabricação de marcas próprias 	<ul style="list-style-type: none"> •Nacionais, em sua maioria especializados para a fabricação de marcas próprias 	<ul style="list-style-type: none"> •Internacionais, fabricando principalmente marcas próprias

Fonte: Laaksonen e Reynolds (1994)

Lepsch, Souza e Szafir-Goldstein (2005) e Piato (2011) afirmam que as estratégias de marcas próprias adotadas pelos varejistas brasileiros se encontram em período de transição, buscando deixar a imagem de produtos baratos e sem qualidade, para produtos de qualidade comparados às marcas líderes. As empresas envolvidas na produção e distribuição de produtos de marcas próprias estão se dedicando a alterar essa imagem dos produtos por meio de uma avaliação e seleção criteriosa da estrutura produtiva de seus fornecedores e implementação de estrutura própria de controle de qualidade desses produtos.

De acordo com a PLMA (2012), o mercado conta com uma proporção significativa de marcas próprias da quarta geração; uma geração com ênfase na inovação e diferenciação e não somente em preço. O objetivo desses produtos é fortalecer a imagem da cadeia de varejo e aumentar a fidelidade do cliente, ainda mais do que as marcas *me-too*. Isso implica que a estratégia é de oferecer produtos com valor agregado, diferenciados dos concorrentes (ANSELMSSON, JOHANSSON, 2009; PIATO, 2011; OLSON, 2011; DABIJA, 2011; MÉNDEZ, OUBIÑA, RUBIO, 2011). As marcas próprias passam a ser desenvolvidas com tecnologia inovadora e há preocupação com busca de fornecedores especializados. As marcas próprias, nessa geração, têm imagem e qualidade igual (ou mesmo superior) que as marcas de fabricante líderes, e as ofertas são segmentadas (LAAKSONEN, 1994; ALTINTAS et al., 2010; STEENKAMP et al., 2010; OLSON, 2011; DABIJA, 2011; MÉNDEZ, OUBIÑA, RUBIO, 2011).

De modo semelhante, Wileman e Jary (1997) sugerem cinco etapas para as marcas próprias abrangendo de genérico para barato, da reengenharia de baixo custo para a paridade, da qualidade para a liderança. Apesar desses diferentes termos, os pesquisadores parecem concordar sobre "uma sequência evolutiva" do desenvolvimento das marcas próprias de varejistas (BURT, 2000). Em outras palavras, enquanto preço baixo e baixa qualidade em produtos com marca própria ainda existem, a tendência geral tem sido a de passar de preço baixo para alta qualidade dos produtos.

Ao longo deste trabalho, verificou-se que vários termos são utilizados para se referir ao fenômeno denominado marca própria. A variação é uma característica peculiar oriunda dos diferentes autores que se dedicaram ao estudo das marcas próprias (RANDALL, 1994; VELOUTSOU, GIOULISTANIS, MOUTINHO, 2004). No quadro 4, de acordo com o levantamento bibliográfico realizado por Piato (2006), na literatura observa-se diferentes expressões em inglês para o termo marca própria. Piato (2006) também afirma que é comum o uso de abreviações quando se referem às marcas próprias: PL (*private label*) e PLB (*private*

label brand). Em português a tradução variada dos termos seguiu a tendência internacional (SOUZA, NEMER, 1993).

Quadro 4 - Terminologias de marcas próprias

Terminologia em inglês	Terminologia em português	Autores
<i>Own label products</i>	Marcas próprias	Davies, Gilligan e Sutton (1986); Laaksonen e Reynolds (1994). (1986); Laaksonen e Reynolds (1994).
<i>Private-label products</i>	Marcas privadas	Hoch e Banerji (1993); Halstead e Ward (1995); Hoch (1996); Parker e Kim (1997); Batra e Sinha (2000); Dhar et al. (2001); Verhoef, Nijssen e Sloot (2002); Garretson et al. (2002); Ward et al. (2002); Bell, Cuthbertson e Koskinen (2005).
<i>Distributors' brands</i>	Marcas do distribuidor	De Chernatony (2001); De Chernatony e McDonald (2000).
<i>Store brands or labels</i>	Marcas da loja	Cunningham, Hardy e Imperia (1982); Richardson (1997); Baltas (2003); Morton e Zettelmeyer (2004).
<i>Retail brands</i>	Marcas do varejo	Davies (1998); Burt (2000); Ailawadi e Keller (2004).
<i>Own brand</i>	Marcas próprias	McGoldrick (1990); Davies e Brito (2004); Veloutsou, Gioulistanis, Moutinho (2004).

Fonte: Piato, 2006

Veloutsou, Gioulistanis e Moutinho (2004) ressaltam que alguns estudiosos não aceitam o termo “label” porque ele implica em uma função restrita e limitada da área de marketing com ênfase simplesmente no rótulo ou a embalagem. Dessa forma, Burt e Davis (1999), De Chernatony (1989) e McGoldrick (2002) consideram a expressão *own brand* a mais precisa em inglês.

Gomez-Arias e Bello-Cebron (2008) afirmam que na literatura ainda há outros termos em inglês usados para designar as marcas vendidas exclusivamente por um varejista que controla os seus preços, características e marketing, e fabricados por terceiros, a saber: *private brand*, *house brand*, *controlled brand*, *exclusive brands*, e ainda *generic*. Souza e Nemer (1993) consideram que “marca própria” é o melhor termo em português para designar esse conceito de estratégia de patrocínio de marca. Essa opção baseia-se no critério de propriedade ou controle da marca (exercido por um atacadista ou varejista) que é extraído de seu próprio conceito (SOUZA, NEMER, 1993). Como “marca própria” descreve melhor o tipo de marca

considerado nesta pesquisa, há uma preferência pelo termo para nomear as marcas que são comercializadas pela varejista/ distribuidor.

Uma vez que esse é o tema central desta pesquisa, é importante esclarecer o conceito exato de marca própria. Assim, no quadro 5, elenca-se definições sob o ponto de vista de diferentes autores. Cabe salientar que um estudo sobre Marcas Próprias no Brasil realizado por uma equipe de participantes do **Fórum GVcev de Marcas Próprias**, iniciativa do Centro de Excelência em Varejo da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP, 2004), constatou a falta de um consenso no que se refere à definição do termo.

Dessa forma, observa-se que as marcas próprias pertencem a varejistas, atacadistas ou qualquer outro distribuidor de bens de consumo. Embora não exista um consenso de terminologia utilizada para a classificação de marcas próprias, os autores utilizam diversos nomes para descrever o mesmo fenômeno (quadro 5).

De maneira geral, considera-se que as marcas próprias não apresentam uma única estratégia possível de comercialização de seus produtos, pois em uma análise de marketing mais minuciosa percebe-se que elas podem ser abordadas em diversas opções (SOUZA, NEMER, 1993; GOMEZ-ARIAS, BELLO-CEBRON, 2008; PRADO, FARINHA, 2008). Neste estudo foram analisadas algumas das classificações das marcas próprias.

Na percepção de Sullivam e Adcok (2002), as marcas próprias são classificadas em sete categorias, a saber: nome do varejista, utilizada em todos produtos da marca própria; pseudônimo, quando se cria um nome fantasia para identificação; genérica, usada nas *commodities*; marcas exclusivas, comercialização de um produto para um varejista específico; *stand-alone*, criada para ser mais dominante que a marca da empresa; especializada, criadas para um nicho específico de mercado; e, ainda, a *premium*, posicionada como produto de alta qualidade.

Já McGoldrick (2002) e Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), com propósitos estratégicos, classificam as marcas próprias em 5 categorias básicas: 1) marcas genéricas; 2) marcas com identificação pelo nome da loja do varejista; 3) marcas com identificação por nome da loja; 4) marcas com programa de desenho exclusivo; 5) marcas com programas de nomes exclusivos e até mesmo licenciados. Kumar e Steenkamp (2008) confirmam os dizeres de Sousa e Nemer (1993), Coughlan et al. (2002) e Varley (2006) em relação às categorias básicas de marcas próprias.

Quadro 5 - Definições de Marca Própria

Autor	Ano	Definição
Schutte, Cook	(1966)	São aquelas que são de propriedade de ou controladas por uma organização comprometida principalmente com a distribuição.
Morris	(1979)	São como produtos de consumo produzidos por ou em nome das distribuidoras e vendido sob o nome do distribuidor ou como marca registrada dos próprios canais dos distribuidores.
Raju, Sethuraman e Dhar	(1995)	São marcas possuídas, controladas e vendidas exclusivamente pelos varejistas, que inicialmente se caracterizavam por serem genéricos e sem nome do fabricante.
Stern, El-Ansary	(1996)	Aquela que é possuída ou controlada, por meio de direitos de contrato, por uma empresa varejista, por um grupo filiado de varejistas ou por uma organização compradora.
Euromonitor	(1998)	É uma marca que pertence a um varejista ou atacadista, utilizada em uma linha ou variedade de itens sob distribuição controlada ou exclusiva
Churchill, Peter	(2000)	É a marca de propriedade e uso de um atacadista ou varejista.
Coughlan et al	(2002)	É a marca possuída ou controlada por meio de direitos de contrato, por uma empresa varejista, um grupo filiado de varejistas ou uma organização compradora, estando à venda apenas em seus próprios estabelecimentos.
Toillier, Espinoza	(2003)	É um produto fabricado, beneficiado, processado, embalado ou distribuído exclusivamente pela organização que detém o controle da marca. Esta pode levar o nome da empresa ou utilizar outra marca não associada ao nome da organização.
Kapferer	(2003)	“... ponto de referência de todas as impressões positivas e negativas formadas pelo comprador ao longo do tempo, quando encontra com os produtos da marca, sua rede de distribuição, seu pessoal, sua comunicação.”
Oliveira	(2005)	São produtos ou marcas que pertencem aos varejistas, atacadistas, associações ou qualquer outro distribuidor de bens de consumo, registrados e comercializados com exclusividade por estas organizações que detêm o controle (registro) da marca e que normalmente não possuem unidades produtoras.
Kumar, Steenkamp	(2008)	São produtos baseados principalmente no apelo de preço, apresentando produtos de baixa qualidade e de baixa atratividade, com embalagens simples.
Paula	(2008)	São as marcas de propriedade dos varejistas, distribuídas exclusivamente nas lojas de um mesmo grupo varejista, independente de utilização do nome das bandeiras nos produtos, sendo que esses produtos são criados, desenvolvidos, gerenciados, comercializados e controlados pelos varejistas, ainda que em parceria com fornecedores.

Fonte: elaborado pela autora

As **marcas próprias genéricas** são apresentadas como uma estratégia frente à luta de preços, e são usadas nas *commodities* (COUGHLAN, et al., 2002). Esses produtos são essencialmente sem marca, sendo uma opção de compra para os consumidores de baixa renda, sensíveis a preço, já que seus valores são o mais baixo possível, e, ainda, ajudam a limitar o aparecimento de concorrentes orientados por preço (KUMAR, STEENKAMP, 2008).

As **marcas próprias de imitação** são, na verdade, uma imitação das marcas dos fabricantes líderes na categoria (KUMAR, STEENKAMP, 2008). De maneira geral, o compromisso básico das marcas próprias de imitação é ter a mesma qualidade da líder de marca, porém com um preço mais baixo. Kumar e Steenkamp (2008, p. 29) relatam que “para garantir a qualidade, os varejistas analisam os conteúdos de uma marca de fabricante líder e então recriam o produto etapa por etapa, um processo chamado engenharia inversa”. É importante frisar que essa estratégia apresenta ganhos em esforço de marketing pela apropriação das pesquisas e desenvolvimentos, associações positivas da imagem do produto copiado, o que culmina em redução de despesas para o varejista (SOUZA, NEMER, 1993; KUMAR, STEENKAMP, 2008; SHIH, 2010).

No processo de criar uma **identidade da marca própria do próprio varejista**, adota-se um pseudônimo, um nome/marca, que tem uma imagem de marca independente do nome da loja, mas que está disponível somente nas lojas daquela empresa. Utiliza-se a estratégia de desenvolvimento de uma imagem de marca forte de acordo com a segmentação do mercado, possuindo uma marca individual com nome próprio, o que atende a determinado segmento e não se utiliza a marca institucional da loja (SOUZA, NEMER, 1993; COUGHLAN et al., 2002).

Ao adotar a estratégia de unir a marca própria a um **nome licenciado exclusivo** objetiva-se em reforçar a associação do produto com os personagens/personalidades, mediante acordos exclusivos com a organização compradora, e beneficiar-se da visibilidade da entidade licenciada (SOUZA, NEMER, 1993; COUGHLAN et al., 2002). É importante ressaltar que as **marcas exclusivas** são produtos distribuídos em determinados varejistas, e só podem ser adquiridos naquele varejista (PIATO, PAULA, SILVA, 2011). Já os produtos exclusivos são itens fabricados exclusivamente para determinado varejista (McGOLDRICK, 2002). Uma marca própria, exclusiva, trata-se de uma criação com contrato de exclusividade com o varejista, constituído a um alto grau de diferenciação no mercado a fim de alcançar reconhecimento de alta qualidade, em adequação ao preço praticado (SOUZA, NEMER, 1993; VARLEY, 2006).

As **marcas de loja *premium*** demonstram a evolução do varejo em relação à percepção do consumidor, pois, desde seu surgimento, as marcas próprias eram comoditizadas. Kumar e Steenkamp (2008, p. 35) sustentam que “as marcas de loja *premium* são superiores em preço e qualidade em relação às marcas tradicionais de imitação. Entretanto, elas aparecem com preço mais baixo, mas são anunciadas como tendo qualidade superior”. As marcas de loja *premium* têm enfoques distintos e se dividem em dois tipos: marcas de loja *premium-lite* e marcas de loja *preço-premium*. As marcas de loja *premium-lite* adotam a proposição “melhor e mais barato” (KUMAR, STEENKAMP, 2008). Para tanto, elas iniciam imitando o padrão das principais marcas de fabricantes e procuram construir um produto superior com um preço mais baixo (KUMAR, STEENKAMP, 2008). Por outro lado, as marcas de loja *preço-premium* possuem tanto preço alto, quanto qualidade superior em relação às principais marcas de fabricante, adotando a proposição “o melhor que o dinheiro pode comprar” (KUMAR, STEENKAMP, 2008, p. 35).

Outro tipo de marca própria proposto por Kumar e Steenkamp (2008) é a **marca inovadora de valor**. O foco central do modelo de valor inovador é oferecer produtos de boa qualidade com preços menores. Uma característica predominante desse tipo de marca própria é a transferência de funções de compra para o consumidor, com o intuito de reduzir os custos dos produtos. Além disso, um dos fatores-chave de sucesso desse modelo também é visto como seu maior desafio, o posicionamento direcionado, visando novos segmentos. A alternativa é expandir-se para outros mercados.

Nesse contexto, afirmam que a característica primordial das marcas próprias com foco na diferenciação de preço evoluiu-se para as opções de qualidade, exclusividade, variedade e percepção de valor (SULLIVAN, ADCOCK, 2002; HUANG, HUDDLESTON, 2009; STEENKAMP, VAN HEERDE, GUYSKENS 2010; DABIJA, 2011).

Para tanto, o sucesso de uma abordagem de segmentação – baseada em preço (oferta barata, média e marca *premium*), categoria (baseada em desempenho funcional, embelezamento, esportivo) ou benefício (a partir das necessidades dos clientes; dietas, estilo de vida) – depende da qualidade do gerenciamento de todo o processo de desenvolvimento de produtos e da estreita relação com os fornecedores, que são responsáveis pela produção (CHIMHUNDU, HAMLIN, McNEILL, 2010; DABIJA, 2011;).

Sendo assim, após o estudo sobre os conceitos, as características e a classificação das marcas próprias, pretende-se entender a motivação para fabricação e /ou comercialização desses produtos no próximo tópico.

2.3.2 Marca própria: motivação de adoção pelos fabricantes

O produtor pode optar pelo uso de sua marca de fabricante ou produzir marcas próprias. Pode adotar também a opção de produzir marcas próprias e marcas de fabricante concomitantemente (ROSENBLUM, 2002; DABIJA, 2011; SHIH, 2010; SZYMANOWSKI, GIJSBRECHTS, 2012). Com o uso de estratégia mista de produção, o fabricante pode provocar concorrência vertical (direta) entre os membros de um mesmo canal, pois o consumidor pode encontrar em um mesmo estabelecimento dois produtos com marcas diferentes, mas produzidos por um mesmo fabricante, situação esta comum aos produtores de marcas próprias (PIATO, PAULA, SILVA, 2011; DABIJA, 2011; OLSON, 2012). No mercado brasileiro essa associação do consumidor é feita com maior facilidade, em função de uma obrigatoriedade legal a respeito da identificação do fabricante no rótulo da embalagem (PAULA, 2008). Além disso, Steenkamp et al. (2010) relatam que fontes altamente confiáveis, como a *Consumer Reports*⁶ (estabelecida nos Estados Unidos), estão dizendo aos leitores que muitas marcas próprias são produzidas por fabricantes das principais marcas nacionais.

Compete aos fabricantes analisar, decidir e formular estratégias em relação a que tipo de fornecimento irá adotar (GÓMEZ-ARIAS, BELLO-CEBRON, 2008; DE CHERNATONY, McDONALD, 2000; OLSON, 2012). No caso da opção pela dupla-produção, ou seja, marca própria e marca do fabricante simultaneamente, a empresa deve decidir se os produtos irão para uma mesma área geográfica e mesmos mercados alvo; se os produtos terão atributos diferenciados perceptíveis ao consumidor ou não (McGOLDRICK, 2005; GÓMEZ-ARIAS, BELLO-CEBRON, 2008).

Nesse contexto, de acordo com Oubinã, Rubio e Yaguë (2006a), Dabija (2011) e Glynn, Brodie, Motion (2012), os fabricantes precisam desenhar suas principais motivações estratégicas para posicionamento no mercado. Em geral, as marcas próprias representam uma ameaça considerável para as marcas do fabricante. No entanto, vários produtores depois de avaliar as vantagens e desvantagens de produção estratégica de marcas próprias, têm optado por fabricá-los de modo a alcançar os objetivos econômico-financeiros, relacional e de marketing (OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006a).

⁶ Alguns testes objetivos e comparativos publicados pela *Consumer Reports* são realizados sob a tutela da organização internacional do consumidor *Consumer Research & Testing Internacional*.

Com os objetivos estratégicos econômicos visa obter vantagens em economias de escala, evitar excesso de capacidade ou capacidade ociosa e reduzir custos (GÓMEZ, BENITO, 2008; YOKOYAMA, 2010; ALTINTAS, et al., 2010; SHIH, 2010; DABIJA, 2011). As motivações econômico-financeiras têm como alvo beneficiar as marcas líderes dos fabricantes, uma vez que as marcas próprias competem com as marcas menores, e para impedir que outros fabricantes produzam marcas próprias (GÓMEZ-ARIAS, BELLO-CEBRON, 2008). As razões racionais revelam que, ocasionalmente, os fabricantes optam por produzir marcas próprias como um meio de exercer controle sobre o varejista (MÉNDEZ, OUBINÃ, ROZANO, 2000; GÓMEZ, BENITO, 2008; GÓMEZ-ARIAS, BELLO-CEBRON, 2008; ALTINTAS, et al., 2010; DABIJA, 2011).

A produção de marcas próprias pode melhorar as relações com distribuidores no curto prazo, o que pode contribuir positivamente nas condições de negociação das marcas de fabricantes (TARZIJÁN, 2007; GÓMEZ, BENITO, 2008; CHEN, et al, 2009; YOKOYAMA, 2010; STEENKAMP, VAN HEERDE, GUYSKENS, 2010). Por exemplo, de acordo com Dunne e Narasimhan (1999), os distribuidores podem receber informações referentes aos hábitos de compra dos consumidores através de leitura dos códigos de barras, e eles muitas vezes exigem a cooperação dos fabricantes, para analisar essas informações. Os fabricantes não só têm acesso aos dados, mas eles também podem aconselhar o distribuidor sobre a gestão de espaço de prateleira e política de promoção (DUNNE, NARASIMHAN, 1999).

Em relação ao objetivo de marketing, podem-se minimizar os custos de produção (QUELCH, HARDING, 1996; DUNNE, NARASIMHAN, 1999). No quesito comunicação, a produção das marcas próprias permite que os fabricantes entrem no mercado sem ter de assumir altos custos de publicidade e de promoção de vendas. Esse objetivo é especialmente importante para os produtores de marcas não líderes e para os pequenos produtores, para os quais a fabricação de marcas próprias, devido ao menor número de referências no espaço de prateleira, constitui uma oportunidade para permanecer no mercado e até mesmo uma oportunidade de entrar em novos mercados e, posteriormente, desenvolver suas marcas de fabricante (FITZEL, 1992; SOUZA, NEMER, 1993; PUELLES, 1995; DUNNE, NARASIMHAN, 1999; TOILLIER, 2003; GÓMEZ, BENITO, 2008; GÓMEZ-ARIAS, BELLO-CEBRON, 2008; ALTINTAS et al., 2010). Entretanto, de acordo com Yokoyama (2010), nas empresas brasileiras por ele pesquisadas a redução dos custos de propaganda e promoção foi inviabilizada, pela exigência do distribuidor que os fornecedores paguem as agências de publicidade previamente indicadas e se responsabilizem pelos custos de desenvolvimento delas.

A fabricação de marcas próprias pode ser interessante para o fornecedor, considerando a oportunidade de ampliar a capacidade produtiva e redução dos custos fixos; promover crescimento e garantir rentabilidade; melhorar a qualidade de seus processos e produtos; segmentar os negócios, e também melhorar as condições de negociação para a marca do fabricante para as empresas que produzem ambas as marcas (LAAKSONEN, REYNOLDS, 1994; MÉNDEZ, OUBINÃ, ROZANO, 2000; OLIVER, 2001; TOILLIER, 2003; DE CHERNATONY, 2001, 2005; OLIVEIRA, 2005; MILLS, 2005; OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006a, 2006b; PIATO, 2006, 2011; PIATO, SILVA, PAULA, 2007; TARZIJÁN, 2007; GÓMEZ, BENITO, 2008; GÓMEZ-ARIAS, BELLO-CEBRON, 2008; PAULA, 2008; CHEN, et al., 2009; YOKOYAMA, 2010; ALTINTAS et al., 2010; SHIH, 2010; STEENKAMP, VAN HEERDE, GUYSKENS, 2010; LIU, CHEN, CHEN, 2011; PIATO, PAULA, SILVA, 2011; DABIJA, 2011; OLSON, 2011, 2012). Lamey et al. (2012) afirmam que ainda que o *market share* de marcas próprias tenda a crescer no longo prazo, pesquisas anteriores mostraram que esse crescimento não é uniformemente distribuído ao longo do tempo. Em vez disso, Lamey et al. (2007) mostram que a marca própria cresce desproporcionalmente em períodos de contração econômica e que grande parte deste ganho persiste em tempos melhores.

Considerando o estágio de maturidade, crescimento e *market share* da comercialização de marcas próprias na Espanha, uma pesquisa realizada por Gómez e Rubio (2008) reforça as motivações estratégicas dos fornecedores de marcas próprias, enumerando a combinação de fatores como a concentração do setor, liderança das marcas dos fabricantes, grau de inovação e participação das marcas próprias no volume de vendas.

Nesse sentido, essas características devem ser levadas em consideração na tomada de decisão de incluir a produção de marcas próprias ou a adoção estratégica de marca do fabricante. Shono et al. (2007) comentam que, se por um lado, é importante avaliar a razão pela qual os varejistas usam diferentes estratégias de posicionamento para diferenciar suas marcas próprias, por outro lado faz-se necessário analisar o papel dos fornecedores frente à estratégia de marca própria, pois a opção pelo fornecimento de marcas próprias também requer cuidados e controle, tema do próximo tópico.

2.3.3 Os fornecedores frente à estratégia de marca própria

Os fabricantes de produtos com marca própria podem ser classificados em três grupos (PLMA, 2012): um grupo composto por grandes fabricantes de marcas nacionais que

transferem suas capacidades excedentes para produtos de marca própria; um grupo especializado em uma categoria distinta de produto e que se concentra na fabricação de marca própria; e, por último, um pequeno grupo que consiste de grandes varejistas e atacadistas os quais têm a capacidade de produzir os seus próprios produtos. Assim, sequencialmente, o primeiro grupo é composto por fabricantes com dupla estrutura, o segundo grupo produz apenas marcas próprias, e o terceiro é composto pelos distribuidores. A PLMA (2012) afirma que em todo o mundo existe mais de 3.200 empresas que além de sua marca de fabricantes produz marcas próprias

Diante desses fatores, Kumar e Steenkamp (2008) afirmam que existem duas opções principais para os fornecedores produzirem marcas próprias: (1) uma estratégia dupla, em que o fabricante produz suas marcas (nacionais) e as da organização compradora (marcas próprias), pois esses já detêm o *know-how* da produção e de fornecimento de produtos; (2) um modelo de estratégia de dedicação, pois o fabricante se concentra exclusivamente na produção de marcas próprias, sendo necessário, para isso, desenvolver competências para atender a esse mercado. Esses autores afirmam que não há uma resposta única para o impasse da melhor escolha, ainda que a fabricação de marca própria aumente a cota de mercado e rentabilidade para os fabricantes. Altintas et al. (2010) e Dabija (2011) corroboram com essa linha estratégica e complementam que os fabricantes devem ter um plano para alcançar uma posição mais forte no mercado, o plano consiste em traçar objetivos para a fabricação de marca própria com vantagens competitivas. Assim, sugerem quatro diferentes estratégias que não devem ser trabalhadas isoladamente: fazer parcerias efetivas, fazer inovações significantes nos produtos e nos processos, combater seletivamente e criar proposições de valor vencedoras.

Kumar e Steenkamp (2008) afirmam que a decisão de produzir marca própria com o objetivo de equilibrar a capacidade ociosa é uma oportunidade temporária e ilusória. A produção de marca própria consome capital e tempo valioso de gerenciamento. Dessa maneira, essa decisão estratégica deve ser tomada com base em considerações seguras, de longo prazo, envolvendo análise do custo de produção, considerações competitivas, especialmente em relação a seus concorrentes, e o porte da marca. Assim, o fabricante deve cultivar relações com ganho para todos: marca de fabricante e marca própria (CHEN et al., 2010; ALTINTAS et al., 2010; SHIH, 2010; DABIJA, 2011; SZYMANOWSKI, GIJSBRECHTS, 2012).

Na estratégia dupla, a empresa produz tanto suas marcas de fabricante quanto marcas próprias para os distribuidores (varejistas ou atacadistas) e, de acordo com Oubinã, Rubio,

Yaguë, (2006a e b), Chen et al. (2010) e Dabija (2011), as marcas próprias apresentam-se em competição às marcas de fabricantes. Desse modo, os distribuidores não são apenas o cliente dos fabricantes, mas também seus concorrentes, no que diz respeito às marcas, pois os fabricantes suprem os distribuidores com a produção de marca própria e de sua marca de fabricante (FITZEL, 1992; MÉNDEZ, OUBINÃ, ROZANO, 2000; CHEN et al., 2010; SHIH, 2010; DABIJA, 2011). A esse respeito, a produção de marca própria pode representar desvantagens graves à marca do fabricante, incluindo diminuição de *market share*, a partir do momento em que a marca própria torna-se uma das alternativas de compra de consumidores e pode trazer prejuízo para a imagem das marcas de fabricantes, uma vez que os consumidores podem estar conscientes da mesma origem de ambas as marcas (OLIVER, 2001; DABIJA, 2011; SZYMANOWSKI, GIJSBRECHTS, 2012).

Por outro lado, Oubinã, Rubio, Yaguë (2006a) afirmam que as marcas dos fabricantes líderes de mercado e as não líderes produzem marca própria por diferentes razões. Enquanto as marcas líderes fazem isso, principalmente, para melhorar a sua posição de negociação no canal ou para controlar a marca própria, as não líderes produzem essas marcas como um meio de permanecer no canal ou aumentar seu *market share*. O extenso número de marcas de fabricantes existentes no mercado, o restrito número de marcas que são comercializados com sucesso nas prateleiras, o poder crescente de distribuição e menores custos de produção para a marca do distribuidor contribuem para o fato dos produtores cooperarem na fabricação de produtos de marcas próprias (OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006a; ALTINTAS et al., 2010; SHIH, 2010; DABIJA, 2011; SZYMANOWSKI, GIJSBRECHTS, 2012).

Desse modo, os fabricantes podem adotar diferentes estratégias de posicionamento em relação ao fornecimento de marcas próprias (SPINELLI, GIRALDI, 2004; STEENKAMP, VAN HEERDE, GUYSKENS, 2010; YANG, 2012). De acordo com esses autores, existem fabricantes que possuem linhas de produtos diversificadas e podem fornecer marcas próprias fora de seus mercados principais, dentro de uma base seletiva. Porém, se as marcas próprias estão baseadas em categorias específicas dos seus produtos de mercado, os fabricantes de marcas poderosas podem se recusar a fornecer esses produtos, preferindo manter a força de suas marcas a introduzir produtos que possam diluir suas posições de mercado. Toillier (2003) e Altintas et al. (2010) afirmam que alguns fabricantes líderes de mercado, ao perceberem que a marca própria vem tomando espaço no ponto de venda e diminuindo o faturamento de seus produtos, passam a tomar ações comerciais e mercadológicas a fim de recuperar a parcela de mercado perdida. Por outro lado, Lepsch, Souza e Szafir-Goldstein (2005) e Altintas et al. (2010) avaliam que as estratégias de marcas próprias adotadas pelas grandes redes comerciais

são importantes para a sobrevivência competitiva das médias e pequenas empresas manufatureiras, proporcionando uma oportunidade para esses fabricantes de menor porte progredir em negócios em que não conseguiam adentrar anteriormente.

Em respostas às relações entre distribuidor e fabricante, Hoch (1996), também citado por Yokoyama (2010) e Piato, Paula e Silva (2011), apresenta algumas opções estratégicas que as empresas de marcas de fabricantes adotam para melhor posicionamento, e consequente vantagem competitiva, frente às marcas próprias: (1) esperar e não fazer nada; (2) inovar com algo novo, ou melhor; (3) oferecer mais pelo mesmo preço; (4) reduzir os preços; (5) introduzir uma marca de combate; (6) fabricar produtos de marcas própria *premium*; (7) fazer marcas próprias; (8) fazer marcas próprias de primeiros preços.

As cinco primeiras estratégias elencadas sugerem a decisão de não produzir marcas próprias, seja para manter a força de sua marca de fabricante; por receio em se aventurar a uma maior conscientização do consumidor acerca da similaridade de qualidade de seus produtos com a marca própria; ou para evitar a comparação de preços. Conforme citado anteriormente por Lamey et al. (2007), é prudente ser criterioso e verificar a situação econômica do país, além da posição do distribuidor em relação à opção de esperar e não fazer nada. Essa atitude deve ser levada em consideração, em especial, quando os mercados são caracterizados por produtos de alta volatilidade e de exigências de altos investimentos (HOCH, 1996; KUMAR, STEENKAMP, 2008).

A combinação de lançamento de novos produtos ou melhoramento nos produtos existentes, preços menores e qualidade referem-se ao combate às marcas próprias, criando barreiras à entrada e investindo na criação de valor para a marca de fabricante (WU, WANG, 2005; SHIH, 2010, STATON, MELOCHE, 2011). A introdução de inovação efetiva para superar as marcas próprias sugere a melhoria na qualidade e oferta de novas categorias ou subcategorias de produtos, ainda que isso possa elevar os custos de produção (HOCH, 1996; KUMAR, STEENKAMP, 2008, SHIH, 2010; STATON, MELOCHE, 2011). Nessa situação, as empresas devem investir em recursos e capacitações que envolvam a melhoria da qualidade do produto e estratégias de inovação (VERHOEF, NIJSSEN, SLOOT, 2002).

Hoch (1996) adverte que o fabricante pode ofertar ao cliente pelo mesmo preço alguma diferenciação no produto (embalagens ambientalmente corretas, maior concentração, mais sabor). Kumar e Steenkamp (2008) apontam que a estratégia de inovação incremental contínua tem de ser combinada com a busca de uma inovação mais radical e sustentável, por uma nova tecnologia ou pela criação de novos modelos de negócio. Kumar e Steenkamp (2008) e Gehlhar et al. (2009) afirmam que as empresas que oferecem marcas de fabricantes

devem se responsabilizar pelo processo de desenvolvimento dos produtos e salientam que o mercado de alimentos, por estar em um ambiente dinâmico, tem necessidade de revisões periódicas de estratégias, por se tratar de um negócio de tecnologia relativamente baixa e de fácil cópia, nesse aspecto percebe-se que a verdadeira inovação é difícil (KUMAR, STEENKAMP, 2008).

Uma pequena redução na diferença entre os preços das marcas de fabricantes e das marcas próprias propicia um bom aumento das vendas das marcas de fabricantes (MÉNDEZ, OUBINÃ, RUBIO, 2011). Isto acontece porque as marcas próprias podem não apresentar associações sustentáveis que predominem sobre a tradição das marcas dos fabricantes. Ademais, ao produzir itens originados de cópias das marcas líderes tradicionais, supõe-se que as marcas próprias não incorram com gastos de projetos de inovação, consequentemente, podem apresentar menores preços em relação às marcas dos fabricantes (CHIMHUNDU, HAMLIN, McNEILL, 2010).

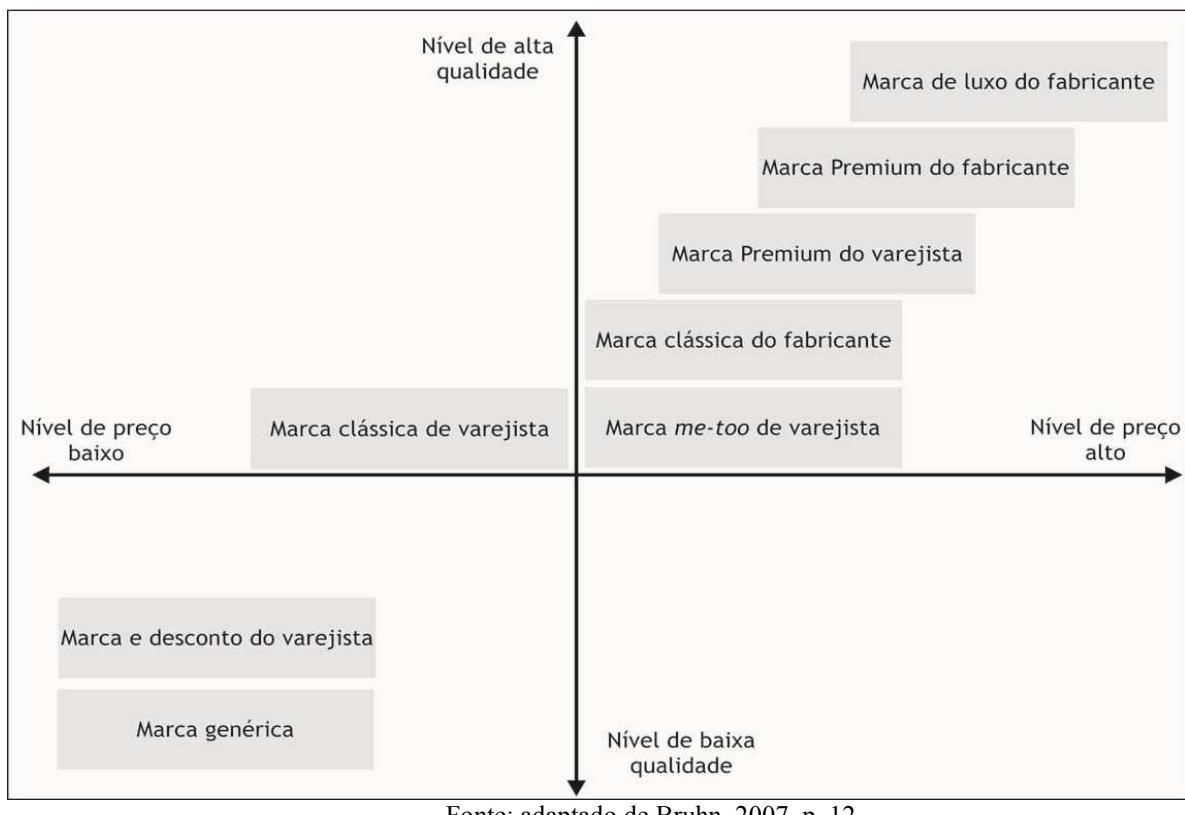
Outra estratégia dos fabricantes frente às marcas próprias sugerida por Hoch (1996) refere-se à introdução de uma marca de combate. Nessa estratégia de combate, ou seja, de menor preço, os fabricantes oferecem, com outra marca, produtos de menor preço e qualidade em relação a sua marca tradicional. Por sua vez, essas são marcas competitivas em relação às marcas próprias, permitindo, assim, que as marcas de fabricantes preservem suas imagens de produto de qualidade superior, evitando a redução das margens de lucro pela competição excessiva entre os preços (SPINELLI, GIRALDI, 2004).

