

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

ESTUDO DA CADEIA DE MARCAS PRÓPRIAS A PARTIR DE UMA INDÚSTRIA DE  
LATICÍNIOS: ANÁLISE DA AUTOPERCEPÇÃO DO FABRICANTE CONFRONTADA  
À VISÃO DOS DISTRIBUIDORES

Discente: Guilherme André Braga

Orientadora: Profa. Dra. Verônica Angélica Freitas de Paula

Co-orientadora: Profa. Dra. Vérica Marconi Freitas de Paula

UBERLÂNDIA/MG

2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

ESTUDO DA CADEIA DE MARCAS PRÓPRIAS A PARTIR DE UMA INDÚSTRIA DE  
LATICÍNIOS: ANÁLISE DA AUTOPERCEPÇÃO DO FABRICANTE CONFRONTADA  
À VISÃO DOS DISTRIBUIDORES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração da Universidade Federal de  
Uberlândia, como parte dos requisitos para a obtenção  
do título de Mestre em Administração sob orientação da  
Profa. Dra. Verônica Angélica Freitas de Paula.

UBERLÂNDIA/MG  
2019

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.**

---

B813e  
2019

Braga, Guilherme André, 1989-  
Estudo da cadeia de marcas próprias a partir de uma indústria de laticínios [recurso eletrônico] : análise da autopercepção do fabricante confrontada à visão dos distribuidores / Guilherme André Braga. - 2019.

Orientadora: Verônica Angélica Freitas de Paula .

Coorientadora: Vérica Marconi Freitas de Paula.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Modo de acesso: Internet.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2019.943>

Inclui bibliografia.

Inclui ilustrações.

1. Administração. 2. Indústria de laticínios - Marca de produtos. 3. Indústria de laticínios - Fabricantes. 4. Cooperação. I. Verônica Angélica Freitas de, 1978-, (Orient.). II. Paula, Vérica Marconi Freitas de, 1979-, (Coorient.). III. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

---

CDU: 658

Gloria Aparecida - CRB-6/2047

GUILHERME ANDRÉ BRAGA

**ESTUDO DA CADEIA DE MARCAS PRÓPRIAS A PARTIR DE UMA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS: ANÁLISE DA AUTOPERCEPÇÃO DO FABRICANTE CONFRONTADA À VISÃO DOS DISTRIBUIDORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Organização e Mudança

Banca examinadora:

**Verônica Angélica Freitas de Paula, Profa. Dra.**

Universidade Federal de Uberlândia

**Vérica Marconi Freitas de Paula, Profa. Dra.**

Universidade Federal de Uberlândia

**André Francisco Alcântara Fagundes, Prof. Dr.**

Universidade Federal de Uberlândia

**Cristiane Biazzin, Profa. Dra.**

Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV

Uberlândia (MG), 28 de fevereiro de 2019.

*“Não será preferível corrigir, recuperar, e educar um ser humano que cortar-lhe a cabeça?”*

**Fiódor Dostoiévski**

*“Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para sua própria produção ou a sua construção.”*

**Paulo Freire**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente ao auxílio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) que me possibilitou alcançar o objetivo de concluir o mestrado acadêmico com dedicação exclusiva.

Dentre as pessoas que possibilitaram alcançar esse momento, agradeço minha orientadora Profa. Dra. Verônica Freitas de Paula, pessoa que além de me orientar competentemente, ofereceu todo suporte pessoal sendo extremamente compreensiva frente as dificuldades que apareceram no caminho. Também a minha co-orientadora Profa. Dra. Vérica Freitas de Paula pelo valoroso suporte na construção desse estudo, além de todo conhecimento compartilhado que fez total diferença nesse percurso.

A todos meus colegas de mestrado, em especial para cinco verdadeiros amigos que ele me proporcionou. Carlos, Christiane, Paulo, Janaína e Brenda vocês foram pessoas sensacionais que com certeza levarei por toda minha vida, conviver com vocês me fez crescer muito não só como acadêmico, mas, principalmente como pessoa e tenho de agradecer todos os dias pelo apoio que me deram nesse tempo e torço acima de tudo pelo sucesso de vocês. Aos professores Prof. Dr. André Fagundes e Prof. Dr. Márcio Pimenta que mais que docentes, foram pessoas sensacionais que me deram suporte como verdadeiros amigos e possibilitaram valoroso auxílio nesse percurso ao qual nem tenho palavras para demonstrar minha gratidão.

Aos educadores do meu período de graduação e preparação para entrada no mestrado Prof. Me. Renato Borges Fernandes, Prof. Dr. Warlei Tana, Profa. Jorgiane Sousa e Prof. Dr. Alex Garcia meu muito obrigado! Além de serem minhas primeiras inspirações na área docente, foram pessoas que me deram apoio elementar para iniciar e finalizar essa etapa. Agradecimento também a todos os servidores e docentes do PPGA de Administração da Universidade Federal de Uberlândia, em especial a coordenadora Profa. Dra. Cíntia Medeiros que tanto lutam pela reconhecida excelência do departamento e não pouparam esforços para o apoio e sucesso de seus discentes.

Em especial agradeço a minha família e namorada Ana Paula que acompanharam toda a dedicação, compreenderam as dificuldades do percurso e nunca deixaram de me apoiar, sendo peças fundamentais no decorrer desses últimos dois anos; e a Deus por sempre me proporcionar forças para ampliar meu conhecimento e alimentar minhas esperanças de compartilhá-lo a todos da forma mais humana possível para que um dia esses também tenham a mesma oportunidade que tive, e anseiem pelo mesmo desejo para alcançarmos o objetivo de um Brasil melhor partindo da base elementar que é a educação.

## RESUMO

Dentre as modalidades de marca nenhuma tem vínculo tão estreito com o estabelecimento que a fornece como a marca própria, que são produzidas geralmente por um fornecedor terceirizado, mas são concebidas, controladas e distribuídas exclusivamente pela empresa que detém sua propriedade, levando seu nome na embalagem. Os estudos sobre marcas próprias emergiram significativamente na primeira metade dos anos de 1990 e mantiveram um crescimento constante devido ao consumo cada vez maior desses produtos. Contudo, conforme a bibliometria realizada neste estudo, reforçado por Piato, Silva e Paula (2014) e Arenhardt, Batistella e Grohmann (2015), a maior parte das produções sobre marca própria têm enfoque na relação consumidor e distribuidor, com o fabricante sendo abordado de forma secundária e é reconhecido pela literatura que a procedência do produto impacta na sua avaliação, principalmente no tocante às marcas próprias. Adiciona-se também o fato de que essa estratégia gera proximidade maior entre distribuidores e fabricantes no canal de distribuição do que na relação em marcas de fabricante. Partindo dessa conjuntura, o presente estudo buscou verificar os pontos de consonância e dissonância entre a opinião e operação de um fabricante de marcas próprias e seus respectivos distribuidores atendidos. Foram realizadas entrevistas com membros de nível estratégico e tático, observações tanto no fabricante como nas lojas e análises documentais das organizações abordadas, com a coleta e análise de dados feita conforme os fundamentos de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Dentre os principais resultados em consonância, ambos os elos acreditam que qualidade, ter uma estratégia de lançamento bem estruturada e distribuição eficiente são os requisitos essenciais para o sucesso da marca própria, além de acreditar que ela fortalece a relação entre ambos no canal de distribuição quando comparado a um simples fornecimento de marcas de fabricante. A maior parte dos entrevistados também acredita que a percepção de marcas próprias no Brasil ainda está aquém dos mercados mais desenvolvidos no mundo, mas caminha em evolução e gera oportunidades a quem decidir investir nessa estratégia no Brasil. Dentre as principais vantagens das marcas próprias, foram mencionados: custo-benefício; aumento do volume de vendas; promoção da imagem da loja; lucratividade e credibilidade adquirida. Quanto aos principais resultados dissonantes, alguns gestores estratégicos ligados ao distribuidor citam que as operações de loja devem ser compartilhadas, contudo, a análise observacional mostrou o contrário e deu suporte aos entrevistados que citaram que a operação é de responsabilidade exclusiva do proprietário da marca. A opinião sobre a curiosidade do consumidor em relação à origem dos itens marca própria também foi um ponto divergente entre os entrevistados. O gestor estratégico do fabricante e gestores táticos do distribuidor acreditam que o consumidor se atenta mais a essa informação e olha o rótulo dos produtos de maneira mais minuciosa, opiniões essas suportadas pela análise observacional; já os demais entrevistados não acreditam nessa curiosidade.

**Palavras-chave:** Fabricante; Distribuidores; Relacionamento no canal; Cooperação; Marcas próprias.

## ABSTRACT

Amongst brand types, none has a closer link to stores than private labels, which are usually produced by an outsourced supplier, but are conceived, controlled and distributed exclusively by the company that owns it, bearing or not its name on the packaging. Studies on private labels have emerged significantly in the first half of the 1990s and have maintained steady growth due to the increasing consumption of these products. However, according to a bibliometric research developed in this study, supported by Piato, Silva and Paula (2014) and Arenhardt, Batistella and Grohmann (2015), most of the studies on private labels focus on the consumer and distributor relationship, with the manufacturer being approached in a secondary way. Literature also recognizes that the origin of the product impacts its evaluation, mainly in relation to private labels. It is also added that this strategy generates greater proximity between distributors and manufacturers in the distribution channel than it does in manufacturer brands. Based on this scenario, the present study aims to verify the points of consonance and dissonance between the opinion and operation of a private label manufacturer and the distributors. Interviews were conducted with members of strategic and tactical level, observations in both the manufacturer and in the stores and documentary analyzes of the organizations, with the data collection and analysis developed according to the content analysis fundamentals proposed by Bardin (2011). Among the main results, both links believe that quality, a well structured launch strategy and efficient distribution are the essential requirements for the success of the private label, and believe that it strengthens the relationship between the two in the distribution channel when compared to a simple supply of manufacturer's brands. Most of the interviewees also believe that the perception of private labels in Brazil still lags behind the most developed markets in the world, but it is evolving and creates opportunities for those who decide to invest in this strategy. Among the main advantages of private labels, cost-benefit; increased sales volume; store image promotion; profitability and credibility were mentioned. Regarding the main dissonant results, some of the strategic managers of the distributors cite that the store operations should be shared, however, the observational analysis showed the opposite and supported the interviewees who mentioned that the operation is the responsibility of the brand owner. The opinion about the consumer's curiosity regarding the origin of the private label items was also a divergent point among the interviewees. The strategic manager of the manufacturer and tactical managers of the distributor believe that the consumer pays more attention to this information and looks at the product label in a more detailed way, which is supported by observational analysis; however, the other interviewees do not believe in this curiosity.

**Keywords:** Manufacturer; Distributor; Channel relationship; Cooperation; Private labels.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Esquema geral da dissertação .....	20
Figura 2: Processo e condicionantes do posicionamento em marketing .....	24
Figura 3: Variáveis do mix de marketing no varejo .....	26
Figura 4: Etapas do processo de gerenciamento de marca .....	28
Figura 5: Representação dos níveis de marca .....	31
Figura 6: Classificação de marcas de acordo com a base estratégica .....	34
Figura 7: Representação do foco central da pesquisa .....	59
Figura 8: Desenvolvimento da análise de conteúdo .....	69
Figura 9: Nuvem de palavras nível fabricante .....	71
Figura 10: Análise de similitude nível fabricante .....	72
Figura 11: Nuvem de palavras nível distribuidor .....	73
Figura 12: Análise de similitude nível distribuidor .....	74

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Categorias de benefícios da marca .....	29
Quadro 2: Níveis de produto .....	30
Quadro 3: Estratégias em arquitetura de marca .....	33
Quadro 4: Terminologias mais usadas em marcas próprias .....	35
Quadro 5: Evolução da estratégia de marcas próprias .....	36
Quadro 6: Principais tipos de endosso de marcas próprias .....	40
Quadro 7: Critérios a seguir para a adesão dos distribuidores às marcas próprias .....	42
Quadro 8: Critérios para seleção de fabricante de marcas próprias .....	43
Quadro 9: Razões que movem o fabricante à produção de marcas próprias .....	43
Quadro 10: Pré-requisitos distribuidores que sejam ofertar marcas próprias .....	46
Quadro 11: Atributos que o consumidor espera de um produto marca própria .....	48
Quadro 12: Vantagens das marcas próprias para os distribuidores .....	50
Quadro 13: Vantagens das marcas próprias para os fabricantes .....	51
Quadro 14: Vantagens das marcas próprias para os consumidores .....	53
Quadro 15: Desvantagens das marcas próprias para os distribuidores .....	54
Quadro 16: Desvantagens das marcas próprias para os fabricantes .....	54
Quadro 17: Desvantagens das marcas próprias para os consumidores .....	55
Quadro 18: Proposições do estudo.....	56
Quadro 19: Características dos distribuidores abordados .....	61
Quadro 20: Matriz de Amarração.....	65
Quadro 21: Matriz de convergências e divergências entre fabricantes e distribuidores .....	120