A decisão de se produzir itens de marcas próprias, tanto marcas *premium* como os produtos de menor preço, pode ser usada como uma vantagem competitiva de posicionamento das marcas de fabricantes para combater o concorrente (HOCH, 1996). A proposta de produtos de primeiro preço visa à produção em escala, utilização da capacidade ociosa, redução de custos de marketing, melhor planejamento de distribuição e promoção e vendas. Já a decisão de produzir marcas próprias *premium*, além das vantagens listadas anteriormente, proporciona a possibilidade de produção de itens com qualidade idêntica ou superior à marca líder, o que ajuda os fabricantes a atingir um novo segmento ao lançar ofertas únicas e exclusivas (HOCH, 1996; KUMAR, STEENKAMP, 2008; ALTINTAS et al, 2010). Desse modo, padrões mais elevados de qualidade de marcas próprias contribuem favoravelmente para a aceitação dessas marcas por parte dos consumidores e consolidam-nas como importantes ferramentas estratégicas para o fabricante conseguir melhor relacionamento no canal de distribuição (RUBIO, YAGÜE, 2008).

Nessa perspectiva, segundo Bruhn (2007), o posicionamento da marca tem avançado em um espaço bidimensional constituído pelos vetores de preço e qualidade, segundo a qual os varejistas, bem como os produtores de marcas próprias, podem ser classificados. A figura 17 fornece uma visão geral desse esforço.

Há de se considerar as características em comum dos fabricantes exclusivos de marca própria. Eles desenvolvem empreendimentos pequenos e médios, são especializados em algumas categorias com alto volume de produção e baixa margem, possuem processos de negócios altamente flexíveis, com possibilidade de ampla variedade de produtos e curtos prazos, e suas atividades de pesquisa e desenvolvimento consistem, basicamente, em identificar e copiar inovações introduzidas pelas marcas de fabricante (KUMAR, STEENKAMP, 2008; GÓMEZ-ARIS, BELLO-CERON, 2008; ALTINTAS et al., 2010). Em decorrência de suas peculiaridades, esses fabricantes apresentam problemas em relação à falta de flexibilidade e ideias, carência de suporte de marketing, controle de qualidade e desenvolvimento de produtos inadequados. Esses problemas são considerados preocupantes para os varejistas, que visam obter vantagens por meio de seus relacionamentos com o fabricante (OLIVEIRA, 2005; CHIMHUNDU, HAMLIN, McNEILL, 2010).

Figura 17 – Posicionamento do fabricante versus varejista no espaço bidimensional: preço / qualidade



Fonte: adaptado de Bruhn, 2007, p. 12.

Diante desses fatos, Chimhundu, Hamlin, McNeill (2010) e Altintas et al. (2010) concluem que, a partir de uma perspectiva gerencial, os gestores dos fabricantes têm que olhar para suas marcas de fabricantes e para as marcas próprias como recursos estratégicos que devem ser administrados de maneira que lhes permitam continuar a beneficiar ambas. Em outras palavras, esses fabricantes devem considerar a inovação, desempenho financeiro e de mercado ao estabelecer o posicionamento de suas marcas.

O próximo tópico aborda como a adoção de marcas próprias também, ele requer análises sobre aspectos que possam oferecer dificuldades na tomada de decisão, e, ao mesmo tempo, a compreensão das vantagens e desvantagens que a estratégia de marcas próprias proporciona a seus fornecedores.

2.3.4 Vantagens e desvantagens para os fornecedores

Um dos aspectos mais vantajosos para o varejista na escolha por marcas próprias é caracterizado pela margem de lucro mais alta por unidade do que as marcas de fabricantes, apesar desses produtos terem preços tipicamente menores para o consumidor final (HOCH, 1996; COUGHLAN et al., 2002; CHEN, STEPHEN, XIA, 2011). Já para o fabricante, a principal vantagem no fornecimento de produtos de marcas próprias é a utilização de capacidade ociosa, possibilitando ganhos de escala, diluição de custos fixos e maior competitividade no mercado em termos de custo/preço (ROSENBLoom, 2002; WARD et al, 2002; OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006; STEENKAMP, VAN HEERDE, GUYSKENS, 2010). Na perspectiva de Souza e Nemer (1993), a marca própria ainda traz ao fabricante outras vantagens, elencadas a seguir: registro legal por meio de patente do produto e reconhecimento por parte do público com o qual se obtém proteção contra imitações. No quadro 6 são elencadas outras vantagens para adoção de estratégias de marcas próprias para os fabricantes.

Em relação ao último item listado no quadro 6, de acordo com a pesquisa realizada por Yokoyama (2010) nas empresas brasileiras, a redução dos custos de propaganda e promoção foi inviabilizada, pela exigência do distribuidor que os fornecedores paguem as agências de publicidade previamente indicadas e se responsabilizem pelos custos de desenvolvimento. Esse resultado e alguns outros citados no rol das desvantagens serão pesquisados para verificar que se trata de uma realidade brasileira.

Quadro 6 – Vantagens para a fabricação de marca própria

Vantagens	Principais autores
Distribuição garantida da produção por prazo definido	Hoch (1996); Quelch, Harding (1996); Omar (1999); Méndez, Oubinã, Rozano (2000); Oliver (2001); Altintas, et al. (2010)
Melhores espaços na gôndola para os produtos de sua marca de fabricante	Méndez, Oubinã, Rozano, 2000; Oubinã, Rubio, Yaguë, 2006; Tarziján, 2007; Gómez, Benito (2008); Altintas, et al. (2010)
Garantia de volume de produção por prazo definido durante contratos	Souza, Nemer, 1993; Oliver (2001); Toillier (2003); Gómez, Benito (2008); Yokoyama (2010)
Maior número de clientes	Fitzel (1992); Souza, Nemer (1993); Méndez, Oubinã, Rozano (2000); Oliver (2001); Verhoef, Nijssen, Sloot (2002); Toillier (2003); Oubinã, Rubio, Yaguë, 2006a, 2006b; Gómez, Benito (2008); Yokoyama, 2010; Altintas, et al. (2010)
Entrada em novos mercados de difícil, não explorados	
Chance aos fabricantes de menor porte de adentrar em mercados de difícil acesso	Fitzel (1992); Souza, Nemer, 1993; Oliver (2001); Toillier (2003); Spinelli, Giraldo (2004); Gómez, Benito (2008); Arias, Cebron, 2008; Altintas, et al. (2010)
Sobrevivência competitiva das médias e pequenas empresas manufatureiras	Spinelli, Giraldo (2004); Lepsch, Souza, Szafir-Goldstein (2005); Gómez, Benito (2008); Arias, Cebron (2008); Altintas, et al. (2010)
Melhoria no relacionamento com os distribuidores, parceria entre os membros do canal de distribuição	Quelch, Harding (1996); Omar (1999); Souza, Nemer (1993); Méndez, Oubinã, Rozano (2000); Oliver (2001); Ward et al. (2002); Toillier (2003); Tarziján (2007); Gómez, Benito (2008); Chen, et al (2009); Yokoyama, (2010); Steenkamp, Van Heerde, Guyskens (2010)
Diversificação na obtenção de linha de produção	Quelch, Harding (1996); Dunne, Narasimhan (1999); Verhoef, Nijssen, Sloot (2002);
Oportunidade de ampliar market share	Quelch, Harding (1996), Dunne, Narasimhan (1999); Verhoef, Nijssen, Sloot (2002); Oubinã, Rubio, Yaguë, 2006a, 2006b; Kumar, Steenkamp (2007); Arias, Cebron (2008); Paula (2008); Altintas, et al. (2010); Dabija (2011)
Acréscimo da eficiência, economias de escala	Quelch, Harding (1996); Omar (1999); Verhoef, Nijssen, Sloot (2002); Lepsch, Souza, Szafir-Goldstein (2005); Oubinã, Rubio, Yaguë (2006); Tarziján (2007); Gómez, Benito (2008); SHIH, 2010; Yokoyama (2010); Altintas, et al. (2010); Dabija (2011)
Proveito ao produzir tanto marca própria como marca do fornecedor	
Aumento do poder de barganha com os varejistas	Dunne, Narasimhan (1999); Méndez, Oubinã, Rozano (2000); Lepsch, Souza, Szafir-Goldstein (2005); Tarziján (2004, 2007); Gómez, Benito (2008); Yokoyama (2010); Altintas, et al. (2010); Steenkamp, Van Heerde, Guyskens, 2010; Pinto, Paula, Silva (2011); Dabija (2011)
Eliminação de possíveis concorrentes	Dunne, Narasimhan (1999); Verhoef, Nijssen, Sloot (2002); Toillier (2003); Oubinã, Rubio, Yaguë (2006); Tarziján (2007); Gómez, Benito (2008); Arias, Cebron (2008); Altintas, et al. (2010)
Exigências e especificações dos distribuidores desenvolvimento e expansão dos processos existentes	Dunne, Narasimhan (1999); Oubinã, Rubio, Yaguë (2006); Arias, Cebron (2008); Chimhundu, Hamlin, McNeill (2010); Yokoyama (2010); Pinto, Paula, Silva (2011); Altintas, et al. (2010)
Acesso a dados junto ao distribuidor sobre o perfil dos clientes por meio do código de barras	Dunne, Narasimhan (1999); Verhoef, Nijssen, Sloot (2000); Gómez, Benito (2008)
Chance de aconselhar a gestão de espaço de prateleira e política de promoção	Dunne, Narasimhan (1999); Gómez, Benito (2008)
Utilização da capacidade ociosa	Ward et al (2002); Oubinã, Rubio, Yaguë (2006a, 2006b); Steenkamp, Van Heerde, Guyskens (2010)
Minimizar os custos de produção e distribuição	Quelch, Harding (1996); Dunne, Narasimhan (1999); Oubinã, Rubio, Yaguë, 2006; Yokoyama, 2010; Dabija (2011)
Redução das despesas com comunicação e propaganda	Souza, Nemer (1993); Hoch (1996); Quelch e Harding (1996); Omar (1999), Dunne, Narasimhan (1999); Oliver (2001); Toillier (2003); Gómez, Benito (2008); Dabija (2011)

Fonte: elaborada pela autora.

De acordo com Kumar e Steenkamp (2008), a empresa, ao se prender à produção de marca própria para manter as máquinas funcionando, libera capital e tempo gerencial que poderiam ser investidos nas marcas de fabricante. Essa estratégia pode, ainda, significar diminuição de seu poder do fabricante em relação ao varejo no canal e pode impactar seu nível de vendas nas lojas (PAULA, 2008).

Assim, ainda que existam muitas vantagens, os fabricantes também incorrem em algumas desvantagens que podem desencorajar a utilização da estratégia de marcas próprias. Para o fabricante, a opção pela produção de marcas próprias pode ser prejudicial, em especial quando esses itens passam a concorrer diretamente com os produtos de sua marca de fabricante, evidenciando o risco de canibalização de sua marca líder (SATTLER, 2001; OLIVER, 2001; TOILLIER, 2003; WU, WANG, 2005; GÓMEZ, BENITO, 2008; ALTINTAS et al, 2010; DABIJA,2011).

Yokoyama (2010) afirma que as desvantagens no fornecimento de marcas próprias apontam para o alto grau de exigências e a mudança de visão de parceria por parte dos distribuidores, os quais consideram a marca própria como se fosse outra marca de fabricante. Yokoyama (2010) ressalta que a solicitação de promoção e marketing em conjunto, a constante busca por preços menores a fim de competir sob um preço abaixo da marca líder, a vulnerabilidade pelo número restrito de clientes, e as eventuais mudanças de responsáveis de negociação de marcas próprias são desvantagens a ser ponderadas pelos fornecedores. Outras desvantagens consideradas na literatura estão no quadro 7.

Quelch e Harding (1996) também identificam a existência de desvantagens da fabricação de produtos com marcas próprias, e aconselham que o fabricante não inicie esse processo por acarretar problemas, tais como: os gerentes analisam a oportunidade do uso da marca própria pela abordagem do custo marginal e não pelo custo integral; a produção e a distribuição de marcas próprias têm natureza mais complexa, o que implica em elevação de custos; a oferta de marcas próprias se concentra em clientes de maior poder de barganha; 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.

A conclusão de Quelch e Harding (1996) é que um número reduzido de empresas tira proveito da produção de marcas próprias como estratégia temporária para a ampliação da vantagem competitiva. Os autores ainda apontam como desvantagens a: canibalização da marca do fabricante, a menor margem de lucro, a complexidade adicional de distribuição e fabricação, e a preocupação de rompimento de contrato e baixa lealdade dos distribuidores, que migram para um fornecedor que ofereça menor preço ou que expressem divergência nos

interesses comerciais (TOILLIER, 2003; GÓMEZ, BENITO, 2008; YOKOYAMA, 2010; DABIJA, 2011). Discutem também os riscos de dependência, que podem distinguir em três vertentes: se a empresa se limita em poucos clientes de marca própria, quando a marca própria ocupa muito da capacidade produtiva das fábricas e quando por exigências e contrato não pode comercializar o mesmo produto para terceiros ou em sua marca nacional (QUELCH, HARDING, 1996; DUNNE, NARASIMHAN, 1999; TOLLIER, 2003; DABIJA, 2011).

Quadro 7 – Desvantagens para a fabricação de marca própria

Desvantagens	Principais autores
Comprometimento com seu <i>core business</i> (sua marca de fabricante)	Dunne, Narasimhan, 1999; Oliver (2001); Gómez, Benito (2008); Dabija (2011)
Estratégia dupla, dificuldades de competir sua marca de fabricante, risco de canibalização	Sattler (2001); Oliver (2001); Toillier (2003); Gómez, Benito (2008); Altintas, et al., 2010; Dabija (2011);
Diminuição do poder em relação ao varejo	Sattler (2001); Oliver (2001); Paula (2008); Gómez, Benito (2008); Dabija (2011)
Deficiências no estabelecimento dos contratos em relação às cláusulas de rescisão contratual e período de duração	Dunne, Narasimhan (1999); Oliver (2001); Toillier (2003)
A produção de marcas próprias pode ofuscar o valor e reputação da marca da empresa	Oliver (2001); Toillier (2003); Paula, 2008; Dabija (2011)
Para a marca líder de mercado, o risco de perder seu <i>market share</i> na competição com a marca própria	Sattler (2001); Oliver (2001); Toillier (2003); Gómez, Benito (2008)
A ociosidade de produção não ser compatível ao volume de produção requerido pelo contratante	Oliver (2001); Toillier (2003); Gómez, Benito (2008)
Exigência de divulgação da composição dos custos que permite maior poder de barganha dos varejistas	Sattler (2001); Oliver (2001); Toillier (2003)
Riscos de que a tecnologia do produto e dos processos adotados seja facilmente copiada pelos concorrentes	Toillier (2003); Gómez, Benito (2008)
Incapacidade de conciliar os custos dos produtos e os preços solicitados pelos detentores da marca	Sattler (2001); Oliver (2001); Toillier (2003)
Falta de planejamento por parte dos distribuidores, geração de estoque de embalagens desnecessárias para o fabricante	Dunne, Narasimhan (1999); Toillier (2003); Gómez, Benito (2008)
Aumento nos níveis de exigências dos distribuidores, inclusive participação em promoções	Yokoyama (2010)
O departamento comercial considera a marca própria como se fosse uma marca de fabricante comum	Yokoyama (2010)

Fonte: elaborada pela autora.

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. Portanto, para o sucesso desse posicionamento é importante também que os fabricantes compreendam quais são os critérios de seleção e avaliação dos fornecedores por parte dos distribuidores, assunto que será apresentado no próximo item.

2.3.5 Seleção e avaliação de fornecedores

A revisão da literatura revela que os fabricantes de marcas próprias inevitavelmente parecem competir com seus clientes por meio de sua marca de fabricante e sua produção de marca própria (OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006a, 2006b; GÓMEZ, BENITO, 2008; YOKOYAMA, 2010; ALTINTAS et al., 2010; GROZNIK, HEESE, 2010; LIU, CHEN, CHEN, 2011; DABIJA, 2011; OLSON, 2011, 2012). Por sua natureza competitiva o fornecimento de marca própria transforma a relação entre o fabricante e os distribuidores. Algumas competências importantes, tanto no ambiente externo como dentro da empresa são exigências dos distribuidores quando se trata da escolha de seu fornecedor. Assim, um fator crucial e estratégico na construção da marca própria é a escolha do fabricante que irá produzi-la. A escolha do parceiro certo envolve uma série de atributos que devem ser considerados para avaliar se esse está apto a sustentar o crescimento do negócio do distribuidor (OLIVEIRA, 2005; PAULA, 2008; PIATO, PAULA, SILVA, 2011).

Neste sentido é importante que o fabricante conheça os critérios e as peculiaridades do processo que irá satisfazer o distribuidor na avaliação e seleção de seu parceiro. Para Oliveira (2005), as marcas próprias implicam em um novo relacionamento entre os fabricantes e os distribuidores, já que os varejistas não atuam apenas como um distribuidor, mas assumem funções antes desempenhadas pelos fornecedores, tais como: desenvolvimento e gerenciamento de marcas e produtos. Entretanto, como não são aptos a fabricar os itens a serem comercializados, os distribuidores precisam selecionar e avaliar fornecedores que atendam às suas necessidades, inclusive em termos de posicionamento de seus produtos (ROSENBRÖIJER, 2001; TOILLIER, 2003; PIATO, PAULA, SILVA, 2011).

Sendo assim, a estratégia de marca própria depende da relação do distribuidor com sua fonte de suprimento (ALTINTAS et al., 2010). Piato, Paula e Silva (2011) destacam a relação direta da estratégia corporativa das empresas e o processo de seleção e avaliação pelos distribuidores. Piato, Paula e Silva (2011) também legitimam os critérios analisados e listados por Oliveira (2005) e ampliam o rol das variáveis. Oliveira (2005) e Piato, Paula e Silva

(2011) elencam os principais critérios de análise que o fabricante deve atentar ao participar do processo de seleção e avaliação pelos distribuidores, conforme síntese no quadro 8.

Quadro 8 – Síntese dos atributos analisados pelos distribuidores no processo de seleção e avaliação de fornecedores de marcas próprias

Critérios de seleção	Descrição
Situação econômica	Condição de manter contratos de fornecimento de produtos de acordo com qualidade pré-estabelecida.
Vida fiscal da empresa	Idoneidade ética e moral- obrigações fiscais, tributárias, segurança do trabalho, responsabilidade social e ambiental.
Capacidade produtiva	Capacidade de produzir a quantidade de produtos que o distribuidor precisa. Além dos aspectos organizacionais (funcionários, estrutura física, equipamentos, departamental).
Histórico do fabricante: reputação e experiências	Credibilidade e o reconhecimento que possui no mercado; suas experiências com outros revendedores; as indicações feitas por indústrias, revistas, empresas de recrutamento, possuir uma marca de fabricante com expressividade e certificações de terceiros.
Capacidade de instalação/crescimento das instalações	Apresentação da estrutura física e demonstração da possibilidade de expansão do parque produtivo.
Grau de competitividade do fabricante	Demonstração não apenas de sua situação atual, mas também a sua desenvoltura competitiva para lidar com as mais diversas circunstâncias a todo e qualquer momento.
Porte da empresa	Realce dos pontos positivos referentes à capacidade de oferecer atenção personalizada, agilidade no processo produtivo e o comprometimento as condições contratuais de longo prazo.
Auditorias de produção (certificação de fábrica)	Abertura a conferência das informações coletadas em visitas às instalações para verificação da capacidade de produção e do sistema de logística; averiguação da situação e estabilidade financeira, assim como, do ambiente empresarial (aspectos organizacionais).
Capacidade de manutenção da qualidade final do produto	Envio de laudos técnicos dos produtos para comprovação dos padrões de qualidade contratados, além de “teste cego”, para o caso de alimentos.
Grau de competitividade do fornecedor e do produto	Envio das planilhas de custo total unitário (valor por unidade produzida) para avaliação das relações custo/ benefícios.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Oliveira (2005), Yokoyama et al. (2009), Piato, Paula e Silva (2011).

Dessa maneira, inicialmente, o fabricante deve se conscientizar que sua situação econômica será objeto de análise pelo distribuidor (OLIVEIRA, 2005; YOKOYANA, 2010;

PIATO, PAULA, SILVA, 2011). Além disso, os autores supracitados alertam para o rigor ao cumprimento de todos os critérios exigidos pelos distribuidores. A vida fiscal da empresa, principalmente o recolhimento dos impostos, será outro item de estudo; outro critério básico está relacionado à avaliação de sua capacidade produtiva. O fabricante será questionado se o volume de produção compatível com a necessidade do negócio do distribuidor é exequível pela empresa, e ainda se não está operando no seu nível máximo de produção, pois, desse modo, poderia estar comprometido com outros clientes. O fabricante deve entender que sua capacidade de instalação ou crescimento das instalações da empresa é outro fator observado por seus avaliadores. A estrutura física de sua planta será avaliada em relação à possibilidade de expansão de seu parque produtivo, em face de viabilidade de crescimento dos negócios de seu contratante.

Oliveira (2005, p.88) argumenta que o fabricante, deve considerar “não apenas a situação atual, mas também a sua desenvoltura competitiva para lidar com as mais diversas circunstâncias a todo e qualquer momento”. O fabricante deve estar ciente que igualmente importante para seu contratante é o conhecimento de sua trajetória, o histórico de sua credibilidade e seu reconhecimento no mercado. Oliveira (2005) ainda alerta aos fabricantes mais antigos que suas experiências no mercado serão alvo de pesquisa, porém, o fabricante entrante no mercado será objeto de uma análise mais cautelosa.

A análise do tamanho do fabricante integra-se a mais uma das avaliações das condições reais da possível parceria. Cabe ao fabricante enfatizar o porte de sua empresa em relação às solicitações do distribuidor, realçando seus pontos positivos, a saber: nome reconhecido no mercado, compromisso com a segurança, a tradição e credibilidade no mercado, e ainda a capacidade de oferecer atenção personalizada e agilidade no processo produtivo (OLIVEIRA, 2005).

Oliveira (2005) alerta ao fabricante sua eventual posição de objeto de auditoria terceirizada, para conferência das informações coletadas pelos distribuidores em suas visitas às instalações. O autor também sugere que o fabricante atente-se para a capacidade de manutenção da qualidade final do produto, especificamente, na entrega do produto dentro dos padrões de qualidade exigidos pelos seus contratantes.

De acordo com Piato, Paula e Silva (2011), há duas situações em que um fornecedor produz marca própria: (1) o fabricante fornece produtos como os de sua linha de produção padrão, porém com a marca do distribuidor; (2) o fabricante produz em conformidade a vários fatores exigidos pelo distribuidor, tais como: matéria-prima, processos, métodos de produção e de controle e qualidade, além de selo de aprovação. Pode-se observar um relacionamento de

interdependência entre o distribuidor e o fabricante. Ainda que o distribuidor determine as especificações para a produção de marca própria, sua gestão vai depender do fabricante apresentar a qualidade solicitada, no prazo determinado, o que, por sua complexidade de fabricação (máquinas, gastos em estoque, compra de embalagem), pode aumentar os custos. Piato, Paula e Silva (2011), apontam dois aspectos que os distribuidores analisam no processo de avaliação e seleção dos fornecedores de marca própria: desempenho anterior e reputação (ou experiências).

Piato, Paula e Silva (2011) afirmam que os critérios de seleção dos fornecedores listados anteriormente possuem caráter geral e apontam uma série de outros fatores que devem ser considerados neste processo. Os fornecedores, voluntariamente, promovem apoio promocional em algum tipo de material de comunicação, o que contradiz o resultado obtido por Yokoyama (2010). Piato, Paula e Silva (2011) ainda complementam que em situações adversas de custos faz-se necessário a manutenção da qualidade, especialmente, quando há necessidade de alterações, não apenas em embalagens, mas na composição do produto de acordo com as exigências de custo e qualidade do cliente.

Outros fatores apontados pelos autores Piato, Paula e Silva (2011) são a proximidade e a localização geográfica dos fornecedores, que também devem ser levadas em consideração no processo de seleção, visto que o desafio de atender os clientes regionalmente dispersos ou em regiões distantes pode ser um motivo de restrição para escolha de um fornecedor. Nesse contexto, observar o desempenho de qualidade dos fornecedores escolhidos deve ser priorizado pelos gestores na busca de uma parceria eficaz (OLIVEIRA, 2005; PIATO, PAULA, SILVA, 2011).

Nesse referencial teórico foi abordada uma gama de conceitos, evolução, características sobre estratégia e marcas, desenvolvendo uma discussão conceitual sobre o valor, as decisões e motivação de adoção de um determinado tipo de marca, assim como uma descrição das vantagens e desvantagens, e seleção e avaliação dos fornecedores de marca própria. De tal modo, diante desse exposto, contempla-se que as marcas próprias estão ganhando cada vez mais importância em muitas indústrias e comandam elevadas e crescentes taxas de participação de mercado. Além disso, as marcas próprias não estão mais posicionadas na parte inferior do mercado, visto que suas marcas *premium* continuam a crescer e posicionar-se em níveis de qualidade, por vezes, superiores aos de todas as outras marcas da categoria (ALTINTAS et al., 2010). Ademais, é importante ressaltar que o fenômeno “marca própria” não é apenas difundida no varejo, mas também presente em diversas indústrias, tais como: fundos de investimento, títulos de renda fixa, software, eletrônica, lentes de contato,

vinho, produtos farmacêuticos, livros e outros (GÓMEZ-ARIAS, BELLO-CEBRON, 2008). Porém, de acordo o 17º Estudo Anual de Marca Própria (ACNielsen, 2011), o varejo, em especial a categoria alimentar, mantém sua primazia.

Desse modo, neste momento, é importante ressaltar que há benefícios óbvios para os varejistas usufruírem da estratégia de marca própria, ainda que tenha que absorver alguns custos adicionais de comercialização e estoques. As marcas próprias têm as margens brutas mais altas que as marcas do fabricante (HOCH, 1996), elas geram consciência de marca e lealdade dos consumidores em toda a loja (CORSTJENS, LAL, 2000), além de promover diferenciação do varejista em relação a sua concorrência, destacar a posição de negociação dos varejistas com os fornecedores e oferecer um maior grau de flexibilidade estratégica e de controle para o varejista (HOCH, 1996). Assim sendo, surge a relevância de estudar o outro lado do processo, isto é, analisar as estratégias de fabricação dos produtos de marca própria na perspectiva dos fabricantes.

Conforme referencial já relatado anteriormente neste estudo, há vantagens e desvantagens do fabricante no fornecimento de marcas próprias. Entre as várias vantagens destacam-se: a utilização de capacidade ociosa, possibilitando ganhos de escala, diluição de custos fixos e maior competitividade no mercado em termos de custo/preço e melhorias no relacionamento com os distribuidores. Como algumas das desvantagens citadas incidem a diminuição do poder em relação ao varejo; para a marca líder de mercado, o risco de perder seu *market share* na competição com a marca própria (GÓMEZ, BENITO, 2008; DABIJA, 2011) e a solicitação de promoção e marketing em conjunto (YOKOYAMA, 2010).

Constatou-se uma lacuna na literatura em relação às estratégias de marca na perspectiva dos fabricantes de marcas próprias e a avaliação de suas vantagens competitivas. Nesse contexto, a contribuição potencial do presente estudo é a análise das estratégias competitivas de marcas das empresas fabricantes de marca própria no setor de produtos lácteos. A ênfase será no apontamento dos motivadores da fabricação desses produtos do ponto de vista dos fabricantes de marca própria e na identificação de suas vantagens e desvantagens. Além disso, há a preocupação de uma verificação dos resultados divergentes encontrados em outros estudos brasileiros, ou seja, pontos que não foram abordados sobre o tema na literatura pesquisada.

A próxima sessão apresenta os aspectos e procedimentos metodológicos usados no desenvolvimento da pesquisa. Em sequência, após a coleta dos dados da pesquisa de campo, será feita a análise e discussão dos resultados obtidos.

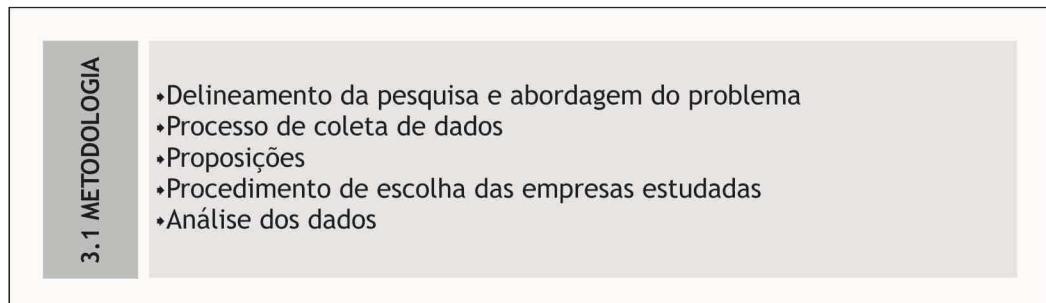
3

Metodología

3 METODOLOGIA

A metodologia apresentada neste capítulo está estruturada em sua primeira parte pela narrativa dos procedimentos metodológicos da pesquisa: tipo de abordagem e métodos da pesquisa. Em seguida a descrição de todas as fases da pesquisa. A figura 17 demonstra o esquema geral deste capítulo.

FIGURA 18 - Esquema geral da metodologia



Fonte: elaborada pela autora.

Conforme apresentado na figura 18, o capítulo denominado metodologia está estruturado em quatro partes. Inicia-se pelo delineamento da pesquisa com a escolha do método de procedimento em resposta à abordagem do problema a ser pesquisado e sua relação com os objetivos propostos. Em seguida é apresentado o procedimento de escolha das empresas que compõem o *corpus* da pesquisa e as atividades de coleta

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA E ABORDAGEM DO PROBLEMA

Köche (1997) afirma que, influenciada pelo positivismo newtoniano, a ciência moderna criou a ideia de que método científico é um procedimento que conduz a resultados exatos ao utilizar técnicas delineadas. O autor assegura que a partir de Einstein e Popper desmitificou-se a concepção de método científico como um procedimento de normas rígidas que prescrevem os passos que o investigador deve seguir para a produção do conhecimento científico.

Considerando Bunge (1980), o conceito atual de método é a teoria da investigação que, por sua vez, alcança seus objetivos a partir do descobrimento do problema, a procura de conhecimentos ou instrumentos relevantes em relação a esse, tentativa de solução do problema com o auxílio dos meios identificados, invenção de novas ideias, obtenção de uma

solução, investigação da solução obtida, comprovação da solução e correção quando na obtenção de solução incorreta.

Kerlinger (1999) e Raupp e Beuren (2003) explicitam que o delineamento da pesquisa foca a maneira pela qual um problema de pesquisa é concebido e colocado em uma estrutura que se torna um guia para investigação. Kerlinger (1999) enfatiza que, em sentido geral, um problema é uma questão que mostra uma situação necessitada de discussão, investigação, decisão ou até mesmo solução. Esse problema se torna um guia que conduz o processo de investigação, ou seja, a escolha dos procedimentos metodológicos aplicáveis ao alcance de suas respostas.

Na literatura observa-se que há várias tipologias de pesquisa preconizadas por diferentes autores. Analisando as particularidades desse estudo, optou-se por priorizar a tipologia recomendada por Beuren et al. (2003, p.79, grifo nosso), agrupada em três categorias:

pesquisa quanto aos objetivos, contempla a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa; **pesquisa quanto aos procedimentos**, que aborda o estudo de caso, levantamento, a pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental; e a **pesquisa quanto à abordagem do problema**, que compreende a pesquisa qualitativa e a quantitativa.

Desse modo, percebe-se que o processo de investigação pode abordar diferentes objetivos para trabalhar o problema levantado e, por consequência, o uso de diferentes métodos e técnicas para sua execução (SEVERINO, 2007). É nesse entrave que a análise do descobrimento das lacunas que emergem do problema é a principal fonte para escolha da abordagem a ser desenvolvida que, por sua vez, desencadeia o método de procedimento a ser usado.

Caso a **problemática da pesquisa** tenha como objetivo conhecer a natureza dos aspectos de um determinado fenômeno social, Richardson (1999) menciona a escolha pela pesquisa qualitativa. O autor aponta que os resultados obtidos em relação a essa abordagem destacam-se por explorar a complexidade de um problema, analisar a interação de certas variáveis, além de compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Nesse sentido, a finalidade desta **pesquisa qualitativa** é então conceber análises mais profundas sobre a complexidade de decisões dos fabricantes de marcas próprias a fim de identificar as perspectivas que revelem a dinâmica na gestão de suas estratégias de marca.

Segundo Bauer e Gaskell (2002, p.18), a cobertura adequada dos acontecimentos sociais exige um pluralismo metodológico:

a investigação de ação empírica exige a) observação sistemática dos acontecimentos; inferir os sentidos desses acontecimentos das (auto-) observações dos atores e dos espectadores exige b) técnicas de entrevista; e a interpretação dos vestígios materiais que foram deixados pelos atores e espectadores exige c) uma análise sistemática.

Essa investigação emergiu da abordagem problemática de **como a decisão de fabricação de marcas próprias se insere na estratégia de marcas de empresas fabricantes de produtos lácteos**. Esse problema direcionou a uma pesquisa qualitativa com a realização de entrevistas semi-estruturadas com a equipe responsável pela opção de fabricação de marcas próprias, além de um lastro, por meio de um protocolo, para observação não participativa nessas empresas a fim de verificar e confrontar as estratégias competitivas de empresas fabricantes de marcas próprias de produtos lácteos com o referencial pesquisado, assim como, para averiguar se as estratégias de marca de empresas fabricantes de marcas próprias de produtos lácteos e seus motivadores de fabricação de marcas próprias convergem ou divergem da teoria encontrada na literatura. Nesse sentido, fez-se importante examinar como os fabricantes de marcas próprias se comportam no processo de seleção e avaliação e frente aos critérios de seleção e avaliação por parte de seus clientes. Ainda para responder ao problema de pesquisa, o contato com as empresas implica em conferir, na perspectiva do fornecedor, as vantagens e as desvantagens da fabricação de marcas próprias.

Nessa linha de investigação, o estudo de caso é um procedimento usado para uma investigação de fenômeno contemporâneo que pode ser analisado por múltiplas variáveis e fontes de evidências, beneficiando o pesquisador na elaboração de suposições para nortear a coleta e análise de dados pela acessibilidade direta no contato com os atores envolvidos (YIN, 2006). Assim sendo, as múltiplas fontes de evidência ou dados permitem, por um lado, assegurar as diferentes perspectivas dos participantes no estudo e, por outro lado, obter várias “medidas” do mesmo fenômeno, criando condições para uma triangulação dos dados durante suas fases de análise. Segundo Yin (2006), a utilização de múltiplas fontes de dados na construção de um estudo de caso permite-nos considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e, de modo simultâneo, permite corroborar o mesmo fenômeno.

Quanto aos princípios do delineamento no que tange a seus procedimentos, destaca-se nesta pesquisa a estratégia de estudo de casos múltiplos, por apresentar um estudo minucioso sobre a forma como a decisão de fornecimento de marca própria se insere na gestão de marca dos fabricantes. A opção pelo **estudo de casos múltiplos** foi dada em função da decisão de produção a ser analisada levar em consideração diferentes produtos de marca própria, cada qual com suas especificidades (YIN, 2006), embora a decisão de adotar tal estratégia de estudo de caso não seja tão simples.

Dessa maneira, Cauchick Miguel et al. (2010) comentam que a escolha de cada caso deve atender a um propósito específico da pesquisa em geral. Pode haver duas situações distintas: previsão de resultados semelhantes, seguindo a lógica de replicação literal, ou podem ser percebidos casos contrastes, este último de acordo com a replicação teórica (YIN, 2006). Os casos múltiplos permitem maior segurança na generalização das conclusões, já que as observações são feitas na medida em que se comprovam as semelhanças e diferenças entre os casos em conformidade com um amplo referencial teórico (YIN, 2006). Dentre os benefícios principais da opção de estudo de caso múltiplos estão a possibilidade de confrontação de teorias e preenchimento de lacunas e o entendimento de eventos reais (YIN, 2006; CAUCHICK MIGUEL et al., 2010). Neste estudo, destaca-se a comprovação dos resultados divergentes encontrados por Yokoyama (2010), ou seja, pontos que não foram abordados sobre o tema na literatura pesquisada, e a verificação de que se trata de um fato específico do mercado brasileiro.