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Ranking de marcas próprias no mundo .....	38
Tabela 2: Categoria Atributos necessários .....	75
Tabela 3: Categoria Contexto nacional .....	78
Tabela 4: Categoria Desvantagens .....	80
Tabela 5: Categoria Estratégia de marketing .....	81
Tabela 6: Categoria Portfólio .....	84
Tabela 7: Categoria Relacionamento no canal de distribuição .....	85
Tabela 8: Categoria Vantagens .....	89
Tabela 9: Categoria Atributos necessários - Fabricante .....	93
Tabela 10: Categoria Contexto nacional - Fabricante .....	94
Tabela 11: Categoria Desvantagens - Fabricante .....	96
Tabela 12: Categoria Estratégia de marketing - Fabricante.....	96
Tabela 13: Volume de vendas de marcas próprias e representatividade geral no fabricante...	97
Tabela 14: Categoria Portfólio - Fabricante.....	100
Tabela 15: Categoria Relacionamento no canal de distribuição - Fabricante.....	100
Tabela 16: Categoria Vantagens - Fabricante.....	104
Tabela 17: Categoria Atributos necessários - Distribuidores .....	106
Tabela 18: Categoria Contexto nacional - Distribuidores .....	109
Tabela 19: Categoria Desvantagens - Distribuidores .....	110
Tabela 20: Categoria Estratégia de marketing - Distribuidores .....	111
Tabela 21: Categoria Portfólio - Distribuidores .....	113
Tabela 22: Categoria Relacionamento no canal de distribuição - Distribuidores .....	114
Tabela 23: Categoria Vantagens - Distribuidores .....	117

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 Estratégia de mercado (marketing) .....	21
2.1.1 Segmentação, diferenciação e posicionamento.....	22
2.1.2 Composto mercadológico (Mix de Marketing) .....	25
2.2 Marcas.....	27
2.2.1 Gerenciamento de Marca e <i>Brand Equity</i> .....	27
2.2.2 Níveis do produto .....	30
2.2.3 Funções da marca .....	31
2.2.4 Estratégias e arquitetura de marca.....	32
2.3 Marcas próprias.....	35
2.3.1 Mudança de concepção e dados de mercado.....	35
2.3.2 Relacionamento entre distribuidor e fabricante na cadeia de marcas próprias .....	41
2.3.3 Pré-requisitos para os varejistas aderirem à estratégia de marcas próprias.....	45
2.3.4 Atributos que o consumidor espera de um produto com marca própria .....	47
2.3.5 Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias.....	49
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	58
3.1 Procedimentos metodológicos .....	58
3.2 Unidades de análise, instrumentos e coleta dos dados.....	59
3.3 Matriz de Amarração .....	65
3.4 Análise dos dados .....	67
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	71
4.1 Análise do corpus linguístico.....	71
4.2 Análise das categorias e códigos.....	75
4.2.1 Análise por posição no canal de distribuição .....	75
4.2.2 Análise por nível hierárquico .....	92
4.3 Matriz de convergências e divergências entre fabricante e distribuidores .....	119
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	126
5.1 Análise das proposições .....	126
5.2 Atendimento dos objetivos propostos.....	128
5.3 Contribuições teóricas.....	132
5.4 Contribuições gerenciais.....	133
5.5 Dificuldades de pesquisa, limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras .....	134

REFERÊNCIAS .....	136
APÊNDICE A .....	151

## 1 INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade e do acesso à tecnologia nas últimas décadas propiciou ao consumidor maior posse de informações, acentuando o grau de exigência em relação a produtos e serviços. Essa realidade impôs às organizações entregar real valor agregado junto de seus produtos e serviços ao consumidor, requisito que serve como a base na busca por vantagem competitiva na atual conjuntura mercadológica (ROSENBLUM, 2002; SANTOS; CAMPOMAR; TOLEDO, 2010). Nesse contexto estão presentes as estratégias de marketing, que são direcionadas para mercados, marcas e/ou produtos específicos e atuam como ferramentas para o alcance dos objetivos estabelecidos, baseando-se na capacidade da organização, na necessidade dos clientes e no comportamento dos concorrentes, além de relacionar políticas e decisões voltadas para a segmentação de mercado, seleção de mercado-alvo, diferenciação, posicionamento, produto, preço, distribuição, logística, comunicação e vendas (FERRELL; HARTLINE, 2011).

Dentre as estratégias de marketing, a de marcas, enfoque central deste estudo é o principal direcionador das escolhas no ato do consumo. A marca representa a identidade da empresa, o que ela representa externamente, sendo o principal ativo intangível e a base primária para obtenção de vantagem competitiva (AAKER, 1991; KELLER; LEHMANN, 2006).

Segundo Matzler, Grabner-Kräuter e Bidmon (2008), quando uma marca consegue exibir uma imagem confiável aos olhos de seus *stakeholders* e consumidores, ela propicia intrinsicamente reconhecimento e compreensão dos valores e serviços entregues pelo varejista além do produto. Ela fornece uma percepção reduzida de riscos monetários e sociais transparecendo segurança no ato da compra o que, consequentemente, gera uma melhor avaliação de quem a adquire. Através da marca, promove-se a identificação do produto e, consequentemente, da empresa com os consumidores, o que reduz o risco percebido e aprimora a auto-imagem, facilitando o processo de fidelização. Sendo assim, a identidade do varejista tem significativa relação com as impressões que os consumidores têm das marcas no seu sortimento (FERRELL; HARTLINE, 2011).

Dentre as estratégias de marca, as marcas próprias passaram a ser vistas como uma fonte concreta de vantagem competitiva. Também chamadas de marcas privadas, marcas de loja, marcas de varejistas ou marcas de distribuidores, elas são definidas como um produto controlado por uma empresa varejista, atacadista ou distribuidor, que leva sua identidade e detém exclusividade na distribuição. As empresas contratam um fabricante para manufaturar produtos que levam a marca da empresa contratante ou um nome escolhido por ela em sua

embalagem (STEENKAMP; DEKIMPE, 1997; CHURCHILL; PETER, 2000; HERSTEIN; JAFFE, 2007; KUMAR; STEENKAMP, 2008; COUGLHAN et al., 2014). As marcas próprias exprimem com maior intensidade os requisitos que personalizam a organização e apresentam-se como possíveis definidores da lealdade atitudinal e comportamental dos consumidores (BIGNÉ; BORREDÁ; MIQUEL, 2013; MIQUEL-ROMERO; CAPLLIURE-GINER; ADAME-SÁNCHEZ, 2014).

Segundo Kumar e Steenkamp (2008) as marcas próprias tiveram sua origem no final dos anos 1960 com a Inglaterra e França como países percussores. A Europa Ocidental, no decorrer dos anos, foi a região que mais empenhada em seu desenvolvimento. Dados da ACNielsen (2016) apontam que os seis principais países líderes em percentual no consumo de marcas próprias são europeus, com a Suíça ocupando o primeiro lugar do ranking com 45%, e os demais países consideravelmente acima da média mundial de 16,5%.

Analizando o cenário brasileiro, o embrião das marcas próprias data dos anos 1960 com a rede Sendas e os supermercados Paes e Mendonça e pouco depois, nos anos 1970, o grupo GPA (Pão de Açúcar) foi o primeiro grande distribuidor a adotar a estratégia de marcas próprias. Nessa mesma década ocorreram a chegada das redes internacionais Carrefour e Makro, que trouxeram consigo seus programas globais de marcas próprias e instigaram a evolução da concepção desses produtos no Brasil. A partir desse período, a marca própria no cenário brasileiro se desenvolveu pautada em estratégias de diferenciação e competição com as marcas de fabricante, conforme o cenário internacional (SOUZA; NEMER, 1993; OLIVEIRA, 2008).

Contudo, o mercado de marca própria brasileiro, mesmo em evolução, tem números pouco significativos quando comparado à Europa, referência mundial, e até mesmo a outros países da América Latina. De acordo com a ACNielsen (2017), mesmo apresentando expansão nos últimos anos, o desenvolvimento do mercado brasileiro é mais baixo que o da média global (16% de *market share*). No cenário sul americano, o Brasil conta com apenas 5% de representatividade das marcas próprias no total de vendas, atrás de países como a Colômbia (15%), Chile (10%), Argentina (9%), não alcançando nem a média Sul-americana (7,9%). A ACNielsen (2017) infere que essa conjuntura pode estar ligada a: concentração de oferta das marcas próprias nas grandes redes varejistas, que são menos representativas no varejo brasileiro que em outros países latino-americanos; às dificuldades de logística e de encontrar fornecedores com capacidade produtiva; e pela deficiência na gestão de marcas.

Mesmo com resultados aquém da realidade internacional, as marcas próprias no Brasil mantêm um desempenho que merece destaque. De acordo com a ACNielsen (2017), houve um

crescimento maior do que o das marcas de fabricantes, 13,4% e 9,6% respectivamente. Com base em Paula, Silva e Piatto (2013), esse resultado se deve aos distribuidores que passaram a investir no desenvolvimento de produtos de qualidade e valor agregado, visando alterar a imagem construída inicialmente pelo consumidor, de produtos com qualidade inferior e baixo custo, para produtos que oferecem atributos iguais ou até mesmo superiores aos das marcas de fabricante. O aumento do espaço nas prateleiras (DURSUN et al., 2011), ampliação do sortimento nas redes propiciando conveniência, a melhora na comunicação do produto (ABRIL; RODRIGUEZ-CÁNOVAS, 2016) e o investimento na qualidade (BENEKE, 2010) foram fatores que fizeram os produtos marcas próprias serem melhor avaliados pelo consumidor brasileiro.

O enfoque deste estudo está na autopercepção e opinião de um fabricante de marcas próprias frente à visão dos distribuidores atendidos em sua cadeia. Inicialmente, as indústrias avaliavam os produtos marcas próprias como ameaça às suas marcas de fabricante. Contudo, elas passaram a enxergar uma oportunidade de escoamento do excedente de produção garantindo retorno financeiro, mudando essa visão anterior. Nos EUA, estima-se que mais da metade das indústrias que produzem marcas de fabricante também são engajados na produção de marcas próprias (DUNNE; NARASIMHAN, 1999; KUMAR; STEENKAMP, 2008).

A partir da mudança de concepção das marcas próprias de produtos com baixo custo para produtos com qualidade e entrega semelhantes às marcas de fabricante (LAAKSONEN; REYNOLDS, 1994), os consumidores não enxergam mais o preço como o único indicador de desempenho, o que torna importante as avaliações independentes para atestar a qualidade real e evitar a transferência negativa da marca própria para a imagem do estabelecimento (VAHIE; PASWAN, 2006; OLBRICH; JANSEN, 2014). Nesse sentido, assume-se que um fabricante bem conhecido produzindo uma marca própria diminui o hiato da qualidade percebida devido à competência reconhecida na produção de itens de alta qualidade (AAKER; KELLER, 1990).

De acordo com Rahman e Soesilo (2018), os distribuidores podem obter benefícios com a imagem do fabricante em seus produtos. Segundo o autor, quando consumidores aprendem que determinada marca própria é fornecida por um fabricante que também produz uma marca reconhecida, eles percebem menor risco e, portanto, tem maior predisposição de compra devido à procedência.

Do mesmo modo, os fabricantes também obtêm benefícios com a estratégia de marcas próprias. Além de utilizar sua capacidade de produção excedente para gerar mais receitas (SETHURAMAN, 2009; TER BRAAK et al., 2013), um fornecedor pode produzir uma marca

própria com posicionamento diferente do seu item de fabricante para competir em outros segmentos de mercado, garantido faturamento e não conflitando com seu produto. Também pode ser uma oportunidade atraente na busca de inovação, podendo usar a marca própria como uma oportunidade de experimentar novas ideias otimizando custos (TER BRAAK; DEKIMPE; GAYSKENS, 2013). Além disso, a produção de marcas próprias pode ser usada por fabricantes menores como uma ferramenta para superar a desvantagem inerente ao poder de mercado de grandes fornecedores, possibilitando a entrada de seu produto em grandes redes (DUNNE; NARASIMHAN, 1999).