Cauchick Miguel et al. (2010) advertem que há uma menor profundidade na avaliação de cada um dos casos e que, como regra geral, uma quantidade de quatro a dez casos pode ser suficiente (EISENHARDT, 1989). Após a seleção dos casos, segundo Cauchick Miguel et al. (2010), devem-se determinar os métodos e técnicas, tanto para a coleta quanto para a análise dos dados. Esse assunto será abordado no próximo item, 3.2.

Finalmente a pesquisa, quanto a seus objetivos, é classificada com uma **pesquisa descritiva**. Na concepção de Gil (1999) e Andrade (2001), a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles. Segundo Triviños (1992), o estudo descritivo exige uma delimitação precisa de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientem a coleta e interpretação dos dados a fim de conferir validade científica à pesquisa. A pesquisa desta dissertação caracteriza-se como descritiva, com o propósito de descrever as influências da marca própria na gestão de estratégia de marcas de empresas do setor de alimentos.

O quadro 9 apresenta, de modo sintetizado, as escolhas metodológicas adotadas para a pesquisa que se desenvolve neste trabalho.

QUADRO 9 - Síntese das características metodológicas da pesquisa

SÍNTSE DAS CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS DA PESQUISA	
Quanto à abordagem da pesquisa	Pesquisa qualitativa
Quanto aos procedimentos	Estudo de múltiplos casos
Quanto ao objetivo	Pesquisa descritiva
Quanto ao método de coleta de dado	Pesquisa documental Observação não participativa Entrevistas semiestruturadas
Quanto ao instrumento de coleta de dados	Roteiro semiestruturado Formulário de anotações da observação
Quanto ao método de análise de dados	Análise de conteúdo Triangulação

Fonte: elaborado pela autora.

3.2 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Triviños (1992) afirma que os dados secundários são as pilastras que sustentam o referencial teórico. Portanto, é importante compreender que Aaker, Kumar e Day (2004) classificam esses os dados como aqueles coletados por pessoas ou agências para outros propósitos que não a resolução do problema específico da pesquisa em si. Os autores afirmam que eles são a base para a coleta de dados primários, pois servem de referência para a validação dos dados coletados.

Para essa fase, foram pesquisadas as seguintes fontes: banco de dados de bibliotecas digitais de teses e dissertações; a base de dados do portal CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior); SCIELO (*Scientific Electronic Library Online*); EBSCOhost – *Business Source Premier*; PROQUEST – ABI/INFORM Complete e PRISMA (*Publicaciones y Revistas Sociales y Humanísticas*) e *ScienceDirect* na busca de periódicos e anais nacionais e internacionais; revistas especializadas no setor varejista; relatórios de pesquisa anuais da ACNielsen, IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial); instituições como ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores); ABMAPRO (Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização) e ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados); além de um grupo de dissertações e teses no âmbito de estratégias de marcas próprias.

Os dados primários foram obtidos por meio de um roteiro para observação não participativa e entrevistas semi-estruturadas junto às empresas escolhidas (os critérios de escolha dessas empresas são detalhados no tópico 3.4). Nesse ponto, ressalta-se que a escolha das empresas e o teor do instrumento de coleta de dados primários são determinados pelas características do questionamento do problema frente ao referencial teórico.

Como técnica de entrevista optou-se pelas qualitativas individuais:

para mapear e compreender o mundo de vida dos respondentes é o ponto de entrada para o cientista social que introduz esquemas interpretativos para compreender as narrativas dos atores em termos mais conceptuais e abstratos, e em relação a outras observações (BAUER, GASKELL, 2002, p. 65).

Foi usado um tópico guia já que, por trás de uma conversação aparentemente natural e quase casual, observa-se uma entrevista planejada para dar conta dos fins e objetivos da pesquisa (RICHARDSON, 1999). Essa entrevista, também denominada semiestruturada, ela se fundamenta na combinação de uma leitura crítica da literatura apropriada e certos questionamentos básicos apoiados na teoria, mas não uma série de perguntas extensas. Isso permite flexibilidade na condução e valoriza o trabalho do entrevistador (TRIVIÑOS, 1992), ressaltando-se que não se permite que nenhum tópico deixe de ser abordado (MINAYO, 2006).

Eisenhardt (1989) expõe que o uso de múltiplas fontes de dados e a interação dos construtos desenvolvidos a partir da literatura possibilita que o pesquisador alcance maior validade construtiva da pesquisa. Cauchick Miguel et al. (2010) complementam que múltiplas fontes de dados permitem a utilização da técnica de triangulação, que compreende uma interação entre as diversas fontes de evidência para sustentar as proposições visando analisar a convergência ou divergência das fontes de evidência. Assim cabe ressaltar que diversificados indivíduos foram considerados em termos de áreas funcionais e níveis hierárquicos para serem entrevistados.

Nesta pesquisa as entrevistas envolvem diferentes atores das principais áreas das empresas pesquisadas, ou seja, funções essenciais em variados níveis hierárquicos responsáveis pelo fornecimento de produtos lácteos com marca própria. Quais e quantas unidades de análises escolhidas para participação das entrevistas de cada empresa foram apontadas pelo principal responsável da gestão estratégica de marcas próprias. Observou-se que os cargos dos entrevistados variaram entre as empresas, mas com características semelhantes. Desse modo, atentou-se para o fato exposto por Minayo (2006), que relata a relevância do aprofundamento das entrevistas para compreensão do problema e a necessidade de um indicador significativo para limitar a quantidade de entrevistas. No caso, esse balizador

foi o ponto de saturação dos dados coletados, ou seja, o ponto em que uma entrevista começa a repetir os dados obtidos por outra anterior (BAUER, GASKELL, 2002).

Os contatos iniciais com as empresas foram feitos por meio de telefonemas e mensagens eletrônicas (e-mails) em agosto de 2012 e as entrevistas foram realizadas entre setembro de 2012 e janeiro de 2013. A descrição do perfil dos respondentes e as formas de contato para coleta de dados em cada empresa estudada são apresentados no capítulo 4, quando da descrição e apresentação de cada empresa. Feitas as entrevistas, estas foram transcritas integralmente e, após a transcrição, foram enviadas para validação pelos entrevistados.

No quadro 10 apresenta-se a matriz de amarração, que descreve o processo de coleta de dados da pesquisa, a partir do problema de pesquisa, os objetivos para atender a esse questionamento, as variáveis de análise e proposições oriundas das questões de pesquisa e os elementos de investigação, em concordância com aos autores encontrados no referencial teórico. De acordo com Triviños (1992, p.107), “as questões de pesquisa representam o que o investigador deseja esclarecer” e devem ser formuladas a partir das ideias subjacentes à formulação do problema e dos objetivos da pesquisa.

Cauchick Miguel et al. (2010) sugerem que uma vez escolhida a técnica para a coleta de dados, um protocolo deve ser desenvolvido, contendo procedimentos e regras gerais da pesquisa para sua condução e indicações da origem das fontes de informação . Segundo Voss, Nikos e Frohlich (2002), um protocolo deve considerar como partes relevantes o contexto (área e local, unidade de análise, questões, procedimentos e fontes de informação), a parte a ser estudada (práticas, unidade de análise, questões, procedimentos e fontes de informação) e os meios de controle da pesquisa (variáveis de controle e respectivas questões). No Apêndice C, encontra-se o protocolo de pesquisa desse estudo, que foi enviado aos responsáveis pela gestão estratégica de marcas próprias de cada empresa escolhida durante o processo de coleta de dados.

A observação é um complemento para investigação, além das entrevistas e análise documental (YIN, 2006). Nessa pesquisa destaca-se a observação não participativa, na qual o pesquisador não interfere no ambiente, apenas caracteriza-se como espectador (MINAYO, 2006). Essa observação não dirigida objetiva pontuar os principais questionamentos da investigação, com o suporte do diário de campo para registros dos dados e com lastro em um protocolo. No Apêndice E, encontra-se o protocolo de observação não participativa, com ênfase em observações anteriores às entrevistas.

Para complementar a triangulação de dados, requisito essencial ao desenvolvimento de estudo de caso, é necessária a análise de documentos, memorandos, publicações, sites e correspondências (YIN, 2006) para corroborar ou contrastar as outras fontes evidenciadas, ou até mesmo fazer inferências a serem investigadas posteriormente. Nesta pesquisa, analisaram-se as informações disponíveis nos sites das empresas, assim com suas publicações em material de divulgação, documentos de resultados de pesquisas de satisfação de seus produtos e testes cegos, rótulos dos produtos e publicações sobre as empresas pesquisadas em revistas especializadas em marcas próprias. A forma de análise dos dados obtidos nas diferentes fontes é descrita no item 3.5.

Quadro 10 – Matriz de amarração

Objetivo Geral			Problema de pesquisa	
Analisar como a decisão de fabricação de marcas próprias se insere na estratégia de marcas de fabricantes de produtos lácteos			De que forma a decisão de fabricação de marcas próprias se insere na estratégia de marcas de fabricantes de produtos lácteos?	
Fonte: Entrevistas individuais (com roteiro semiestruturado). Observação. Diário de campo. Documentos das empresas (como relatórios, contratos, site).			Tipo de análise: Análise comparativa dos procedimentos adotados pelas empresas com a revisão da literatura. Análise de conteúdo	
Objetivos específicos	Variáveis de análise	Elementos de investigação	Questões de roteiro	Autores
Descrever as estratégias competitivas de empresas fabricantes de marcas próprias de produtos lácteos	Estratégias competitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Inserção no mercado • Posicionamento competitivo • Segmentação do mercado • Seleção do mercado-alvo 	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o posicionamento da sua empresa? (menor custo total, diferenciação do produto, foco em um segmento específico). • O que diferencia a sua empresa dos concorrentes de marcas de fabricante? • As estratégias de MP têm conexão com as estratégias mais amplas da organização? • Quais são os principais concorrentes das marcas de fabricante e qual o porte? Há diferença para o mercado de MP? • Houve alguma mudança significativa na estratégia competitiva da empresa após a introdução das MP? • A empresa atua no mercado externo? Exporta produtos de MP? • Existe uma área na empresa responsável especificamente pela estratégia das MP? • Há troca de informações com os clientes? • As necessidades dos clientes como são identificadas? 	Aaker, Keller (1992); Souza, Nemer (1993); Aaker (2001a, 2001b); De Chernatony (2001); Toiller (2003), Hooley, Sunders, Piercy (2005); Keller, Machado (2006); Kumar, Steenkamp (2008); Rosenbloom (2002); Cravens , Piercy (2007); Serralvo et al (2008); Yokoyama (2010); Pinto, Paula, Silva (2011)
Identificar as estratégias de marca de empresas fabricantes de marcas próprias de produtos lácteos	Branding	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem / posição da marca • Dimensões do posicionamento da marca: preço, qualidade técnica (nível de tecnologia), serviço, customização, diferenciação de benefício ou inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa produz todas as opções de MP (posicionamentos diferentes) para um mesmo varejista? • Quem geralmente toma a iniciativa para entrar no mercado de produtos de MP (varejista ou o próprio fabricante)? Existem casos em que vocês procuram novos clientes para o fornecimento de MP? • Os produtos de MP são direcionados de acordo com preço, nível de tecnologia, serviço, customização, diferenciação de benefício ou inovação? • Como é o processo de desenvolvimento de novo produtos, há o envolvimento dos clientes? • Quais categorias de produtos são produzidas para MP? Qual é a participação (% volume / rentabilidade) que proporciona aos negócios da empresa? É considerada significativa? • Quem define as características dos produtos de MP a serem fabricados? • Quem define o tipo e a imagem da embalagem dos produtos com MP? Quem paga por estes custos? • Existe algum tipo de inovação para os produtos de MP? Quais produtos recebem algum tipo de investimento relacionado ao desenvolvimento de novos produtos? • Caso exista, quem toma a iniciativa para o desenvolvimento de novos produtos? Utiliza as MP como canal alternativo de testes de novos produtos? • Existem categorias que são produzidas exclusivamente para as marcas de fabricante? E exclusivamente para as MP? • Há diferença na especificação/qualidade dos produtos com marca de fabricante e MP? • Há quanto tempo trabalha com MP? • Quantas clientes de MP são no total? • Os produtos com MF são comercializados nos varejistas para as mesmas empresas que fornece MP? • Em caso afirmativo, o fornecimento dos produtos com MF era realizado antes do contrato de MP? • Como é feita a gerência da qualidade dos produtos MF e MP? 	Aaker, Keller (1992) Porter (1997); Aaker (1998); Kapferer (1998); Quelch, Harding (2000); Toiller (2003); Aaker (2001 b); De Chernatony (2001); Hooley, Sunders, Piercy (2005)Keller, Machado (2006); Cravens, Piercy (2007); Paula (2008); Altintas, et al., (2010); Shih, (2010); Chen et al. (2010); Steenkamp, Van Heerde, Guyskens (2010); Yokoyama (2010); Dabija, (2011); Pinto, Paula, Silva (2011); Pinto (2006, 2011); Yang, (2012); Szymanowski, Gijsbrechts, (2012)

Continuação quadro 10- parte 2

Objetivos específicos	Variáveis de análise	Elementos de investigação	Questões de roteiro	Autores
Descrever os motivadores de fabricação de marcas próprias	Motivadores de fabricação	<ul style="list-style-type: none"> • Interesses econômicos financeiros • Benefícios de relacionamento • Benefícios de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são os aspectos considerados para se decidir pelo fornecimento de MP? • Quais as principais razões para a entrada nesse mercado de MP? A empresa tomou inicialmente alguma ação para se proteger contra o surgimento das MP? 	Laaksonen, Reynolds (1994); Hosch (1996); Kapferer (1998); De Chernatony, McDonald (2000); Méndez, Oubinã, Rozano (2000); Oliver (2001); Rosenbloom (2002); Toiller (2003); De Chernatony, (2001, 2005); Oliveira (2005); Mills (2005); Oubinã, Rubio, Yagué (2006a, 2006b); Piato (2006, 2011); Piato, Silva, Paula (2007); Tarziján (2007); Gómez, Benito (2008); Arias, Cebron, (2008); Paula (2008); Chen, et al (2009); Yokoyama (2010); Altintas, et al. (2010); Steenkamp, Van Heerde, Guyskens (2010); Chimhundu, Hamlin, McNeill (2010); Shih (2010); Yokoyama (2010); Piato, Paula, Silva (2011); Altintas, et al. (2010); Dabija (2011); Piato, Paula, Silva (2011); Szymowski, Gijsbrechts, (2012); Olson (2011, 2012).
Descrever o processo e os critérios de seleção e avaliação dos fabricantes de marcas próprias	Processo e critérios de seleção de fornecedores de marcas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade produtiva • Auditorias de produção (certificação de fábrica) 	<ul style="list-style-type: none"> • Como foi o processo de seleção para se tornar um fornecedor de MP? Foi necessário realizar ajustes? • O varejista costuma realizar avaliações? • Quais os critérios de avaliação? Qual periodicidade? • Qual critério é considerado crítico e pode desabilitá-lo como fornecedor? • O controle de qualidade e os critérios de seleção e avaliação dos fornecedores de MP são iguais aos utilizados para a MF? Caso negativo, quais as principais diferenças? • Basicamente, quais são as cláusulas de um contrato firmado com o distribuidor? Quais as principais diferenças para o produto de MF? • Houve casos de rompimento no fornecimento de MP? Quais foram os motivos? • Há alguma cláusula no contrato exigindo exclusividade para determinado cliente no fornecimento de MP? • Possui algum programa de melhoria de qualidade? Certificação de qualidade do produto? Sistema de qualidade? • Quais são os principais clientes de MP? 	Rosenbröijer (2001); Toillier (2003); Oliveira (2005), Oubinã, Rubio, Yagué (2006a, 2006b); Gómez e Benito (2008), Yokoyama et al. (2009); Yokoyama (2010), Altintas, et al. (2010), Groznik e Heese (2010) , Chen et al. (2010), Dabija (2011); Olson (2011, 2011), Piato, Paula, Silva (2011).

Continuação quadro 10- parte 3

Objetivos específicos	Variáveis de análise	Elementos de investigação	Questões de roteiro	Autores
Identificar, na perspectiva do fornecedor, as vantagens da fabricação de marcas próprias	Vantagens de fabricação de marcas próprias	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho MP • Entrada em novos mercados de difícil acesso ou não explorada • Melhoria no relacionamento com os distribuidores • Parceria entre os membros do canal de distribuição • Oportunidade de ampliar market share • Acréscimo da eficiência, economias de escala • Benefícios ao produzir tanto marca própria como marca do fornecedor • Utilização da capacidade ociosa. • Minimizar os custos de produção e distribuição • Redução das despesas com comunicação e propaganda 	<ul style="list-style-type: none"> • Até o momento, os resultados obtidos pela produção de MP foram positivos ou negativos? • Quais as principais vantagens para o fornecimento de MP? • A MF conseguiu melhores espaços na gôndola após fornecimento de MP? • Como a empresa se preocupa com o custo de seus produtos? Quais as principais ações em relação à redução de custos? Realiza economia de escala ou compra de lotes econômicos? • Quem é o responsável pelos custos de desenvolvimento, de comunicação, publicidade e promoção de venda? • Quais os benefícios obtidos pela cooperação com os distribuidores? • • O fornecimento de MP promoveu: • A entrada em novos mercados de difícil acesso ou não explorada? • A sobrevivência competitiva das médias e pequenas empresas manufatureiras? • Melhoria no relacionamento com os distribuidores? • Parceria entre os membros do canal de distribuição. • Diversificação na obtenção de linha de produção? • Oportunidade de ampliar market share? • Proveito ao produzir tanto marca própria como marca do fornecedor? • Aumento do poder de barganha com os varejistas? • Eliminação de possíveis concorrentes? • Por exigências e especificações dos distribuidores, desenvolvimento e expansão dos processos existentes? • Acesso a dados junto ao distribuidor sobre o perfil dos clientes por meio do código de barras? • Oportunidade de aconselhar os varejistas sobre a gestão de espaço de prateleira e política de promoção? • Utilização da capacidade ociosa? • Minimizar os custos de produção e distribuição? • Redução das despesas com comunicação e promoção? 	Fitzel (1992); Hoch (1996); Quelch, Harding (1996); Souza, Nemer (1993); Omar (1999); Dunne, Narasimhan (1999); Méndez, Oubinã, Rozano (2000); Oliver (2001); Verhoef, Nijssen, Sloot (2002); Ward et al. (2002); Toillier (2003); Spinelli, Giraldi (2004); Lepsch, Souza, Szafir-Goldstein (2005); Oubinã, Rubio, Yagué (2006); Tarziján (2007); Kumar, Steenkamp (2007); Gómez, Benito (2008); Paula (2008); Arias, Cebron (2008); Chen, et al (2009); Altintas, et al. (2010); Steenkamp, Van Heerde, Guyskens (2010); Chinhundu, Hamlin, McNeill (2010); Shih (2010); Yokoyama (2010); Pinto, Paula, Silva (2011); Altintas, et al. (2010); Dabija (2011)

Continuação quadro 10- parte 4

Objetivos específicos	Variáveis de análise	Elementos de investigação	Questões de roteiro	Autores
Identificar, na perspectiva do fornecedor, as desvantagens da fabricação de marcas próprias	Desvantagens de fabricação de marcas próprias	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento da marca de fabricante) • Risco de canibalização • Diminuição do poder de barganha em relação ao varejo • Risco da marca líder de mercado perder seu market share na competição com a marca própria • Ociosidade de produção não ser compatível ao volume de produção requerido pelo contratante • Incapacidade de conciliar os custos dos produtos e os preços solicitados pelos detentores da marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Quais as principais dificuldades encontradas para o fornecimento de MP? • Comprometimento do seu core business (sua marca de fabricante)? • Estratégia dupla, dificuldades de competir sua marca de fabricante, risco de canibalização? • Diminuição do poder em relação ao varejo? • Deficiências no estabelecimento dos contratos? • Produção de marcas próprias pode ofuscar o valor e reputação da marca da empresa? • Risco da marca líder de mercado perder seu market share na competição com a marca própria? • Ociosidade de produção não ser compatível ao volume de produção requerido pelo contratante? • Exigência de divulgação da composição dos custos que permite maior poder de barganha dos varejistas? • Riscos de que a tecnologia do produto e dos processos adotados seja facilmente copiada pelos concorrentes? • Incapacidade de conciliar os custos dos produtos e os preços solicitados pelos detentores da marca? • Falta de planejamento e geração de estoque de embalagens desnecessárias para o fabricante? • Aumento nos níveis de exigências dos distribuidores? • Departamento comercial considerar a marca própria como se fosse uma marca de fabricante comum? 	Dunne, Narasimhan, 1999; Oliver (2001); Sattler (2001); Toillier (2003); Gómez, Benito (2008); Paula, 2008; Dabija (2011); Altintas, et al., 2010; Yokoyama (2010); Dabija (2011).

Fonte: elaborado pela autora

3.3 PROPOSIÇÕES

De acordo com Yin (2006), nos estudos de caso, cinco componentes do projeto de pesquisa são especialmente importantes:

- a) As questões do estudo;
- b) Suas proposições, quando existentes;
- c) Suas unidades de análise;
- d) A lógica ligando os dados às proposições; e
- e) Os critérios de interpretação dos resultados.

Considerando a importância da teoria para os estudos de caso, e partindo do referencial teórico, algumas proposições podem ser estabelecidas para este estudo.

1. O desenvolvimento da estratégia de marketing direciona o estabelecimento do propósito do negócio e sua estratégia central possibilitando a criação do posicionamento competitivo da empresa (HOOLEY, PIERCY, NICOLAUD, 2011).
2. O extenso número de marcas de fabricantes existentes no mercado, o restrito número de marcas que são comercializados com sucesso nas prateleiras, o poder crescente de distribuição e menores custos de produção para a marca do distribuidor contribuem para o fato dos produtores cooperarem na fabricação de produtos com marcas próprias (OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006; RUBIO, YAGUË, 2008; ALTINTAS et al., 2010; SHIH, 2010; DABIJA, 2011; SZYMANOWSKI, GIJSBRECHTS, 2012).
3. Há um considerável número de produtores que, depois de avaliar as vantagens e desvantagens de produção estratégica de marcas próprias, têm optado por fabricá-las de modo a alcançar os objetivos econômico-financeiros, relacional e de marketing (OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006).
4. Para o fabricante, a principal vantagem no fornecimento de produtos com marcas próprias é a utilização de capacidade ociosa, possibilitando ganhos de escala, diluição de custos fixos e maior competitividade no mercado em termos de custo/preço (ROSENBLUM, 2002; WARD et al., 2002; OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006; STEENKAMP, VAN HEERDE, GUYSKENS, 2010).
5. Para o fabricante, a opção pela produção de marcas próprias pode ser prejudicial, em especial quando esses itens passam a concorrer diretamente com os produtos de sua marca do fabricante, evidenciando o risco de canibalização de sua marca líder. (SATTLER, 2001; OLIVER, 2001; TOILLIER, 2003; WU, WANG, 2005; GÓMEZ, BENITO, 2008; ALTINTAS et al., 2010; DABIJA, 2011).

6. Como desvantagens no fornecimento de marcas próprias apontam-se a mudança da visão de parceria por parte dos distribuidores, que consideram a marca própria como se fosse outra marca de fabricante, a solicitação de promoção e marketing em conjunto, a constante busca por preços menores a fim de competir sob um preço abaixo da marca líder, a vulnerabilidade pelo número restrito de clientes, além de eventuais mudanças de responsáveis de negociação de marcas próprias (YOKOYAMA, 2010).
7. As marcas próprias não estão mais posicionadas na parte inferior do mercado, visto que suas marcas *premium* continuam a crescer e posicionar-se em níveis de qualidade por vezes superiores aos de todas as outras marcas da categoria (ALTINTAS et al., 2010).

A interpretação dos resultados da pesquisa e interligação com as proposições e os objetivos deste estudo são apresentadas no capítulo 5.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ESCOLHA DAS EMPRESAS ESTUDADAS

A categoria de alimentos foi escolhida como objeto de estudo desta pesquisa porque, de acordo com o 17º Estudo Anual de Marca Própria (ACNielsen, 2011), é a categoria com maior quantidade de produtos com marcas próprias e a que possui maior número de itens por categoria, além do maior faturamento no Brasil. Segundo este estudo, as dez categorias de maior faturamento em marcas próprias concentram 42,4% do faturamento total. Das dez categorias apontadas, nove são formadas por produtos alimentícios, o que representa a importância dela no estudo de marcas próprias. Ainda conforme este estudo, no Brasil o número total de itens com marcas próprias chega a 64.242, sendo 56.463 deles comercializados em supermercados. As duas cestas com maior participação são a de alimentos, com 6,1%, seguida pela cesta de limpeza caseira, com 5,8%. Do total de supermercados participantes da pesquisa, verifica-se que 97% das organizações que têm marcas próprias trabalham com itens alimentares. Entre os atacadistas, o percentual é de 72% (ACNielsen, 2011).

Considerando a categoria de alimentos, o foco deste estudo são os fornecedores de marcas próprias de produtos lácteos. É importante entender que produto lácteo, de acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (instrução normativa nº 16, de 23 de agosto de 2005), “é o produto obtido mediante qualquer elaboração do leite que pode conter aditivos alimentícios e ingredientes funcionalmente necessários para sua elaboração”,

incluindo os seguintes itens: leite U.HT. (*ultra high temperature*), leite esterilizado, leite em pó, leite fermentado, leites funcionais, leite condensado, doce de leite, creme de leite, queijos, manteiga, iogurte, sorvetes e queijos.

Os produtos lácteos foram escolhidos para este estudo em função de seu desempenho em marcas próprias, de acordo com os dados de mercado da ABMAPRO (2012). De acordo com o 17º Estudo Anual de Marca Própria (ACNielsen, 2011), o iogurte está entre os dez primeiros no ranking de maior faturamento em marcas próprias. Este estudo também revela que o leite condensado e o iogurte permanecem entre as oito categorias que os *shoppers* mais compram. Outro fator determinante da opção pelos produtos lácteos foi sua importância socioeconômica para a região do Triângulo Mineiro (BARBOSA et al, 2011).

Foram escolhidos para o estudo de casos múltiplos fabricantes de produtos lácteos nas Mesorregiões do Triângulo Mineiro e Sudeste Goiano. De acordo com as informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, na Pesquisa Pecuária Municipal elaborada pelo Centro de Inteligência do Leite/ Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária-CILeite/Embrapa Gado de Leite (2010), o sudeste é a região que detém maior volume de produção anual de leite (10.919.678) seguida pelas regiões Centro-Oeste (4.419.738), Sul (9.610.739), Norte (1.737.405) e Nordeste (3.997.890).

Analizando também as informações técnicas disponibilizadas no site da Embrapa Gado de Leite (ESTATÍSTICA DO LEITE, 2012), observa-se que as Mesorregiões do Triângulo Mineiro/ Alto Paranaíba (2.193.337) e do Sul / Sudeste Goiano (1.773.032) estão entre as cinco maiores mesorregiões produtoras de leite (tabela 1). Assim, torna-se relevante uma pesquisa sobre as estratégias de marca do setor industrial de produtos lácteos de marca própria em relação ao setor supermercadista.

Deste modo, o critério de escolha das empresas foi baseado, inicialmente, na análise das informações do site da Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (ABMAPRO, 2012), que disponibiliza uma lista de fornecedores associados. Porém, devido à limitação de informações, optou-se por direcionar a escolha com auxílio de pesquisas em sites oficiais dos fornecedores associados à ABMAPRO, mas principalmente, pelas informações obtidas nas embalagens⁷ dos produtos lácteos disponíveis nas principais redes de

⁷ De acordo com a legislação brasileira, os dados dos fabricantes estão também nas embalagens dos produtos com marcas próprias.

supermercados que comercializam marcas próprias nas cidades de Uberlândia – MG e Goiânia e Anápolis – GO.

Tabela 1 - Mesorregiões mais produtoras de leite (2010/2011)

Mesorregiões	Volume de produção (mil litros)	
	2010	2011
Noroeste Rio-grandense - RS	2.399.874	2.614.988
Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba- MG	2.093.463	2.193.337
Oeste Catarinense - SC	1.742.254	1.892.012
Sul Goiano/Sudeste Goiano - GO	1.655.453	1.773.032
Sul/Sudoeste de Minas - MG	1.361.274	1.410.979
Oeste Paranaense- PR	887.705	913.046
Sudoeste Paranaense - PR	848.342	981.512
Centro Goiano - GO	808.549	839.297
Zona da Mata - MG	793.599	814.667
Leste Rondoniense - RO	705.727	736.251
Oeste de Minas - MG	680.623	706.247
Central Mineira - MG	674.389	704.051
Agreste Pernambucano - PE	618.351	666.440
Metropolitana de Belo Horizonte - MG	617.403	635.053
Vale do Rio Doce - MG	589.353	620.730
Noroeste de Minas - MG	490.040	529.876
Centro-Sul Paranaense - PR	472.573	652.639
Norte de Minas - MG	439.812	511.997
Centro Oriental Paranaense - PR	432.712	454.956
Sudeste Paraense - PA	429.698	407.081
TOTAL	30.715.460	32.297.240

Fonte: IBGE/Pesquisa da Pecuária Municipal, 2012.

Com isso, foi possível identificar nas Mesorregiões do Triângulo Mineiro e Sul/Sudeste Goiano seis fabricantes de produtos lácteos evidenciados na pesquisa da ACNilesen (2011): leite U.H.T., leite condensado, iogurte, queijo. Todos esses fabricantes produzem marcas próprias e marcas de fabricante. A inclusão da pesquisa sobre o fabricante de sorvete ocorreu em função de sua atuação na Mesorregião do Triângulo Mineiro. A empresa

encontra-se na terceira colocação no Brasil em relação à participação em sorvetes no país, atrás apenas de duas multinacionais, de acordo com levantamento do Instituto de Pesquisa ACNielsen em parceria com a ABMAPRO (2011), abastecendo quatro grandes redes de varejo que oferecem marcas próprias, além de produzir marca de fabricante.

De acordo com Yin (2006), a decisão de realizar estudos de caso múltiplos deve atentar para a capacidade de conduzir seis a dez estudos de casos, efetivamente organizados para buscar replicação literal (fenômeno particular semelhante) ou padrões diferentes de replicações teóricas. O autor ainda esclarece que se os casos forem de alguma forma contraditória, as proposições iniciais deverão ser revistas e testadas novamente com outro conjunto de casos. Para Eisenhardt (1989), como regra geral, uma quantidade de quatro a dez casos pode ser suficiente para análise de múltiplos casos. A partir de outros estudos sobre o tema, constatou-se a mesma metodologia com outras empresas, de outros setores, e que também utilizaram de quatro a doze empresas para o desenvolvimento das pesquisas (TOILLIER, 2003; PIATO, 2006, 2011; PAULA, 2008; YOKOYAMA, 2010). Cabe destacar que todos os seis fornecedores de produtos lácteos de marca própria identificados na pesquisa preliminar foram convidados a participar da pesquisa de campo. Das seis empresas inicialmente selecionadas e convidadas, quatro aceitaram participar da pesquisa.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Yin (2006, p. 68), “analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas não têm sido muito bem definidas”. Gil (1999) corrobora essa ideia ao afirmar que a ausência de normas ou regras específicas que indiquem o processo interpretativo – descrição sobre “porque dos dados” impõe ao pesquisador a decisão de adequar esse processo à abordagem de pesquisa estabelecida.

Esse fato ratifica o que Bauer e Gaskell (2002) apontam sobre a atenção ao analisar os dados em uma pesquisa qualitativa por meio do método de análise de conteúdo, que é comum aos procedimentos em pesquisas de estudo de caso. Os autores ressaltam o caráter unificador do método, ao ser a ponte entre o formalismo estatístico e as análises da comunicação. Nesse sentido as contribuições das transcrições textuais dos dados auxiliam a comparar, observar diferenças e categorizar fatores no texto.

Mozzato e Grzybowski (2011) relatam que a análise de conteúdo apresenta-se como uma técnica de análise de dados cada vez mais legitimada nas pesquisas realizadas no campo

da administração. Para tanto, o pesquisador necessita “possuir amplo campo de clareza teórica. Isto é, não será possível a inferência, se não dominarmos os conceitos básicos das teorias” (TRIVINÓS, 1987, p. 160). Nesse sentido, Bardin (1977, p.42) afirma que a análise de conteúdo consiste em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

Desse modo, para o processo de validação e confiabilidade desta pesquisa (BARDIN, 1977), após a constituição do *corpus* a ser analisado e com a delimitação do material a ser utilizado, realizou-se a organização dos dados obtidos nas transcrições para efetivar a codificação, ou seja, um passo para redução dos dados de forma a associá-los ao objetivo de identificar como a estratégia de marca própria está inserida da estratégia competitiva das empresas pesquisadas. A codificação visou a categorização das convergências destes dados, com aplicação da técnica de comunicação tendo como norteador os objetivos de pesquisa, para estabelecimento de um painel demonstrativo de todas as informações relevantes para a pesquisa em cada empresa. Em seguida trabalhou-se com o tratamento dos resultados delineando inferências que levaram à interpretação e possíveis generalizações, ainda que com as limitações desta pesquisa. Nesse sentido, em virtude da análise de conteúdo exigir inferência do pesquisador em suas diferentes fases, a neutralidade foi uma preocupação quando da manipulação dos dados para construção simbólica significativa do estudo. Com todo o conjunto de informações obtido nas atividades anteriores, sintetizou-se os resultados obtidos em forma de texto e quadro (capítulo 4?).

Triviños (1992) complementa esse parecer ao afirmar que a análise do *corpus* da pesquisa é essencial para balizar o problema com o referencial pesquisado, e que neste momento emergem pontos que não foram previamente descritos. Isso se dá devido à análise de conteúdo não ter como objetivo a procura de reprodução e confirmação de padrão, mas a busca de singularidade.

Nesta investigação optou-se pelo uso desse método, com a triangulação de todos os dados obtidos. Assim, as atividades de examinar, categorizar, classificar, comparar e descrever foram baseadas em três estratégias, listadas por Yin (2006): 1) proposições teóricas, 2) estabelecimento de uma estrutura fundamentada em explanações concorrentes e 3) desenvolvimento das descrições dos casos.

A primeira estratégia compõe a análise do plano de coleta de dados, baseado no conjunto de questões da pesquisa oriundos das revisões feitas na literatura e as proposições elaboradas. Yin (2006) relata que a segunda estratégia analítica, as explanações concorrentes,

são úteis para contrastar as proposições teóricas. E, por último, o desenvolvimento de uma descrição dos casos, que pode organizar a análise estrutural, ajuda a identificar as ligações causais a serem analisadas.

No processo de triangulação dos dados, as ideias coincidentes e divergentes das entrevistas, observações não participativas e análise documental, assim como suas relações com os dados secundários sobre a decisão dos fabricantes em produzir marca própria, são sintetizadas sob a ótica de comparação (VERGARA, 2008).

A análise comparativa tem como enfoque a comparação, enquanto momento da atividade cognitiva, e faz parte do processo de construção do conhecimento nas ciências sociais para descobrir regularidades, perceber deslocamentos e transformações, construir modelos e tipologias, identificando continuidades e descontinuidades, semelhanças e diferenças, e explicitando as determinações mais gerais que regem os fenômenos sociais (SCHNEIDER, SCHIMITT, 1998). A análise comparativa permite subsidiar a investigação deduzindo os elementos constantes abstratos e gerais do fenômeno para averiguar os elementos de uma estrutura. Nas classificações, permite a construção de tipologias, e, em nível de explicação, apontar vínculos causais (LAKATOS, 2005).

Após realização das análises de conteúdo de cada caso separadamente, optou-se por fazer análise comparativa dos casos de acordo com suas convergências, apesar das formas de contato para coleta de dados nas empresas estudadas terem sido distintas entre si. Ainda que não se obtenha uma generalização do assunto, entende-se que esta comparação permite apontar semelhanças e diferenças entre fabricantes que atuam com marcas de fabricante e marcas próprias em produtos lácteos.

Desse modo, na próxima sessão é exposta a apresentação dos casos, as análises e caracterização das estratégias de marcas de cada um destes fornecedores e posteriormente a comparação, salientando as similaridades e diferenças.

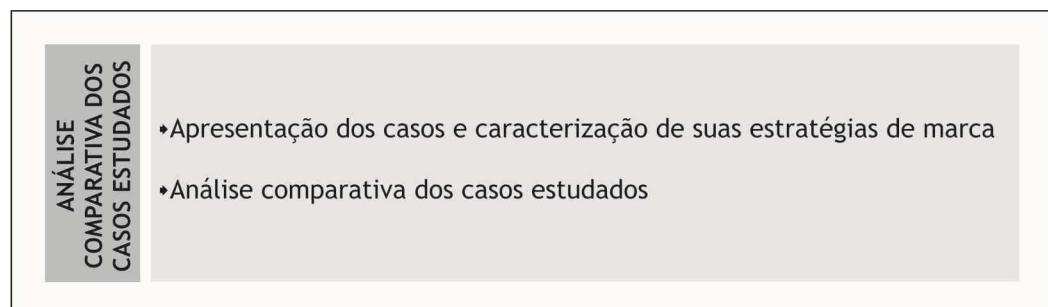
4

Análise Comparativa dos Casos
Estudados

4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS ESTUDADOS

Este capítulo apresenta uma análise comparativa dos estudos de caso realizados em empresas fornecedores de marca própria de produtos lácteos. A análise cruzada é feita de acordo com o tema inicialmente proposto e possui a finalidade de atender ao objetivo geral e aos objetivos específicos dessa pesquisa, mostrando similaridades e diferenças entre os 4 casos. A figura 19 demonstra o esquema da análise comparativa dos casos estudados.

FIGURA 19 - Esquema da análise comparativa dos casos estudados



Fonte: elaborado pela autora.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS E CARACTERIZAÇÃO DE SUAS ESTRATÉGIAS DE MARCA

Com as informações obtidas por meio dos estudos de casos realizados nas empresas fabricantes de produtos lácteos com marcas próprias aponta-se para uma classificação segundo seu *core business*, conforme releva a figura 20.

FIGURA 20 – Classificação dos Casos pesquisados segundo *core business em marca própria*

APRESENTAÇÃO DOS CASOS	Fornecedor	Core business
	A	Produção de sorvete
	B	Produção de queijos e requeijões
	C	Produção de achocolatado, creme de leite, leite em pó e leite condensado
	D	Produção de leite condensado e creme de leite

Fonte: elaborado pela autora.

4.1.1 Apresentação do fornecedor A

O fornecedor A foi fundado em julho de 1986, com quatro sorveterias. Em 1993 passou a concentrar seus esforços na produção de marca própria. Atualmente, tem a capacidade produtiva de 24 milhões litros/ano, distribuídos em cinco marcas, empregando aproximadamente 150 funcionários em sua planta localizada na região do Triângulo Mineiro. Sua planta está equipada com modernos equipamentos totalmente automatizados e computadorizados, e uma câmara frigorífica com capacidade de congelamento de 500.000 litros, garantindo a qualidade de seus produtos.

Esse fornecedor produz sorvetes com marcas próprias para grandes redes de supermercados, aqui nomeadas como clientes Z, W e X (com suas quatro bandeiras diferentes), um cliente de rede atacadista regional, além de atender com suas cinco marcas de fabricante a várias redes regionais e locais nos 13 estados em que opera. Essa empresa também é fabricante terceirizada da produção de sorvetes para uma marca multinacional, ou seja, responsabiliza-se pela fabricação de sorvete que receberá a marca de outra empresa. O mercado de marca própria representa cerca de 30% do faturamento e produção da empresa. Houve períodos em que a marca própria representava 70% do faturamento da empresa.

De modo diferenciado dos outros fornecedores que compõem esse estudo, em função da opção da organização, entrevistou-se apenas a gerente industrial, que está na empresa desde 1996. No agendamento do encontro, a entrevistada preferiu responder o roteiro da entrevista via email e, num segundo momento, após estudo do conteúdo enviado, realizou-se uma entrevista na empresa, para que fossem esclarecidas e/ou complementadas as lacunas das respostas ao roteiro.

4.1.2 Caracterização das Estratégias de Marcas do Fornecedor A

A entrada no mercado de marcas próprias deu-se em 1993 pela oportunidade de ser fornecedor de um cliente com representatividade no mercado, conforme afirma a gerente comercial: “A principal razão para a entrada no mercado de MP foi ... bem a princípio apenas pela oportunidade de ser fornecedor de um grande cliente como o W”.

A entrevistada considera que, ao associar a marca da empresa fornecedora, nas embalagens da marca própria, a uma empresa líder de mercado, consegue criar associações à imagem da marca do fabricante com a marca do cliente, o que facilita novas negociações.

Porque você acaba criando um nome de peso por atender redes tão renomadas. No nosso caso, como o W, X, o próprio Z que eu já atendi outras vezes. O W e o X, a gente cita porque é nacional, mas eu tenho redes regionais que eu fabrico a marca própria também. Então, quando você põe isso no currículo da empresa, para você conseguir um novo contrato isso é de extrema importância. A gente já conseguiu assim, a terceirização de fabricação de sorvetes para multinacionais justamente porque eles sabem que nós somos os principais fornecedores de marcas próprias das grandes redes no Brasil.

As cinco marcas de fabricante da empresa são posicionadas como produtos de qualidade e preços compatíveis ao poder aquisitivo do público alvo, de acordo com a gerente comercial. “O que nos diferencia dos concorrentes são nossos produtos de qualidade a um preço justo e acessível”. Esse posicionamento diferencia a estratégia de sua marca de fabricante das de marcas próprias, que são direcionadas de acordo com as especificações de cada cliente, ainda que na empresa não tenha uma área específica de estratégica e gestão para marca do fabricante e outra para marca própria. Dessa forma, a empresa insere a gestão da marca própria em suas decisões de planejamento corporativo e nas duas linhas de produtos e usa como medida impedir a entrada de concorrentes

A empresa é gerida como um todo, sem que haja a separação de marca e fabricante ou marca própria. As definições estratégicas levam em consideração a empresa como um todo, e não apenas o produto em si. Mas... não é só um posicionamento, porque há uma diferença na característica do produto. Depende de quanto eles estão dispostos a pagar. Entendeu? Eu vou fazer a sua marca de acordo com o que eles estão dispostos a pagar, ao público que eles querem atingir... Depende do produto que ele quer e do público que ele quer atingir, a classe social. Parte deles, também, de acordo com o que eu tenho. Então, ele é que fala, olha, eu quero um produto que eu possa vender para o consumidor final a tanto, então, a gente vai ver, lógico que preenchendo todos os requisitos mínimos de formulação, a gente vai ver, não, eu quero uma linha *Premium*, eu quero com tudo que você tem de melhor. A gente faz de acordo com a solicitação deles. E assim, tentamos com essa marca impedir a entrada de concorrentes.

A entrevistada afirma que há diferença de especificação e qualidade entre os produtos de marca do fabricante e marcas próprias e, até mesmo, categorias são produzidas exclusivamente em marca de fabricante e outras na produção de marca próprias.

Há diferença na especificação dos produtos e está diretamente ligada ao público alvo. O cliente X, com sua marca X1, por exemplo, posiciona seu produto de uma forma mais elitizada, enquanto o cliente W posiciona seus produtos MPs para o povão. Já a linha de impulso (picolés, copos, barricas 10 lts) são produzidos somente com as marcas de fabricantes. Ainda não houve nenhum contratante de MP que se interessasse por esta categoria.

De acordo com a entrevistada a empresa fornece diferentes produtos de marca própria para um mesmo distribuidor em uma mesma linha com posicionamentos diversos. “Em nossa linha doméstica de embalagem 02 Lts e 1,7 Lts fabricamos linhas Premium, Intermediárias e Primeiro Preço para a mesma rede... Mas o posicionamento de cada linha está diretamente

ligada ao público alvo (classe social)”. Ainda em seu depoimento, a gerente afirma que a gestão da marca própria é realizada em conjunto com o distribuidor que define as decisões de posicionamento no âmbito dos concorrentes, análise de mercado, público alvo e características gerais do produto, com as intervenções do fabricante, principalmente em relação às peculiaridades do produto,

Toda a gestão de marca própria é feita em conjunto: fabricante e contratante. O contratante deve conhecer as limitações do fabricante, assim como o fabricante deve entender os objetivos que o contratante pretende atingir. Estas definições de posicionamento partem do distribuidor. Porém as decisões são feitas em conjunto com o fabricante. Não esquecendo que nosso produto depende de regulamentos do SIF. Bem, tomamos o cuidado de não ficar dependentes destes contratantes.

A motivação pela estratégia de fabricação de produtos de marca própria é considerada pela empresa pela possibilidade de continuidade de produção, diminuindo o risco de não venda dos produtos; pela inexistência de custo de divulgação e promoção, e ainda, pelo desenvolvimento de novos processos em sua produção, tanto de marca própria como de marca de fabricante.

O volume, quantidades mínimas de fabricação é um dos principais aspectos a serem levados em consideração. As negociações são diferenciadas com cada cliente. Alinhamento de quantidades e volumes vendidos. O contratante propicia ações sob volumes pré-definidos que otimizam a produção. E na verdade, a gente não tem o custo de marketing na marca própria. Porque é tudo de responsabilidade da própria rede, então, eu não tenho responsabilidade com ações de TV, de tablóide, de promoções, nada. De nada, nada, nada. O máximo que eu posso fazer, às vezes, é alguma negociação específica, com uma loja, ou outra... vamos fazer uma degustação aqui, e aí, eu faço uma parceria muito específica. E, com certeza, o desenvolvimento de novos processos dentro de nossa produção. Até mesmo, pelo nível das auditorias deles. Eles nos pedem coisas que a gente tem que mudar, que incluir, que melhorar inclusive na empresa. Na verdade foi uma melhora até para os nossos produtos, porque eles vêm com a questão de meio ambiente. Você tem que estar muito correto, tem que ter filtro, você tem que ter uma estação de tratamento de efluentes você tem que ter um detector de resíduos, de metal. Isso tudo foram coisas que foram incorporadas à empresa depois que a gente passou a trabalhar com MP, que acabaram beneficiando a nossa marca.

O fornecimento de produtos com marca de fabricante já era realizado com alguns de seus clientes antes do contrato de marca própria, e foram concomitantemente comercializados no início dessa opção estratégica, mas hoje, para evitar a canibalização da marca de fabricante, em geral não há fornecimento de ambas as marcas em único cliente.

Iniciamos o trabalho no cliente W com a marca de fabricante para só depois iniciar trabalhos com marca própria. Na verdade, o que acontece hoje, em 90% dos casos é que, onde eu tenho a marca própria, eu não tenho a minha marca justamente para não haver esta canibalização, até porque o contrato de marca própria, hoje, ele é bem mais favorável do que você entrar com a sua própria marca. Você entrar com a sua marca em uma grande rede, como a gente trabalha, é quase pagar por ela. Entendeu? É pagar para estar com ela lá, ao contrário da marca própria onde existe um grande incentivo para a gente estar... Mas, acontece, que no Rio de Janeiro, por exemplo: a gente está introduzindo uma marca que é nossa, mas assim, se tratando de uma linha

de combate, que ela não vai concorrer diretamente com a marca própria deles. Vai atender a outro tipo de público, porque senão existe o conflito.

A escolha de um fornecedor de produtos de marca própria segue rigorosos processos de seleção. A entrevistada explicou que foram necessários vários ajustes para adequação às exigências das empresas auditadoras, especialmente no primeiro contrato. A empresa é periodicamente auditada e assume o custo dessa auditoria. O critério, Boas Práticas de Fabricação (BPF), é considerado crucial nesse processo. Mas toda essa cobrança influenciou em melhorias para a sua marca de fabricante também.

Somos auditados constantemente, geralmente sem aviso prévio. Todas as avaliações envolvem o nível de qualidade de fabricação do produto e responsabilidade social da empresa. Estar fora dos padrões de BPF é uma característica agravante e pode desabilitá-lo como fornecedor. Como os critérios de fabricação de marca própria são bastante rigorosos, acabados por utilizá-los na fabricação da nossa marca também. E tem mais, tudo é pago pelo fornecedor. Quando você trabalha com marca própria isso já é um pré-requisito de contrato. Todas as análises laboratoriais que eles têm que fazer a vinda do auditor para a empresa, estadia, tudo é pago pelo fornecedor.

Questionada sobre casos de rompimento no fornecimento de marca própria, a gerente relatou ser este um fator de preocupação na opção por esta estratégia em função do alto nível de exigências na produção, e consequentemente de investimento, e ainda, comentou o efeito de interligação dos atores envolvidos nesse relacionamento, ou seja, o poder de barganha entre fornecedor e distribuidores.

Sim, houve casos em que a concorrência ofereceu condições financeiras melhores de fornecimento, fomos substituídos por cerca de seis meses e retomamos a fabricação da marca própria em questão porque o concorrente não conseguiu manter a condição proposta. Por isso nunca entramos em guerra de preços. Trabalhamos somente nas condições em que conseguimos manter nossa eficiência logística e de qualidade. Porque você entende, da mesma forma que cria-se uma dependência nossa, com o nosso cliente, por conta de volume, esse tipo de coisa, cria-se também, uma dependência muito grande deles com a gente, porque não é todo mundo que consegue fabricar um produto marca própria, principalmente sendo uma rede nacional. Então, você tem que ter todo um sistema de logística muito bem apurada, que eles não conseguem com qualquer fornecedor. Então, cria-se uma dependência também da gente, onde muitas vezes a gente consegue... porque com eles você tem de brigar de igual para igual. São redes tão grandes que se você entrar na guerra de preços deles, você vai quebrar. Então, você tem que ter muita firmeza, muita coerência com os seus números para chegar neles e falar... oh, ou é isso aqui, ou eu não consigo. Mas cria-se um poder de barganha grande sim, porque eles também têm certa dependência de você.

De forma geral, o fornecimento de marcas próprias é considerado vantajoso, como descrito anteriormente, pela associação da marca do varejo e sua marca própria com a marca de fabricante, pela otimização do volume de produção, pela isenção de custos com promoção e divulgação dos produtos, pelo aumento de poder de barganha, pelo desenvolvimento e expansão dos processos existentes, e, ainda mais, pela oportunidade de diversificação na linha

de produtos com certo toque de inovação tecnológica, poder adentrar em mercados que eram de difícil acesso e maximizar a ociosidade de produção.

Você tem sua venda garantida para uma gama considerável de clientes, trata-se geralmente de marcas fortes no mercado, há uma concentração logística que dilui o custo do frete, todo o trabalho de marketing é de responsabilidade do contratante, sua empresa é certificada por grandes auditorias geralmente multinacionais e as verbas contratuais são menos onerosas. E o caso é igual ao que eu te falei, o volume é bom, e é uma venda garantida, mas eu ainda tenho capacidade ociosa na empresa para poder fabricar muitas coisas. Até porque hoje eu rodo em um turno, e eu tenho capacidade de rodar em três, se eu quiser. E ainda tem diversificação de nossos produtos. Isso acontece, principalmente, porque o cliente X, ele gosta muito de inovar com relação a sabores. O cliente W, já é mais conservador. Então, a gente teve uma série de desenvolvimento de novos sabores para eles, que hoje a gente pode transpor para nossa marca. Existe também todo um contrato que deve ser seguido. Enquanto eu tiver fornecendo aquele sabor para a linha deles, daquela formula eu não posso fornecer para nenhuma outra marca. Mas como geralmente trata-se de edições limitadas, após o término daquele contrato com eles, naquele sabor é que eu vou poder começar a trabalhar em outras marcas.

Em relação às desvantagens, a entrevistada afirma que a produção de marca própria tem como principais pontos fracos a possibilidade de rompimento de contrato e a embalagem. O distribuidor escolhe uma agência publicitária para desenvolver as embalagens de acordo com suas necessidades e preferências, e todo o custo fica sobre o encargo do fornecedor, até mesmo pela eventual troca de logo da empresa, mudança de layout, e consequentemente, a produção de novas embalagens.

Esse é um dos pontos fracos de se fazer uma marca própria, porque a qualquer momento eles podem trocar de fornecedor, só que a gente é resguardada por contrato também, não pode se acabar uma parceria da noite para o dia. Quando se acaba a parceria eles têm que nos avisar pelo menos com trinta dias de antecedência e eles são obrigados a finalizar aquele estoque que a gente tem, tanto de embalagem, quanto de produto acabado. Pelo menos este respaldo a gente tem. A gente passa o estoque que a gente tem para eles, eles vão consumir aquilo para depois finalizar com a gente. Eles não podem simplesmente falar... não quero mais, e não comprar. Da mesma forma eu com eles, se amanhã eu não quiser fornecer, eu tenho todo o direito. Desde que, eu aviso a eles com antecedência prévia e fico no mínimo três meses para frente fornecendo, até que eles desenvolvam um novo fornecedor. Por isso, é extremamente importe pulverizar a produção e não ficar com um grande percentual vinculado a um único cliente. Para o caso específico da embalagem, sua definição é feita por uma agência terceira por parte do contratante. Porém o pagamento dos custos deste desenvolvimento é pago tudo por nós. Ano passado o cliente W resolveu mudar o layout das embalagens, nós alertamos para o fato que a escolha deles não era acertada, eles insistiram, tivemos que pagar tudo..., nesse ano ela concluiu que a troca da embalagem foi um erro, tivemos que pagar por outra embalagem novamente.

Outros fatores negativos nessa parceria referem-se às despesas com auditoria, assunto esse já apontado pela gerente neste relato, e a relação preço versus exigências.

Acontece porque ainda existe uma resistência muito grande por parte do brasileiro em consumir marca própria. Ainda é vista como um produto inferior, como um produto de preço baixo. Bem a tendência é mudar, principalmente em função produtos inovadores. Porque é assim: eles trabalham muito pesado em cima

de marketing, para poder mostrar que o produto marca própria deles tem as mesmas características de fabricação de uma marca livre. Mas o nível de exigência é muito grande, as auditorias são muito pesadas. Só que para você conseguir passar isto para o preço... esta percepção para o preço do produto é necessário uma campanha de longo prazo, né? Tanto que na Europa as pessoas consomem vinte litros de sorvete marca própria por ano, enquanto que no Brasil são três litros por pessoa.

4.1.3 Apresentação do fornecedor B

O fornecedor B iniciou sua atividades em junho de 1988, com a captação de leite. Em 1992, com a instalação de sua planta e mais nove postos de resfriamento, a empresa expandiu-se com a produção de queijos e em 2007 iniciou o fornecimento de marca própria. Atualmente atinge 140.000 litros/dia e abastece o mercado brasileiro com aproximadamente 5 mil toneladas de queijos e requeijões, de refinado sabor e qualidade. Os procedimentos para exportação já foram iniciados e a empresa já se encontra em condições de atender diferentes mercados no exterior.

A empresa situa-se na região sudeste de Goiás e oferece mais de três mil empregos para seu município e região. São aproximadamente 220 funcionários, empregos diretos, e os demais, cerca de 2.780 empregos indiretos, que incluem desde os produtores até os serviços de distribuição e outras atividades afins.

Sua produção está dividida entre os clientes de marcas próprias das redes de supermercados, nomeadas nessa pesquisa como empresas Z, W e X (com suas quatro diferentes bandeiras); a produção terceirizada de requeijão para quatro outras empresas da região; no fortalecimento de suas duas marca de fabricante, fornecida a várias redes regionais e locais nos 4 estados em que atua. Do total do volume comercializado, a marca própria representa em torno de 30% da produção de queijo e 50% da produção de requeijão.

Foram entrevistadas quatro pessoas dessa organização: o diretor proprietário; o gerente industrial e administrativo, que teve seu primeiro emprego na empresa há 19 anos; a secretária responsável pelos Serviços de Inspeção Federal (SIF), que iniciou sua jornada na organização há 12 anos; e o gerente de RH, que foi contratado há 7 anos.

4.1.4 Caracterização das Estratégias de Marcas do Fornecedor B

O fornecedor B comercializa marcas próprias desde 2007, tendo como principais razões dessa opção estratégica a expansão de empresa e a diluição de custos na introdução de novos mercados. Conforme relata o gerente industrial e administrativo da empresa, o interesse

comercial de adentrar em novos mercados, e as dificuldades encontradas na estratégia de exportação foram determinantes no processo de decisão em adotar a estratégia de marca própria.

A gente caminhava por adequar a empresa para ser uma empresa exportadora, nesse meio de tempo houve uma valorização do real em frente ao dólar, e até hoje... inviabilizando o processo. Como estava no caminho, então, a gente foi procurado pela primeira rede que foi a empresa X, que, conheciam a unidade, auditaram né? Fizemos ajuste e desenvolvemos e encaminhamos o nosso produto.

De acordo com o diretor proprietário, a marca própria surgiu como resultado de um crescimento no mercado e uma resposta estratégica de competição da empresa, que teve como ênfase compartilhar os custos no processo de introdução de uma marca nesse mercado competitivo.

Na verdade, como o mercado cresceu para você atingir vários clientes ao mesmo tempo necessariamente o dispêndio, o gasto que você tem para poder introduzir a sua marca, na verdade, ela fica muito mais cara, então, ao tempo em que você faz uma marca própria, você tem este custo compartilhado.

O fornecedor B possui duas marcas de fabricantes e ocupa um lugar de destaque em seu segmento, abastecendo o mercado brasileiro com aproximadamente 5 mil toneladas de queijos e requeijões, de refinado sabor e qualidade. Na categoria requeijão, a empresa desenvolve em sua marca e na produção de marcas próprias quatro linhas denominadas filados, frescos, prensados e fundidos, que tem como extensão uma variedade de formatos. Como diferencial competitivo oferece padrão de qualidade, melhorias contínuas e inovação tecnológica, segundo seu gerente industrial e administrativo.

Em nossas marcas a gente divide por categoria, queijo e requeijão onde a gente chama de filados, frescos, prensados e fundidos, que são os requeijões. Dentro de cada variedade, você tem uma extensão de formatos. O que diferencia de nossos concorrentes é a qualidade, o padrão de qualidade. Sempre mantido e melhorando. Então a inovação tecnológica, acho que é o nosso diferencial.

O fornecedor B em sua estratégia corporativa têm como prioridade em seu portfólio a produção de requeijão ao invés da de queijos, pela menor quantidade de matéria prima consumida, menos horas de operação, tornando esse mix mais produtivo. Vale salientar que a produção de queijos não faz parte da estratégia de fornecimento de marca própria, inserida como uma das vertentes do posicionamento competitivo da empresa e que tem peculiaridades de gestão. Parte de sua produção de queijo é comercializada por meio de um revendedor específico, como relata o gerente industrial e administrativo:

A gente, por exemplo, eu estou falando sempre do requeijão. Porque a gente quer ser... quer que o requeijão represente no mínimo cinqüenta por cento... gaste no mínimo cinqüenta por cento do nosso leite captado. A soma de mais marcas daquele produto permite produzir mais. Dar mais tempo do equipamento funcionando, de

horas operadas, e o outro fator é o nosso mix produtivo. Então eu vou fazer um parmesão, eu gasto quatorze litros de leite, vou fazer uma ricota ou um requeijão um, dois, três litros de leite, então, entendemos que quanto mais produto eu fizer com um mínimo de matéria prima mais eficiente será minha produtividade. Para a estratégia do queijo, eu tenho um grande distribuidor, como se diz, um revendedor específico para parte do meu queijo.

O diretor proprietário comenta que a gestão das marcas próprias está inserida na estratégia competitiva da empresa, há diferenciação de gestão e posicionamento entre sua marca de fabricante e a produção em marcas próprias, ainda que o processo produtivo seja o mesmo para todas as marcas. O produto com marca própria tem as mesmas características que o produto com marca do fabricante. De acordo com as especificações de cada cliente, há linhas para atender públicos com maior ou menor grau de exigências e qualificações dos produtos.

A gestão das marcas próprias está inserida em nossa estratégia corporativa da empresa, mas há diferença de gestão propriamente porque, embora os dois tenham a mesma fonte de trabalho aplicado, ou seja, a tendência é manter a mesma qualidade, o mesmo equilíbrio, tudinho. Na verdade hoje nós fazemos marca própria do que nós já produzimos mesmo, do que nós somos bons para fazer. Então nós não introduzimos nenhum produto que o cliente queria e que nós não fazíamos. Estrategicamente a gente não mudou em função da marca própria, mas a gente ampliou aquilo que a gente queria crescer. A diferença de gestão é porque você concorre para trazer o seu produto de marca de fabricante para o mercado e ser conhecido nacionalmente através da sua marca. Ao tempo que você faz a marca própria, você tem outro tipo de gestão, ou seja, você não está vendendo no seu nome, mas, ao mesmo tempo você está atingindo aquele consumidor que ainda não migrou para a sua marca. Na verdade você disputa o mesmo consumidor duas, três vezes ou mais, com seu produto de marca de fabricante e da produção de marca própria. Mas o foco é diferente. De um lado você tem clientes que não vai se importar de pagar em torno de dez a vinte por cento a mais por pote de requeijão de uma marca de confiança, por outro lado vai atingir outra camada da população que também vai ter seu produto por ser mais promocional ou não. Desse caso sua marca torna-se menos competitiva em função de um preço maior e menor conhecimento no mercado.

Em relação ao sistema de gestão, o gerente industrial e administrativo também relata que a empresa precisou adequar as exigências das auditorias solicitadas pelos clientes para fornecimento de seus produtos, o que interferiu no gerenciamento de suas áreas funcionais e modificou suas estratégias competitivas.

O que acontece quando você começa a fazer a marca própria, é que você tem que se adequar às condições do cliente, né? Então em relação ao produto, vieram buscar o meu produto, né? Aí você tem o seu ambiente organizacional que ele muda, e tende a melhorar, porque o objetivo é ter a empresa certificada em todos os ângulos, então você passa a caminhar a passos mais longos que quando você tinha só sua marca, porque são requisitos essenciais para se produzir para eles, que se interessam pelo seu produto, mais a questão ambiental, social, trabalhista, de alguma coisa de certificação de qualidade, enfim, normas, preceitos e todos os objetivos internacionais, eles são atingidos quando você vai fazer uma marca própria que tem uma visão globalizada.

Ele complementa que não há um departamento exclusivo para marca própria. Como relatado anteriormente, as melhorias e correções ocorreram na empresa em função das exigências de seus contratos com os distribuidores. Essas alterações são transferidas para sua marca de fabricante. O entrevistado ainda ressalta que as marcas próprias se beneficiam das associações dos consumidores à imagem do distribuidor, dificultando assim o acesso de sua marca de fabricante.

O nosso departamento é um só, nossos produtos são um só, e, a metodologia, pessoa, maneira, processo, às vezes, por exemplo, em um queijo, eu estou fazendo o "B" cremoso, eu apenas troco a bobina de rótulo e tudo que vem de melhoria para a marca própria, por exemplo: controle de análise, periodicidade de análise, produto de retenção, tudo isso aumentou em volume muito grande, assim tudo que se entende por melhoria é implantado para a empresa toda, tudo que a gente entende que vai fazer diferença, ou que possa piorar, a gente não adota para nenhum, então recebe o mesmo tratamento. O que diferencia é o posicionamento de nossa marca, a diferença é basicamente porque quando você tem uma marca própria internalizada dentro de uma rede, automaticamente ela oferece mais confiança de que o produto de sua marca. O consumidor associa sua marca a marca da rede.

A empresa oferece em uma mesma linha de queijo diferentes produtos para um único cliente, o que implica em diferenças no seu posicionamento, e consequentemente diferentes ações de marketing tanto para o fornecedor como para seu distribuidor. Nos dizeres do gerente industrial e administrativo:

Para os clientes X e Z, fornecemos diferentes tipos de queijo cremoso, o normal, o light e um queijo especial com fibras pré-bióticas. Vamos fornecer esse queijo com fibras para o cliente W também. Bem, ele recebe tratamento diferenciado por parte de marketing, na produção da embalagem, na divulgação, em sua exposição, ele é um produto mais caro e é um produto que busca geração de saúde, que a gente diz aí.

As responsabilidades nesse modelo de gestão são compartilhadas entre o fornecedor e seus clientes. Ao fornecedor compete a função de auxiliar nas decisões, já consolidadas de seus distribuidores, de análise de mercado, público alvo, características gerais do produto para atender as exigências de mercado, da Inspeção Federal ou com a ANVISA, argumenta o diretor proprietário.

Na verdade eles já vêm com uma bagagem muito grande, geralmente essas empresas grandes, que já são profissionalizadas em MPs, eles geralmente vêm de uma gestão com orientações da Europa, tudo, porque, na verdade, no Brasil nós temos tanta MP como eles. A verdade, é que eles já trazem uma bagagem boa, a gente auxilia, falando, olha, este produto aqui, ele não tem uma venda que vai compensar você transformar ele em marca própria, então a gente auxilia no sentido de direcionar o produto. Caso a empresa queira ampliar muito este portfólio dele aí, isso não vai dar resultado, porque isso vai gerar muita embalagem, ou, se o produto não surtir o efeito desejado até pela experiência de outras empresas a gente é... não que faz o cliente desistir, mas a gente orienta para que ele não entre nessa. Nossa envolvimento é desde o início até a finalização do projeto total. Então, qualquer erro de design, de tabela nutricional, qualquer coisa que tenha que esteja em desacordo com o mercado ou com a Inspeção Federal ou com a ANVISA, somos retratados e os dois são co-responsáveis, então neste projeto somos co-responsáveis e estamos

diretamente ligados desde o desenvolvimento da planta da embalagem, até a finalização do rótulo.

A secretaria de serviços de inspeção federal explica que para oferecer um produto de combate, um de seus clientes solicitou a inserção de amido na composição do requeijão, tornando assim um produto exclusivo do cliente em função de seu processo diferenciado de produção, e aprovação de rótulo. Com esse exemplo, a secretaria elucida que as características de qualquer produto precisam estar em consonância com a legislação, apresentar o certificado de Serviço de Inspeção Federal (SIF) e aprovação da ANVISA.

Tem alguns processos que são diferenciados, mas isso vai pelo cliente. A gente não trabalha com amido. Tem produto de um cliente que tem amido. É por questão de preço de mercado. Ele é exclusivo do cliente que quer trabalhar com amido no requeijão. Um exemplo, né? Mas os demais produtos, queijo e requeijão, são iguais a nossa marca mesmo. A gente vende para o W, X e Z, eles falam que produto quer desenvolver, a gente faz com a formulação para constar na rotulagem, eles contratam uma agência publicitária, que nós pagamos, para desenvolver a rotulagem. Na medida em que eu posso... faço a correção de acordo com a legislação, estando de acordo com o SIF e a Inspeção Federal, eles fazem a aprovação do Croqui, tanto da forma de desenvolvimento e tudo mais, aí, eu vou e comuento o cliente que está tudo OK. Aí entra a parte de negociação, em seguida, do diretor com os proprietários da MP, em relação ao preço.

A entrevistada ainda disse que toda essa documentação fica a cargo do fornecedor assim como o controle de qualidade, auditado por empresas terceirizadas pelo cliente desde a seleção, contratação e fornecimento dos produtos. Esse processo de avaliação e seleção do fornecedor por parte do cliente estrutura-se em requisitos austeros de aprovação, com eventuais auditorias durante todo o processamento, ressalta a secretária

Na questão da qualidade, a empresa é auditada antes de fazer parte da seleção, faz a auditoria, auditoria externa, geralmente pelas empresas terceirizadas, contratadas, contratadas por eles, mas paga por nós, para poder fazer auditoria e ver se estamos aptos, ou não e continua durante todo contrato. Aí a gente é avaliada no quesito de qualidade, de comprometimento, de ética social, com o meio ambiente, todos esses quesitos, aí entra o PPFO (Procedimentos Padrões de Higiene Operacional), os programas de autocontrole, e, a gente tem uma nota, se atingir até setenta pontos, você está dentro da concorrência, menos de setenta, você tem que fazer algumas adequações, e, se não se adequar você fica fora. E essas auditorias vêm acompanhadas de análise de produto em laboratório.

Corroborando os dizeres da entrevistada, o diretor proprietário inclui que os fornecedores são responsáveis pelo pagamento das auditorias das empresas terceirizadas pelos clientes além dos custos de desenvolvimento das embalagens. O cliente define suas embalagens com a agência publicitária de sua preferência e o fornecedor custeia todo o processo. “Da marca própria quem define tudo isso é o comprador, inclusive as embalagens,

mas eles não pagam nada. Tudo. Todo o desenvolvimento, de gráfica, de arte, de tudo quem paga é o fornecedor”.

No período dos cinco anos de operação da estratégia de marcas próprias, o gerente industrial e administrativo afirma que houve um rompimento de fornecimento. A empresa do cliente passou por um processo de grande fusão, e seu grupo não continuou com o contrato. O gerente industrial e administrativo explicou que houve ressarcimento de todo produto acabado assim como a embalagem em estoque.

Só tivemos um rompimento. Quando houve uma fusão, depois que a empresa K fundiu com a T, eles compraram várias unidades, então tiraram isso da gente e levaram para estas pequenas unidades deles. Com a suspensão por parte deles.. depois de uma longa data, faturamos o estoque que nós tínhamos de mercadoria. Eles deram o destino para as embalagens, se incinerava, ou se... fazia..., eles é quem decidiram.

Ao serem questionados da motivação de entrada no mercado de marca própria em relação à expansão da empresa, os entrevistados citados anteriormente relatam que essa participação representou uma expansão de sua marca de fabricante em todas as regiões brasileiras. Um melhor relacionamento com os distribuidores, o que auxiliou no processo de negociação de sua marca de fabricante. Nos dizeres do diretor proprietário:

Hoje a marca própria está significando em torno de 30% no geral. No requeijão ela representa mais de 50%. O porquê da gente fazer marca própria, só complementando, é que, eu te disse no início, você tem vinte, trinta opções em uma gôndola. A tendência é que a rede varejista, ela filtre isso, e tenha o mínimo, e, entendemos que ela vai preferir ter a minha marca, que sou o produtor da marca dela, do que uma marca qualquer, ou uma marca com menos vínculo. Fazendo marca própria eu estou no Brasil inteiro ao mesmo custo que eu entregava meu produto em São Paulo, então, eu ganho o mercado, posso crescer com outras marcas e, se eu satisfazer isso, eu continuarei a crescer, se eu não satisfazer, eu volto à situação de pequenez.

O diretor proprietário reporta que outra razão de fornecimento dos produtos de marca própria incide numa parcela pequena de custos com promoção de venda e isenção em comunicação.

Na promoção geralmente a empresa só entra no inicial. No lançamento, talvez, a gente dá um *plus*, alguma coisa assim, para que a gente atinja o maior número de consumidores possível, tirando disso... Mas de comunicação, esta é a parte nós eliminamos no custo da indústria.

Os resultados obtidos com as marcas próprias são considerados positivos e a principal vantagem, de acordo com o gerente industrial e administrativo, é a possibilidade de expansão dos processos existentes por exigências e especificações dos distribuidores.

Padronização foi um dos processos, né? Que eu diria, é uma busca mais acentuada com bem mais ênfase na melhoria contínua. Agora há o nosso sistema e o cliente, ele não nos deixa acomodar, porque ele nunca está satisfeito com o que nós temos.

Os critérios de avaliações cada vez mais rigorosos e quando você implanta um que ele estava exigindo naquele momento, na outra visita dele aquele já ficou para traz.

Para o diretor presidente as marcas próprias fortalecem o relacionamento com os distribuidores, aumentando o poder de barganha e, como consequência, ampliam seu *market share* em mercados de difícil acesso.

Como nosso mercado está mudando, quem está fora da marca própria corre um sério risco de ficar fora da venda, principalmente se você é um fornecedor mediano, que não tem tanta representatividade, não é uma marca de tradição, que tem muitos anos de mercado. Discursando talvez, a mesma linguagem dos grandes porém, com um relacionamento muito melhor, isso fortalece em venda, porque, digamos que o seu ponto de equilíbrio vai melhorar, você vai ter um volume um pouco maior de venda, porque na verdade você não está fazendo um produto diferente, você está fazendo o mesmo produto em várias marcas.

Corroborando essas informações, a secretaria de serviços de inspeção federal afirma que essa parceria amplia o conhecimento da marca do fabricante. Desse modo há possibilidade de aproveitar sua capacidade produtiva e diminuir os custos de produção.