A produção da marca própria também representa oportunidade para os fabricantes que buscam laços mais estreitos com seus distribuidores atendidos (DUNNE; NARASIMHAN, 1999). De acordo com Fearne e Dedman (2000), o setor do varejo deve trabalhar em parceria mútua com os fabricantes para desenvolver marcas próprias diferenciadas que consigam fidelizar o consumidor. Esse pressuposto de confiança garante integridade e a qualidade da marca e imagem dos envolvidos.

Contudo, existem certos *trade offs* entre a motivação de fabricantes e distribuidores dentro da cadeia de marcas próprias. Os primeiros se motivam devido à oportunidade do uso de capacidade ociosa e ganhos em escala (SETHURAMAN, 2009; TER BRAAK et al., 2013), além das oportunidades de inovação de planta industrial, portfólio (TER BRAAK; DEKIMPE; GAYSKENS, 2013) e entrada em grandes redes varejistas em que indústrias menores não conseguem atuar com seus itens de fabricante (DUNNE; NARASIMHAN, 1999). Já os distribuidores são motivados pela boa margem financeira que esses produtos proporcionam (CORSTJENS; LAL, 2000; AILAWADI; PAUWELS; STEENKAMP, 2008; BAO; BAO; SHENG, 2011), melhora na diferenciação e posicionamento de seus produtos (SEMEIJIN; VAN RIEL; AMBORSINI, 2004; ABRIL; RODRIGUEZ-CÁNOVAS, 2016), possibilidade de fidelização do consumidor (BENEKE, 2010; BIGNÉ; BORREDÁ; MIQUEL, 2013) e defesa em relação ao poder de barganha das marcas de fabricante (TER BRAAK; GEYSKENS; DEKIMPE, 2014).

Compreendendo as motivações de cada elo na cadeia, Fearne e Dedman (2000) citam que ambos devem trabalhar em parceria mútua, com o objetivo comum de atender as demandas do consumidor em aspectos do preço. Rosenbloom (2002) complementa que a relação varejo e fabricante pode se transformar em conflito à medida em que não haja um consenso de objetivos e posições.

A partir desse pressuposto da importância em se integrar as visões de fabricantes e distribuidores no mercado de marcas próprias em prol de um desejo em comum que é suprir os anseios do consumidor, concebe-se a questão que permeia o presente estudo: de que forma a perspectiva do fabricante sobre marcas próprias converge com os distribuidores?

Dada a problematização, considera-se como objetivo geral do estudo verificar os pontos de consonância e dissonância entre a opinião e operação de um fabricante de marcas próprias e seus distribuidores atendidos. Também, há de considerar-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a estrutura e gestão de marcas próprias das empresas analisadas.
- Verificar como fabricantes e distribuidores tratam a gestão dos itens marca própria em relação aos itens de fabricante.
- Verificar quais os pontos positivos e negativos que fabricantes e distribuidores enxergam nas marcas próprias considerando os elos fabricante, distribuidor e consumidor.
- Analisar a relação de fabricante e distribuidores em aspectos que envolvem a estrutura, produção, gestão e promoção dos itens marca própria.
- Verificar se fabricantes e distribuidores acreditam que o consumidor denota maior atenção em relação à procedência do produto marca própria.

Diante da contextualização, problema de pesquisa e objetivos apresentados, o presente estudo é justificado teoricamente pelo enriquecimento adicionado aos estudos sobre marcas próprias, um tema atual que vem sendo abordado com intensidade nas pesquisas de marketing, especificadamente em marcas. Em pesquisa realizada nas bases Portal de Periódicos Capes/Mec (Café), Science Direct e Spell, foram inseridos na chave de busca as principais terminologias do conceito de marca própria categorizadas por Paula (2008): “*own brands*” (marcas próprias), “*private labels*” (marcas privadas), “*store brands*” (marcas de loja), “*retailer brands*” (marcas de varejo) com filtro ativado apenas para artigos que contenham esses termos no título, resumo ou palavras chave no período de 2010 a 2018. Foram encontradas com o termo “*own brands*” (marcas próprias) 1720 produções, para “*private labels*” (marcas privadas) 2115, “*store brands*” (marcas de loja) 2641 e “*retailer brands*” (marcas de varejo) 670, totalizando 7146 menções.

Dentro das mesmas bases, foi realizada uma pesquisa buscando construir a cronologia dos estudos relacionados ao tema. Os primeiros estudos com as terminologias mencionadas datam de 1960, contudo, a grande expansão da quantidade de pesquisas ocorreu na primeira metade dos anos 90, com seu ápice entre 2000 e 2005, com crescimento gradativo dos estudos

até o momento atual. Esses números justificam a atualidade do tema e a intensidade com que vem sendo trabalhado.

Outra justificativa teórica está relacionada ao enfoque do fabricante nos estudos de marcas próprias, ótica até então trabalhada com menor ênfase quando comparada à maioria dos estudos que abordam a relação consumidor/distribuidor (VERHOEF; NIJSSEN; SLOOT, 2002; TARZIJAN, 2007; GÓMEZ; BENITO, 2008; TER BRAAK et al., 2013; ARENHARDT; BATISTELLA; GROHMAN, 2015). Artigos, teses e dissertações focalizam em maior parte as perspectivas do varejo supermercadista de grande porte e do consumidor final de marca própria (PIATO; SILVA; PAULA, 2014).

Essa informação se justifica através de um levantamento bibliométrico realizado pelo autor sobre as produções no período de 2010 a 2018 que analisam marcas próprias. Através da ferramenta bibliométrica *Publish or Perish*<sup>1</sup>, realizou-se uma busca nas bases de dados bibliográficos Google Acadêmico, Scopus, Web of Science e Microsoft Science inserindo como chave de busca as principais terminologias do conceito de marca própria categorizadas por Paula (2008): *own brands, own labels, private brands, private labels, store brands, retailer brands, distributor's brands*, com seus termos equivalentes em português. Foram analisados um total de 172 artigos, dos quais 112 abordam aspectos relacionados ao consumidor (65%), 40 abordam ou envolvem o fabricante de marcas próprias (23%), e 21 (12%) abordam sobre outros aspectos relacionados as marcas próprias.

A bibliometria realizada por Arenhardt, Batistella e Grohmann (2015) também destaca a falta de estudos que focalizem o fabricante de marca própria. Os autores inseriram 16 chaves de pesquisa relacionadas a marca própria, oito em inglês e oito em português na base de dados Portal de Periódicos Capes/Mec (Cafe) considerando um período de 10 anos (2005 a 2015). Ao todo, o portal reconheceu 20 trabalhos com uma ou mais expressões requeridas, sendo treze artigos científicos, duas resenhas, três artigos de jornal, uma tese e um recurso visual.

A escolha da indústria em estudo é justificada por ela ser destaque na produção de produtos longa vida (UHT) na região sudeste segundo dados da Kantar WorldPanel (2016), além de ser fornecedora de marcas próprias em redes de destaque no cenário varejista nacional, que estarão em grande parte também incluídas nesse estudo. Além disso, a indústria foi reconhecida e premiada em 2014 e 2015 como uma das marcas mais vendidas no varejo de vizinhança em um estudo realizado pela ACNielsen em parceria a Associação Brasileira de

---

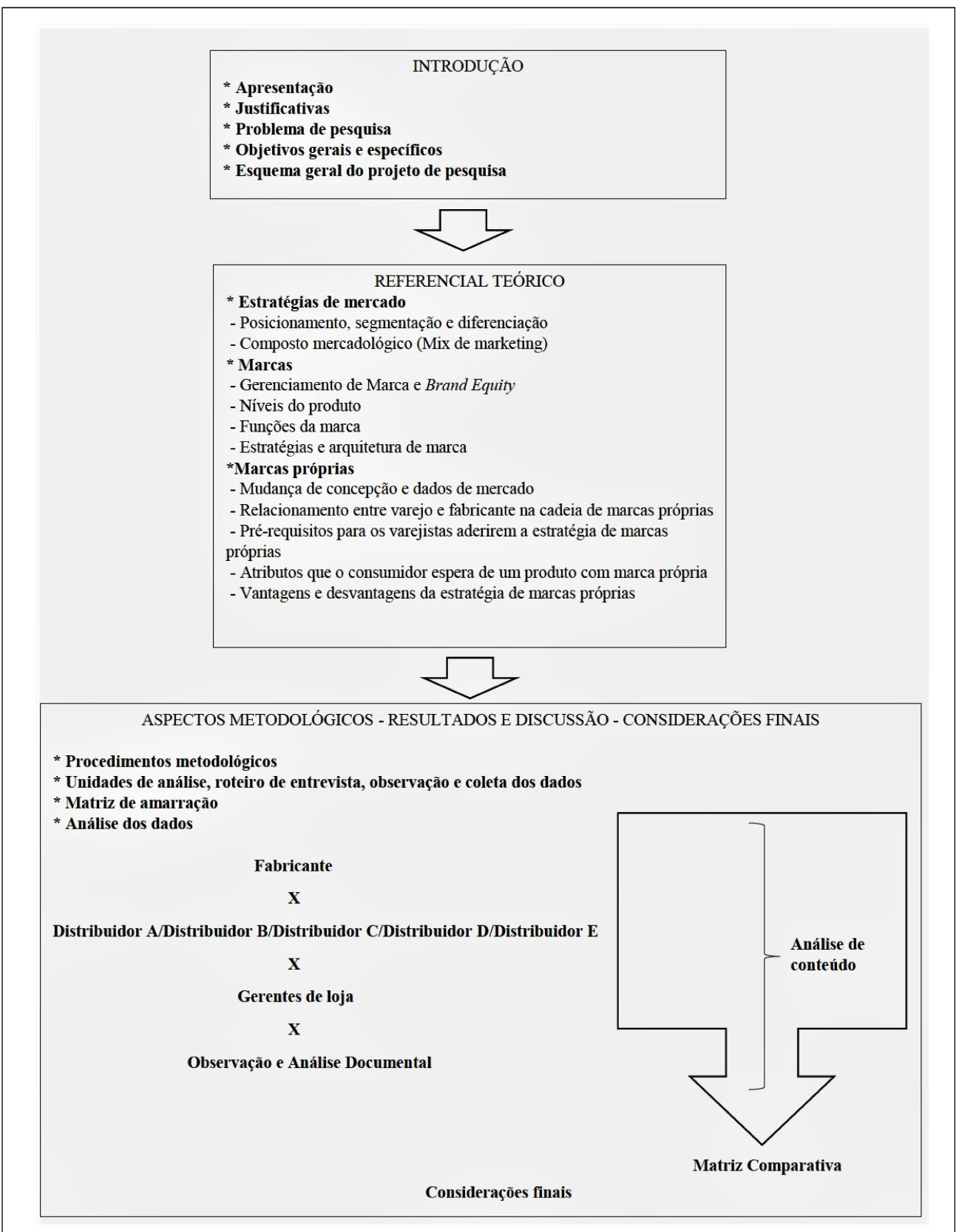
<sup>1</sup> Publish or Perish é uma ferramenta de busca de citações e de pesquisa bibliométrica, desenvolvida por Anne-Wil Harzing, professora de Gestão Internacional, na Middlesex University, no Reino Unido, e disponibilizada para download em <<https://harzing.com/resources/publish-or-perish>>.

Atacadistas e Distribuidores (ABAD), que compreendeu mais de 400 mil estabelecimentos composto por lojas de autosserviço de até quatro checkouts e de lojas tradicionais de varejo alimentar. Por fim, destaca-se que a indústria e as lojas relacionadas aos distribuidores compreendidos nesse estudo atendidos por ela atendem ao pré-requisito da regionalidade, enfoque direcionador do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal de Uberlândia, mestrado acadêmico, pois estão instalados em uma região de influência da universidade. Diante das informações apresentadas, reconhece-se a relevância teórica e regional do presente estudo além da escolha da organização em questão.

Como justificativas gerenciais, denota-se a importância do mercado de marcas próprias no mercado de consumo brasileiro, como mostra a pesquisa da Kantar Worldpanel encomendada pela Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (Abmapro, 2016). O número de lares brasileiros que consome algum produto de marca própria foi de 32,6 milhões até o final do primeiro semestre de 2017. Isso representa 45% de crescimento nos seis últimos. Ao se comparar com 2015, ocorreu uma alta de 2,7% no número de compradores, e o tíquete médio cresceu 9,7%. Além disso, destacam-se os dos apresentados acima pela ACNielsen (2016) que mostram a venda de marcas próprias crescendo mais do que as marcas de fabricantes em 2016. Nesse mesmo ano, foram lançadas 58 marcas próprias e 2190 novos produtos no país. Como justificativa da escolha marcas próprias do setor alimentício, uma pesquisa realizada pela ACNielsen em 2015 apresentada pelo portal Estadão – Portal do Estado de São Paulo (2015) destaca que dentre as 10 categorias mais vendidas de marca própria, nove são de produtos alimentícios, o que representa 76% das vendas, sendo o leite e produtos lácteos longa vida, foco desse estudo, responsável por 10,3% das vendas. Importante também destacar o fato de Minas Gerais ser o estado com maior produção leiteira do país (IBGE, 2017).

O presente estudo está organizado como mostra o esquema na Figura 1.

**FIGURA 1: ESQUEMA GERAL DA DISSERTAÇÃO**



Fonte: Elaborado pelo autor

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estratégia de mercado (marketing)

No âmbito do marketing, o termo estratégia tem sido frequentemente empregado para designar os planos condizentes com a realidade da organização para alcançar os objetivos de marketing estabelecidos em prol da obtenção da vantagem competitiva necessária (FERRELL; HARTLINE, 2011). Cravens e Piercy (2012) definem a estratégia de marketing como um conjunto integrado de decisões e ações pelas quais uma empresa visa alcançar seus objetivos de marketing e entregar valor além do esperado a seus clientes. Segundo os autores, uma estratégia de marketing eficiente deve integrar os objetivos, políticas, e sequências de ação em uma coerência condizente com a realidade da organização. O objetivo geral de uma estratégia de marketing é colocar a organização numa posição de cumprir eficientemente a sua missão.

De acordo com Porter (1997), a elaboração de uma estratégia competitiva envolve posicionar o produto ou a organização de forma que maximize seu valor em relação a seus concorrentes. Portanto, para alcançar uma real vantagem competitiva, é fundamental uma análise detalhada do mercado, de modo a possibilitar o conhecimento das estratégias praticadas pelos concorrentes e conseguir se antecipar a possíveis reações e alterações de mercado.

Analizando o varejo, as estratégias competitivas são ainda mais complexas, pois as organizações podem coordenar os canais de marketing, devendo adicionar o máximo de valor não só em seus produtos, mas também em suas atividades (ZENTES; MORSCHETT; SCHRAMM-KLEIN, 2007). Nesse sentido, as estratégias de marketing devem ser relacionadas às decisões sobre a segmentação de mercado adotada e ao desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento baseada nas decisões do composto mercadológico (MCCARTHY; PERREAU, 1993; HUNT; MORGAN, 1995). Para tal, é fundamental entender as posições relevantes para o segmento de mercado selecionado, avaliar a posição que a organização pode ocupar (superior aos concorrentes / diferenciação) e definir as ações de comunicação da posição selecionada de maneira efetiva (IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008).

Segundo Ferrell e Hartline (2011), as estratégias de marketing são geralmente direcionadas para mercados, marcas e/ou produtos específicos e devem ser baseadas na capacidade da organização, na necessidade dos clientes e no comportamento dos concorrentes. As estratégias fundamentais de marketing estão relacionadas às políticas e decisões de segmentação de mercado, seleção de mercado-alvo, diferenciação, posicionamento, produto, preço, distribuição, logística, comunicação e vendas.

### **2.1.1 Segmentação, diferenciação e posicionamento**

O sucesso de uma organização depende da capacidade em identificar os segmentos de mercado e desenvolvimento de estratégias mais adequados a seus clientes. Sendo assim, as estratégias de marketing estão concentradas em quatro áreas: a segmentação de mercado, a seleção de mercados-alvo, o posicionamento e o planejamento (DOYLE; STERN, 2006).

Segmentar está relacionada a selecionar os públicos-alvo, identificando grupos com preferências e comportamentos específicos em um ambiente (CAMPOMAR; IKEDA, 2006). A segmentação de mercado pode ser definida como

o processo de identificação de grupos de clientes existentes e potenciais que compartilham as mesmas características, necessidades, comportamento de compra ou padrões de consumo [...] de maneira que resulte na maior similaridade possível quanto às características relevantes dentro de cada segmento, mas diferenciados nessas mesmas características entre cada segmento (LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p. 131).

A segmentação auxilia no direcionamento de produtos especializados para grupos específicos de clientes possibilitando melhoria no atendimento das necessidades específicas e acesso aos segmentos de mercado desejados, além de possibilitar a identificação de oportunidades de novos produtos, necessidades de reposicionamento e de aperfeiçoamentos na comunicação publicitária (BEANE; ENNIS, 1987; DOYLE; STERN, 2006, FIFIELD, 2008).

As bases de segmentação de mercado são as variáveis, dimensões ou características dos consumidores utilizadas para dividir o mercado nos segmentos. As formas mais tradicionais são a demográfica, geográfica, psicográfica e comportamental (BEANE; ENNIS, 1987; DOYLE; STERN, 2006).

De acordo com Doyle e Stern (2006), um esquema de segmentação bem estruturado deve atender a cinco critérios: a) efetividade: os segmentos escolhidos devem ser compostos de consumidores com necessidades homogêneas; b) identificabilidade: capacidade de identificar os consumidores propensos à compra do produto; c) lucratividade: se atentar às oportunidades visando oferecer a melhor oferta para o segmento agregando retorno à organização; d) acessibilidade: capacidade de atender de maneira eficiente o segmento delimitado; e) açãoabilidade: a empresa deve retirar vantagens do esquema de segmentação desenvolvido.

Após aplicada a segmentação do mercado, a empresa deve identificar e selecionar os mercados alvo que considerar mais atrativos e montar a estratégia mais efetiva para alcançar real vantagem em relação à concorrência. Esse momento é denominado posicionamento (DOYLE; STERN, 2006). Segundo Gwin e Gwin (2003), embora a segmentação e o

posicionamento sejam tratados como conceitos distintos, o posicionamento não proporciona benefícios concretos caso não haja segmentação adequada.

Sendo assim, segmentação e posicionamento devem ser trabalhados em conjunto, pois, definido o segmento pretendido, a nova oferta deve se posicionar de maneira competitiva em um espaço perceptual entre os ocupados pela concorrência e até por outros produtos da mesma origem. Esse processo conjunto diminui a probabilidade de confusão por parte dos consumidores e, consequentemente, aumenta as chances de sucesso da nova oferta (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007).

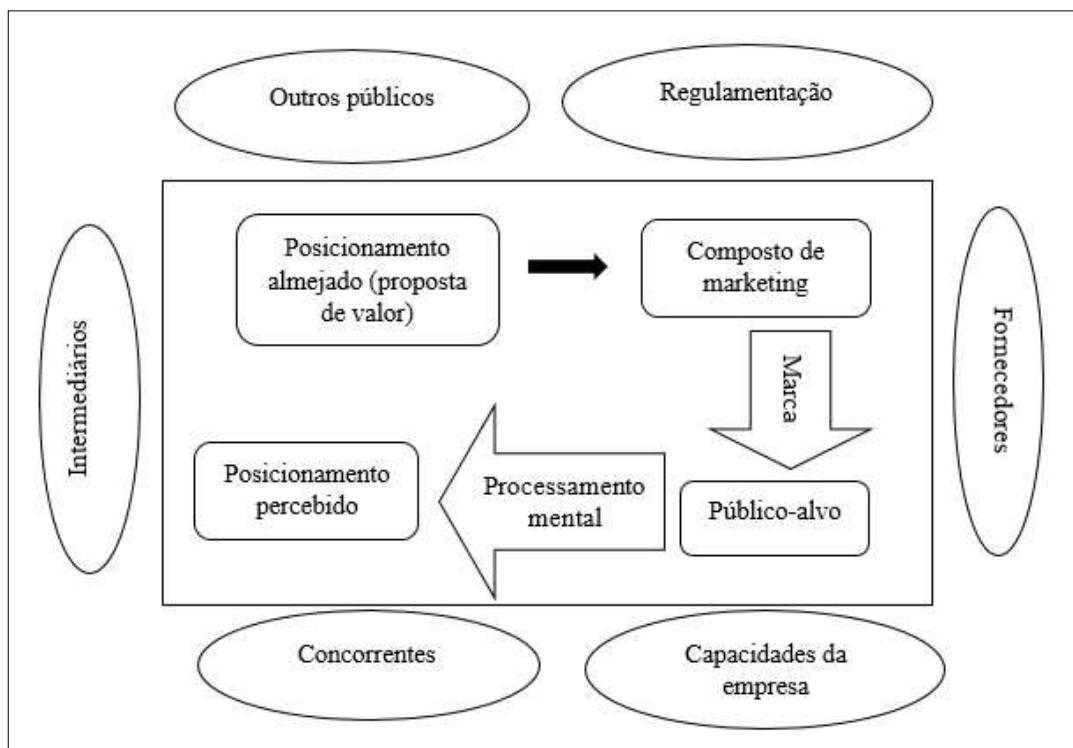
Mühlbacher, Dreher e Gabriel-Ritter (1994, p. 287) referem-se ao posicionamento como “o processo de estabelecer, para uma marca ou produto, um espaço distintivo no mercado, aos olhos dos consumidores, tornando-o mais atraente do que o de outros competidores”. Já Doyle e Stern (2006, p. 84) conceituam o posicionamento como “a escolha de segmentos que determinam onde o negócio competirá e a escolhas que lhe oferecerão vantagem, que ditarão como ela compete”.

Aaker e Shansby (1982) citam que o posicionamento de mercado acontece através da combinação de quatro elementos: identificação de concorrentes, atributos relevantes, posições dos concorrentes e segmentos de mercado. Os autores também citam que o produto pode ser posicionado por: atributos; preço; concorrência; aplicação; usuário do produto e classe de produto. Segundo Gwin e Gwin (2003), para efetivamente posicionar uma marca, a empresa deve saber como essa marca é percebida em relação a outras marcas presentes no segmento.

Para implementar um posicionamento efetivo, Doyle e Stern (2006) citam que a empresa deverá considerar às seguintes questões: a) analisar detalhadamente a atratividade do segmento escolhido considerando aspectos como a dimensão, desempenho e competitividade; b) oferecer qualidade e recursos oferecidos compatíveis com a demanda do segmento direcionado; c) analisar os custos do produto para permitir que ele tenha um preço competitivo.

Já Gilbert (2003) cita que a organização deve considerar se a posição adotada é: a) perceptível para os consumidores e oferece real valor agregado a eles; b) construída com pontos fortes reais da marca e que refletem seu potencial; c) é realmente diferenciada dos concorrentes; d) capaz de ser entendida e comunicada a todos os grupos de *stakeholders*; e) capaz de ser alcançada e sustentada. Nesse sentido, Oliveira e Campomar (2007) citam que o posicionamento deve consistir em desenvolver e transmitir uma proposta de valor considerando aspectos significativos para um determinado público-alvo, e considerando as influências do mercado e *stakeholders* (figura 2).

**FIGURA 2: PROCESSO E CONDICIONANTES DO POSICIONAMENTO EM MARKETING**



Fonte: Oliveira e Campomar (2007, p.47)

Portanto, o posicionamento de marca ou produto é uma parte fundamental para delimitar a estratégia das organizações. A decisão do posicionamento conforme exposto é um ponto crucial para uma empresa ou marca, pois sua posição é o eixo central para as decisões dos consumidores (AAKER; SHANSBY, 1982).

Embora o posicionamento e a diferenciação tenham seus conceitos intimamente relacionados, essas estratégias mantêm suas peculiaridades (MAGGARD, 1976). Na diferenciação competitiva “as empresas buscam alcançar alto desempenho e produzir produtos e serviços que ofereçam valor superior aos clientes-alvo em termos de desempenho superior, atributos, design e imagem” (DOYLE; STERN, 2006, p. 122). Não basta que a oferta de uma empresa seja diferente da oferta dos concorrentes. É necessário que essa diferenciação seja significativa, percebida e valorizada. Para isso, a empresa deve utilizar os atributos que lhe proporcionem um diferencial para se posicionar no mercado, e deve comunicar isso ao consumidor, uma vez que o posicionamento depende da percepção do mesmo sobre a empresa (sua marca ou produto) (PAULA, 2008).

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2008) resumem que para realmente alcançar uma real vantagem competitiva, é necessário identificar as principais variáveis diferenciadoras, aquelas

que oferecem maior alavancagem para a diferenciação, utilizando ao máximo as habilidades da empresa. Além disso, sinais de valor devem ser empregados para melhorar a diferenciação percebida (como investir na construção da reputação, imagem da marca, presença, aparência e preço condizente com o segmento).