Creio que a divulgação do nome da empresa, é uma grande vantagem. Porque o produto leva o nome da marca do distribuidor, do nosso cliente, mas também vai o nome do fornecedor, então, você fica conhecido no mercado nacional, que é uma competitividade maior, você tem o seu produto no mercado. Essa é uma tendência que a marca própria ajuda, ela serve para isso, para diminuir preço... melhorar o preço médio competitivo, e, tirar da indústria a capacidade ociosa, ou seja, deixar de ter processos ociosos dentro da produtividade nossa, ou seja, você tem que produzir o máximo com a marca própria, senão não há razões para ela existir.

Ainda sobre as vantagens do fornecimento das marcas próprias, o gerente de RH enumerou os benefícios dos constantes treinamentos e o impacto de fabricar um produto de uma marca líder no mercado no quesito motivação dos funcionários da empresa.

Por exigências dos distribuidores... Olhe bem, eles fazem a questão de treinamento. Treinamento de qualidade, de manuseio, de segurança alimentar, basicamente tem muitos requisitos que entra na parte de RH. Eles têm chances de crescer. E a motivação das MPs é passada para a gente aqui e para os funcionários, é a visão que eles têm. De ver aquele produto fabricado, sendo levado para várias regiões e, ver na gôndola aquele produto e saber: esse produto fui eu que fiz. Eu tive... eu tive... já fiz parte do processo executivo.

Como desvantagens, o diretor proprietário e o gerente industrial e administrativo apontam o comprometimento de sua marca de fabricante, que pode ocorrer caso a empresa opte por priorizar marca própria em detrimento de sua marca, enfim, sua eventual dependência. Nos dizeres do diretor proprietário:

A desvantagem em si, de marca própria é porque... quando você perde o controle e abdica da sua capacidade de mostrar o seu nome, você tende a enfraquecer como marca, como produto nacionalmente falando. Entendido? Então quer dizer: essa é a diferença entre a marca própria e a sua marca. Porque se você esquecer da sua marca possivelmente você vai virar um profissional nômade, uma empresa nômade, nesse mercado aí. Nós trabalhamos para jamais ficar dependente de marca alguma, isso pode ser terrível. Então, amanhã ou depois ele pode dizer que não te quer mais

porque ele tem “enes” para fazer isso para eles, mas eu não “enes” para eu fornecer esse volume que eu faço para eles.

Desse modo, uma situação peculiar foi registrada na pesquisa. O diretor proprietário comentou do risco ao fornecer marca própria e listou como uma das grandes desvantagens a concorrência de sua marca de fabricante com sua produção em marca própria. A preferência por uma marca renomada influencia a venda, pois o consumidor pode optar pela fidelidade, consciência, qualidade percebida ou associações da marca para consolidar sua compra. Quando um produto padrão, com qualidade e preço intermediário/médio com sua marca de fabricante é exposto na gôndola ainda que com preços mais atraentes da que ele forneceu em marca própria, o valor da marca renomada sobressai, afirma o diretor proprietário descontente:

A desvantagem é que, você vai ter dois produtos da mesma característica, exemplo: a minha marca B, com a marca X1; dois produtos iguais com preços diferentes.... desleais no mercado, e que, como eu te falei, deve ter uns 30% da produção da B em produtos de marca própria, e, vai tomado o espaço no mercado, da marca B. E é por causa do nome, também. X1. Você fala X1, X2, X e W são marcas bem conhecidas, e, às vezes a B não é tão conhecida, então o pessoal vai naquele produto que somos nós que fabricamos, mas está representado com outra marca. Se a gente chegar a perder este mercado, né? E a B vai ficar o que? 30% atrás no mercado?

Outra grande desvantagem das marcas próprias, na visão do gerente industrial e administrativo, é a dificuldade de conciliar os custos dos produtos e os preços solicitados pelos distribuidores, além da cobrança de despesas de taxas comerciais e de participação em ações de promoção, o que diverge da literatura:

O mesmo produto é muito mais caro na grande rede do que em um armazenninho, em um varejinho qualquer. Primeiro, porque a grande rede, ela se posiciona para um tipo de cliente mais exigente, naturalmente o custo dela é maior. Essa é a primeira explicação, e esse custo maior ela passa para o fabricante de marca própria dela, então, nós temos um contrato, por exemplo: com o X que ele é de 25% que eu dou – somando 2% devolução, é... aniversário, promoção, sei lá 5%, bonificação disso, daquilo, no final isso me toma 25%. Significa dizer que se eu vendo um produto a doze e cinquenta e a empresa só vai receber dez. E esse 25% é para pagar toda essa coisa do comercial, da promoção. Exigem muito, e não há o benefício financeiro compatível. Eu teria que estar vendendo 20% mais caro, não dando 25% para eles

O gerente de RH enfatizou o risco de canibalização da marca do fabricante até mesmo quando ela é exposta numa mesma gôndola próxima à marca própria.

A tendência é de diminuição de marca, nessas grandes redes, para mim, elas vêm, justamente para fazer isso. Porque a marca B o consumidor lembra queijo e queijão, mas da marca X ele associa a papel higiênico, sabonete, queijo, açúcar, doce. Então, o que a marca X quer é ser a marca mais lembrada. A partir do momento que ela for a mais lembrada chega a canibalização de nossa marca B ao ser comparada num produto das duas marcas.

4.1.5 Apresentação do fornecedor C

O fornecedor C é uma empresa brasileira que atua no ramo de derivados de leite que começou sua história com a manteiga com sal. Foi fundada em 1965, atualmente emprega 600 funcionários alocados em quatro fábricas, duas em Goiás, duas no Pará, e um escritório em Goiás. Atualmente, produz amplo mix de produtos: leite UHT (desnatado e integral), manteiga, achocolatado, queijo mussarela e parmesão, leite em pó, leite condensado e creme de leite, com uma produção de 800 mil litros/dia.

No último semestre de 2012, a produção desse fornecedor estava dividida em 70% em produtos de marca do fabricante e 30% em marcas próprias em achocolatado, creme de leite, leite em pó e leite condensado para duas grandes redes de supermercados, aqui denominadas como clientes Z e X (com suas quatro diferentes bandeiras) e alguns clientes regionais. Ao longo de suas experiências como fornecedor de marcas próprias desde 2009, houve períodos em que a produção e faturamento desses produtos alcançaram o percentual de 40%.

Trata-se de uma empresa de sociedade limitada, em que a diretoria comercial está localizada em um escritório em Goiânia. Assim, neste local foi entrevistado o gerente comercial, que está na empresa há mais de 6 anos. Para as questões que o entrevistado não possuía números exatos ou detalhes específicos, foi consultada a gerente de marketing, responsável desde o contato inicial com os clientes até a definição das especificações do produto a ser fornecido, ficando a negociação e a venda a cargo da equipe comercial. Em uma das fábricas foi entrevistada a gerente de qualidade, que é química e foi contratada há 10 anos.

4.1.6 Caracterização das Estratégias de Marcas do Fornecedor C

O fornecedor C possui duas marcas de fabricante. Uma delas, com maior alcance de mercado, recebe maior atenção tanto em seu mix de produtos como em sua comercialização. A outra é constituída como marca de combate, oferece apenas alguns produtos do mix da marca principal. Desde 2009 a empresa estabeleceu a estratégia de marcas próprias iniciando com a produção de achocolatado. Atualmente a empresa mantém o fornecimento desse produto incluindo também a produção de creme de leite, leite em pó e leite condensado, tendo como motivação dessa opção de atuação a oportunidade de ampliar seu *market share*, em função do alto volume de produção viabilizado por sua capacidade ociosa, sendo assim, capaz de produzir com menor custo, tendo como um dos pontos facilitadores a isenção de responsabilidades em relação à divulgação do produto, conforme relatou o gerente comercial.

No nosso caso... foi mais a partir do interesse do cliente de lançar o produto dele e os volumes eram muito interessantes. Então, como a gente já tinha o compromisso com a nossa marca, e ainda, com as propostas conseguimos colocar mais volume... se tornou interessante. É, tínhamos ... a questão de maquinário suficiente para produzir, não ia interferir na nossa produção diretamente, ou seja, o impacto de prejudicar a nossa produção. Por isto decidimos no início produzir. Necessidade do cliente, ou, de mercado, eu não sei, mas tínhamos condição de atender. Bem, nosso foco no caso da marca própria, é especificamente produzir com um menor custo possível para poder garantir as margens, pelo menos chegar num ponto de equilíbrio. O restante, despesas de marketing com divulgação, despesas de pesquisa de mercado, tudo, tudo fica a cargo do detentor, do dono da marca própria.

A gerente de marketing confirmou o discurso anterior e complementou que a associação do nome da empresa com clientes renomados traz como benefícios a credibilidade na empresa e uma demanda por um volume maior de produção, ainda que essa possa oferecer algum tipo de risco.

Tem que verificar a questão da imagem do cliente porque é o nome da nossa empresa que está lá. A associação do seu nome com esse parceiro traz algum benefício... são volumes muito altos, e... nosso nome vai lá, e... sendo feito um bom trabalho na ponta... lá próximo do consumidor, na gôndola... com o merchandising. Pois, aqueles consumidores mais detalhistas, eles vão olhar na embalagem e saber quem está produzindo. Se ele tiver atenção ele vai verificar que... poxa... esse produto é da marca “C”. Assim, eu acredito que possa ser positivo, mas é um risco também de... é uma faca de dois gumes.

Com a marca do fabricante, o fornecedor C estabeleceu seu posicionamento com ênfase em uma identidade própria com base na qualidade dos produtos, preço baixo e embalagens de longa vida, na região Centro Oeste e no Pará, podendo atender a outras regiões, relatou o gerente comercial.

Hoje a marca “C” tem identidade própria, trabalhamos e mostramos isto ao público, esta é nossa diferença, sempre frisando esta diferença. Temos embalagens diferenciadas na longa vida. Temos uma identidade diferenciada. Se você pegar nossas embalagens observa a questão de layout, um layout de arte. Tem uma identidade no meio desse trabalho realizado. Acreditamos na qualidade do produto, porque existem neste segmento diversas formulações para produtos que ainda não são estabelecidos pelo órgão competente, então, fica livre para a indústria, estabelecer uma formulação com produtos que não são o leite. Produtos adicionais, amido, gordura, essas coisas, mas não trabalhamos com isso, o nosso é um produto puro. Só que para demonstrar para o consumidor temos que mostrar a identidade do produto mesmo. Trabalhamos muito forte na região Centro Oeste e na região do Pará com produtos de qualidade, mas com uma política de preço baixo, em questão da carga tributária, fiscal, a diferença de imposto que existe.

A gerente de marketing afirmou que o posicionamento de suas marcas próprias está direcionado em quatro linhas, enfatizando o preço competitivo e as especificações dos clientes, com abrangência de todo território nacional, dependendo apenas da distribuição de cada cliente, apesar de preferir atuações distintas para a marca do fabricante e as marcas próprias.

As marcas próprias, primeiro elas estão direcionadas para clientes específicos, os grupos Z e X; que têm uma política de preço baixo para a linha de produtos que

fornecemos... e na distribuição a gente sabe como é que eles vão atuar, geralmente nós mandamos para um CD, acontece deles mandarem de lá para outras regiões, até onde a gente já tem atuação. Não importamos na questão de ter na gôndola o nosso produto e a marca própria. A preocupação é com a agressividade que eles atuam, porque eles trabalham com um segmento muito grande e a gente trabalha somente em um segmento e a margem é muito pequena, e eles têm mais mecanismo para combater isto, então, ficamos preocupados, porque geralmente eles trabalham de forma agressiva e tem como meta suas marcas com preços mais competitivos das gôndolas, ou no mercado.

O gerente comercial disse que a empresa insere a gestão das marcas próprias nas outras decisões e planejamentos da empresa, mas alegou que houve uma mudança na estratégia competitiva da empresa após a introdução de marca própria.

Olha... hoje na empresa, não temos um departamento específico, temos um tratamento diferenciado, a marca própria é vista como um todo em nosso planejamento. Mas talvez pelo volume.... mudou porque levamos em consideração a atuação deles na região em que eles atuam de forma mais forte, mais intensa. Levamos em consideração o impacto de atender suas exigências a produtos específicos. Com certeza, isto mudou nosso planejamento.

Na categoria leite, o fornecedor C atua em sua marca de fabricante em quatro linhas: leite em pó, desnatado, semidesnatado e integral, enquanto na produção de marca própria apenas na linha de leite em pó. Na categoria achocolatado a empresa oferece, tanto em sua marca como na produção de marca própria, duas linhas de produto: o achocolatado de 200 ml e a bebida láctea UHT. Já para o creme de leite e leite condensado a empresa produz apenas uma linha, em sua marca e no fornecimento de marca própria. Na categoria queijo, a empresa atua apenas com sua marca do fabricante em duas linhas: parmesão ralado e mussarela.

A gente trabalha com o leite integral, o semidesnatado, o desnatado e o em pó. Somente o em pó para marca própria. O creme de leite e o leite condensado são sempre considerados normais, básicos. Os queijos não têm marca própria e são do tipo parmesão e mussarela. O achocolatado 200ml, a gente fabrica desde o início de marca própria e é um dos produtos que tem demonstrado o melhor resultado neste quesito, com menor oscilação no mercado, ele tem... ah... ele não agrupa muito valor, valor de volume de faturamento, mas é um produto que garante margem (GERENTE COMERCIAL).

Corroborando a descrição do gerente comercial, a gerente de marketing argumenta que a produção de marca própria às vezes apresenta características específicas em seus produtos de acordo com as solicitações de seus clientes e as exigências legais, criando assim novas linhas de produção.

Às vezes existe diferenciação na produção de marca própria e nossa marca, especificação e qualidade dos produtos. Tem duas situações: com alterações na formulação e sem alterações na formulação. A situação que ela é produzida como nosso produto, com a nossa formulação e situações que o cliente apresenta um produto mais encorpado, menos encorpado, mais ou menos doce. As alterações na formulação são apresentadas pelos técnicos deles, dos clientes, no caso. Aí vamos verificar a viabilidade... a questão de qualidade, da legislação, se isto é permitido.

A empresa passou e passa por processos rigorosos de seleção e critérios de avaliação rígidos e até considerados intransigentes, de acordo com a gerente de qualidade. Ajustes na área de produção foram necessários para atender as regras dos contratos, nas outras áreas a empresa já trabalhava de acordo com a legislação ambiental, questões higiênicas e outras especificações. A gerente de qualidade ressalta benefícios relevantes em todas as plantas como resultados a solicitações dos ajustes exigidos pelas frequentes auditorias.

De uma maneira direta, os critérios estabelecidos por nossos clientes em relação aos seus fornecedores, eu considero exagerados, porque temos um controle de qualidade, mas às vezes em muitos momentos eles excedem um pouco, esse cuidado excessivo, somos auditados com freqüência. A gente faz de tudo, mas com freqüência eles estão fazendo auditorias na questão de produção. Com freqüência eles apresentam alguns pontos, como a questão de formulação, desenvolvimento e são considerados desnecessários, são pontos que às vezes seguem padrões... é questão só de adequações, questões pequenas. Em questão da empresa... não houve nenhuma modificação. As alegações de questão de meio ambiente, exigências ambientais, higiênicas já era uma cobrança, então a empresa já estava atuando... já estava realizando essas ações. Mas essas constantes auditorias trazem resultados positivos para toda empresa.

A gerente de qualidade também elencou alguns critérios que são considerados críticos e podem desabilitar a empresa como fornecedora: “Os distribuidores são bem criteriosos em relação às questões de higiene, de formulação, da integridade do produto e da segurança alimentar, há até ... certificações para esse quesito. Também são exigentes com questões de meio ambiente e de segurança do trabalho”. Complementando esse assunto, a gerente de qualidade e o gerente comercial relataram que apenas seu cliente da empresa X não cobra os custos das auditorias, reivindicando apenas as despesas de estadia, transporte e alimentação do auditor, mas com os demais clientes o fornecedor é responsável por todo o custo das auditorias, elaboração e produção das embalagens.

As auditorias da empresa W são todas por conta deles, só entramos com o custo de estadia, transporte e alimentação, mas com as outras empresas pagamos tudo. As embalagens são da seguinte forma: eles escolhem a agência, desenvolvem toda arte, código de barra, tudo e eles apresentam o croqui do produto, este croqui tem que ser aprovado por eles... Nós pagamos. Nós pagamos tudo. E quando têm alterações, nós pagamos também (GERENTE COMERCIAL).

O gerente comercial e a gerente de marketing confirmaram que não houve nenhum rompimento de contrato até então. Mas eles argumentaram sobre suas preocupações em relação a embalagem e controle de estoque, salientando ser este um risco na estratégia de marca própria. Segundo o gerente comercial:

Nunca houve casos de rompimento no fornecimento de marca própria, mas temos cuidado redobrado no controle de estoque... é a questão do tempo que ele vai gastar desde a produção até a entrega efetiva ao cliente. É esta a nossa preocupação. Geralmente a marca própria é produzida... por questão de segurança, com apó

solicitação. Não mantemos estoque de marca e estamos sempre avaliando o cliente... É um problema a questão da embalagem. E isso nós consideramos como risco, porque se houver uma alteração brusca de mercado e você tiver que fazer um reajuste você corre risco pois se o produto passa de trinta por cento da sua validade total o cliente não recebe. E aí depois, quem é o responsável, aí é uma briga.

A estratégia de marca própria assegura algumas vantagens à empresa, de acordo com o gerente comercial. Como fatores positivos, ele afirma que as marca próprias possibilitam a obtenção de continuidade de produção, diminuindo o risco de não venda dos produtos, além da obtenção de lucro resultado da sua capacidade produtiva para altos volumes e da responsabilidade de distribuição por parte dos clientes.

A marca própria tem pontos positivos, a questão de ter uma maior segurança de continuidade, ela te garante que haverá o consumo de acordo com o estabelecido. Agora, a continuidade mensal não é garantida, pode ser iniciado em janeiro e ter dois intervalos, dois meses sem consumo, mas ao final tem que ser concluído aquela meta, porque esta meta está associada à matéria prima, associada a insumo, embalagem, os clientes têm que assumir este encargo. Há também a garantia de bom lucro, estando bem estabelecido, bem claro... devido a questão do volumes que somos capazes de produzir. São volumes interessantes. E ... a criação dos CDs, isso nos ajuda bastante porque nós conseguimos direcionar a questão da logística para um só centro de distribuição e eu acho... com isso temos um custo razoável da marca própria, não seria o ideal que gostaríamos que estivesse, mas é um preço razoável. Reforçando os pontos positivos são volumes significativos. Isso minimiza no custo de produção, você tem esses repasses positivos, apesar de que eles mantêm suas margens também, então, acaba ficando meio equilibrado neste sentido.

Proporcionar melhorias no relacionamento com os distribuidores ampliando o poder de barganha com os varejistas, facilitar a entrada em novos mercados nunca explorados foram vantagens do fornecimento de marcas próprias, citadas pela gerente de marketing.

Veja as marcas próprias harmonizam nosso relacionamento com os parceiros sim...é diferenciado, quando você tem uma marca lá dentro, você tem um tratamento diferenciado. Isto amplia nossa aproximação e garante maior poder de barganha com eles, também facilita a competitividade. Nossos produtos são levados para distribuidores que não teríamos acesso... outras empresas. Eu acredito que assim agraga a questão de faturamento.

Contabilizar a redução de investimentos com promoção, apesar de prováveis ônus, e a isenção em comunicação é outro ponto positivo que a gerente de marketing ressaltou.

E também diminui as despesas com comunicação e promoção, porque neste caso são os clientes responsáveis pelos custos. Se você pegar a contabilidade vai notar que na questão de investimento nesta área houve uma diminuição significativa. Eles trabalham de modo competitivo, eles fazem campanhas arrojadas, mas com investimentos próprios, às vezes solicitam nossa participação em algumas campanhas. São campanhas consideradas bem agressivas, e são tão agressivas que em alguns momentos nos prejudicaria porque sabemos que não temos nenhum controle, nenhuma autonomia sobre qualquer coisa em relação ao trabalho que eles realizam no produto que entregamos a deles. Às vezes isto tem impacto na minha marca, no meu produto, porque eu tenho uma margem de lucro pequena no meu produto, eles entregam a deles, com "enes" doações, eles prejudicam o mercado com margens baixíssimas, com preços baixos.

Ao se referir às desvantagens da marca própria, o gerente comercial fez a comparação da infestação do vírus marca própria no organismo da empresa, alegando que esse vírus pode ser controlado se a empresa estabelece um posicionamento consistente.

A diminuição gradativa da participação de nossa marca “C” no distribuidor Z, por exemplo, acreditamos que tenha sido estrategicamente planejada, ficando embutida a real intenção do negócio, percebemos isso pelo acompanhamento dos números. Foi através disso que nós fortalecemos a questão do nosso posicionamento, a questão do planejamento em relação à participação que realmente queremos ter. Ou ganhamos dinheiro com marca própria, ou não podemos fabricar marca própria. Ela é um corpo estranho. Ela é um vírus no corpo da gente, está ali, você sabe que está ali e uma hora ele vai te prejudicar, vai causar uma dorzinha aqui, outra ali, mas uma hora vai te derrubar. Aí ela vai caçar outro hospedeiro. Esse é um perfil que nós identificamos de maneira clara, mas que está sendo controlado por nosso planejamento, tornar conhecida em todos os mercados com marca de produtos de qualidade.

Como principais desvantagens desse fornecimento, o gerente comercial enumera o desequilíbrio entre a responsabilidade de produzir para grupos de marca líderes de mercado e a vulnerabilidade de seus contratos, que de uma forma velada trazem prejuízos para seus fornecedores; o controle excessivo no processo de produção, e finalmente, o custo com embalagens.

Assumimos muita responsabilidade ao fornecer nossos produtos para grupos grandes, de alcance nacional, temos que ter muito cuidado com a qualidade desse processo de produção, mas ficamos muito suscetíveis, muito sujeito a... ficamos vulnerável em algumas questões que são estipuladas em contratos, que foram utilizadas de forma embutida e que pode trazer um prejuízo inestimável para a empresa. Outro ponto negativo é que eles exigem um controle excessivo, análises contínuas no processo de produção das marcas próprias. Se você deixar eles “te engolem” entre aspas, quando você percebe... você está produzindo somente o produto deles e você fica dependente, refém deles. Tem outro ponto negativo que é a questão da embalagem, a responsabilidade do pagamento das embalagens, o risco de perder as embalagens é meu, não é deles.

A dificuldade de conciliar o custo dos produtos com o preço solicitado por seus clientes tem sido um grande desafio para o fornecedor C, assim como a deficiência dos distribuidores em controlar seus centros de distribuição devido ao acréscimo de consumo de suas marcas próprias, relata a gerente de marketing.

Hoje isso ainda ocorre, mas nós temos uma posição mais firme em relação a isso. Se tivermos condições de sustentar o preço, ponto final. Se não podemos ter lucro temos que rejeitar, isso nos é imposto constantemente, algumas coisas são feitas, mas isso não tem fim, isso ocorre com freqüência. Há também outro problema, a questão de abastecimento das lojas deles, tem muita deficiência. Neste último ano, com um aumento significativo de consumo das marcas próprias, eles não têm conseguido se adaptar, se adequar a esse crescimento tão grande.

4.1.7 Apresentação do fornecedor D

O fornecedor D é dirigido por uma família tradicional no setor de laticínios e iniciou suas atividades com a marca D em janeiro de 1994. Começou produzindo o queijo mussarela e já no mesmo ano lançava outros produtos: queijo prato, queijo ralado, queijo provolone, manteiga e outros. Sua capacidade de produção é de 1 bilhão e 500 milhões de litros de leite por ano divididos em 8 categorias e em diversificadas linhas de produtos: 1) leites, 2) leite condensado, 3) creme de leite, 4) achocolatado, 5) leite em pó, 6) queijos, 7) manteigas e 8) bebida láctea. Em produtos com marcas próprias de seu cliente X (com suas quatro diferentes bandeiras), fornece creme de leite e leite condensado. Em 2007, quando decidiu adotar a estratégia de marca própria, a produção de marcas próprias para os clientes W, Z e X com suas quatro bandeiras e outros supermercados regionais menores, era mais representativa, alcançando um total de 40% do volume comercializado, mas atualmente a marca própria representa apenas em torno de 3% de seu volume de produção total.

Uma frota de 240 caminhões coleta o leite de seus 12 mil produtores rurais, permitindo, assim, que seus produtos cheguem a milhares de lares brasileiros por meio de seus 20 mil pontos de venda, distribuídos entre redes varejistas e atacadistas distribuidores. A empresa possui um total de 1500 funcionários em suas fábricas e postos de captação nos estados de Goiás, Rondônia, Pará, Rio Grande do Sul e Minas Gerais, além de dois estratégicos centros de distribuição, um em Manaus e outro em São Paulo, onde também está o centro administrativo da empresa.

Nessa organização, foi estabelecido, inicialmente, contato com o diretor comercial, que indicou a gerente de qualidade da unidade de Corumbaíba- GO, que está na empresa há mais de 17 anos, para participar da pesquisa. Ela preferiu responder o roteiro de entrevista via email, e compartilhou o trabalho com a supervisora comercial, na empresa há 15 anos. Após o recebimento do parecer de ambas, foi feito um contato por telefone com a supervisora comercial para elucidação de algumas respostas ao roteiro que apresentava lacunas.

4.1.8 Caracterização das Estratégias de Marcas do Fornecedor D

Em 2007 o fornecedor D decidiu inserir em seu planejamento estratégico a produção de marcas próprias depois de um investimento ousado com foco no mercado interno e nas exportações, e a inauguração de sua planta de produção de leite em pó e queijo mussarela.

Essa decisão veio com o objetivo de aumentar o volume de produção e viabilizar uma expansão de mercado, segundo a supervisora comercial.

Como não tínhamos representatividade no mercado em nosso produto, neste caso o queijo mussarela, não tínhamos tradição com o produto, nos pareceu ideal, fornecer marca própria para o W. Foi uma posição estratégica de crescimento, de estar junto com as líderes de mercado, de produzir em escala o que nossa nova instalação proporcionava. Depois dessa experiência positiva, produzimos além do leite em pó o queijo mussarela para o Z e várias outras redes menores.

Ainda de acordo com a supervisora comercial, na estratégia corporativa da organização, o fornecedor D tem como prioridade sua marca de fabricante. Seu planejamento estratégico está direcionado para um posicionamento entre as marcas líderes de mercado do setor de laticínios do Brasil, com presença nas gôndolas em quase todo o território nacional. O foco da empresa é continuar crescendo e diversificando sua linha de produtos para consolidar, de forma consistente, seu espaço no cenário nacional, priorizando sempre a filosofia de qualidade de seus produtos. Para atingir esses objetivos, têm investido continuamente na ampliação e na modernização de suas fábricas, na melhoria da estrutura de logística, nos processos de captação do leite e nos serviços de apoio ao produtor, construindo uma sólida relação de transparência em toda sua cadeia produtiva, desde os fornecedores até os consumidores finais.

A empresa é hoje a primeira em produção de leite condensado de caixinha com produção de 5 mil toneladas de leite condensado por mês, tem destaque também na produção de 50 toneladas/ dia de queijo mussarela e de 4 milhões de litros de leite/dia. Ela está pronta para atender a demanda de creme de leite, achocolatado, leite em pó. Estamos sempre investindo em crescimento, dando continuidade à ampliação de nosso parque industrial. Priorizando a melhor tecnologia em todas as etapas do processo produtivo, gerando novos empregos (SUPERVISORA COMERCIAL).

A entrada no mercado de marcas próprias na categoria de leite condensado deu-se em 2009 com investimentos de R\$ 12 milhões na expansão da unidade de Corumbaíba- GO e pela oportunidade de ser fornecedor desse novo produto e de creme de leite para o varejista X, um dos maiores varejistas no mercado. Esse relacionamento permitiu uma aproximação mais estreita com o varejista X e, com isso, obteve melhores negociações que resultaram na entrada de grande parte do portfólio de sua marca de fabricante nesta rede, afirma a supervisora comercial.

A principal razão para o fornecimento de leite condensado e creme de leite e para o X foi o alto volume do pedido e as vantagens que poderiam vir com esse relacionamento. E veio... Conseguimos ter quase todos os produtos de nossa marca comercializados nesta rede. Está é a razão que ainda estamos com eles até hoje, apesar de achar que está estratégia não nos parece tão atraente hoje.

A supervisora comercial também comentou que a produção de marca própria teve papel de destaque na estratégia competitiva da organização por certo período, especificamente até 2011. Neste período de grande volume de venda, inseria-se a gestão das marcas próprias nas outras decisões de planejamento da organização, mas não havia um departamento específico. Hoje, a marca própria é tratada como uma ação estratégica com o varejista X e representa apenas 3% de toda a produção da organização. A parceria com a empresa X se mantém como resultado de um relacionamento à base de troca de benefícios. O varejista se favorece de produtos de qualidade a baixo preço e o fornecedor se beneficia ao ter maior facilidade de comercializar suas marcas de fabricante, ainda que corra o risco de canibalização pela produção das marcas próprias. A produção atual de leite condensado acontece na unidade do sudeste goiano e a do creme de leite no Rio Grande do Sul. Elas seguem os mesmos padrões de qualidade dos produtos com marca de fabricante. Nos dizeres da gerente de qualidade:

Quando você tem uma marca própria internalizada dentro de uma rede, automaticamente ela tem mais confiança no seu produto. Por quê? Porque para a empresa fazer uma marca própria ela passa por várias e constantes auditorias. E essas auditorias, na verdade, te qualifica tanto no produto do varejista, quanto na sua marca pessoal, ou seja, na sua marca, no caso nossa marca D. Então, há uma grande diferença de relacionamento quando seu cliente tem confiança no seu produto. Como nossa marca hoje está fortalecida no mercado, o percentual de produção da marca própria está reduzido a mais o menos 3%, mas nos períodos anteriores a 2011, dava-se mais atenção a esta estratégia.

Corroborando esses comentários, a supervisora comercial complementou que o processo produtivo teve alterações ao introduzir as marcas próprias na estratégia da organização, em função das exigências dos varejistas por padrões de boas práticas de fabricação. A entrevistada também ressaltou que pelo rigoroso processo de seleção a que são submetidas para ingressar nesta negociação, várias ações de adequações foram necessárias para conseguir a aprovação.

Desde quando iniciamos a produção de marca própria são feitos testes cegos com os consumidores, comparando essa nossa produção com as marcas líderes de mercado. E para garantir que percepções significativas de qualidade de nossa produção em marca própria tiveram que adequar aos padrões de qualidade e BPF exigidos pelos varejistas. De um modo geral, os ajustes aconteceram até mesmo antes do contrato em si, porque para garantir nosso ingresso neste rol, fizemos algumas adequações listadas no primeiro contato com os varejistas. Toda essa intervenção trouxe benefícios às operações de nossas fábricas.

Atualmente, a organização fornece em suas duas categorias de marcas próprias uma única linha de produtos em cada, posicionadas para a estratégia de menor preço, de combate, conforme relata a supervisora comercial: “Agora, para o Grupo X estamos trabalhando com

uma linha de combate. Esse posicionamento está diretamente ligado ao público alvo (classe social)’’.

A gerente de qualidade argumentou que as exigências e o rigor na definição da arte das embalagens das marcas próprias atrasam o processo de desenvolvimento dos produtos. Ela também informou que, nos dias atuais, diferentemente dos anos anteriores, o varejista X se responsabiliza pelos custos das empresas de publicidade contratadas para essa tarefa, assim como o valor cobrado pelas empresas selecionadas por eles para as frequentes auditorias na organização.

Não temos um departamento de marketing interno, trabalhamos por *job* com várias empresas de publicidade. As negociações de vendas das artes das embalagens são feitas por nosso departamento comercial com a matriz da empresa X. Diferente dos anos anteriores, eles pagam todos os custos com essas agências e com as contratadas pelas auditorias. Benefício esse conquistado como resultado do poder de barganha alcançado.

Nos dizeres da gerente de qualidade, a empresa nunca teve quebra de contratos, mas isso não afasta a constante preocupação com o risco de rompimento de fornecimento, e seu eventual ônus, especialmente em relação às embalagens.

Não houve casos de rompimento no fornecimento nas marcas próprias, mas esta situação foi sempre um ponto crítico nesse relacionamento... Especialmente quando tínhamos um alto volume de vendas comprometido neste segmento e, consequentemente, significativos investimentos em embalagens de todos nossos clientes de marca própria.

A supervisora comercial relata que, como principal vantagem dessa parceria, neste momento, se destaca a garantia de entrega do produto, sua venda é assegurada por contratos que foram fixados sob influência de um relacionamento baseado no princípio de ganhos mútuos, além da isenção das despesas com comunicação e promoção.

Você tem sua venda garantida, e ainda tem uma gama considerável de vantagens graças ao relacionamento estabelecido... É um processo de ganha-ganha. Trata-se de uma marca forte no mercado, há uma concentração logística que dilui o custo do frete, todo o trabalho e custo de marketing é de responsabilidade do contratante, a empresa é certificada por grandes auditorias sem nenhum custo, livre de despesas de comunicação e promoção e há abertura para os produtos de nossa marca. Eles tem a certeza de um fornecimento eficiente, lucrativo ...porque são incisivos por preços baixos.

A supervisora comercial comentou que a estratégia de marca própria é eficaz para as empresas adentrarem em novos mercados, expandir seu *market share* ou para utilizar sua capacidade ociosa, em especial para a garantia de sobrevivência das médias e pequenas empresas, porque por exigências e especificações de seus distribuidores desenvolvem e expandem os processos existentes tornando-as mais competitivas. Assim, por essas razões,

como uma das principais indústrias do setor lácteo do país, hoje esta parceria não representa um atrativo para a organização.

As marcas próprias oferecem várias vantagens para as empresas que estão iniciando, que procuram a entrada em novos mercados de difícil acesso, ou seja, querem a oportunidade de ampliar *market share* e aumentar o poder de barganha com os varejistas. Veja,... é uma chance de sobrevivência para as médias e pequenas empresas. Eu recordo nosso início também,... queríamos utilizar nossa capacidade ociosa, queríamos adquirir experiências... ainda que isso nos custasse mais investimento, porque tivemos que ajustar as exigências de nossos compradores. Porque as auditorias vêm acompanhadas de análise de produto em laboratório... e isso tudo mudou nossos processos não apenas para o produto deles para o de nossa marca também.

Como desvantagens, as duas entrevistadas, a supervisora comercial e a gerente de qualidade, foram unânimes em afirmar que as exigências, o rigor no processo produtivo, a responsabilidade do fornecedor pelos custos com embalagens e pagamento de auditorias são incompatíveis com a pressão demandada pelos varejistas por preços baixos. Nos dizeres da supervisora comercial:

Vamos começar pela embalagem, na verdade ela é toda de responsabilidade do produtor, da fábrica. Todo o custo de projeto, toda a parte de desenvolvimento de arte é pago pelo fornecedor. O cliente comprador não paga nada. Absolutamente nada. Inclusive não se paga nenhuma das auditorias. O fornecedor é obrigado a pagar até auditorias agendadas pelos varejistas, para inspecionar a si mesmo. Atualmente, em nosso contrato as despesas com auditoria é de responsabilidade do nosso cliente, esse foi nosso acordo. Então isso aí é um negócio que realmente gera um dispêndio muito grande para os fornecedores brasileiros, porque as condições de tratamento das marcas próprias são diferentes no exterior. E ainda mais, temos que abdicar de uma rentabilidade um pouco maior, porque ele vai oferecer esse produto por um preço melhor, até porque ele quer que a marca dele cresça, senão, não vai crescer.

A gerente de qualidade ainda salientou que a atenção despendida para as marcas próprias geralmente compromete o *core business* da marca do fabricante, há o risco do descuido de sua marca ou até sua canibalização em favor da produção de marca própria.

Os clientes de marca própria são extremamente exigentes, principalmente no quesito qualidade. A gente tem que ter toda uma equipe estruturada para garantir a qualidade final desse produto, rastreamento, retenção de produto a qualquer anomalia na conservação... Com isso muita atenção e consideração é dada a esse cliente, e certo descuido para os outros clientes de nossa marca, que não exige grande rigor a seu atendimento ... Enfim descuidamos daquilo que é totalmente nosso para cuidar do sucesso dos outros, isso poder enfraquecer o mesmo destruir nossa marca.