### **2.1.2 Composto mercadológico (Mix de Marketing)**

Os 4Ps (produto, preço, comunicação e canal de distribuição), ou mix de marketing, constituem a base da estrutura teórica para implementação da fase operacional do processo de gestão de marketing (MCCARTHY; PERREAULT, 1993). Esses quatro elementos constroem as ferramentas base para o trabalho dos gerentes de marketing. Em relação ao impacto do mix de marketing nas empresas varejistas, Dunne e Lusch (2008) citam que ele é a base do plano de marketing da empresa.

As forças ambientais, como variáveis externas, eram consideradas incontroláveis. Os 4Ps são fatores controláveis, definidos pela própria administração da organização na elaboração de sua estratégia. Contudo, a abordagem tradicional do mix de marketing foi criticada por sua insuficiência (CONSTANTINIDES, 2006), principalmente por ignorar justamente os impactos do ambiente externo nas decisões de marketing (SALMAN et al., 2017).

Essa conjuntura levou à expansão do mix de marketing para produtos e também serviços, representados por 7Ps (os quatro originais mais as variáveis evidências físicas, pessoas e processo). O mix de marketing 7Ps foi incorporado em um sistema de marketing moderno, ou seja, produto, preço, canal de distribuição, comunicação, pessoas, evidências físicas e processos (RAFIQ; AHMED, 1995).

Outros estudos trataram da personalização das variáveis do mix de marketing no varejo, conforme apresentado na figura 3:

**FIGURA 3: VARIÁVEIS DO MIX DE MARKETING NO VAREJO**

AUTORES	PARENTE (2000)	EVANS; MAVONDO; BRIDSON (2008)	BURT; JOHANSSON; THELANDER (2011)	SWOBODA; ELSNER (2013)	MIOTTO; PARENTE (2015)
Elementos do mix de marketing	*Produtos *Preços *Promoção *Apresentação *Pessoal *Ponto de venda	*Produto *Preço *Comunicação *Localização *Layout *Atmosfera *Serviços	*Produto *Localização *Formato de loja *Serviços *Atividades de vendas *Comunicação	*Variáveis principais (tipo de loja, marca, localização, layout, design de loja) *Variáveis periféricas (sortimento, preço, promoção de vendas, horário de funcionamento, serviços, pessoas)	*Produto *Preço *Promoção *Apresentação de loja *Localização *Pessoal/Serviço (atendimento)

Fonte: Adaptado de Parente (2000); Evans, Mavondo e Bridson (2008); Burt, Johansson e Thelander. (2011); Swoboda e Elsner (2013); Miotto e Parente (2015)

No caso das marcas próprias, algumas características podem influenciar na eficácia das estratégias do mix de marketing: a primeira é que as marcas próprias são vendidas exclusivamente em seus distribuidores (praça única); a segunda é que o posicionamento das marcas próprias e dos distribuidores tem ligação intrínseca; e, em terceiro, as marcas próprias formam uma categoria na mente dos consumidores (KAPFERER, 2008; NENYCZ-THIEL et al., 2010).

Para Abril e Rodriguez-Cánovas (2016), os elementos de mix de marketing que exercem maiores efeitos sobre o patrimônio da marca própria são a intensidade da distribuição, a publicidade da marca própria em loja e o preço comparado aos demais produtos. Ainda segundo os autores, esses três fatores alinhados desempenham um papel importante na construção do *brand equity* da marca própria.

O preço percebido da marca própria é um fator chave para o seu sucesso. Nesse contexto, o preço é uma ferramenta importante para oferecer uma proposta de valor ao mercado e uma alternativa ao posicionamento em relação à marca do fabricante (GONZÁLEZ-BENITO; MARTOS-PARTAL, 2014; ABRIL; RODRIGUEZ-CÁNOVAS, 2016). Sobre a comunicação, quando os distribuidores aumentam a exposição das marcas próprias no ponto de venda, é possível que o efeito dessa exposição nos consumidores seja mais impactante do que a exposição em anúncio comercial (ABRIL; RODRIGUEZ-CÁNOVAS, 2016). Em relação à distribuição, o nível de disponibilidade da marca própria é um importante impulsionador do patrimônio da marca. Embora sejam exclusividade de um único distribuidor, a percepção dos consumidores sobre a disponibilidade é um fator crítico de sucesso. Sendo assim, é de reconhecida importância buscar alternativas de distribuição eficiente (DAWES; NENYCZ-THIEL, 2013; ABRIL; RODRIGUEZ-CÁNOVAS, 2016). Demais aspectos relacionados ao

tema de marcas próprias relacionados ao mix de marketing serão abordados em profundidade no tópico 2.3.

No próximo tópico serão apresentados os conteúdos relacionados à marca e seu gerenciamento, construção do *brand equity*, níveis de marca, funções da marca e arquitetura e estratégias de marca.

## 2.2 Marcas

Para Simões e Dibb (2001, p. 217), a marca significa “mais do que um nome dado a um produto; ela incorpora todo um conjunto de atributos e crenças físicas e sócio psicológicas”. Em termos gerais, marca pode ser definida como um “nome, termo, símbolo, desenho ou qualquer característica que identifica bens ou serviços de um vendedor e os diferencia dos ofertados por outro vendedor” (AMA, 2015). Segundo Aaker (1996), a marca é a parte e o todo de um produto; ela expõe o nível de identificação e transmite o valor geral com promessas de satisfação nos níveis tangíveis e intangíveis para o consumidor.

A principal proposta das marcas é apresentar valor agregado e atributos adicionais de determinado produto ou serviço a seus compradores. Esse valor, sendo emocional ou funcional, é atribuído através das estratégias de composto mercadológico da empresa de forma a posicioná-lo de maneira diferenciada em relação aos demais itens concorrentes (DE CHERNATONY; MCDONALD, 2003).

### 2.2.1 Gerenciamento de Marca e *Brand Equity*

O gerenciamento de marca propicia aos consumidores conhecimentos necessários sobre produtos e serviços de forma a esclarecer suas decisões com ponto central na diferença que os consumidores percebem entre as marcas em uma categoria de produto. Essas diferenças podem estar relacionadas a atributos ou benefícios do próprio produto ou serviço, ou a considerações intangíveis como a percepção de imagem e o valor da marca. Portanto, o gerenciamento de marca envolve o design e a implementação de programas e atividades de marketing para construir, medir e gerenciar o *brand equity* (KELLER, 2013). As empresas têm utilizado estratégias de branding como ferramenta de marketing para alcançar altos níveis de *brand equity* (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004). Assim, o processo de gerenciamento de marca é definido em quatro etapas principais apresentadas na figura 3:

**FIGURA 4: ETAPAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE MARCA**

Etapas		Conceitos chave
1	Identificar e estabelecer posicionamento de marca e valores	Mapas mentais Estrutura de referência competitiva Pontos de partida e pontos de referência Associações centrais da marca Mantra da marca
2	Planejamento e implementação do plano de marketing da marca	Combinação dos elementos de marca Integração das atividades de marca Alavancagem das atividades secundárias
3	Mensuração e interpretação do desempenho da marca	Cadeia de valor da marca Auditorias de marca Rastreamento de marca Sistema de gerenciamento do <i>brand equity</i>
4	Crescimento e sustentação do <i>brand equity</i>	Arquitetura de marca Portfólio e hierarquias de marca Estratégias de expansão de marca Estratégias de reforço e revitalização de marca

Fonte: Adaptado Keller (2013 p. 59)

O primeiro passo é identificar e estabelecer o posicionamento de marca e valores, considerando principalmente as associações da marca e cenário competitivo em que se vai atuar. Em seguida parte-se para o planejamento e implementação, combinando os elementos de marca, integrando suas atividades e alavancando suas associações. Posteriormente ocorre a mensuração e interpretação do desempenho da marca em que são delimitados todos os fatores que propiciarão vantagens competitivas e diretrizes para alavancagem do *brand equity*. Por último as estratégias de crescimento e sustentação do *brand equity*, que envolvem a definição de portfólios, arquitetura de marca, estratégias de expansão e manutenção de resultados.

O enfoque essencial do gerenciamento de marca é elevar o *brand equity* de produtos e serviços (KELLER, 2013). O *brand equity*, segundo Aaker (1996, p. 7) consiste “no conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca que somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela”, ou seja, o valor que essa marca representa, fazendo ela que ela se destaca ou não aos olhos do consumidor.

Um desafio para os profissionais de marketing visando aumentar o *brand equity* de suas marcas é garantir ao consumidor experiências com produtos e serviços de modo que os pensamentos, sentimentos, imagens, crenças, percepções, opiniões e experiências sejam positivos (KELLER, 2013). Sendo assim, as dimensões relevantes para proporcionar o conhecimento da marca e afetar positivamente a resposta do consumidor são a conscientização (em termos de recordação e reconhecimento) e a favorabilidade com a imagem criando associações positivas na memória do consumidor (KELLER, 1993).

Para De Chernatony e McDonald (2003), quando a marca é lançada, três objetivos a permeiam: o reconhecimento; o desenvolvimento de associações favoráveis; e o envolvimento dos consumidores. Para Low e Lamb Jr. (2000), as associações que a marca cria são importantes tanto para os profissionais de marketing quanto para os consumidores. Os profissionais de marketing usam associações para diferenciar, posicionar e estender marcas, para criar atitudes e sentimentos positivos em relação a marcas e para sugerir atributos ou benefícios de compra ou uso de uma marca específica. Já os consumidores usam associações de marca para processar, organizar e recuperar informações servindo como base para suas decisões de compra (AAKER, 1991). Desse modo, as associações positivas da marca podem fortalecer sua imagem, que é o principal impulsor da construção e consolidação do *brand equity* (QU; KIM; IM, 2011).

As associações de marca podem ser classificadas em atributos, benefícios e atitudes. Atributos de acordo com Keller (1993, p. 4) são “os recursos descritivos que caracterizam um produto ou serviço frente ao consumidor, podendo ser tangíveis e intangíveis”. Podem ser relacionados ao produto, variando de acordo com o produto ou categoria de serviço; ou não relacionados, definidos como aspectos externos envolvidos com a compra ou consumo. Os quatro principais tipos de atributos não relacionados, principalmente vinculados à consciência e valor que a marca proporciona, são: informações de preço, informações de aparência do produto ou embalagem, imagens do usuário (ou seja, que tipo de pessoa usa o produto ou serviço) e imagens de uso (ou seja, onde e em que tipos de situações o produto ou serviço é usado) (KELLER, 1993).

Já os benefícios são definidos como “os valores pessoais que os consumidores atribuem aos atributos do produto ou serviço, ou seja, o que os consumidores acham que o produto ou serviço pode fazer por eles” (KELLER, 1993, p. 4). Benefícios podem ser distinguidos em três categorias, conforme apresentado no Quadro 1.

**QUADRO 1: CATEGORIAS DE BENEFÍCIOS DA MARCA**

Benefícios funcionais	Vantagens intrínsecas do consumo e geralmente correspondem aos atributos relacionados ao produto ligados a motivações básicas
Benefícios experimentais	Relacionados com o sentimento prático (prazer sensorial, variedade e estimulação cognitiva) do produto ou serviço utilizado que geralmente correspondem aos atributos relacionados
Benefícios simbólicos	Corresponde a vantagens extrínsecas do consumo ligados a atributos não relacionados diretamente ao produto ou serviço, mas a valores ou percepções construídas para o meio exterior. Esses atributos são ligados a fatores como prestígio, a exclusividade ou a moda de uma marca.

Fonte: Adaptado de Park, Jaworski e MacInnis (1986); Keller (1993)

Segundo Keller (2013, p. 117), as atitudes “são avaliações globais dos consumidores de uma marca e, muitas vezes, formam a base para a escolha da marca”. As atitudes da marca geralmente dependem de seus atributos e benefícios específicos (ZEITHAML, 1988), e o consumidor, os percebendo de maneira positiva, tem maior probabilidade de intenção de comprar a marca (DE CHERNATONY; MCDONALD, 2003).

As associações proporcionadas pela imagem da marca são os elos que ligam as informações à memória, criando significado da marca para o consumidor (AAKER, 1991). Ter uma imagem positiva da marca e suas associações, tende a criar atitude favorável em relação aos seus produtos, consequentemente, criando valor aos olhos do consumidor, propiciando sua fidelidade de compra o que gera um aumento no *brand equity* (BUIL; DE CHERNATONY; MARTÍNEZ, 2013).

### 2.2.2 Níveis do produto

O mercado de consumo passou a considerar fatores além da utilidade básica e preço, buscando valores agregados em seus produtos. Isso forçou os profissionais de marketing a diferenciar suas marcas desenvolvendo valores agregados relevantes. Todos esses recursos apresentam oportunidades de diferenciação (DE CHERNATONY; MCDONALD, 2003).

De Chernatony e McDonald (2003) e Keller (2013) apresentam definições de marca em que o produto ou serviço tem ampliação em seus atributos para aumentar o valor agregado e o nível de sofisticação. Assim, o produto possui quatro níveis:

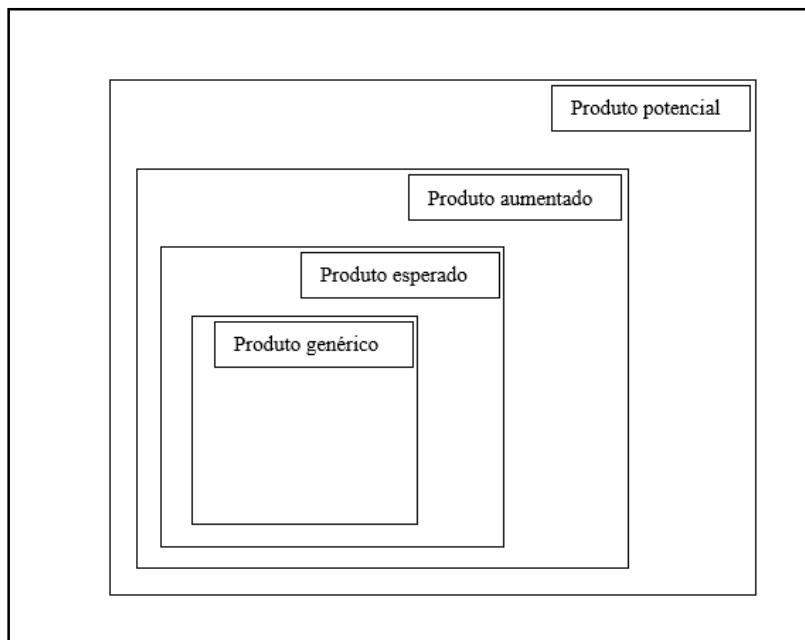
**QUADRO 2: NÍVEIS DE PRODUTO**

Nível	Descrição
Genérico	Versão básica do produto contendo apenas características necessários para o funcionamento
Esperado	Atende a necessidades segmentadas; cobrindo as expectativas do consumidor
Aumentado	Atende um nível mais sofisticados, produto entrega valor agregado além de necessidades funcionais
Potencial	Empresa atua em inovação para diferenciar seus produtos e agregar valores se prevenindo a qualquer transformação futura.

Fonte: Adaptado de De Chernatony e McDonald (2003); Keller (2013)

Do mesmo modo, o modelo apresentado na figura 5 expõe o valor que pode ser incorporado às marcas para satisfazer as necessidades dos consumidores.

**FIGURA 5: REPRESENTAÇÃO DOS NÍVEIS DE MARCA**



Fonte: De Chernatony e McDonald (2003 p. 376)

Os mercados optam pela concorrência no nível aumentado dos produtos, pois as empresas nesse nível podem construir com sucesso produtos satisfatórios atendendo às demandas de consumo. As empresas em muitas categorias de produtos começaram a oferecer produtos ou serviços adicionais a fim de diferenciar suas marcas e aprimorar a experiência dos clientes (KELLER, 2013).

### **2.2.3 Funções da marca**

As marcas possuem funções essenciais na exposição dos produtos; basicamente, atuam como marcadores para as ofertas de uma empresa. Para o consumidor, a marcas funcionam como simplificadores da escolha, prometem um determinado nível de qualidade e funcionam como garantias de segurança, reduzindo riscos. As marcas são construídas em torno de determinado produto ou serviço envolvendo atividades de marketing no intuito de comunicar a experiência que o consumidor terá ao adquirir determinado item, portanto, as marcas também desempenham um papel importante na eficácia dos esforços de marketing, como propaganda e decisões de canais. As marcas também influenciam o aspecto financeiro. Assim, ela manifestam seu impacto em três níveis principais: mercado de clientes, mercado de produtos e mercado financeiro, sendo que o valor acumulado por esses benefícios resulta no coeficiente de *brand equity* da marca (KELLER; LEHMANN, 2006).

De Chernatony (2006) afirma que a marca pode atuar como identificador de propriedade, como redutor de risco para o consumidor, identificador de posicionamento, expressar a personalidade da marca, fornecedor de valor, entre outros. A marca serve também como garantia ao consumidor, principalmente por oferecer um conjunto de benefícios que satisfaçam seus desejos e necessidades (ANSELMSSON; BONDESSON, 2013).

#### **2.2.4 Estratégias e arquitetura de marca**

Para definir a estratégia de marcas inicialmente é necessário analisar os aspectos relacionados à criação de identidade da marca, proposta de valor e posicionamento, a quais produtos deve estar associada (PAULA, 2008). Portanto, a escolha da estratégia mais adequada deve seguir três perspectivas (AAKER, 1996) análise do consumidor, em que se identifica as principais demandas do mercado; análise da concorrência, observação da movimentação e estratégias adotadas pelos concorrentes; autoanálise, que compreende desenvolver análise detalhada do projeto da marca juntamente com a identidade da organização.

Dentre as estratégias de marcas, destacam-se as extensões de marca, que são definidas como “o uso de uma marca estabelecida para inserir uma nova categoria de produto” (AAKER; KELLER, 1990, p. 27). Segundo Keller (2013), nas extensões de linha a marca é aplicada a um novo produto dentro da mesma categoria da marca mãe. Já nas extensões de categoria a marca mãe é inserida em uma categoria de produto diferente da tradicional. As extensões de marca têm como principal vantagem a credibilidade fornecida pela marca mãe para os novos produtos, o que gera predisposição do consumidor no ato da compra e consequentemente diminui os custos de introdução dos produtos.

As extensões de marca fazem parte do conceito de arquitetura de marca. De acordo com Rajagopal e Sanchez (2004, p. 233) arquitetura de marca pode ser definida como “um processo integrado de construção de marca, estabelecendo relações entre as opções do portfólio de acordo ambiente competitivo”. Para Aaker e Keller (1990), a arquitetura da marca contribui na retenção ou fusão de marcas que têm baixo impacto no mercado. Esse processo de construção da marca determina categoricamente o desempenho da marca e permite que a empresa escolha a posição estratégica mais adequada com o mercado alvo que ela será inserida.

O quadro 3 apresenta as principais estratégias de arquitetura de marca conforme apresentado por Rajagopal e Sanchez (2004); Datzira-Masip e Poluzzi (2014) e Hsu, Fournier e Srinivasan (2015):

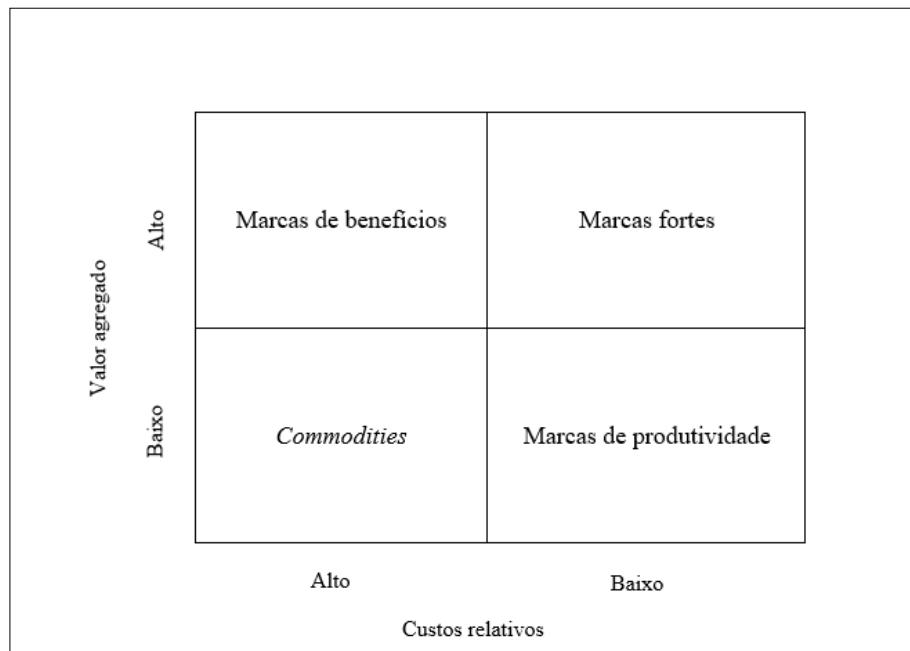
QUADRO 3: ESTRATÉGIAS EM ARQUITETURA DE MARCA

Tipo	Descrição	Vantagens	Desvantagens	Exemplos
<i>House of Brands</i>	Estratégia do tipo guarda-chuva, em que uma marca detém marcas independentes, com valores e características próprias de cada uma, não sendo vinculadas a marca mãe	*Cada produto tem posicionamento diferenciado *Problemas que ocorrem para uma marca não afetam demais nem a marca institucional	*Maiores custos com gestão e introdução de produtos devido o investimento ser separados marca *Processo de consolidação da imagem da marca mais demorado	P&G (Gillette, Pantene e Pampers)
<i>Mixed Brands</i>	Marca Endorsada	Este é o caso da marca marca maior associada a uma série de marcas relacionadas.		3M, Marriot Hotels, Hellog's
	Sub marca	Há um relacionamento estreito entre a marca institucional e as submarcas, com a nomenclatura parecida, mas em categorias segmentadas	*Compartilha as vantagens das estratégias <i>house of brands</i> e <i>branded houses</i> , mas não com a mesma intensidade	Nestlé (Nescafé, Nestea) e Apple (iPhone, iPad, iMac)
		Híbridas	Empresas que combinam as estratégias <i>branded house</i> e <i>house of brands</i> sob custódia da marca institucional	Coca Cola: Branded House (Coca-Cola Zero, Coca Cola Light) e House of Brands (Fanta, Sprite, Del Vale)
<i>Branded House</i>	São as empresas que transfere a marca mãe e os valores corporativos para todas as suas marcas.	*Produtos recebem a credibilidade da marca institucional, facilitando sua aceitação *Menores custos com introdução e marketing, pois todas as marcas podem ser comunicadas unicamente	*Uma situação negativa em um produto pode afetar a imagem dos demais produtos do portfólio e até da marca institucional	FedEx (FedEx Corporation; FedEx Express, FedEx Freight); Google (Google Maps, Google Translate, Google Docs)

Fonte: Adaptado de Rajagopal e Sanchez (2004); Datzira-Masip e Poluzzi (2014); Hsu, Fournier e Srinivasan (2015)

Além da arquitetura, De Chernatony e McDonald (2003) citam que as marcas também se diferem de acordo com sua base estratégica. Os autores apresentam um modelo (figura 6) baseado em custos e valores adicionados.

**FIGURA 6: CLASSIFICAÇÃO DE MARCAS DE ACORDO COM A BASE ESTRATÉGICA**



Fonte: De Chernatony e McDonald (2003 p. 331)

As classificações sugeridas pelos autores são: *commodities*, aquelas que não oferecem nenhuma vantagem sobre qualquer outra marca e são particularmente focadas em preço; marcas de benefícios, aquelas que não são capazes de oferecer baixos preços, mas oferecem bom serviço agregado; marcas fortes, as marcas de sucesso que oferecem aos consumidores muitos benefícios extras e, consequentemente, tem uma participação alta de mercado, permitindo-lhes tirar proveito das economias de escala e do efeito da experiência; e marcas de produtividade, aquelas apoiadas pela imagem institucional e que oferecem vantagens de custo apenas se houver um alto controle.

Já Jindal et al (2018) classificam as marcas de acordo com:

- base na propriedade: marcas nacionais, que são produzidas por fabricantes reconhecidos do mercado e que levam sua marca; e marcas próprias, que são aquelas que levam a marca do varejista ou distribuidor;
- níveis de preço: marcas *premium*, que oferecem atributos em nível máximo ao consumidor; marcas de valor, que oferecem atributos em nível esperado pelo consumidor; e econômicas, que oferecem atributos básicos ao consumidor.

A próxima seção trata sobre as marcas próprias, foco central desse estudo, considerando seu conceito e mudança de concepção, relacionamento entre distribuidores e fornecedores, pré-requisitos necessários para entrada dos distribuidores nesse mercado, atributos valorizados pelo consumidor, e vantagens e desvantagens para distribuidores, fabricantes e consumidores.

## 2.3 Marcas próprias

As marcas próprias estão difundidas em praticamente todas as categorias de produtos, desde *commodities* a produtos industrializados, incluindo os setores têxtil, eletrodomésticos e aparelhos eletrônicos (GEYSKENS; GIELENS; GIJSBRECHTS, 2010; MIQUEL-ROMERO; CAPLLIURE-GINER; ADAME-SÁNCHEZ, 2014).