Após a coleta dos dados de todos os entrevistados de cada fornecedor e a análise desses dados na perspectiva dos objetivos estabelecidos pela pesquisa, fez-se, no próximo item, um cruzamento dessas informações que resultou em uma análise comparativa

salientando as convergências e divergentes da visão dos fornecedores em relação à opção pela estratégia de marca própria.

4.2 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS ESTUDADOS

4.2.1 Apresentação dos fornecedores

A síntese das empresas estudadas é apresentada no quadro 11, reportando suas principais tendências. Os fornecedores A e B possuem algumas semelhanças, a saber: número de funcionários, sua data de fundação, o mesmo tipo de produto comercializado tanto em sua marca como em marcas próprias. O fornecedor C tem em comum com os fornecedores A e B apenas o mesmo percentual em volume de produção em marcas próprias (apesar de estarem em categorias diferentes). Para o fornecedor D, que possui uma marca de fabricante representativa no mercado, apenas 3% do total de seu volume comercializado corresponde a marcas próprias, tendo em comum com os fornecedores B e C a década de 2000 para início das atividades estratégicas de marca própria.

Quadro 11 – Síntese da apresentação dos fornecedores

Empresas	A	B	C	D
Número funcionários	150	220	600	1500
Ano de fundação	1986	1988	1965	1994
Data início fornecimento de MP	1993	2007	2009	2007
Linhas de produtos na marca do fabricante	sorvete	queijo e requeijão	leite em pó, leites UHT, leite condensado, creme de leite e aachocolatado	leites UHT, leite condensado, creme de leite, aachocolatado, leite em pó, queijos, manteigas e bebida láctea
Linhas de produtos em marca própria	sorvete	queijo e requeijão	creme de leite, leite em pó, leite condensado e aachocolatado	creme de leite, e leite condensado
% atual em volume de marca própria	30%	queijo	requeijão	3%
		30%	50%	

Fonte: elaborado pela autora.

4.2.2 Análise comparativa dos casos

Pode-se inferir pelas informações do quadro 11 que as empresas são diferentes em seus processos produtivos não apenas pelo número de linhas de produtos fornecidos, mas pela sua estrutura organizacional, composta por um total tão divergente de colaboradores e posicionamentos estratégicos das marcas distintas. Assim, na próxima etapa, foi desenvolvida uma análise comparativa dos casos estudados para destacar suas principais convergências e divergências tendo como norte os objetivos delineados nesta pesquisa. Cabe ressaltar que as comparações aqui destacadas não têm intenção de estabelecer generalizações, uma vez que as formas de contato para coleta de dados nas empresas estudadas foram distintas entre si. O que se busca com esta análise é identificar características (semelhanças e diferenças) de fabricantes que atuam com marcas de fabricante e marcas próprias em produtos lácteos.

Neste trabalho, sem querer demonstrar uma generalização para um universo específico com comprovação estatística, permitiu-se a colocação de algumas características dos fornecedores de marca própria brasileira. A pesquisa revelou que, entre os fornecedores de marca própria, sobressaíram as plantas de menor e médio porte, que estão ávidas para adentrar em todo mercado nacional, assegurar maior volume de vendas e se tornar conhecidas (FITZEL, 1992; SOUZA, NEMER, 1993; MÉNDEZ, OUBINÃ, ROZANO, 2000; OLIVER, 2001; VERHOEF, NIJSSEN, SLOOT, 2002; TOILLIER, 2003; SPINELLI, GIRALDI, 2004; OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006; GÓMEZ, BENITO, 2008; GOMEZ-ARIAS, BELLO-CEBRON, 2008; ALTINTAS, et al, 2010; YOKOYAMA, 2010); diferentemente do fornecedor de grande porte que mantém suas atividades em marca própria com o objetivo de consolidar o relacionamento com uma grande rede de varejistas, como é o caso do fornecedor D (QUELCH, HARDING, 1996; SOUZA, et al, 2002; TOILLIER, 2003; TARZIJÁN, 2007; GÓMEZ, BENITO, 2008; CHEN et al, 2009; STEENKAMP, VAN HEERDE, GUYSKENS, 2010; YOKOYAMA, 2010).

Na análise detalhada das informações de cada um dos fornecedores pesquisados foram identificadas algumas convergências que são apresentadas em síntese nos seis quadros apresentados nesta sessão. As convergências e divergências foram analisadas em relação às suas estratégias, gestão de marca própria, seleção e avaliação dos fornecedores, motivação/vantagens e desvantagens na produção de marca próprias.

Conforme apontado no quadro 12 (p.142), as estratégias dos fornecedores A, B, C têm aspectos mais similares do que as do fornecedor D. Como principal particularidade para essa afirmação, está o porte do fornecedor D, considerada uma das maiores empresas do setor de

laticínios do Brasil. As estratégias dos fornecedores foram analisadas de acordo com critérios de convergências e de divergências. Cinco critérios de convergências apresentaram maior representatividade. As empresas foram unânimes em afirmar que não há um departamento específico de marca própria, mas que a inserção da estratégia de marca própria na estratégia competitiva das empresas constitui um diferencial decisivo no estabelecimento de seus posicionamentos. Para o fornecedor D, ela tem abrangência de menor impacto na estratégia corporativa da empresa.

Porter (1997) afirma que para responder às mudanças advindas dos avanços e inovações tecnológicas e do mercado competitivo, é necessário criar estratégias que capacitem as empresas a competir com diferencial sustentável. Hooley, Piercy e Nicoulaud (2010) ressaltam que uma forma de alcançar os objetivos traçados na estratégia de diferenciação está no estabelecimento de um posicionamento competitivo que se sustenta no entendimento da forma como os consumidores percebem a organização, seus concorrentes, seus produtos e suas marcas. Aaker (2001b) admite que uma estratégia de diferenciação efetiva crie valor para o consumidor, fortalece o valor percebido e o conhecimento do produto, o que permite a construção de marcas fortes.

Desse modo, os fornecedores A, B e C apontam como diferencial competitivo o fato de atuar com suas marcas de fabricante e no fornecimento de marcas próprias. Chimhundu, Hamlin e McNeill (2010) e Altintas et al. (2010) afirmam que, a partir de uma perspectiva gerencial, os fornecedores têm que olhar para suas marcas de fabricantes e para sua produção em marcas próprias como recursos estratégicos que devem ser administrados de maneira que lhes permitam continuar a beneficiar ambas. Assim, esses fornecedores que constituem uma estratégia dupla de posicionamento (KUMAR, STEENKAMP, 2008) devem se ater às características de seu público alvo. Para alcançar uma posição mais forte no mercado, esses três fornecedores criaram diferenças entre sua marca de fabricante e sua produção em marcas próprias. Essas mudanças na estratégia competitiva aconteceram com base em considerações seguras, de longo prazo, envolvendo análise do custo de produção, considerações competitivas, especialmente em relação ao porte da marca a fim de estabelecer relações com ganho para todos: marca de fabricante e marca própria (CHEN et al., 2010; ALTINTAS et al., 2010; SHIH, 2010; DABIJA, 2011; SZYMANOWSKI, GIJSBRECHTS, 2012).

O fornecedor D, enquanto marca de maior representatividade no mercado, estabelece hoje em sua estratégia competitiva como prioridade sua única marca de fabricante. Sua produção em marca própria está posicionada na estratégia de menor preço, e tem como foco melhorar sua posição de negociação no canal (OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006a). O

extenso número de marcas de fabricantes existentes no mercado, o restrito número de marcas que são comercializados com sucesso nas prateleiras, o poder crescente de distribuição e menores custos de produção para a marca dos varejistas contribuem para o fato do fornecedor D decidir fabricar produtos de marcas próprias, ainda que um pequeno percentual, de 3% em relação a sua produção total (OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006; ALTINTAS et al., 2010; SHIH, 2010; DABIJA, 2011; SZYMANOWSKI, GIJSBRECHTS, 2012).

No quadro 13 (p.143), sobre gestão, nota-se que a elaboração e produção das embalagens, as despesas com auditoria e o risco de canibalização de sua marca de fabricante são três questões que preocupam todos os fornecedores pesquisados. A atuação dos fornecedores a essas questões variam entre si. Os fornecedores A, B e C citam como dificuldade de gestão o problema da responsabilidade dos fornecedores pelos custos de desenvolvimento, produção e estocagem das embalagens, e os fornecedores A e B citam o ônus com as despesas em auditorias, mas eles advertem que essas questões devem ser administradas de maneira que lhes permita beneficiar pela obtenção de volume de produção e continuidade de venda. No quesito despesas com auditorias, os fornecedores C e D, como resultado de negociações com o varejista X, têm o respaldo da isenção dessas despesas. Mas todos admitem que o risco de canibalizar sua marca em uma estratégia de posicionamento duplo é considerado preocupante para o fornecedor que visa alcançar os objetivos econômico-financeiros, relacional e de marketing por meio de seus relacionamentos (OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006).

O processo de seleção e avaliação dos fornecedores pelos varejistas é considerado intransigente pelo fornecedor B. No quadro 14 (p.144) estão elencadas algumas das facetas do relacionamento entre fornecedor e varejista quando este último realiza o processo de seleção e avaliação dos parceiros. A busca por competências específicas tanto no ambiente externo como dentro da empresa é exigência dos distribuidores quanto escolha de seu fornecedor. A escolha do parceiro certo envolve uma série de atributos que devem ser considerados para avaliar se esse está apto a sustentar o crescimento do negócio do distribuidor (OLIVEIRA, 2005; PAULA, 2008; PIATO, PAULA, SILVA, 2011). Mas todos os fornecedores estudados relatam com certa ponta de insatisfação os rigorosos processos de seleção, e comentam como eles influenciam diretamente a estratégia corporativa de suas empresas (PIATO, PAULA, SILVA, 2011). Eles informam que ajustes e adequações são exigidas em conformidade com as solicitações, mas comentam que as alterações exigidas, ou seja, toda essa intervenção traz benefícios às operações das empresas. As frequentes auditorias contribuem para melhorias contínuas, afastando assim o risco de desabilitação e de um possível rompimento por falta de

cumprimento das Boas Práticas de Fabricação (BPF), ainda que alguns rompimentos de contratos possam ter origem em outras causas, tais como opção por empresas que fornecem o produto por preço menor, experiência essa realidade do fornecedor A.

De acordo com os entrevistados as motivações que convertem em consequentes vantagens para a fornecimento de marcas próprias é exposto no quadro 15 (p.145) por meio de doze critérios: associação com marca do varejista, entrada no mercado, ampliação de *market share*, continuidade de venda, melhorias no relacionamento da capacidade ociosa, minimizar custos de produção, despesas com comunicação e promoção, volume de produção e diversificação na linha de produtos. Os fornecedores A, B, C e D têm o mesmo parecer em relação à motivação e posterior vantagem de três critérios: aumento do poder de barganha, volume de produção e despesas com comunicação e promoção, todos fornecedores confirmaram a posição de diversos autores que o volume de produção otimiza a obtenção de lucros pela demanda por altos volumes de produção (SOUZA, NEMER, 1993; OLIVER, 2001, TOILLIER, 2003; GÓMEZ, BENITO, 2008; YOKOYAMA, 2010) e o aumento de poder de barganha auxilia no processo de negociação (DUNNE, NARASIMHAN, 1999; MÉNDEZ, OUBINÃ, ROZANO, 2000; LEPSCH, SOUZA, SZAFIR-GOLDSTEIN, 2005; TARZIJÁN, 2004, 2007; GÓMEZ, BENITO, 2008; YOKOYAMA, 2010; ALTINTAS, et al 2010; STEENKAMP, VAN HEERDE, GUYSKENS, 2010; PIATO, PAULA, SILVA, 2011; DABIJA, 2011). Outro critério indicado pelos fornecedores exposto no quadro 15 é referente às vantagens da redução ou isenção às despesas com comunicação e promoção (SOUZA, NEMER, 1993; HOCH, 1996; QUELCH, HARDING, 1996; OMAR, 1999; DUNNE, NARASIMHAN, 1999; OLIVER, 2001; TOILLIER, 2003; GÓMEZ, BENITO, 2008; DABIJA, 2011). Nesse aspecto três empresas têm pequenas divergências entre si. Os fornecedores A e D relatam sua isenção total com despesas de comunicação e promoção. O fornecedor A explicita que apenas em alguma negociação específica é solicitada sua participação para promover degustação de seu produto. Para os fornecedores B e C, as despesas com comunicação são isentas, mas há uma convocação de participação nas campanhas promocionais.

Ainda sobre o quadro 15 (p.145) percebe-se que há muita semelhança entre os critérios elencados pelos fornecedores A, B e C. Assim, outros quatro critérios foram abordados pelos fornecedores A, B e C: utilização de capacidade ociosa, diversificação na linha de produtos, entrada no mercado e associação com a marca do varejista. Os três fornecedores consideram que, ao aproveitar a ociosidade de produção, eles estão efetivamente otimizando seus investimentos com um volume maior de produção possibilitando ganhos de escala e maior

competitividade no mercado em termos de custo/preço (ROSENBLUM, 2002; WARD et al., 2002; OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006; STEENKAMP, VAN HEERDE, GUYSKENS, 2010). Mas, de acordo com Toillier (2003) e Kumar e Steenkamp (2008), a empresa, ao se prender à produção de marca própria para manter as máquinas funcionando, libera capital e tempo gerencial que poderiam ser investidos nas marcas de fabricante. Essa estratégia pode, ainda, significar diminuição de seu poder do fabricante em relação ao varejo no canal e pode impactar seu nível de vendas nas lojas (PAULA, 2008).

Ao atender seus clientes no desenvolvimento de novos produtos, os fornecedores pesquisados relatam que como vantagem acontece uma diversificação em suas linhas de produtos não apenas no fornecimento de marca própria, mas também para a marca de fabricante (QUELCH, HARDING, 1996; DUNNE, NARASIMHAN, 1999; VERHOEF, NIJSSEN, SLOOT, 2002). A possibilidade de entrada em novos mercados, até mesmo aqueles de difícil acesso, e o acréscimo de novos clientes, são também apontados como vantagens pelas mesmas empresas (FITZEL, 1992; SOUZA, NEMER, 1993; MÉNDEZ, OUBINÃ, ROZANO, 2000; OLIVER, 2001; VERHOEF, NIJSSEN, SLOOT, 2002; TOILLIER, 2003; OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006; YOKOYAMA, 2010; ALTINTAS, et al.2010). As empresas A, B e C consideram que associar a marca da empresa a um distribuidor renomado e até mesmo líder de mercado, cuja imagem está na mente dos consumidores, auxilia no processo de transferência de confiança de sua marca (AAKER, 2011b). O fornecedor A relata que essa confiança auxilia no processo de negociações com seus clientes atuais e futuros. Já os fornecedores B e C reportam a influência dessa confiança no processo de compra dos consumidores finais ao certificarem a origem de fabricação do produto em seu rótulo. É importante ressaltar que as informações nos rótulos das embalagens, de acordo com Paula (2008), é uma exigência legal brasileira, ainda que haja no mercado externo movimentos para que essas informações estejam disponíveis aos consumidores (OSLON, 2012).

Dois outros critérios, no quadro 15 (p.145), são perceptíveis e convergentes aos fornecedores B, C e D: melhorias no relacionamento com o cliente e ampliação de *market share*. Essas empresas admitem que melhorias na relação e parceria entre os membros do canal de distribuição possibilitam que elas utilizem a estrutura comercial e logística de seus clientes (seus CDs), e ainda gera facilidade de negociações no processo ganha-ganha e como resultado pode incidir em ampliação de *market share* (QUELCH, HARDING, 1996; SOUZA, NEMER, 1993; OMAR, 1999; DUNNE, NARASIMHAN, 1999; MÉNDEZ, OUBINÃ, ROZANO, 2000); OLIVER, 2001; VERHOEF, NIJSSEN, SLOOT, 2002; WARD et al. 2002;

TOILLIER, 2003; TARZIJÁN, 2007; KUMAR, STEENKAMP, 2007; GÓMEZ, BENITO, 2008; PAULA, 2008; CHEN, et al. 2009; STEENKAMP, VAN HEERDE, GUYSKENS, 2010; YOKOYAMA, 2010; ALTINTAS, et al. 2010; DABIJA, 2011).

Relacionados no quadro 15 (p.145), os fornecedores A, C e D apresentam outro critério considerado vantajoso no fornecimento de marca própria: continuidade de venda. Os entrevistados relatam que uma vez que a produção esteja garantida por contrato, isto dá aos fornecedores maior sustentabilidade no planejamento. Desse modo, observa-se que a possibilidade de continuidade de produção é muito importante, especialmente, para as pequenas e médias empresas, que podem visualizar um sinal de segurança em seus investimentos (SOUZA, NEMER, 1993; OLIVER, 2001; TOILLIER, 2003; GÓMEZ, BENITO, 2008; YOKOYAMA, 2010). Os fornecedores A e B se convergem no critério relacionado com a expansão dos processos existentes. Novamente as exigências remanescentes dos processos de seleção e avaliação influenciam no desempenho das empresas, pois os ajustes e adequações solicitadas refletem em desenvolvimento e expansão dos processos de produção existentes que são estendidos não apenas para as marcas próprias, mas para a marca de seu fabricante (DUNNE, NARASIMHAN, 1999; OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006; GOMEZ-ARIAS, BELLO-CEBRON, 2008; CHIMHUNDU, HAMLIN, MCNEILL, 2010; YOKOYAMA 2010; PIATO, PAULA, SILVA, 2011; ALTINTAS, et al. 2010).

E, por último, os fornecedores B e C citam a vantagem pela possibilidade de minimizar custos de produção proporcionando maior competitividade no mercado em termos de preço (TOILLIER, 2003; PIATO, PAULA, SILVA, 2011). O fornecedor A tem um opinião divergente nesse aspecto. A empresa informa que embora haja otimização na produção, não há redução de custos. Outra divergência em relação às vantagens no fornecimento de marcas próprias citadas pelo fornecedor A refere-se à eliminação de concorrentes, pois caso ele não opte por essa estratégia, possivelmente, algum concorrente irá fabricá-la (DUNNE, NARASIMHAN, 1999; VERHOEF, NIJSSEN, SLOOT, 2002; TOILLIER, 2003; OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006; TARZIJÁN, 2007; GÓMEZ, BENITO, 2008; ALTINTAS, et a. 2010). Para o fornecedor B, os constantes treinamentos, realizados por exigências dos distribuidores e a motivação que os funcionários sentem ao produzir para uma marca líder de mercado são outras vantagens a ser consideradas.

Para o fornecedor D, suas motivações e vantagens descritas até então estão diretamente ligadas a sua estratégia atual. Uma das entrevistadas fez questão de enumerar outras vantagens que aconteceram de 2007 a 2011 e nota-se que elas são semelhantes às dos

outros três fornecedores pesquisados: adentrar em novos mercados, expandir *market share*, utilizar sua capacidade ociosa, expandir os processos existentes, entre outras. A divergência está no porte que a empresa encontra- a entrevistada argumentou que a estratégia de marca própria não proporciona valor agregado aos produtos fornecidos. Essa percepção do fornecedor D corrobora os dizeres de Toillier (2003), Spinelli, Giraldi (2004), Lepsch, Souza, Szafir-Goldstein (2005), Gómez, Benito (2008), e Altintas et al. (2010), que afirmam que as estratégias de marcas próprias são especialmente importantes para a garantia de sobrevivência competitiva das médias e pequenas manufatureiras.

Os fornecedores A, B, C e D apresentam pontos comuns e outros divergentes de desvantagens para a estratégia de marcas próprias, expostos no quadro 16. Um total de nove critérios é analisado no quadro 16 (p.146), a saber: o comprometimento com *core business*, o risco de canibalização e diminuição do poder da marca do fabricante, incapacidade de conciliar os custos dos produtos aos preços solicitados, aumento de exigências dos varejistas, custos com elaboração e produção de embalagens, despesas com auditorias, despesas com promoção, rompimento de contrato e o estabelecimento de dependência. Desse total, quatro itens são comuns a todos fornecedores: risco de canibalização e diminuição do poder da marca do fabricante, o aumento de exigências dos varejistas, custos com elaboração e produção de embalagens e rompimento de contrato.

Esses critérios já foram analisados sobre o enfoque da gestão de marca própria e do processo de seleção e avaliação desses fornecedores. Desse modo, são comentados novamente sobre o prisma das desvantagens. O primeiro desse rol, conforme comenta Yokoyama (2010), é o alto grau de exigências, que pode ter seu lado positivo ao proporcionar melhorias nas empresas, mas, ainda assim, os fornecedores questionam o excesso de rigor no processo produtivo e as consequentes demandas por investimento. O segundo critério refere-se ao risco de canibalização, a iminente diminuição do poder da marca do fabricante, tornando-a menos competitiva em função de maior atenção ao atendimento das marcas próprias (SATTLER, 2001; OLIVER, 2001; TOILLIER, 2003; WU, WANG, 2005; GÓMEZ, BENITO, 2008; ALTINTAS et al, 2010; DABIJA,2011). Outro ponto questionado pelos fornecedores traz à baila o custo de elaboração, produção, alterações, diversificações de rótulos e estoque das embalagens que exige um valor significativo de capital (DUNNE, NARASIMHAN, 1999; TOILLIER, 2003; GÓMEZ, BENITO, 2008; PAULA, 2008; YOKOYAMA, 2010; PIATO, PAULA, SILVA, 2011). O fornecedor D também afirma que as exigências e o rigor na definição da arte das embalagens das marcas próprias atrasam o processo de desenvolvimento dos produtos. E, finalmente, comenta-se sobre a preocupação de rompimento de contrato e

baixa lealdade dos distribuidores, que imigram para um fornecedor que ofereça menor preço ou que expressem divergência nos interesses comerciais (TOILLIER, 2003; GÓMEZ, BENITO, 2008; YOKOYAMA, 2010; DABIJA, 2011).

Os fornecedores A, B e C apresentam uma vulnerabilidade ocasionada exclusivamente pela produção de marca própria: as despesas com auditoria de empresas terceirizadas pelos distribuidores. Os fornecedores C e D afirmam que, de acordo com as negociações, eles não têm responsabilidade com as despesas das visitas dos auditores. Já em relação às despesas com promoção, as empresas B e C reclamam das chamadas para participação em campanhas promocionais e às vezes patrocínios (YOKOYAMA, 2010; PIATO, PAULA, SILVA, 2011), enquanto as empresas A e D são isentas dessas despesas totalmente.

A incapacidade de conciliar os custos dos produtos de marca própria aos preços solicitados pelos distribuidores é uma desvantagem citada pelos fornecedores A, C e D. Isso acontece porque os concorrentes dos distribuidores, com suas marcas líderes de mercado, praticam preços mais acessíveis forçando-os a oferecer em suas marcas próprias preço ainda menor, assim eles exigem de seus fornecedores preços cada vez mais competitivos (SATTLER, 2001; OLIVER, 2001; TOILLIER, 2003; YOKOYAMA, 2010). O fornecedor B salientou que a dificuldade de conciliar os custos dos produtos aos preços solicitados pelos distribuidores torna-se um desafio ainda maior, especialmente quando se é requisitada a participação em campanhas promocionais e se recebe cobrança de despesas de taxas comerciais.

Os fornecedores C e D também apontam a desvantagem de comprometimento com seu *core business*, em especial, por despender mais atenção na estratégia de marca própria em detrimento de sua marca de fabricante (DUNNE, NARASIMHAN, 1999; OLIVER, 2001; GÓMEZ, BENITO, 2008; YOKOYAMA, 2010; DABIJA, 2011). Os fornecedores A e C ressaltam o risco de dependência quando a empresa se limita em poucos clientes de marca própria. A marca própria ocupa muito da capacidade produtiva das fábricas, ou, por exigências e contrato, não pode comercializar o mesmo produto para terceiros ou em sua marca de fabricante (QUELCH, HARDING, 1996; DUNNE, NARASIMHAN, 1999; TOLLIER, 2003; DABIJA, 2011). Por último, o fornecedor C assinala como desvantagens a deficiência dos distribuidores em controlar seus centros de distribuição devido ao acréscimo de consumo de suas marcas próprias e as deficiências nos contratos, que em suas vulnerabilidades, privilegiam as grandes varejistas.

De forma geral, foi possível ter uma apreciação comparativa da visão dos fornecedores em relação à decisão de fornecer produtos com marca própria e os resultados dessas

estratégias na organização. Na seção final desta pesquisa são apresentadas as considerações finais do estudo com a finalidade de responder aos objetivos propostos e verificar as proposições estabelecidas. Além disso, são apresentadas algumas limitações da pesquisa, assim como sugestões para a realização de pesquisas futuras.

Quadro 12 – Convergências em relação às estratégias dos fornecedores analisados

Critérios	Fornecedor A	Fornecedor B	Fornecedor C	Fornecedor D
ESTRATÉGIAS	Nº. marcas	Cinco marcas de fabricante posicionadas como produtos de qualidade e preços compatíveis ao poder aquisitivo do público alvo	Duas marcas de fabricantes ocupam um lugar de destaque em seu segmento oferecendo padrão de qualidade, melhorias contínuas e inovação tecnológica.	Possui duas marcas de fabricante, sendo uma com maior alcance de mercado
	Posicionamento de acordo as especificações dos clientes	Marcas próprias são direcionadas de acordo com as especificações de cada cliente	Marcas próprias posicionadas de acordo com as especificações de cada cliente, para atender públicos com maior ou menor grau de exigências e qualificações dos produtos.	
	Posicionamento com base no menor preço			Marcas próprias posicionamento com ênfase em uma identidade própria com base na qualidade dos produtos, preço baixo.
	Posicionamento na diversificação de linhas	As marca própria atua em duas linhas de produtos com medida a impedir a entrada de concorrentes	A empresa desenvolve em sua marca e na produção de marcas próprias quatro linhas	As marcas próprias estão direcionadas em quatro linhas, enfatizando o preço competitivo e as especificações dos clientes.
	Inserção da estratégia de marca própria na estratégia competitiva da empresa	Insere a gestão da marca própria em suas decisões de planejamento corporativo	A gestão das marcas próprias está inserida na estratégia competitiva da empresa	Insere a gestão das marcas próprias nas outras decisões e planejamentos da empresa.
	Diferenças entre marca do fabricante e marca própria	Há diferença de especificação e qualidade entre os produtos de marca do fabricante e marcas próprias		Há diferença de especificação e qualidade entre os produtos de marca do fabricante e marcas próprias
	Marca própria e marca do fabricante com mesmas características		Os produtos com marca própria têm as mesmas características que os produtos com marca do fabricante	A produção de marca própria segue os mesmos padrões de qualidade dos produtos de sua marca de fabricante.
	Departamento de marca própria	Não há um departamento exclusivo para marca própria.	Não há um departamento exclusivo para marca própria.	Não há um departamento exclusivo para marca própria.
	Mudanças na estratégia competitiva após estratégia de marca própria	Houve mudança na estratégia competitiva da empresa após a introdução de marca própria, que influenciou também na marca do fabricante.	Empresa precisou adequar as exigências das auditorias solicitadas pelos clientes, o que interferiu no gerenciamento de suas áreas funcionais e modificou suas estratégias competitivas.	Houve mudança na estratégia competitiva da empresa após a introdução de marca própria.

Fonte: elaborado pela autora. As células com preenchimento destacado indicam que não há convergências entre os fornecedores nestes critérios.

Quadro 13 – Convergências em relação à gestão de marcas próprias dos fornecedores analisados

	Critérios	Fornecedor A	Fornecedor B	Fornecedor C	Fornecedor D
GESTÃO DE MARCA PRÓPRIA	Custo de desenvolvimento, produção e estocagem de embalagens	Distribuidor escolhe a agência publicitária para desenvolver as embalagens e o custo do todo processo fica sobre o encargo do fornecedor	Cliente define suas embalagens com a agência publicitária de sua preferência e o fornecedor custeia todo o processo	O fornecedor é responsável pelo custo de elaboração e produção das embalagens	
	Despesas com auditoria	Despesas com auditoria custeada pelo fornecedor	Fornecedores são responsáveis pelo pagamento das auditorias das empresas terceirizadas pelos clientes		
	Isenção de despesas com auditoria			Varejista X não cobra as despesas com auditorias	Varejista X custeia as despesas com auditorias
	Evitar canibalização	Para evitar a canibalização da marca de fabricante, em geral não há fornecimento de ambas as marcas em único cliente		Prefere atuações distintas para a marca do fabricante e as marcas próprias	
	Enfrentar o risco de canibalização		Corre o risco de canibalização ao expor numa mesma gôndola sua marca e sua produção em MP		Corre o risco de canibalização com a produção de MP

Fonte: elaborado pela autora. As cédulas com preenchimento destacado indicam que não há convergências entre os fornecedores nestes critérios.

Quadro 14 – Convergências em relação à seleção e avaliação dos fornecedores analisados

Critérios	Fornecedor A	Fornecedor B	Fornecedor C	Fornecedor D	
SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES	Rigorosos processos de seleção e avaliação	Passa por rigorosos processos de seleção e avaliação	Processo de avaliação e seleção com requisitos austeros de aprovação	Submete a rígidos processos de seleção e critérios de avaliação	Submete a criterioso processo de seleção e avaliações
	Ajustes para adequações as exigências	Vários ajustes ocorreram para adequações às exigências das empresas auditadoras	As melhorias e correções ocorreram em função das exigências de seus contratos com os distribuidores	Ajustes na área de produção	Várias ações foram adequadas para conseguir essa aprovação
	Alterações que beneficiaram a organização	Cobrança influenciou no melhoramento de sua marca de fabricante também	Várias ações beneficiaram o processo produtivo de toda empresa	Benefícios relevantes em todas as plantas como resultados a solicitações dos ajustes	Toda intervenção trouxe benefícios a operações das fábricas
	Auditórias constantes	Periodicamente auditada	Eventuais auditórias durante todo o processamento	Passa por frequentes auditórias	A organização passa por frequentes auditórias
	Rompimento de contrato	Houve casos de rompimento no fornecimento de marca própria	Houve casos de rompimento no fornecimento de marca própria	Houve casos de rompimento no fornecimento de marca própria	
	Critério crítico para desabilitação	Boas Práticas de Fabricação (BPF)	Exigências dos varejistas por padrões de boas práticas de fabricação	Higiene, formulação, integridade do produto, segurança alimentar, meio ambiente e segurança do trabalho	Exigências dos varejistas por padrões de BPF

Fonte: elaborado pela autora. As cédulas com preenchimento destacado indicam que não há convergências entre os fornecedores nestes critérios.

Quadro 15– Convergências em relação às motivações e vantagens dos fornecedores analisados

MOTIVAÇÃO E VANTAGENS NA PRODUÇÃO DE MARCA PRÓPRIA	Critérios	Fornecedor A	Fornecedor B	Fornecedor C	Fornecedor D
Associação com marca do varejista	Associar a marca da empresa, a uma empresa líder de mercado	Associações dos consumidores à imagem do distribuidor	A associação do nome da empresa com clientes renomados		
Entrada no mercado	Adentrar em mercados	Expansão de sua marca em todas as regiões brasileiras até em mercados de difícil acesso.	Entrada em novos mercados nunca explorados		
Ampliação de <i>market share</i>		Ampliam seu <i>market share</i>	Ampliar seu <i>market share</i>	Expansão de mercado	
Continuidade de venda	A possibilidade de continuidade de produção		Obtenção de continuidade de produção	A garantia de entrega do produto	
Melhoria no relacionamento com o cliente		Fortalecem o relacionamento com os distribuidores	Proporcionar melhorias no relacionamento	Aproximação mais estreita com esse varejista	
Aumenta o poder de barganha	Interligação dos atores envolvidos influenciou poder de barganha entre fornecedor e distribuidores.	Auxilia no processo de negociação de sua marca de fabricante e aumentando o poder de barganha	Ampliando o poder de barganha com os varejistas	Melhor poder de barganha	
Expansão dos processos existentes	Desenvolvimento de novos processos em sua produção para marca própria e sua marca	Expansão dos processos existentes por exigências e especificações dos distribuidores			
Utilização capacidade ociosa	Maximizar a ociosidade de produção.	Aproveitar sua capacidade produtiva	Viabilizado por sua capacidade ociosa,		
Minimiza custos de produção		Diluição de custos produção compartilhando com os clientes	Produzir com menor custo		
Despesas com comunicação e promoção	Isenção de despesas com divulgação e promoção	Incide numa parcela pequena de custos com promoção e isenção em comunicação	Contabilizar a redução de investimentos com comunicação	Isenção de despesas com divulgação e promoção	
Volume de produção	Otimização do volume de produção	Demandar por um volume maior de produção	Obtenção de lucro para altos volumes	Aumentar o volume de produção	
Diversificação na linha de produtos	Oportunidade de diversificação na linha de produtos	Novas linhas para atender públicos com maior ou menor grau de exigências e qualificações dos produtos.	Surgimento de novas linhas de produção.		

Fonte: elaborado pela autora. As cédulas com preenchimento destacado indicam que não há convergências entre os fornecedores nestes critérios.

Quadro 16– Convergências em relação às desvantagens dos fornecedores analisados

		Fornecedor A	Fornecedor B	Fornecedor C	Fornecedor D
DESVANTAGENS NA PRODUÇÃO DE MARCA PRÓPRIA	Comprometimento com core business	Associar a marca da empresa a uma empresa líder de mercado			Muita atenção despendida para as marcas próprias
	Risco de canibalização e diminuição do poder da marca do fabricante	Em geral não há fornecimento de ambas as marcas em único cliente	A marca do fabricante torna-se menos competitiva em função de um preço maior e menor conhecimento no mercado	Dificuldades de acesso a marca de fabricante resultando em seu enfraquecimento	Descuido de sua marca ou até sua canibalização em favor da produção de marca própria
	Incapacidade de conciliar os custos dos produtos aos preços solicitados	Desequilíbrio na relação preço versus exigências		Custos dos produtos incompatíveis com os preços solicitados pelos distribuidores	Preços baixos incompatíveis com a pressão demandados pelos varejistas
	Aumento de exigências dos varejistas	Alto nível de exigências na produção, e consequentemente de investimento	Austeras auditorias e alto custo de investimento para análise de produto em laboratório	Controle excessivo no processo de produção	Rigoroso processo de seleção Exigências, o rigor no processo produtivo
	Custos com elaboração e produção de embalagens	Custo de arte, de produção, de alterações e estoque de embalagem	Todo o desenvolvimento, de gráfica, de arte, de tudo quem paga é o fornecedor	Custo de elaboração e produção das embalagens. Quando têm alterações, também	Custos com embalagens
	Despesas com auditorias	Despesas com auditoria	Pagamento das auditorias	Com os varejistas W e Z despesas com auditoria	
	Despesas com promoção		Parcela de pagamento no lançamento do produto	Pagamento de taxas extras de promoção em algumas campanhas	
	Rompimento de contrato	Possibilidade de rompimento de contrato	Risco de rompimento de contrato	Risco de rompimento de contrato	Preocupação com risco de rompimento de fornecimento
	Criar dependência	Perigo da dependência por conta de volume		Risco de eventual dependência	

Fonte: elaborado pela autora. As cédulas com preenchimento destacado indicam que não há convergências entre os fornecedores nestes critérios.

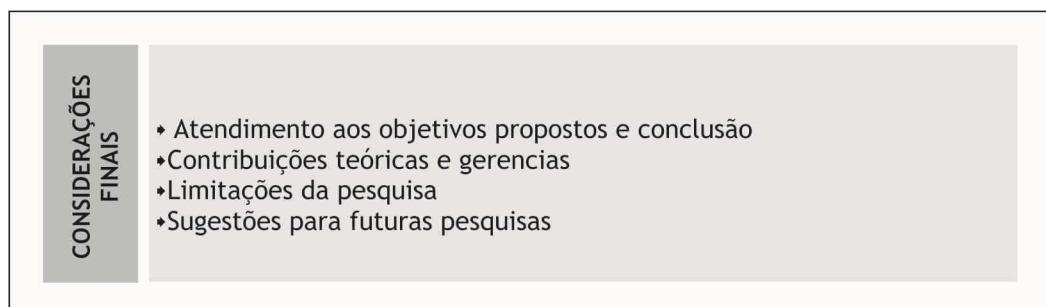
5

Considerações finais

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta sessão apresenta as considerações finais desta pesquisa, um relato das informações obtidas para demonstrar como os objetivos propostos foram alcançados e a análise das proposições estabelecidas. Por fim, são apresentadas algumas limitações da pesquisa, assim como sugestões para a realização de pesquisas futuras. O esquema da figura 15 ilustra como está organizada esta sessão final.