Além da terminologia marca própria, também podem ser usadas outras denominações (quadro 4):

**QUADRO 4: TERMINOLOGIAS MAIS USADAS EM MARCAS PRÓPRIAS**

Termo utilizado inglês	Termo utilizado português
Private brand	Marca privada
Store brand	Marca de loja
Private label	Rótulo privado
Own brand	Marca própria
Own label	Rótulo próprio
Retailer brand	Marca de varejo
Distributor brand	Marca de distribuidor

Fonte: Adaptado de PAULA, 2008

Dentre as definições de marcas próprias presentes na literatura, no geral ela é tida como uma marca controlada por empresa varejista, atacadista, distribuidor ou quaisquer organizações que desejam construir uma marca que leve sua identidade. As empresas contratam um fabricante para manufaturar produtos que, no final, levam a marca da empresa contratante ou um nome escolhido por ela em sua embalagem. Essa marca é de comercialização exclusiva feita pelo canal de distribuição que estampa seu nome, que também é responsável pelos processos logísticos (alinhado com seu fabricante), preço de venda, plano de marketing, elaboração do design e padrões de qualidade do produto final (STEEKAMP; DEKIMPE, 1997; CHURCHILL; PETER, 2000; HERSTEIN; JAFFE, 2007; KUMAR; STEENKAMP, 2008; COUGLHAN et al., 2014).

### 2.3.1 Mudança de concepção e dados de mercado

Segundo Kumar e Steenkamp (2008) as marcas próprias tiveram sua origem se na década de 1960 na Inglaterra e França. A partir daí, Europa, foi a região que mais se empenhou

no desenvolvimento dessa estratégia. No início, seu principal foco era a oferta de um produto de baixo custo em relação às marcas dos fabricantes tradicionais. No entanto, a visão de produto de baixo custo e de qualidade inferior alterou-se no decorrer das décadas (DE WULF et al., 2005; TER BRAAK; DEKIMPE; GEYSKENS, 2013; CUNEO et al., 2015). Essa evolução foi descrita por Laaksonen e Raynolds (1994) (quadro 5), que dividiu o processo em quatro gerações, baseadas nas estratégias de preço, desconto e valor agregado através da inovação e da qualidade.

Para estes autores, no início as marcas próprias eram consideradas produtos de preço baixo, com qualidade inferior, fornecedores não especializados e produtos básicos. A partir da segunda geração, começa a haver uma mudança de concepção, preocupando-se mais com níveis de qualidade, mas o foco ainda é permanecer com a oferta de preços abaixo dos itens de fabricante. Com a terceira geração a qualidade e o nível de preços das marcas próprias se aproximam das marcas líderes de mercado e a estratégia neste momento é a aproximação do padrão de preço, qualidade e proposição de valor dos líderes. Na quarta geração, a estratégia passa a oferecer produtos com valor agregado acima dos concorrentes. O enfoque prioriza a diferenciação, advindo a preocupação da busca de fornecedores especializados. As marcas próprias, nessa geração, têm entrega de valor igual ou superior às das marcas de fabricante líderes, e a oferta é segmentada.

**QUADRO 5 – EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS**

EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS				
	Primeira Geração	Segunda Geração	Terceira Geração	Quarta Geração
<b>Tipo de Marcas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Genérica</li> <li>- Sem nome</li> <li>- Marca livre</li> <li>- Sem marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quase-marca</li> <li>- Marca própria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca própria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca própria estendida, como marca própria segmentada</li> </ul>
<b>Estratégia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Genéricas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor preço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Me-too”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor agregado</li> </ul>
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de margens</li> <li>- Oferecer opções de escolha em preços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de margens</li> <li>- Redução do poder do fabricante (varejo determina o preço de entrada)</li> <li>- oferta de produtos com maior valor (melhor relação preço/qualidade)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de margens nas categorias</li> <li>- Aumento do sortimento de produtos (escolha do consumidor)</li> <li>- Construir imagem do varejo entre os consumidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento e manutenção da base de consumidores</li> <li>- Aumento de margens nas categorias</li> <li>- Melhora na imagem do varejo</li> <li>- diferenciação</li> </ul>
<b>Produto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtos básicos e Funcionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Linhas de produtos exclusivos em grandes Volumes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtos em grandes categorias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo de produtos que formam imagem</li> <li>- Grande n° de produtos, em pequenos volumes</li> </ul>

<b>Tecnologia</b>	- Processo de produção simples e tecnologia básica, atrás do líder de mercado	- Tecnologia ainda inferior aos líderes de mercado	- Próximo à marca Líder	- Tecnologia inovadora
<b>Qualidade/ Imagem</b>	- Baixa qualidade e imagem inferior comparada às marcas de fabricante líderes	- Média qualidade, mas ainda percebida como inferior em relação às marcas de fabricante líderes - segunda marca	- Comparável às marcas de fabricante líderes	- Igual ou superior às marcas líderes - produtos diferentes e inovadores em relação às marcas líderes
<b>Nível de Preços</b>	- 20% (ou mais) abaixo das marcas líderes	- 10 a 20% abaixo das marcas líderes	5 a 10% abaixo das marcas líderes	- Igual ou superior às marcas líderes
<b>Motivação de compra do consumidor</b>	- Preço é o principal critério de compra	- Preço ainda é Importante	- Tanto qualidade quanto preço - Relação entre valor por dinheiro	- Produtos melhores e únicos
<b>Fornecedores</b>	- Nacionais, não especializados	- Nacionais, não Especializados	- Nacionais, em sua maioria especializados para a fabricação de marcas próprias	- Internacionais, fabricando principalmente marcas próprias

Fonte: Laaksonen e Reynolds, 1994

De acordo com Souza e Nemer (1993) e Oliveira (2008), no Brasil, as marcas próprias surgiram na década de 1960, com os produtos genéricos que exibiam apenas o nome do produto e posteriormente passaram a levar também o nome do estabelecimento que vendia as mercadorias. Ainda nos anos 1960, surgiram os primeiros supermercadistas a adotar a estratégia de marcas próprias, no caso, os supermercados Paes Mendonça e rede Sendas. Os anos 1970 foram marcados pela entrada das redes brasileiras Pão de Açúcar e Bom Preço no segmento e também marca a chegada das grandes redes internacionais de autoserviço Carrefour e Makro, que trouxeram consigo seus programas globais de marcas próprias e instigaram a evolução da concepção desses produtos no Brasil, antes tidos como itens diferenciados apenas por preço e, posteriormente, compreendidos como produtos que conseguem atender as expectativas do consumidor.

Paralelamente ao movimento evolutivo das marcas próprias do Brasil, Parente (2000) cita que o setor varejista passava por consolidações através das diversas fusões e aquisições. Isso afetou profundamente a relação de poder da indústria que estava numa situação de alta oferta, mas com a demanda não acompanhando os mesmos níveis, consequentemente aumentando a influência do consumidor junto aos canais de distribuição.

Esse cenário, juntamente com impacto causado pelas inovações tecnológicas e mudança da dinâmica do mercado consumidor, influenciou no aumento da exigência dos padrões de

desempenho e proposta de valor, compreendendo também os itens de marca própria (VERBEKE; VIAENE, 1999; HUANG; HUDDLESTON, 2009). Assim, o varejo passou a exercer um papel mais ativo no desenvolvimento e na gestão de seus itens marca própria (HUANG; HUDDLESTON, 2009).

No que tange à dinâmica do mercado consumidor envolvida com a evolução da percepção sobre a marca própria, Pianto, Paula e Silva (2011) e Huang e Huddleston (2009) citam que, apesar do preço ainda ser um forte preponderante na decisão de compra desses produtos, outras variáveis começam a ser consideradas, como a qualidade do produto, sortimento, comunicação, credibilidade dos fabricantes e impacto da marca do produto. Jaafar, Lalp, Naba (2012) e Chaniotakis, Lymeropoulos e Soureli (2010) citam que essa mudança de concepção do consumidor impulsionou a necessidade de alterar o posicionamento das marcas próprias principalmente devido à importância da qualidade percebida. Engel, Blackwell e Miniard (2000) afirmam que entender e adaptar-se à motivação e ao comportamento do consumidor não é mais uma opção, e sim uma exigência para a sobrevivência das marcas, sendo de fundamental importância conhecer sua real percepção das marcas.

Mesmo com a mudança de percepção do consumidor brasileiro em relação às marcas próprias, acompanhando as tendências mundiais, ao se realizar um comparativo com a Europa, berço e local com maior âmbito de consumo, encontra-se um engajamento ainda discrepante. As marcas próprias, no Brasil, situam-se na terceira geração em transição para a quarta geração, sendo que a Europa já está na última há anos (TOLEDO; GIRALDI; PRADO, 2007).

Dados da ACNielsen (2016) apresentados na tabela 1 apontam que os seis principais países líderes em percentual no consumo de marcas próprias são europeus, com a Suíça ocupando o primeiro lugar do ranking, com 45% (a média mundial é de 16,5%).

**TABELA 1: RANKING DE MARCAS PRÓPRIAS NO MUNDO**

<b>Ranking de Marcas Próprias no Mundo</b>		
Posição	País	% Consumo de Marcas Próprias
1º	Suíça	45%
2º	Reino Unido	41%
3º	Espanha	41%
4º	Alemanha	34%
5º	Portugal	33%
6º	Bélgica	30%
-	Média Mundial	16,5%

Fonte: ACNielsen (2016)

Quando analisado, o mercado de marcas própria brasileiro apresenta uma evolução concreta, mas ainda com números não tão representativos quando comparado à Europa e mesmo a outros países da América Latina. De acordo com a ACNielsen (2017), mesmo apresentando expansão nos últimos anos, o desenvolvimento do mercado brasileiro, que conta com apenas 5% de representatividade de consumo, está consideravelmente abaixo da média global (16,5%). Ao analisar o cenário sul americano, o Brasil está atrás de países como a Colômbia (15%), Chile (10%) e Argentina (9%), não alcançando a média continental de 7,9%. Essa diferença ocorre principalmente aos seguintes motivos: a estrutura do varejo (mais concentrado nas grandes redes na Europa e América do Sul do que no Brasil); o tempo de adoção de estratégias de marcas próprias; perfil, hábitos e preferências dos consumidores, inclusive referente à percepção e compra de marcas próprias; aspectos macroeconômicos, como cultura, legislação (no Brasil o fabricante deve ser mencionado no rótulo, na Europa não), economia, deficiências na estrutura e forma de gestão e construção do portfólio de marcas próprias, dificuldades logísticas e limitação de fornecedores com capacidade produtiva (TARZIJÁN, 2003; PAULA; SILVA; PIATO, 2013; ACNIELSEN, 2017).

Mesmo com resultados aquém da realidade internacional, as marcas próprias mantêm um desempenho no mercado brasileiro que merece destaque. Em 2017, de acordo com a ACNielsen, houve um crescimento maior do que as marcas de fabricantes, 13,4% e 9,6% respectivamente. Além disso, segundo levantamento da Kantar Worldpanel, apresentado por Alves et al. (2016), em 2013 68% dos consumidores brasileiros classificaram o valor das marcas próprias como bom ou muito bom, contra 77% em 2015. Sobre a qualidade, os consumidores também demonstram estar mais satisfeitos: em 2013, 74% dos consumidores destacaram a qualidade das marcas próprias, índice que subiu para 86% em 2015.

De acordo com Paula, Silva e Piato (2013), a mudança do cenário brasileiro se deve aos distribuidores que passaram a investir no desenvolvimento de produtos com qualidade e valor agregado, principalmente com o intuito de alterar a imagem histórica de produtos com qualidade inferior a custo baixo para produtos que oferecem os atributos iguais ou até mesmo superiores às marcas de fabricante. O aumento do espaço nas prateleiras (DURSUN et al, 2011), ampliação do sortimento nas redes propiciando conveniência, a melhora na comunicação do produto (ABRIL; RODRIGUEZ-CÁNOVAS, 2016) e o investimento na qualidade (BENEKE, 2010) foram fatores que fizeram as marcas próprias serem melhor avaliadas pelo consumidor brasileiro. Além disso, um fato que pode ter gerado maior engajamento do consumidor brasileiro foi a recente crise econômica do país, pois, segundo Miquel-Romero, Caplliure-Giner

e Adame-Sánchez (2014) os períodos de recessão aumentam a propensão de experimentar marcas próprias, e, em períodos subsequentes de recuperação econômica, o consumidor pode permanecer leal caso o distribuidor consiga satisfazer suas expectativas.