FIGURA 21- Esquema das considerações finais



Fonte: elaborado pela autora.

5.1 ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS PROPOSTOS E ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES DO ESTUDO

Com a finalidade de responder à problemática levantada por esta pesquisa, nesse momento faz-se necessário avaliar se o objetivo geral (analisar como a decisão de fabricação de marcas próprias que se insere na estratégia de marcas das empresas, fabricantes de produtos lácteos) foi alcançado e concomitantemente se as proposições estabelecidas realmente expressam os resultados encontrados.

A identificação de como a decisão de estratégia de marcas próprias se insere na estratégia de marca dos fornecedores pesquisados foi possível pela explanação dos objetivos específicos traçados no início do trabalho a partir das teorias estudadas. Embora a análise comparativa dos fornecedores estudados não tenha sido apontada como um objetivo inicial da presente pesquisa, com os dados coletados foi possível realizar tal análise. A comparação da atuação dos fornecedores A, B, C e D sob a influência das estratégias de marca própria foi feita a partir de cinco perspectivas, definidas com base nos objetivos previamente estabelecidos: estratégia, gestão de marca própria, seleção e avaliação dos fornecedores, motivações, vantagens e desvantagens.

Com relação aos dois primeiros objetivos específicos propostos nesta pesquisa (descrever as estratégias competitivas de empresas fabricantes de marcas próprias de produtos lácteos e identificar as estratégias de marca de empresas fabricantes de marcas próprias de produtos lácteos), observou-se que a estratégia de marca própria provocou mudanças na estratégia competitiva das empresas estudadas. A estratégia de marca própria é considerada um diferencial efetivo em relação à concorrência e possibilita o alcance de maior participação de mercado e melhor rentabilidade, mesmo que ela tenha uma representatividade pequena no percentual total de volume de produção, como no caso do fornecedor D.

Assim, a estratégia de marca própria faz parte da estratégia corporativa das organizações estudadas, mesmo que elas não tenham um departamento exclusivo para sua gestão. A pesquisa revelou que os fornecedores estudados posicionam-se com base no menor preço em uma diversificada linha de produtos, de acordo com as especificações de seus distribuidores. Identificou-se também que os produtos com marcas próprias fornecidas pelas empresas A e C são diferentes dos produtos com marcas desses fabricantes, conforme as solicitações de seus clientes varejistas.

No tocante aos objetivos 3 e 5 (descrever os motivadores de fabricação de marcas próprias e identificar, na perspectiva do fornecedor, as vantagens da fabricação de marcas próprias, respectivamente), foi detectado que os principais fatores que levaram os fornecedores a decidir pela estratégia de marca própria estão ligados aos benefícios que essa parceria pode trazer às empresas (vantagens). Os fornecedores relataram que os motivadores da adesão à estratégia de marca própria realmente mostraram-se vantagens, tais como: a possibilidade de aumento no poder de barganha com esses distribuidores; a entrada em mercado de difícil acesso; o aumento no volume de produção; as contribuições lucrativas advindas da associação com a marca do varejista; a utilização da capacidade ociosa; e a probabilidade de ampliação do *market share*.

Assim sendo, em contato com os fornecedores, observou-se que suas expectativas foram em parte alcançadas. Os fornecedores A, B, C e D reportaram que como principal vantagem está o volume de produção e que vários outros benefícios são consequências desse aumento de produção. Resultados como a oportunidade de crescimento e a diminuição dos custos fixos são vantagens que agregam valor e dão continuidade à estratégia.

Ao descrever o objetivo 6 (identificar, na perspectiva do fornecedor, as desvantagens da fabricação de marcas próprias), nota-se que há divergências em relação a algumas das vantagens declaradas pelas empresas estudadas. Isso porque, para alguns dos fornecedores entrevistados, esses fatores apontados como vantagens são desvantagens. Nesse sentido, é

possível citar as despesas com promoção, pois os fornecedores B e C relataram que são convocados a participar de campanhas promocionais e até mesmo de patrocínios. O fornecedor B reclama de receber cobrança de despesas com taxas comerciais, fato não encontrado na literatura estudada. Outro fator citado refere-se às despesas com auditorias e o custo com a elaboração, produção e estoque das embalagens, tornando muito difícil a conciliação dos custos dos produtos aos preços solicitados pelos clientes. Além disso, há o risco de canibalização, diminuição do poder da marca do fabricante e o eventual comprometimento de seu *core business* ao criar dependência a esse relacionamento.

Os fornecedores passam por rigorosos processos de seleção no início da implementação da estratégia de marcas próprias. Os distribuidores desenvolvem criteriosas etapas de avaliação para escolha do fornecedor ideal de suas marcas próprias. Desse modo, os fornecedores argumentam que são submetidos à avaliação de atuação tanto no ambiente interno como no ambiente externo, tendo como ênfase aspectos como: estabilidade financeira; imagem no mercado, com atenção à participação sócio ambiental; capacidade produtiva; processos produtivos; ações de conformidade solicitadas para ingressar na parceria e durante todo relacionamento. No processo de avaliação, os fornecedores destacam as constantes auditorias a que são submetidos para controle de qualidade.

Em cumprimento ao objetivo 4 (descrever o processo e os critérios de seleção e avaliação dos fabricantes de marcas próprias), os fornecedores estudados relataram que os rigorosos processos de seleção e avaliação a que são submetidos, o aumento das exigências dos varejistas por boas práticas de fabricação e os ajustes para adequações a essas exigências, acabam por desequilibrar os benefícios provenientes dessa parceria. E há ainda a constante preocupação de rompimento de contrato, em função de todo o capital investido para o desenvolvimento das marcas próprias, visto que, às vezes, esses contratos são tendenciosos e privilegiam as grandes redes varejistas.

Entretanto, há de se considerar o lado positivo desse processo de seleção e avaliação. Os fornecedores são auditados por empresas renomadas contratadas pelos distribuidores e o parecer favorável dessas empresas valoriza a marca desses produtores. É importante ressaltar que, com a implementação dos contratos estabelecidos, as exigências resultantes do processo de seleção e avaliação promovem expansão dos processos existentes, assegurando o aumento em volume de produção, a redução de custos de produção e a segurança em continuidade de venda. Em algumas empresas acontece a redução de comunicação e promoção e em outras até mesmo a isenção dessas despesas.

Considerando as informações levantadas ao longo da pesquisa, incluindo a pesquisa de campo e o referencial teórico, foi possível também analisar as proposições deste estudo.

A proposição 1: “O desenvolvimento da estratégia de marketing direciona o estabelecimento do propósito do negócio e sua estratégia central possibilitando a criação do posicionamento competitivo da empresa” (HOOLEY, PIERCY, NICOUAUD, 2010) é verdadeira. Ao estabelecer as estratégias de marcas como propósito de negócio na estratégia corporativa, os fornecedores A, B, C e D visam alcançar vantagem competitiva. Desse modo, esses fornecedores posicionam-se com foco no preço em atendimento às especificações de seus clientes varejistas, direcionando a implementação das melhores estratégias de marketing que resultaram na diferenciação frente aos concorrentes e melhor rentabilidade financeira a curto e longo prazo, inserção e integração de mercado, eficiência na produção e controle de vendas dos produtos.

A análise da proposição 2 “O extenso número de marcas de fabricantes existentes no mercado, o restrito número de marcas que são comercializados com sucesso nas prateleiras, o poder crescente de distribuição e menores custos de produção para a marca do distribuidor contribuem para o fato dos produtores cooperarem na fabricação de produtos com marcas próprias” (OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006; RUBIO, YAGUË, 2008; ALTINTAS et al., 2010; SHIH, 2010; DABIJA, 2011; SZYMANOWSKI, GIJSBRECHTS, 2012) e da proposição 3 “Há um considerável número de produtores que, depois de avaliar as vantagens e desvantagens de produção estratégica de marcas próprias, têm optado por fabricá-los de modo a alcançar os objetivos econômico-financeiros, relacional e de marketing” (OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006) são também verdadeiras.

As análises dessas duas proposições foram resultado de um estudo complexo de todos os dados coletados. De um lado, os fornecedores pesquisados afirmam que a entrada no mercado é uma tarefa árdua, porque há uma batalha que demanda um relacionamento duradouro com os clientes e capacidade de assumir os custos para expor seus produtos nas gôndolas dos distribuidores. De outro lado, os distribuidores, para enfrentar a força de distribuição das marcas líderes de mercado, optam por oferecer em seus pontos de vendas produtos com marca própria, favorecida pelas associações de sua tradição, conhecimento e fidelidade. Como não produz essas mercadorias, recorrem aos produtores para fornecimento desses produtos, mas, como exigência primordial, além de qualidade semelhante às marcas líderes de mercado, querem produtos com menor preço.

Nesse contexto, os fornecedores, especialmente empresas de médio ou pequeno porte, aderem às exigências dos distribuidores com a motivação de desenvolver melhor

relacionamento com eles, podendo, assim, entrar em um mercado nunca antes possível. Ou seja, ter oportunidade de expor sua marca de fabricante nos pontos de venda de seus clientes, além da preocupação de que, se não produzir as marcas próprias, outro concorrente, possivelmente, o fará. Em relação aos ganhos econômico-financeiros, relacional e de marketing, o desenho moderno de distribuição das redes de supermercado, que são os clientes em evidência dos fornecedores, em várias lojas oferecem a vantagem de abranger diversos públicos por meio de sua marca de fabricante ou por sua produção em marca própria.

A proposição 4 “Para o fabricante, a principal vantagem no fornecimento de produtos com marcas próprias é a utilização de capacidade ociosa, possibilitando ganhos de escala, diluição de custos fixos e maior competitividade no mercado em termos de custo/preço” (ROSENBLUM, 2002; WARD et al, 2002; OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006; STEENKAMP, VAN HEERDE, GUYSKENS, 2010) é verdadeira. Os fornecedores A, B e C asseguram que a inserção de marca própria em sua estratégia competitiva possibilita otimizar os investimentos realizados, podendo proporcionar, de um modo efetivo, diluição dos custos fixos pela produção em escala e, desse modo, enfrentar a pressão dos distribuidores por baixos preços. Entretanto, essa é uma situação presente na realidade dos fornecedores de médio e pequeno porte, o que não acontece com o fornecedor D, pela sua posição de liderança no mercado.

A proposição 5 “Para o fabricante, a opção pela produção de marcas próprias pode ser prejudicial, em especial quando esses itens passam a concorrer diretamente com os produtos de sua marca do fabricante, evidenciando o risco de canibalização de sua marca líder” (SATTLER, 2001; OLIVER, 2001; TOILLIER, 2003; WU, WANG, 2005; GÓMEZ, BENITO, 2008; ALTINTAS et al., 2010; DABIJA,2011) é verdadeira com base nos casos estudados. Os fornecedores declaram que, após a entrega dos produtos para seus distribuidores, eles não têm mais nenhum controle sobre essas mercadorias, que podem, assim, competir em grau de desigualdade com sua marca de fabricante. Ainda que o fornecedor A declare que, de forma geral, prefere sua marca de fabricante e as marcas próprias que fornece sendo oferecidas em espaços distintos, é difícil evitar que as marcas próprias fornecidas por ele não sejam levadas de um CD para determinado ponto de venda de seu cliente varejista e colocado ao lado de sua marca A. O fornecedor C declara que a marca própria é um “vírus” que precisa ser combatido, em prejuízo ao enfraquecimento de sua marca de fabricante, mas que não pode ser extermínado, pelos benefícios que proporciona em contra partida.

Outra proposição referente às desvantagens de adesão ao fornecimento de marca própria a de número 6, “Como desvantagens no fornecimento de marcas próprias apontam-se a mudança da visão de parceria por parte dos distribuidores, que consideram a marca própria como se fosse outra marca de fabricante, a solicitação de promoção e marketing em conjunto, a constante busca por preços menores a fim de competir sob um preço abaixo da marca líder, a vulnerabilidade pelo número restrito de clientes, além de eventuais mudanças de responsáveis de negociação de marcas próprias” (YOKOYAMA, 2010) não é totalmente verdadeira para os casos estudados. Quando essa proposição é analisada por partes, percebem-se alguns comentários coincidentes, mas outros completamente não coincidentes com os casos analisados.

Nenhum dos fornecedores pesquisados alega que sua parceria com os distribuidores acontece no mesmo nível que outra marca de fabricante. De forma geral esse relacionamento traz alguma aproximação entre os dois lados, ou seja, no fortalecimento das relações de negociações ou pelo aumento do poder de barganha. Também não houve nenhum comentário sobre constantes mudanças de responsáveis pelas negociações de marcas próprias. Todos os entrevistados estão nas empresas há mais de seis anos. No entanto, a convocação para participar em campanhas promocionais, a solicitação por patrocínio, a cobrança de taxa de despesas comerciais, como relatado pelo fornecedor C, a insistente busca por preços menores para concorrer com as marcas líderes e o número restrito de clientes são ocorrências desvantajosas comuns às empresas pesquisadas.

E, por fim, a proposição 7 “As marcas próprias não estão mais posicionadas na parte inferior do mercado, visto que suas marcas *premium* continuam a crescer e posicionar-se em níveis de qualidade por vezes superiores aos de todas as outras marcas da categoria” (ALTINTAS et al., 2010) não é totalmente verdadeira para todos os casos estudados. Stanton e Meloche (2011) alegam que o nível de desenvolvimento econômico de um país está relacionado a seu uso de sua marca própria. Ao tornar-se um país mais desenvolvido, com melhor nível de educação, surgem mais opções disponíveis, mais ações de comunicação e mais varejistas e consumidores sofisticados. Desse modo, em resposta às exigências dos varejistas, os fornecedores oferecem produtos de qualidade de acordo com o perfil dos consumidores finais de seus clientes, podendo assim incluir em suas linhas produtos com valor e qualidade superior a outras ofertas. Entretanto, ao relatar sobre a vantagem no aumento em volume de produção alcançado pelo fornecimento de marca própria, os fornecedores informam que ainda há maior volume de comercialização nos produtos de qualidade semelhante às marcas líderes, mas com menor preço. Os fabricantes estudados

apontaram que, no tocante à marca própria, eles se posicionam com menor preço na maioria das linhas pesquisadas neste estudo. Em algumas linhas e para alguns varejistas, é demandado produto com qualidade superior (*premium*). Cabe salientar que esta pode ser uma característica da oferta de marca própria em produtos lácteos.

Como conclusão e contribuição deste estudo, é possível elucidar alguns pontos que não foram comentados na literatura pesquisada sobre a temática em questão. Torna-se relevante informar que o fornecedor B recebe cobrança de despesas extras de um dos distribuidores. Essas despesas incluem taxas comerciais e despesas com promoção, tornando, assim, ainda menor a margem de lucro, especialmente nos produtos padrão que são objeto de contínuas auditorias e demandas por qualidade semelhantes às marcas líderes de mercado. .

As peculiaridades do mercado brasileiro em relação às estratégias de marca dos fornecedores de marca própria levantadas por Toillier (2003) e Yokoyama (2010) foram ora confirmadas ora não confirmadas nas empresas pesquisadas. Desse modo, divergente da pesquisa de Toillier (2003), mas coerente com a conclusão de Yokoyama (2010), registra-se uma atenção no planejamento e execução das estratégias de marca própria, assim como uma crescente busca por melhorias nos processos e consequente desenvolvimento de qualidade dos produtos ao mesmo tempo em que se procura redução de preços. Esse aprimoramento se dá como resultado das constantes auditorias, dos ajustes às exigências dos varejistas, por fim, ao firme processo de aprendizagem e qualificação.

No quesito relacionamento, houve avanços no setor pesquisado. Ao contrário dos resultados obtidos por Yokoyama (2010), os distribuidores não consideram a marca própria como outra marca de fabricante, essa parceria ainda oferece aos fornecedores um atendimento diferenciado com alguns benefícios. No entanto, assim como Toillier (2003) e Yokoyama (2010), os dados analisados revelam que ainda há lacunas no relacionamento dos distribuidores e seus fornecedores, podendo ser citados como exemplos: exigências de pagamento de auditorias, convocações para participar em campanhas promocionais e responsabilidade por todo custo com embalagens. Outro aspecto levantado na pesquisa é a relação custo/preço, com destaque para a demanda por produtos cada vez mais diferenciados pela sua qualidade e inovação. Assim, há necessidade de negociações com base no processo ganha-ganha.

A partir do desenvolvimento desta pesquisa conclui-se que o fornecimento de marcas próprias, apesar das desvantagens citadas pelos fornecedores pesquisados, proporciona uma estratégia de crescimento com oportunidades de melhorias contínuas em quesitos como volume de venda, maior abrangência de mercado, ganhos de escala, melhorias nos processos

existentes e ênfase no aprendizado, tornando essas empresas mais competitivas em seus setores e dando a elas a oportunidade de alcançar patamares mais altos.

5.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS

O referencial teórico para construção do estado da arte desta pesquisa foi desenvolvido visando a comparação e a sustentação dos dados empíricos coletados e analisados. Nota-se que o mercado brasileiro apresenta algumas características distintas do apresentado no arcabouço teórico pesquisado. Entretanto, estas peculiaridades podem ser características específicas do setor de produtos lácteos, não sendo possível estabelecer uma generalização desses resultados a outros setores ou mesmo a outros fabricantes do setor. Para a academia, o estudo traz resultados relevantes sobre a inserção do fornecimento de marca própria na estratégia de marca e na estratégia competitiva das empresas pesquisadas.

Apesar das limitações desta pesquisa, apresentadas no item 5.3, o estudo traz informações importantes para os fornecedores de produtos lácteos que atuam com marca própria e com marca de fabricante. Traz contribuição também para outros fornecedores que tenham como objetivo a inserção de fornecimento de marca própria em sua estratégia competitiva. Os apontamentos dos motivadores da fabricação de marcas próprias sob o ponto de vista dos fabricantes, assim como a identificação de suas vantagens e desvantagens, apresentam fatores efetivos de contribuição gerencial.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No decorrer deste estudo foram encontradas algumas dificuldades que restringiram a pesquisa. Entre elas é importante destacar os seguintes pontos:

- Apesar da escolha de estudo multicasos, os resultados encontrados restringem-se aos fornecedores pesquisados. As generalizações encontradas referem-se às empresas pesquisadas e, mesmo assim, devem ser consideradas com prudência pela diferença de estrutura de cada uma cada e pela especificação dos produtos fornecidos, evitando assim possíveis distorções.

- A relutância de empresas em participar da pesquisa, principalmente no caso de empresas de maior porte. Foi possível notar o receio de que a concordância em participar da pesquisa poderia afetar a gestão da empresa, em especial em relação a aspectos sigilosos. Essa desconfiança foi percebida por resistência aos convites apresentados e pela postura de

participantes ao responder aos assuntos abordados no roteiro de entrevista. Alguns participantes preferiram responder o roteiro por email antes da entrevista.

- Outra limitação está relacionada ao corte transversal da pesquisa, ou seja, foram coletados dados de apenas um ponto no tempo. Isso porque diversos fatores, como as variações na economia, intervenções legais e problemas na cadeia produtiva, podem afetar a decisão dos gestores pela opção de fornecimento de marca própria, e os resultados propostos poderão sofrer alterações no futuro.

5.4 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Conforme destacado ao longo desta pesquisa, há escassez de publicações sobre as estratégias de marca própria na perspectiva do fornecedor. Desse modo, é possível sugerir alguns temas para pesquisas futuras:

- Estudos sobre marca própria sob o ponto de vista dos fornecedores em outras categorias de produtos do setor alimentício ou em outros setores em que o desempenho das marcas próprias é expressivo, como limpeza caseira e higiene (ACNIELSEN, 2011).
- Estudos sobre marcas próprias em fabricantes de produtos lácteos em outros países.
- Análise da estratégia de marcas próprias na perspectiva de outros fornecedores de produtos lácteos, inclusive fornecedores de marcas próprias do atacado distribuidor, visto que as empresas apresentadas nesta pesquisa tinham como principais clientes redes de varejistas.
- A partir dos aspectos discutidos neste estudo, sugere-se a realização de uma pesquisa quantitativa sobre as motivações, vantagens e desvantagens do alinhamento da estratégia de marca própria e da estratégia competitiva, buscando incluir maior número de fornecedores de marcas próprias em diferentes regiões do país.
- Como sugestão de ampliação do escopo de análise da estratégia de marcas próprias, sugere-se a realização de estudos que analisem o comportamento dos consumidores.

Referências

AAKER, D. A. **Brand equity:** gerenciando o valor da marca. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998. 307p.

_____. **Administrando estratégias de mercado.** Porto Alegre: Bookman, 2001a. 323p.

_____. **Criando e administrando marcas de sucesso.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2001b. 397p.

_____. **Estratégia de portfólio de marcas.** Porto Alegre: Bookman, 2007. 342 p.

AAKER, D.A. KELLER, K.L Consumer Evaluations of Brand Extensions. **The Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 1, pp. 27-41. Jan., 1990.

AAKER, D.A. KELLER, K.L. The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions. **Journal of Marketing Research**, Vol. 29, No. 1, pp. 35-50, Feb- 1992.

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 745 p.

ABAD. Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores. **Dados do setor.** Disponível em: <<http://www.abad.com.br/index2.html>>. Acesso em: 02 dez. 2011.

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados. SuperHiper. Disponível em <<http://www.abrasnet.com.br/>>. Acesso em 20/03/2012.

ABMAPRO. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS E TERCEIRIZAÇÃO. Marca Própria: empresas associadas. Disponível em <<http://www.abmapro.org.br/page/index.asp>> Acesso em 14/08/ 2011

ACNIELSEN. **Pesquisa mostra que marcas próprias têm espaço para crescer no Brasil.** Disponível em <http://br.nielsen.com/news/pesquisa_marcas_proprias.shtml> Acesso em 16/03/2012.

ALTINTAS, M. H.; KILIÇ, S.; SENOL, G.; ISIN, F. B. Strategic objectives and competitive advantages of private label products: Manufacturers' perspective. **International Journal of Retail & Distribution Management.** Vol. 38 No. 10, pp. 773-788, 2010.

AMBLER, T. Measuring Marketing Performance, Pan'agra Working Paper, 96- 904, **Centre for Marketing**, London Business School, 1996.

AMBLER, T.; STYLES, C. Brand development versus new product development: toward a process model of extension decisions. **Journal of Product & Brand Management**, v. 6, n. 4, p. 222-234, 1997.

ANDRADE, M. M.. **Como preparar trabalhos para cursos de pós- graduação:** noções práticas. 4ed São Paulo: Editora Atlas, 2001. 159 p.

ANSELMSSON, J.; JOHANSSON, U. Third generation of retailer brands - retailer expectations and consumer response. **British Food Journal**, Vol. 111 Iss: 7 pp. 717 – 734. 2009.

ARNOLD, D. **The handbook of Brand management.** London: The economist Books, 1992. 253p.

BARBOSA et al. **Produção de leite no sudeste do Brasil:** gado de leite- importância da economia. Embrapa Gado de Leite. Disponível em <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteSudeste/index.html>>. Acesso em 20/03/2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Portugal: Edições 70, 1977.

BARKI, E.; TERZIAN, F. Sucesso no varejo. RAE - Revista de Administração de Empresas. V. 7, nº 5, set/out 2008, p. 57. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/5355.pdf>>. Acesso em 28 Ago. 2012.

BARNEY, J.B.; HESTERLEY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Person Prentice Hall. 2007.

BATRA, R.; SINHA, I. Consumer-level factors moderating the success of private label brands. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 2, p. 175-191, 2000.

BAUER, M.W. ; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som.** Um manual prático. Tradução: Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002, 64-89.

BERKOWITZ, E. N. et al. **Marketing.** 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003. 454 p.

BEUREN, I.M. (Org.); et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2003.189 p.

BORGES, A. **A adoção da marca própria pelos supermercados como ferramenta estratégica e competitiva.** Belo Horizonte: Mediação, nº 1, p. 100-112. Outubro de 2001.

BORGES, A. **Marketing de varejo:** as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B. **Strategic marketing channel management.** New York: McGraw-Hill, 1992. 488 p.

BRASIL. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.** Legislação. Disponível em <<http://extranet.agricultura.gov.br/sislegis-consulta/consultarLegislacao.do>> Acesso em 18/03/2012.

BRUHN, M. *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*, Eighth Edition, Gabler Verlag, Wiesbaden. 2007.

BUNGE, M. **Epistemologia:** curso de atualização. São Paulo: T. A. Queiroz/ Edusp, 1980.

BURT, S. The strategic role of retail brands in British grocery retailing. **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 8, p. 875-897, 2000.

BURT, S.; DAVIS S. Follow my leader? Lookalike retailer brands in non-manufacturer-dominated product markets in the UK. **The International Review of retail, Distribution and Consumer Research**, v.8, n°2, pp.163-85. 1999.

CAPES, Portal. **Periódicos**. Disponível em <<http://www.periodicos.capes.gov.br/>> Acesso em 15/11/2011.

CAUCHICK MIGUEL, P.A. et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHEN, C. M.; CHOU, S. Y.; HSIAO, L.; WU, I. H. Private labels and new product development. **Marketing Letters**, Vol. 20, pp. 227-43. 2009.

CHEN, J.; NARASIMHAN, O.; JOHN, G; DHAR, T. An Empirical Investigation of Private Label Supply by National Label Producers. **Marketing Science**. Vol. 29, No. 4, pp. 738-755, July-August 2010.

CHEN, L.; STEPHEN M. G.; S.M.; XIA, Y. Private Labels: Facilitators or Impediments to Supply Chain Coordination. **Decision Sciences Journal**, v. 42,n. 3, p. 689-720.2011.

CHIMHUNDUR.R.; HAMLIN, R.P.; McNEILL, L. Impact of Manufacturer Brand Innovation on Retailer Brands. **International Journal of Business and Management**. Vol. 5, No. 9; September. 2010.

CHOI, S. C. Price Competition in a Channel Structure with a Common Retailer. **Marketing Science**, Vol. 10 No. 4, pp. 271-296.1991.

CHURCHILL Jr., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 768 p.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CONN, C. Innovation in private-label branding. **Design Management Review**, v. 16, n. 2, p. 55-72, 2005.

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461 p.

CORSTJENS, M. LAL, R. Building store loyalty through store brand. **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXVII, August, pp. 281-91, 2000.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. **Marketing estratégico**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007. 733 p.

CZINKOTA, M. R. **Marketing: As Melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DABIJA, D. C. Producer versus retail brand strategies – positioning vectors in consumers' mind. **Management & Marketing**. Vol. 6, No. 3, pp. 407-420. 2011

DE CHERNATONY, L. Branding in an era of retailer dominance. *International Journal of Advertising*. V. 8, pp. 245-260. 1989

_____. How suited is a brand's strategy to its environments? **School working paper series**. England: University of Birmingham, 2001.

_____. Construção de marca. In: BAKER, M. J. et al. **Administração de Marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus (Elsevier), 2005. 603 p. cap. 15.

DE CHERNATONY, L.; DALL'OLMO RILEY, F. Defining a brand: beyond the literature with experts' interpretations, **Journal of Marketing Management**, Vol. 14, pp. 417-443. 1998.

DE CHERNATONY, L.; McDONALD, M. **Creating powerful brands in consumer, service and industrial market**. 2.ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.

DIESENDRUCK, Elcan. **Com Licença**: compreenda melhor o licenciamento um negócio de 112 bilhões de dólares. Nobel, São Paulo, 2000.

DICTIONARY. Resource library. Disponível em <marketingpower.com> Acesso em 25/07/2012.

DUNNE, D.; NARASIMHAN, C. **The new appeal of private labels**, Harvard Business Review, Vol. 77 No. 3, pp. 41-52, 1999.

EBSCOHOST. **Business Source Premier**. Disponível em <www.ebscohost.com>. Acesso em 25/07/2012.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, vol. 14, no. 4, p.532-550, 1989

ESBJERG, L; BECH-LARSEN, T. The brand architecture of grocery retailers: Setting material and symbolic boundaries for consumer choice. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v.16, pp. 414-423, 2009.

EUROMONITOR. **Global market information database**. Private label in Europe: private label strategies, August 1998.

FGV-EAESP. Fórum GVcev de Marcas Próprias. Centro de Excelência em Varejo da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, **Marcas próprias no Brasil**. 2004.

FISCHER, M.; VÖLCKNER, F.; SATTLER, H. How important are brands? A cross-category, cross-country study. **Journal of Marketing Research**. Vol. XLVII 823-839, October 2010.

FITZELL, Philip. **Private label marketing in the 1990s**. Global Books Productions, New York, NY, 1992.

GEHLHAR, M. J. et al. Brand leadership and product innovation as firm strategies in global food markets. **Journal of Product & Brand Management**, v. 18, n. 2, p. 115-126, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GLYNN, M.; BRODIE, R. J., MOTION, J. The Benefits of Manufacturer Brands to Retailers. **European Journal of Marketing**, Vol. 46 Iss: 9, 2012.

GÓMEZ, M.; BENITO, N. R. Manufacturer's characteristics that determine the choice of producing store brands. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 1/2, p. 154-177, 2008.

GÓMEZ, M.; RUBIO, N. Shelf management of store brands: analysis of manufacturers' perceptions. **International Journal of Retail & Distribution Management**. v. 36, n. 1, p.50-70, 2008.

GOMEZ-ARIAS, F. T.; BELLO-CEBRON, L. Why do leading brand manufacturers supply private labels? **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 23, n. 4, p. 273-278, 2008.

GORDON, W. **Retailer brands**: the value equation for success in the 90s. Journal of Market Research Society. 16. 165-181. 1995.

GOONER, R. A.; NADLER, S. S. abstracting empirical generalizations from private label brand research. **Journal of Marketing Theory and Practice**, vol. 20, no. 1, pp. 87–104. 2012.

GROZNIK, A.; HEESE, H. S. Supply chain conflict due to store brands: the value of wholesale price commitment in a retail supply chain. **Decision Sciences**. Volume 41 Number 2, May 2010.

HARB, A **As competências organizacionais de hipermercados e supermercado no Brasil**, tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

HELM, C.; JONES, R. Extending the value chain: A conceptual framework for managing the governance of co-created brand equity. **Journal of Brand Management**. Vol. 17, 8, 579–589. 2010.

HERSTEIN, R.; JAFFE, E. D. Launching store brands in emerging markets: resistance crumbles. **Journal of Business Strategy**, v. 28, n. 5, p. 13-19, 2007.

HOCH, S. J. How should national brands think about private labels? **Sloan Management Review**, v. 37, n. 2, p. 89-102, 1996.

HOEFFLER, S.; KELLER, K.L. The marketing advantages of strong brands. **Brand management**, v.10, nº. 6, p. 421-445. 2003.

HOFER, Charles W. Toward a contingency theory of business strategy. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 784-810, Dec. 1975.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. F. **Estratégias de Marketing e Posicionamento Competitivo.** 3^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HOOLEY, G. J.; PIERCY, N. F.; NICOLLAUD, B. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 439 p.

HUANG, Ying; HUDDLESTON, Patricia. Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage. **International Journal of Retail & Distribution Management.** Vol. 37 No. 11, pp. 975-992. 2009.

IBGE/Pesquisa da Pecuária Municipal. ZOCCAL, R. - Embrapa Gado de Leite Informações técnicas - **Mesorregiões mais produtoras de leite, 2010/2011:** estatística do leite. Disponível em:< <http://www.cnpgl.embrapa.br/nova/informacoes/> estatisticas/producao/tabela0242.php>. Acesso em: 18/03/2012.

KAPFERER, J.N. **As Marcas, capital da empresa:** criar e desenvolver marcas fortes. São Paulo: Bookman, 2003.

KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer- based brand equity. **Journal of Marketing**, vol. 57, pp. 1-22, 1993.

_____. Building customer-based brand equity. **Marketing Management**, v. 10, n. 2, p. 14-19, 2001a.

_____. Mastering the marketing communications mix: micro and macro perspectives on integrated. **Journal of Marketing Management**, v. 17, n. 7-8, p. 819-847, 2001b.

_____. Branding shortcuts. **Marketing Management- AMA**, p.18-23. September / October , 2005.

_____. **Strategic Brand Management:** Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 3d ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2008.

KELLER, K. L.; LEHMANND. R. Brands and Branding: research findings and future priorities. **Marketing Science**, vol. 25, nº. 6, pp. 740-759, 2006.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 289 p.

KENT, T. Management and design perspectives on retail branding. **International Journal of Retail & Distribution Management.** Bradford, Reino Unido, v. 31, n. 2/3, p. 131-143, 2003.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais:** um tratamento conceitual. São Paulo: Atlas, 1999.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica:** teoria da ciência e prática da pesquisa. 14^a ed. rev. e ampl. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KOTLER, P. **Marketing.** São Paulo: Atlas, 1996. 595 p.

- _____. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000;
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.
- KUMAR, N.; STEENKAMP, J-B. E. M. **Estratégia de Marcas Próprias**. São Paulo: M.Books, 2008. 213 p.
- LAAKSONEN, H; REYNOLDS, J. Own brands in food retailing across Europe. **The Journal of Brand Management**, v. 2, n. 1, p. 37-46, 1994.
- LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas. 2005.
- LAMEY, L.; DELEERSNYDER, B.; STEENKAMP, J.B. E.M.; DEKIMPE, M. G. How Business Cycles Contribute to Private-Label Success: Evidence from the United States and Europe. **Journal of Marketing**, Vol. 71 1–15. January, 2007.
- _____. The effect of business-cycle fluctuations on private-label share: What has marketing conduct got to do with it? **Journal of Marketing** Vol. 76, 1–19. January, 2012.
- Lei de Propriedade Industrial e os tratados Internacionais, Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI. **Diretrizes de Análise de Marcas**. Guia Básico de Marcas e Manual do Usuário Sistema e-Marcas. Disponível em <<http://www.inpi.gov.br/index.php/legislacao/marca>> Acesso em 15/04/2012.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000. 695 p.
- 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. **Anais ...** Bauru: FEB, UNESP, 2005.
- LIU, F.H. ; LIU, H.Y. ; LIN, T.L. The competence and constraints of brand building for contract manufacturers. **Journal of Brand Management**, 15, 412-432. 2008.
- LIU, F.H.; CHEN, L.J; CHEN H.H.. Sustaining client relationships in the contract manufacturer own-brand building process: the case of a smartphone firm. **International Journal of Business and Management**. Vol. 6, No. 7; July 2011
- LOW, G. S.; FULLERTON, R. A. Brands, Brand Management and the Brand Manager System: a Critical Historical Evaluation”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 14, pp. 173-190. May, 1994.
- LUKIANOCENKO, Marlucy. Marcas próprias ganham espaço da casa do consumidor. **Superhiper**. Ano 37, número 425, 78-82, Nov. 2011.
- MARTINEZ, E; DE CHERNATONY. The effect of brand extension strategies upon brand image. **Journal of Consumer Marketing**. V. 21. Number 1. 2004. 39-50
- McGOLDRICK, P. J. **Retail marketing**. 2.ed. London: McGraw-Hill, 2002. 658 p.

McGOLDRICK, P. J. Varejo. In: BAKER, M. J. et al. **Administração de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus (Elsevier), 2005. 603 p. cap. 30.

MÉNDEZ, J. L.; OUBIÑA, J.; RUBIO, N. The relative importance of brand-packaging, price and taste in affecting brand preferences. **British Food Journal**, Vol. 113 Iss: 10 pp. 1229 – 1251. 2011.

MÉNDEZ, J.L.; OUBINÃ, J.; ROZANO, M. Influencia de las marcas de distribuidor en las relaciones Fabricante-Distribuidor. **Distribución y Consumo**, Vol. 53, pp. 55-73, 2000.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

MILLS, D. E. Why retailers sell private labels. **Journal of Economics & Management Strategy**, v.4, n3, p. 509-528, 2005.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2006. 406 p.

MINTZBERG, H. Five Ps for Strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: concepts, contexts, cases**. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996. p. 10-17.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

MONTEIRO NETO, C. B. **A visão supermercadista sobre os fatores determinantes nas relações comerciais com fornecedores**. São Paulo, 2006. 181 f. Tese - (Doutorado em Administração e Contabilidade) - Universidade de São Paulo.

MORRIS, D. The strategy of own brands, **European Journal of Marketing**, Vol. 13 No. 2, pp. 59-78. 1979.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em 09-01-2013.

NEVES, M. F.; CASTRO, L.T.; GOMES, C. C. M. P. Lançar produtos via marcas próprias: quais fatores devem ser considerados? **Anais do Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**, 2002. Passo Fundo: 2002a.

NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. ; GOMES, C. C. M. P. Lançar produtos via marcas próprias: as relações entre o produtores e os retalhistas. **Marketer**. Lisboa, v. 7, n. 76, p. 78-81, 2002b.

OUBINÃ, J.; RUBIO, N.; YAGUË, M. J. Strategic management of store brands: an analysis from the manufacturer's perspective. **International Journal of Retail & Distribution Management**, vol. 34, nº. 10, pp.742-760, 2006a.

OUBINÃ, J.; RUBIO, N.; YAGUË, M. J. Relationships of retail brand manufacturers with retailers. **International Review of Retail, Distribution & Consumer Research**, Vol. 16 No. 2, pp. 257-75. 2006b.

OLIVEIRA, R. N. A. **Gestão Estratégica de Marca própria**. Rio de Janeiro: Brasport, 2^a Ed. 2005. 256 p.

OLIVER, C. M. Fornecimento de marcas próprias para supermercados: fatores propulsores e restritivos. In: ÂNGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo Competitivo**. v. 5. São Paulo: Atlas, 2001.

OLSON, E. L. Supplier inferences to enhance private label perceptions. **Journal of Business Research**. 65 pp. 100–105, 2011

_____. "Outing" the supplier: implications for manufacturers and retailers. **Journal of Product & Brand Management**. Volume 21 · Number 1, 47–52, 2012.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.

PAULA, V. A. F. **Estratégia de marcas no varejo de alimentos**: concepção e gestão de marcas próprias na Inglaterra e no Brasil. 2008. 224 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

PAULA, V. A. F.; PIATO E. L.; SILVA, A.L. Marcas Próprias: um estudo descritivo em varejistas ingleses e brasileiros. In: ENCONTRO ANPAD, XXXIV, Rio de Janeiro: 2010. **Anais ENANPAD**. Rio de Janeiro: 2010.

PIATO, E. L. **Estratégia de marcas próprias**: estudo multicaso no atacado brasileiro. São Carlos, 2006. 257 f. Dissertação - (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos – UFSCar.

PIATO, E. L. **Análise do alinhamento da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor em relação às perspectivas dos clientes varejistas**. São Carlos, 2011. 246 f. Tese - (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos – UFSCar.

PIATO, E. L.; SILVA, A. L.; PAULA, V. A. F. Os prós e os contras da estratégia de marcas próprias no atacado. **Revista DCS ON LINE**, CPTL/UFMS - Três Lagoas - VOL. 2 - Nº 1, 2007.

PIATO, E. L.; PAULA, V. A. F.; SILVA, A. L. **Gestão de Marcas Próprias**: novas dimensões para indústria atacado e varejo. São Paulo: Atlas, 2011. 192 p.

PICKTON, D.; BRODERICK.A. **Integrated marketing communications**. Engldwood Cliffs, Estados Unidos: Financial Times with Prentice-Hall, 2000. 752p.

PINHO, J. B. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

PLMA, Private Label Manufacturers Association, Disponível em <http://www.plmainternational.com/en/private_label12_en.htm> Acesso em 30/2012.

PORTER, M. **The Competitive Advantage of Nations**. Basingstoke, UK: Macmillan, p. 40. 1990.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7^a ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

_____. **Competição**: Estratégia competitiva essenciais. Rio de Janeiro: Campus. 1999.

PRADO, K. P. L. A; FARINHA, H. Classificação e estratégias de marca. In: SERRALVO, F.A. (org) **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

PRINCIPAIS INDICADORES LEITE E DERIVADOS: boletim eletrônico mensal. Coordenadores, Kenny Beatriz Siqueira e Alzir Vasconcelos Carneiro. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, v. 5, n.40, 14 mar. 2012. Disponível em:<http://www.cileite.com.br/sites/default/files/2012_02_indicadores_leite.pdf>. Acesso em: 18/03/2012.

PROQUEST. ABI/INFORM Complete. Disponível em < www.proquest.com >. Acesso em 25/07/2012.

PROQUEST. PRISMA (Publicaciones y Revistas Sociales y Humanísticas). Disponível em < www.proquest.com >. Acesso em 25/07/2012.

PUELLES, J.A. Análisis del fenómeno de las marcas de distribuidor en Espana y de su tratamiento estratégico”, **Información Comercial Espanola**, Vol. 739, pp. 117-29. 1995.

QUELCH, J. A. HARDING, D. Brand versus private labels: fighting to win. **Harvard Business Review**, Vol. 74 No. 1, pp. 99-109. 1996.

QUELCH, J. A.; HARDING, D. Marcas do Fabricante versus Marcas Próprias: Lutando para Vencer. In **Administração de Marcas – On Brand Management/ Havard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus. 2000, p.29-56.

RODRIGUES, L. C. et al. Estratégias de Negócio nas Empresas de Médio Porte no Médio Vale do Itajaí (SC) - Brasil. In: CONGRESO DE LA SOCIEDAD LATINOAMERICANA DE ESTRATEGIA (SLADE), 2004, Itapema. **Anais** do XVII Congreso de la Sociedad Latinoamericana de Estrategia (SLADE). 2004. v. 1.

RANDALL, G. **Trade Marketing Strategies: the partnership between manufacturers, brands and retailers**. London, 1994.

RAJU; SETHURAMAN R.; DHAR S. K. The introduction and performance of store brands. **Management Science**, v.41, n.6, p. 957-978. Jun.1995.

RANDAZZO, Sal. **A criação de mitos na publicidade**. Rio de Janeiro, Rocco, 1997.

RAUPP, F.M; BEUREN, I.M. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In BEUREN, I.M. (Org.); et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

- RIES, A.; TROUT, J. **Positioning**: the battle for your mind. New York: McGraw-Hill, Inc. 1981.
- _____. Posicionamento. São Paulo: Pioneira, 1987
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROSENBLUM, B. **Canais de Marketing** – uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002. 557 p.
- ROSENBRÖIJER, C-J. Industrial brand management: a distributor's perspective in the UK fine-paper industry. **Journal of Product & Brand Management**, v. 10, n. 1, p. 7-24, 2001.
- RUBIO, N.; YAGÜE, M. J. Store brand management and channel dependence: A model from the manufacturer's perspective. **Journal of Brand Management**. Vol. 15, no. 4, 272–290, March 2008.
- SATTLER, H. **Branding**. Stuttgart: Kohlhammer Verlag. 2001.
- SCIELO. Disponível em <<http://www.scielo.org/php/index.php>> Acesso em 10/11/2011.
- SERRALVO, F.A. **A influência das marcas na formação cultural dos usos e costumes**. 1999. 254f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- SERRALVO (org) et al. **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.
- SERRALVO, F.A.; PRADO, K.P.L.; LEAL, C. A. A importância de marcas no contexto competitivo- O caso da Havaianas. In: XXX encontro Anual ANPAD, 2006, Salvador. Anais... Salvador, 2007. P. 1-6
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. S. Paulo: Cortez, 2007. 304 p.
- SCHNEIDER, S.; SCHIMITT, C. J. **O uso do método comparativo nas Ciências Sociais**. Cadernos de Sociologia, Porto Alegre, v. 9, p. 49-87, 1998.
- SCHUTTE, T. F., COOK, V. J. Branding policies and practices. In: HAAS, Raymond E. (Ed.). **Science, technology and marketing**. [S.l.]: AMA, p.197-213. 1966.
- SLACK, N. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SHAROFF, B. Private Label Manufacturers Association. Chicago: PLMA. 2010.
- SHIH, Tsui-Yii. Comparative analysis of marketing strategies for manufacturers' and retailers' brands. **International Journal of Electronic Business Management**, Vol. 8, No. 1, 2010.

SHONO, C. F. et al. Marcas próprias gerando vantagens competitivas no mercado varejista In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 10., 2007. São Paulo. **Anais** ... São Paulo: FEA, USP, 2007.

SITE FORNECEDOR A. Filiais e Distribuição. Disponível em < <http://www.A.com.br>> Acesso em 15/04/2012.

SITE FORNECEDOR B. Disponível em < <http://www.B.com.br>> Acesso em 15/07/2012.

SITE FORNECEDOR C. Disponível em < <http://www.C.com.br>> Acesso em 15/12/2012.

SITE FORNECEDOR D. Disponível em < <http://www.D.com.br>> Acesso em 15/04/2012.

SPINELLI, P. B.; GIRALDI, J. M. E. Marca Própria Varejista: Conceitos, Estratégias e Evolução. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2004. **Anais**... Disponível em: <www.convibra.com.br/pdf/150.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2011

SOUZA, M. G.; NEMER, A. **Marca & distribuição**: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global. São Paulo: Makron Books, 1993. p. 239.

STANTON, J. L.; MELOCHE, M. Macroeconomic Determinants of Private Label Penetration. **International Journal of Management Cases**. 360-367. 2011.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A.T. **Marketing channels**. 5. Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

STEEKAMP, J.B.E.M.; VAN HEERDE, H.J.; GUYSKENS, I. What makes consumers willing to pay a price premium for national brands over private labels. **Journal of Marketing Research**, Vol. 47 No. 6, pp. 1011-24. 2010.

SULLIVAN, M.; ADCOCK, D. **Retail Marketing**. London: Thomson, 2002. 350p.

SZYMANOWSKI, M.; GIJSBRECHTS, E. Consumption-based cross-brand learning: are private labels really private? **Journal of Marketing Research**. Vol. XLIX , 231 –246. April, 2012.

TAVARES, M.C. **A Força da Marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998.

TARZIJAN, J. Strategic effects of private labels and horizontal integration. **International Review of Retail, Distribution & Consumer Research**, Vol. 14 No. 3, pp. 321-35. 2004.

_____. Should national brand manufacturers produce private labels? **Journal of Modelling in Management**, v. 2, n. 1, p. 56-70, 2007.

TOILLIER, A. L. **Análise do mercado supermercadista de marcas próprias sob a perspectiva do fabricante**. 2003. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

TOILLIER, A. L., ESPINOZA F. S.; Análise do Mercado Supermercadista de Marcas Próprias Sob a Perspectiva do Fabricante. ENANPAD, **Anais**. São Paulo, 2003.

TREGOE B. B.; ZIMMERMAN, J. W. **A estratégia da alta gerência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas. 1987

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992. 175 p.

VARLEY, R. **Retail Product Management**. 2.ed. London: Routledge, 2006. 263p.

VELOSO, A. R. **Processo de introdução de marcas próprias no varejo supermercadista brasileiro**: um estudo de caso múltiplo. 2004. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

VELOUTSOU, C., GIOULISTANIS, E. AND MOUTINHO, L. Own labels choice criteria and perceived characteristics in Greece and Scotland: factors influencing the willingness to buy, **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 13 No. 4, pp. 228-41. 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3^a ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERHOEF, P. C.; NIJSSEN, E. J.; SLOOT, L. M. Strategic reactions of national brand manufacturers towards private labels: an empirical study in the Netherlands. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 11-12, p. 1309-1326, 2002.

VOSS, C.; NIKOS, T.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, vol. 22, no. 2, p. 195-219, 2002. (2002)

WARD, M.B., SHIMSHACK, J.P., PERLOFF, J.M.; HARRIS, J.M. Effects of the private-label invasion in food industries. **American Journal of Agricultural Economics Association**, Vol. 84 No. 4, pp. 961-73. 2002.

WU, C. C.; WANG,C; K; A positive theory of private label: a strategic role of private label in a duopoly national-brand market. **Marketing letters**. V. 16, n.2, p. 143-161, 2005.

YANG, D. The strategic management of store brand perceived quality. **Physics Procedia** 24 (2012) 1114 – 1119. 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 3. ed. 2006. p. 212.

YOKOYAMA, M. H. ; NANTES, José Flávio Diniz ; SILVA, A. L. ; Piato, E.L.. O processo de desenvolvimento de produtos de marcas próprias: estudo de caso no varejo supermercadista. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2009,

Salvador/BA. **Anais do 29º ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2009.

YOKOYAMA, M. H. **Análise das estratégias de produção em fornecedores de marcas próprias: um estudo multicaso em empresas do setor de alimentos**. São Carlos, 2010. 200 f. Dissertação - (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos – UFSCar.

ZIMAN, John. **Public knowledge**. London: Cambridge University Press, 1968.

WILEMAN, A; JARY, M. **Retail power plays: from trading to brand leadership**, New York University Press, New York, NY. 1997.

WHITTINGTON, R. **What is strategy and does it matter?** London: Routledge, 1993.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Uberlândia, XX de setembro de 2012.

Prezados Srs _____,

Sou aluna de Mestrado em Administração pela Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia, sob a orientação da Profª. Dra. Verônica A. Freitas de Paula. A dissertação que estou desenvolvendo tem como título: Análise das estratégias de marcas em fornecedores de marcas próprias: estudo multicasos em fabricantes de produtos lácteos.

Conforme contato por telefone, encaminho em anexo a proposta de realização do trabalho para seu conhecimento. A dissertação prevê uma pesquisa de campo com indústrias de produtos lácteos, com a realização de entrevistas, análise de documentos e observação. Assim, gostaria de contar com sua colaboração para a realização de entrevistas pessoais com os membros da equipe responsável pela opção de fabricação de produtos de marca própria em sua empresa, assim como uma visita com o propósito de uma observação não participativa para complementar a análise. As entrevistas podem ser realizadas com o sr(a) e as pessoas indicadas pela empresa, que tenham conhecimento sobre a tomada de decisão e a gestão da fabricação de marcas próprias por sua organização.

Os resultados do trabalho serão encaminhados para a empresa na forma de sumário executivo e desde já me coloco à disposição para a realização de apresentação dos resultados obtidos ao final do trabalho.

Incluo meus dados para contato:

E-mail: soniarez2@yahoo.com.br

Telefone: (62) 8269-5828

Atenciosamente,

Sônia Regina Gouvêa Rezende

APÊNDICE B - FICHA DE REGISTRO DE DADOS

IDENTIFICAÇÃO

Tema: Análise das estratégias de marcas em fornecedores de marcas próprias: estudo multicasos em fabricantes de produtos lácteos

Autora: Sônia Regina Gouvêa Rezende | Ano: 2012

CARACTERÍSTICA DA PESQUISA

Quanto à abordagem da pesquisa: Pesquisa qualitativa

Quanto aos procedimentos: Estudo de múltiplos casos

Quanto ao objetivo: Pesquisa descritiva

Quanto ao método de coleta de dados: Pesquisa de campo

- Entrevistas semiestruturadas – protocolo de pesquisa
- Observação não participativa – protocolo de visita
- Análise documental – site, publicações, relatórios

Quanto ao instrumento de coleta de dados:

Roteiro de entrevista

Formulário de anotações da observação

Quanto ao método de análise de dados:

Análise de conteúdo

Triangulação das fontes de dados

DADOS DEMOGRÁFICOS

Autora: Sônia Regina Gouvêa Rezende

Orientadora: Prof^a. Dra. Verônica A. Freitas de Paula.

Filiação

Universidade: Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Unidade Acadêmica: Faculdade de Gestão e Negócios – FAGEN

Curso stricto sensu: Mestrado Acadêmico - Programa de Pós-Graduação em Administração

ABORDAGEM

Objetivo: Analisar como a decisão de fabricação de marcas próprias se insere na estratégia de marcas das empresas fabricantes de produtos lácteos.

Palavras-chave: Estratégia competitiva. Estratégia de marca. Marca própria. Fabricante de marca própria. Fabricante de produtos lácteos.

Resumo: Analisar, por estudo de múltiplos casos, as estratégias competitivas das empresas fabricantes de marcas próprias, identificando os motivadores à opção de fabricação de marca própria, confrontando as vantagens e desvantagens e os efeitos do processo e critérios de seleção, avaliação dos fabricantes de marca própria.

UNIDADES DE ANÁLISE

Pessoas: responsáveis envolvidos no processo de decisão de fabricação de produtos de marca própria

Grupos: níveis hierárquicos que abrangem esta estratégia competitiva

APÊNDICE C - PROTOCOLO DE PESQUISA

ÁREA DE CONTEXTO- Prática e Variáveis de Controle	Unidade medida	Perguntas	Procedimento de campo/ fonte de informação
Função da organização		1. Há um departamento de marca própria (MP)? 2. Qual o número e funções das pessoas que trabalham no departamento de MP?	1. Entrevista (G)* 2. Documentação (organograma)
Estratégias competitivas da empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Inserção no mercado • Posicionamento competitivo • Segmentação do mercado Seleção do mercado-alvo		1. Qual o posicionamento da sua empresa? (menor custo total, diferenciação do produto, foco em um segmento específico). 2. O que diferencia a sua empresa dos concorrentes de marcas de fabricante? 3. As estratégias de MP têm conexão com as estratégias mais amplas da organização? 4. Quais são os principais concorrentes das marcas de fabricante e qual o porte? Há diferença para o mercado de MP? 5. Houve alguma mudança significativa na estratégia competitiva da empresa após a introdução das MP? 6. A empresa atua no mercado externo? Exporta produtos de MP? 7. Existe uma área na empresa responsável especificamente pela estratégia das MP? 8. Há troca de informações com os clientes? 9. As necessidades dos clientes como são identificadas?	1. Entrevista (P, GMP, GMKT) 2. Entrevista (P, GMP, GMKT) 3. Entrevista (P, GMP, GMKT) 4. Entrevista (P, GMP, GMKT) 5. Entrevista (P, GMP, GMKT) 6. Entrevista (P, GMP, GMKT) 7. Entrevista (P, GMP, GMKT) 8. Entrevista (P, GMP, GMKT) 9. Entrevista (P, GMP, GMKT)
Estratégias de marca da empresas: <ul style="list-style-type: none"> • Imagem / posição da marca • Dimensões do posicionamento da marca: preço, qualidade técnica (nível de tecnologia), serviço, customização, diferenciação de benefício ou inovação 	Fábrica	1. A empresa produz todas as opções de MP (posicionamentos diferentes) para um mesmo varejista? 2. Quem geralmente toma a iniciativa para entrar no mercado de produtos de MP (varejista ou o próprio fabricante)? Existem casos em que vocês procuram novos clientes para o fornecimento de MP? 3. Os produtos de MP são direcionados de acordo com preço, nível de tecnologia, serviço, customização, diferenciação de benefício ou inovação? 4. Como é o processo de desenvolvimento de novo produtos, há o envolvimento dos clientes? 5. Quais categorias de produtos são produzidas para MP? Qual é a participação (% volume / rentabilidade) que proporciona aos negócios da empresa? É considerada significativa? 6. Quem define as características dos produtos de MP a serem fabricados? 7. Quem define o tipo e a imagem da embalagem dos produtos com MP? Quem paga por estes custos? 8. Existe algum tipo de inovação para os produtos de MP? Quais produtos recebem algum tipo de investimento relacionado ao desenvolvimento de novos produtos? 9. Caso exista, quem toma a iniciativa para o desenvolvimento de novos produtos? Utiliza as MP como canal alternativo de testes de novos produtos? 10. Existem categorias que são produzidas exclusivamente para as marcas de fabricante? E exclusivamente para as MP? 11. Há diferença na especificação/qualidade dos produtos com marca de fabricante e MP? 12. Há quanto tempo trabalha com MP? 13. Quantas clientes de MP são no total? 14. Os produtos com MF são comercializados nos varejistas para as mesmas empresas que fornece MP? 15. Em caso afirmativo, o fornecimento dos produtos com MF era realizado antes do contrato de MP? 16. Como é feita a gerência da qualidade dos produtos MF e MP?	1. Entrevista (P, GMP, GMKT) 2. Entrevista (P, GMP, GMKT) 3. Entrevista (P, GMP, GMKT) 4. Entrevista (P, GMP, GMKT) 5. Entrevista (P, GMP, GMKT) 6. Entrevista (P, GMP, GMKT) 7. Entrevista (P, GMP, GMKT) 8. Entrevista (P, GMP, GMKT) 9. Entrevista (P, GMP, GMKT) 10. Entrevista (P, GMP, GMKT) 11. Entrevista (P, GMP, GMKT) 12. Entrevista (P, GMP, GMKT) 13. Entrevista (P, GMP, GMKT) 14. Entrevista (P, GMP, GMKT) 15. Entrevista (P, GMP, GMKT) 16. Entrevista (P, GMP, GMKT)

*Consulte no final do protocolo as definições das abreviaturas usadas.

ÁREA DE CONTEXTO- Prática e Variáveis de Controle	Unidade medida	Perguntas	Procedimento de campo/ fonte de informação
Motivadores de fabricação de marcas próprias: <ul style="list-style-type: none"> • Interesses econômicos financeiros • Benefícios de relacionamento • Benefícios de marketing 		1. Quais são os aspectos considerados para se decidir pelo fornecimento de MP? 2. Quais as principais razões para a entrada nesse mercado de MP? A empresa tomou inicialmente alguma ação para se proteger contra o surgimento das MP?	1. Entrevista (P, GMP, GMKT) 2. Entrevista (P, GMP, GMKT)
Processo de seleção e os critérios de avaliação dos fabricantes de MP: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade produtiva 			
Auditorias de produção (certificação de fábrica) As vantagens da fabricação de MP na perspectiva do fornecedor: <ul style="list-style-type: none"> • Desempenho MP • Entrada em novos mercados de difícil acesso ou não explorada • Melhoria no relacionamento com os distribuidores • Parceria entre os membros do canal de distribuição • Oportunidade de ampliar market share • Acréscimo da eficiência, economias de escala • Benefícios ao produzir tanto marca própria como marca do fornecedor • Utilização da 	Fábrica	1. Como foi o processo de seleção para se tornar um fornecedor de MP? Foi necessário realizar ajustes? 2. O varejista costuma realizar avaliações? 3. Quais os critérios de avaliação? Qual periodicidade? 4. Qual critério é considerado crítico e pode desabilitá-lo como fornecedor? 5. O controle de qualidade e os critérios de seleção e avaliação dos fornecedores de MP são iguais aos utilizados para a MF? Caso negativo, quais as principais diferenças? 6. Basicamente, quais são as cláusulas de um contrato firmado com o distribuidor? Quais as principais diferenças para o produto de MF? 7. Houve casos de rompimento no fornecimento de MP? Quais foram os motivos? 8. Há alguma cláusula no contrato exigindo exclusividade para determinado cliente no fornecimento de MP? 9. Possui algum programa de melhoria de qualidade? Certificação de qualidade do produto? Sistema de qualidade? 10. Quais são os principais clientes de MP? 1. Até o momento, os resultados obtidos pela produção de MP foram positivos ou negativos? 2. Quais as principais vantagens para o fornecimento de MP? 3. A MF conseguiu melhores espaços na gôndola após fornecimento de MP? 4. Como a empresa se preocupa com o custo de seus produtos? Quais as principais ações em relação à redução de custos? Realiza economia de escala ou compra de lotes econômicos? 5. Quem é o responsável pelos custos de desenvolvimento, de comunicação, publicidade e promoção de venda? 6. Quais os benefícios obtidos pela cooperação com os distribuidores? O fornecimento de MP promoveu: 7. A entrada em novos mercados de difícil acesso ou não explorada? 8. A sobrevivência competitiva das médias e pequenas empresas manufatureiras? 9. Melhoria no relacionamento com os distribuidores? 10. Parceria entre os membros do canal de distribuição. 11. Diversificação na obtenção de linha de produção? 12. Oportunidade de ampliar market share? 13. Proveito ao produzir tanto marca própria como marca do fornecedor? 14. Aumento do poder de barganha com os varejistas? 15. Eliminação de possíveis concorrentes? 16. Por exigências e especificações dos distribuidores, desenvolvimento e expansão dos processos existentes? 17. Acesso a dados junto ao distribuidor sobre o perfil dos clientes por meio do código de barras? 18. Oportunidade de aconselhar os varejistas sobre a gestão de espaço de prateleira e política de promoção? 19. Utilização da capacidade ociosa?	1. Entrevista (P, GMP, GMKT) 2. Entrevista (P, GMP, GMKT) 3. Entrevista (P, GMP, GMKT) 4. Entrevista (P, GMP, GMKT) 5. Entrevista (P, GMP, GMKT) 6. Entrevista (P, GMP, GMKT) 7. Entrevista (P, GMP, GMKT) 8. Entrevista (P, GMP, GMKT) 9. Entrevista (P, GMP, GMKT) 10. Entrevista (P, GMP, GMKT) 11. Entrevista (P, GMP, GMKT) 12. Entrevista (P, GMP, GMKT) 13. Entrevista (P, GMP, GMKT) 14. Entrevista (P, GMP, GMKT) 15. Entrevista (P, GMP, GMKT) 16. Entrevista (P, GMP, GMKT) 17. Entrevista (P, GMP, GMKT) 18. Entrevista (P, GMP, GMKT) 19. Entrevista (P, GMP, GMKT) 20. Entrevista (P, GMP, GMKT) 21. Entrevista (P, GMP, GMKT)

<p>capacidade ociosa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimizar os custos de produção e distribuição <p>Redução das despesas com comunicação e propaganda</p>	<p>20. Minimizar os custos de produção e distribuição?</p> <p>21. Redução das despesas com comunicação e promoção?</p>	
<p>As desvantagens da fabricação de MP na perspectiva do fornecedor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento da marca de fabricante) • Risco de canibalização • Diminuição do poder de barganha em relação ao varejo • Risco da marca líder de mercado perder seu market share na competição com a marca própria • Ociosidade de produção não ser compatível ao volume de produção requerido pelo contratante • Incapacidade de conciliar os custos dos produtos e os preços solicitados pelos detentores da marca 	<p>1. Quais as principais dificuldades encontradas para o fornecimento de MP?</p> <p>2. Comprometimento do seu core business (sua marca de fabricante)?</p> <p>3. Estratégia dupla, dificuldades de competir sua marca de fabricante, risco de canibalização?</p> <p>4. Diminuição do poder em relação ao varejo?</p> <p>5. Deficiências no estabelecimento dos contratos?</p> <p>6. Produção de marcas próprias pode ofuscar o valor e reputação da marca da empresa?</p> <p>7. Risco da marca líder de mercado perder seu market share na competição com a marca própria?</p> <p>8. Ociosidade de produção não ser compatível ao volume de produção requerido pelo contratante?</p> <p>9. Exigência de divulgação da composição dos custos que permite maior poder de barganha dos varejistas?</p> <p>10. Riscos de que a tecnologia do produto e dos processos adotados seja facilmente copiada pelos concorrentes?</p> <p>11. Incapacidade de conciliar os custos dos produtos e os preços solicitados pelos detentores da marca?</p> <p>12. Falta de planejamento e geração de estoque de embalagens desnecessárias para o fabricante?</p> <p>13. Aumento nos níveis de exigências dos distribuidores?</p> <p>14. Departamento comercial considerar a marca própria como se fosse uma marca de fabricante comum?</p>	<p>1. Entrevista (P, GMP, GMKT)</p> <p>2. Entrevista (P, GMP, GMKT)</p> <p>3. Entrevista (P, GMP, GMKT)</p> <p>4. Entrevista (P, GMP, GMKT)</p> <p>5. Entrevista (P, GMP, GMKT)</p> <p>6. Entrevista (P, GMP, GMKT)</p> <p>7. Entrevista (P, GMP, GMKT)</p> <p>8. Entrevista (P, GMP, GMKT)</p> <p>9. Entrevista (P, GMP, GMKT)</p> <p>10. Entrevista (P, GMP, GMKT)</p> <p>11. Entrevista (P, GMP, GMKT)</p> <p>12. Entrevista (P, GMP, GMKT)</p> <p>13. Entrevista (P, GMP, GMKT)</p>

Abreviaturas usadas:

G: gerente/ diretor ou cargo equivalente

P: gerente de produção ou cargo equivalente

GMP: gerente de marca própria ou cargo equivalente

GMKT: gerente de marketing/ vendas ou cargo equivalente

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Este apêndice traz o roteiro de entrevista utilizado para obter os dados da pesquisa de campo. O roteiro está dividido nas seguintes seções:

1 Caracterização da empresa e do entrevistado.

2 Questões sobre Estratégia:

- Estratégia competitiva
- Estratégia de marca

3 Questões sobre marcas próprias :

- Os motivadores de fabricação de marcas próprias.
- Influência do processo de seleção e os critérios de avaliação dos fabricantes de marca própria pelos distribuidores.
- As vantagens da fabricação de MP na perspectiva do fornecedor.
- As desvantagens da fabricação de MP na perspectiva do fornecedor.

ROTEIRO DE ENTREVISTA – Empresas Fornecedoras de Marcas Próprias

Datas das visitas: _____

PARTE 1 – Caracterização da empresa e do(s) entrevistado(s)**Caracterização da empresa**

Razão Social: _____

Ano de fundação: _____

Faturamento: _____

Número de funcionários:

Produção _____

Administração _____

Vendas _____

Número de plantas:

Marca própria _____

Marca do fabricante _____

Principais linhas de produtos:

Marca própria _____

Marca do fabricante _____

Produção atual:

Marca própria _____

Marca do fabricante _____

Organograma simplificado:

Caracterização do entrevistado

Nome: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

Tel.: _____

E-mail: _____

Formação: _____

Tempo de trabalho na organização: _____

Experiência no ramo: _____

PARTE 2 – Questões sobre Estratégias e Marcas Próprias

1. Estratégias competitivas e Marcas de Fabricante (MF)

- Posicionamento da empresa em relação a MF:
 - Quais marcas a empresa possui?
 - Decisão corporativa sobre o posicionamento essa(s) marca(s)
 - Em quais categorias a(s) marca(s) atuam?
 - Em quais linhas de produtos são disponíveis/oferecidas a(s) marca(s) da empresa?
 - Em relação às marcas de fabricante, o que diferencia a empresa dos concorrentes?
 - Quais são os principais concorrentes das marcas de fabricante?
 - A empresa atua no mercado externo? Quais produtos são exportados? Com quais marcas de fabricante?
 - Como é feita a gestão das marcas de fabricante na empresa?
 - Existe uma área na empresa responsável especificamente pelas estratégias e a gestão das marcas de fabricante?

2. Marcas próprias (MP)

- **Posicionamento da empresa em relação a MP:**
 - Como as estratégias de MP se relacionam e se inserem nas estratégias corporativas da organização?
 - Há um departamento dedicado exclusivamente à gestão da MP?
 - Qual o número e as funções das pessoas que trabalham no departamento de MP?
 - Para quais distribuidores a empresa fornece MP? Atacadistas e/ou varejistas?
- **Em relação à decisão corporativa sobre o posicionamento dessa(s) marca(s):**
 - Em quais categorias a(s) MPs atuam?
 - Em quais linhas de produtos são disponíveis/oferecidas a(s) MPs da empresa?
 - Em uma mesma linha, a empresa fornece diferentes MPs para um mesmo distribuidor?
 - Há diferença entre essas MPs em relação a posicionamento, já que são do mesmo distribuidor?
 - A empresa produz todas as opções de MP (posicionamentos diferentes) para um mesmo distribuidor?
 - Como ocorre geralmente o processo de decisão de entrar no mercado de produtos de MP para alguma linha de produto específica (distribuidor ou o próprio fabricante)?
 - Existem casos em que vocês procuram (procuraram) novos clientes (distribuidores) para o fornecimento de MP?
- **Como é feita a gestão da MP?**
 - A empresa insere a gestão da MP nas outras decisões e planejamentos da empresa (planejamento corporativo e das linhas de produtos)?
 - A gestão da MP em si fica a cargo do distribuidor?
 - Assim, o distribuidor é responsável pelas decisões de posicionamento no âmbito dos concorrentes, análise de mercado, público-alvo, características do produto etc?
 - A empresa participa/auxilia nestas decisões dos distribuidores?
 - Há troca de informações com os clientes?

- Como são identificadas as necessidades dos clientes?
- Como é o processo de desenvolvimento de novo produtos, há o envolvimento dos clientes?
- Houve alguma mudança nas estratégias competitivas da empresa após a introdução das MP?
- A empresa atua no mercado externo com produtos de MP?
- Como é feito o controle de estoque das MP?
- Existe uma área na empresa responsável especificamente pela estratégia das MP?
- A estratégia de MP possibilita a obtenção de continuidade de produção, diminuindo o risco de não venda dos produtos?
- Os produtos de MP são direcionados de acordo com preço, nível de tecnologia, serviço, customização, diferenciação de benefício ou inovação?
- **Histórico de fornecimento de MP da empresa:**
 - Quando a empresa iniciou o fornecimento de MP?
 - Quais produtos comercializavam no inicio dessa estratégia? A produção destes produtos ainda está em ativa?
 - Ao longo do tempo houve a introdução de outros produtos que ainda estão em ativa? Ou faziam outros produtos que não fazem mais? Por quê?
 - Antes de começar a produzir MP à empresa tinha resistência e via necessidade de se proteger desses produtos? Considera-os concorrentes?
 - Se os consideram concorrentes, como eles impactavam a empresa? Em que linha de produtos seus concorrentes de MP atuavam?
 - A empresa tomou inicialmente alguma ação para se proteger contra o surgimento das MP?

3. Motivadores de fabricação das marcas próprias

- Quais as principais razões para a entrada no mercado de MP?
- De modo geral, quais são os aspectos considerados para se decidir pelo início do fornecimento de MP? São os mesmos a cada negociação, com cada contato/cliente?
- Qual é a participação (% volume) que a MP proporciona aos negócios da empresa? Qual sua significância?
- Como a empresa lida com o custo de seus produtos?
- Quais as principais ações em relação à redução de custos? Realiza economia de escala ou compra de lotes econômicos?
- Quem define as características dos produtos de MP a serem fabricados?
- Quem é o responsável pelos custos de desenvolvimento, de comunicação, publicidade e promoção de venda das MPs?
- Quais os benefícios obtidos pela cooperação com os distribuidores?
- Quem define o tipo e a imagem da embalagem dos produtos com MP? Quem paga por estes custos?
- Existe algum tipo de inovação para os produtos de MP?
- Quais produtos (linhas) recebem investimento relacionado ao desenvolvimento de novos produtos para MP?
- Caso exista, quem toma a iniciativa para o desenvolvimento de novos produtos com MP?
- Utiliza as MP como canal alternativo de testes de novos produtos?
- Existem categorias que são produzidas exclusivamente para as marcas de fabricante? E exclusivamente para as MP?

- Há diferença na especificação/qualidade dos produtos com marca de fabricante e MP?
- Há quanto tempo trabalha com MP?

4. Processo de seleção e os critérios de avaliação dos fabricantes MP

- Os produtos com MF são comercializados nos distribuidores para os quais a empresa fornece MP?
- Em caso afirmativo, o fornecimento dos produtos com MF era realizado antes do contrato de MP?
- Como foi o processo de seleção para se tornar um fornecedor de MP? Foi necessário realizar ajustes?
- O distribuidor costuma realizar avaliações? Quais os critérios de avaliação? Qual a periodicidade?
- Qual critério é considerado crítico e pode desabilitá-lo como fornecedor?
- O controle de qualidade e os critérios de seleção e avaliação dos fornecedores de MP são iguais aos utilizados para a MF? Caso negativo, quais as principais diferenças?
- Houve casos de rompimento no fornecimento de MP? Quais foram os motivos?
- Há alguma cláusula no contrato exigindo exclusividade para determinado cliente no fornecimento de MP?

5. Vantagens de produção de MP

- Quais as principais vantagens para o fornecimento de MP?
- A MF conseguiu melhores espaços na gôndola após fornecimento de MP?

6. Desvantagens de produção de MP

- Quais as principais dificuldades encontradas para o fornecimento de MP?

APÊNDICE E - PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO

- Identificação dos fornecedores dos produtos lácteos
- Observação nas lojas/supermercados para saber quem são os fornecedores de marca própria pela embalagem dos produtos.
 - Identificação da estrutura da empresa
- Análise do organograma da empresa.
- Mapear os cargos terminantes na decisão de marca própria e/ou marca do fabricante.
- Observação da distribuição física dos departamentos da empresa.
- Mapear os responsáveis pela negociação das marcas própria e da marca do fabricante.
 - Identificação da estrutura da física da produção de marca própria e marca do fabricante
- Verificar se há diferença de espaço para fabricação de produtos marca própria e marca do fabricante.
- Verificar se há diferença de matéria-prima para fabricação de produtos marca própria e marca do fabricante (dado este possível através dos rótulos de um mesmo produto para a marca fabricante e sua produção em marca própria).
 - Análise dos documentos disponibilizados pelos gestores das empresas pesquisas:
- Catálogos dos produtos, resultados de pesquisa de satisfação, resultados de pesquisa cega dos produtos de marca própria.