Com o reposicionamento das marcas próprias, algumas das importantes decisões estratégicas do varejo concentram-se no endosso dessas marcas. Dependendo da estratégia escolhida, as associações que os consumidores fazem sobre a imagem do distribuidor são transferidas para as marcas próprias, criando sinergia entre as estratégias de marketing como um todo e tornando necessário que as decisões como as de preço e posicionamento das marcas próprias acompanhem a estratégia de marketing do sortimento de maneira geral (PAULA; SILVA; PIATO, 2013).

No quadro 6, os principais tipos de endosso utilizados de acordo com as características de cada estratégia são apresentados:

**QUADRO 6: PRINCIPAIS TIPOS DE ENDOSSO DE MARCAS PRÓPRIAS**

	<b>Sullivan e Adcock, 2002 (apud PAULA, 2008)</b>	<b>Kumar e Steenkamp (2008)</b>
Nome do distribuidor	Nome do distribuidor aparece em todas as linhas em destaque, acompanhada da identificação do produto; extensão de marca que fortalece sua imagem no ponto de venda e a redução de custos para lançamento de novos produtos e comunicação; modelo de mais adotado no varejo.	Genéricas Produtos baratos e muitas vezes com uma qualidade inferior; não apresentam o nome da loja; focada no consumidor mais sensíveis aos preços; geralmente encontrados commodities; baixo valor agregado; qualidade quase uniforme; nenhum gasto com promoção.
Exclusiva	Oferta de um produto feito exclusivamente para aquele distribuidor e pode ser encontrado apenas em suas lojas.	Imitações Tem o nome do distribuidor e imitam as marcas de fabricantes; embalagens muito próximas das marcas de fabricantes; aproveita do planejamento e desenvolvimento das marcas de fabricante
Stand-alone	Desenvolvida para ser diferenciada as marcas de fabricante; Tendência a uma exposição e comunicação exclusiva.	Premium Proposta de diferenciação; investimento pesado em planejamento e desenvolvimento e promoção; proposta de valor superior a dos itens de fabricante.
Pseudônimo	Nome semelhante ao nome do distribuidor, mas não exatamente igual; Gasta tempo maior de fortalecimento de marca, já que não é totalmente endossada pelo seu distribuidor.	Inovadoras de valor Produtos de qualidade a preços inferiores aos de fabricante; elimina gastos adicionais para focalizar no essencial.

Marca genérica	Presentes em commodities; especialmente no setor alimentício com comunicação e embalagens simplificadas.
Especializadas	Produtos destinados a nichos específicos de mercado.
Premium	Posicionadas como sendo de alta qualidade, acima até da concorrência das marcas de fabricante.

Fonte: Adaptado de Sullivan e Adcock, 2002 (*apud* PAULA, 2008); Kumar e Steenkamp (2008)

Essa classificação é a resposta em relação à evolução do conceito de marcas próprias proposto por Laaksonen e Raynolds (1994). Inicialmente esses produtos eram considerados de preço baixo, com qualidade inferior, fornecedores não especializados e funcionalidades básicas e atualmente as marcas próprias são tidas como produtos com entrega de valor até superior aos itens de fabricante. Grandes redes globais varejistas, como Carrefour, Tesco e Wal-Mart abandonaram propostas de valor baseadas unicamente no preço para proposições mais sofisticadas com suas marcas próprias, oferecendo de produtos básicos a opções com posicionamento *premium* (GEYSKENS; GIELENS; GIJSBRECHTS, 2010).

Nesse contexto, destaca-se a importância das empresas do mercado brasileiro, tanto distribuidores como fabricantes, acreditarem no mercado de marcas próprias e investirem na melhoria do sortimento, mudando a percepção inicial do consumidor. O investimento em busca da diferenciação deve ser constante, propiciando competir no mesmo nível que as marcas de fabricante, oferecer produtos singulares, com marcas voltadas a segmentos que atendem as singularidades do consumidor e que realmente transmitam o valor que o consumidor procura, com atributos além do preço (PAULA; SILVA; PIATO, 2013; BENEKE; CARTER, 2015; RUBIO; VILLASEÑOR; YAGÜE, 2017).

No próximo tópico serão retratados o relacionamento do fabricante e distribuidores no canal de distribuição, com enfoque na cadeia de marcas próprias, e como isso influencia nos processos e percepção do consumidor.

### **2.3.2 Relacionamento entre distribuidor e fabricante na cadeia de marcas próprias**

O varejo supermercadista é considerado uma modalidade que tem como atividade básica a venda de mercadorias para consumo pessoal ou doméstico e a prestação de serviços ligados à venda de bens (ROSENBLUM, 2002). Assim, no canal de distribuição de produtos

alimentícios, os supermercados desempenham papel de intermediário entre o consumidor final e os níveis de produção e/ou atacado. De acordo com Parente (2000), os formatos de varejo de alimentos com maior presença no Brasil são: hipermercados; supermercados; lojas de desconto; varejo de vizinhança que compreende bares e mercearias; lojas de alimentos segmentados; lojas de conveniência; especialistas de categorias e vendas pela internet.

Sobre o sortimento, a imagem do distribuidor é um fator de impacto nos indicadores de qualidade e credibilidade (YOO; DONTHU; LEE, 2000; CHEN; GREEN, 2009). Sendo assim, para buscar a diferenciação de seus produtos e garantir a fidelidade do consumidor em um ambiente cada vez mais competitivo e exigente, muitas redes de varejo investem na construção de *branding* corporativo, e as marcas próprias são uma estratégia de alto impacto para essa comunicação (BURT; SPARKS, 2002). Essa estratégia, além de trazer benefícios ao distribuidor, também promove benefícios ao fabricante através da maior integração de ambos no canal de distribuição (ZIPPEL; WILKINSON; VOGLER, 2013), que por sua vez proporciona maior acesso às informações relativas ao consumidor, culminando na melhoria do nível de serviços e consequentemente em melhores resultados financeiros devido ao aumento das vendas (VEIGA et al., 2011).

Para viabilizar a implantação de marcas próprias, Tavares (1998) indica que o distribuidor precisa avaliar os critérios dispostos no quadro 7:

**QUADRO 7: CRITÉRIOS A SEGUIR PARA ADESÃO DOS DISTRIBUIDORES ÀS MARCAS PRÓPRIAS**

Critério	Descrição
1 – Relação com a imagem da empresa	Avaliação dos aspectos positivos e negativos que impactarão diretamente na imagem da empresa, seu faturamento, relacionamento com seus públicos interno e externo
2 – Posicionamento	Enfoque na concorrência/mercado ou na diferenciação
3 - Identidade de marca	Criação de uma identidade da marca, preocupando-se com a qualidade e credibilidade ou competição por preço
4 – Sortimento	Escolha do mix de produtos a ser oferecido
5 - Padrão de qualidade	Estabelecimento do parâmetro a ser seguido
6 – Fornecimento	Trabalhar a estratégia e os fornecedores que atendam à demanda e a qualidade desejada a prazos e preços competitivos.

Fonte: Adaptado de Tavares (1998)

Sobre a seleção do fornecedor de marcas próprias, a literatura (PARENTE; 2000, BAILY et al., 2005; PAIVA et al., 2006; PIATO; SILVA; PAULA, 2008; OLIVEIRA, 2008) destaca alguns critérios fundamentais, apresentados no quadro 8:

**QUADRO 8: CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DO FABRICANTE DE MARCAS PRÓPRIAS**

Critério	Descrição
Propriedade de marca	A marca é de propriedade do distribuidor, devendo ser prevista em contrato a não comercialização do produto com nenhum outro estabelecimento senão o contratante
Volume de produção	Não deverá haver excedente em estoque de produtos de marca própria além do nível determinado pelo distribuidor em sua ordem de compra
Idoneidade e credibilidade	Deverá ser avaliada a idoneidade fiscal, estabilidade financeira assim como histórico de mercado, tanto para clientes como para consumidores, inclusive com certificações de terceiros
Capacidade produtiva	A contratada deverá ter comprovadamente condições de entregar os produtos conforme a demanda da contratante
Histórico do produto de fabricante	Para aquelas que atuam também com a bandeira de fabricante, o histórico e padrão desse também será levado em conta
Testes sensoriais	Deverão ser realizados testes sensoriais nos processos de P&D para novos produtos
Auditorias	Serão realizadas periodicamente auditorias de fábrica para avaliação de manutenção de qualidade e processos
Logística	Avaliação da localização do fornecedor, no caso da logística ser de responsabilidade do distribuidor, e capacidade logística da indústria, no caso desse ser responsável pela entrega
Supporte no ponto de venda	O fornecedor deverá trabalhar em ação conjunta com o varejo no suporte promocional dos itens de marca própria

Fonte: Adaptado de Parente, 2000; Baily et al., 2005; Paiva et al., 2006; Pianto, Silva e Paula, 2008; Oliveira, 2008

Ao se analisar a posição dos fabricantes, os líderes na produção de marcas de fabricante enfrentam importantes dilemas estratégicos: eles devem produzir marcas próprias? Se forem fornecer, como eles devem adaptar essa produção de marcas próprias em relação a sua estratégia de itens de fabricante? (HOCH, 1996). A partir desses questionamentos, Dunne e Narasimhan (1999) e Gómes e Benito (2008) citam as três razões que devem mover o fabricante para a produção de marcas próprias: necessidade produtiva e econômico-financeira; mercado e concorrência; e relacional, como mostra o quadro 9.

**QUADRO 9: RAZÕES QUE MOVEM O FABRICANTE À PRODUÇÃO DE MARCAS PRÓPRIAS**

Razão	Justificativa
Necessidade produtiva e econômico-financeira	Centra-se no aproveitamento do excesso de capacidade produtiva, melhoria de processos, obtenção de economias de escala e redução dos custos unitários de produção, distribuição e promoção
Mercado e concorrência	Motivação partindo da concorrência existente entre os fabricantes que também aderem à produção de marcas próprias. Essa decisão afeta as marcas de fabricante, que são impulsionadas para se adaptar ao cenário imposto pelas marcas próprias. E a participação de mercado, pois ao oferecer a marca própria, indiretamente está ocupando um espaço onde poderia estar um outro concorrente
Relacional	Possibilidade de melhorar o relacionamento com os distribuidores, o que traz benefícios tanto nos custos de promoção, que podem ser compartilhados ou assumidos totalmente pelo distribuidor, quanto pela obtenção de informações de consumo de maneira mais rápida e menos onerosa

Fonte: Adaptado de Dunne e Narasimhan (1999) e Gómes e Benito (2008)

Partindo das motivações expostas no quadro 9, os fabricantes se predispõem a fornecer marcas próprias entendendo o crescente poder dos distribuidores, aliado aos menores custos atrelados a esse formato estratégico, além do fator de defesa contra a concorrência (GOMEZ-ARIAS; BELLO-ACEBRON, 2008). Estima-se que mais da metade das indústrias dos EUA adotam a estratégia dupla, produzindo marcas próprias além de suas marcas de fabricante, o que mostra o cenário motivador de envolvimento dos fabricantes com essa estratégia (KUMAR; STEENKAMP, 2008).

Os fabricantes podem escolher entre duas opções: concentrar exclusivamente na produção de marcas próprias; ou produzir tanto sua marca do fabricante como também marcas próprias (KUMAR; STEENKAMP, 2008). O relacionamento entre fabricante e distribuidor na cadeia produtiva pode ocorrer de três formas: parceria; concorrência direta (marca de fabricante *versus* marca própria); e fornecimento exclusivo (OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006).

Mesmo com a evidência do risco de possíveis atritos ocorridos na cadeia de marcas próprias, referente à busca constante pelo controle no canal de distribuição, o relacionamento entre fabricantes e distribuidores é um ponto chave para a viabilidade dessa estratégia. É importante que haja consonância nas razões que movem ambas as partes no acordo de fornecimento, além da transparência no gerenciamento da parceria, partindo desde o fechamento do contrato de produção (PAULA, 2008). A produção de marcas próprias pode representar uma oportunidade para os fabricantes estreitarem laços com os distribuidores, criando boa relação no canal de distribuição (DUNNE; NARASIMHAN 1999).

Bolton, Lemon e Verhoef (2004) conceituam três dimensões que mensuram a intensidade do relacionamento entre fornecedor e distribuidor: a duração da relação (há quanto tempo a indústria fornece marcas próprias); a amplitude de relacionamento (quantas categorias o fornecedor produz) e a profundidade do relacionamento (a porcentagem de vendas que o sortimento daquele fornecedor representa). Quanto maior a intensidade do relacionamento com o distribuidor, maior conhecimento da operação do mesmo, o que resulta na melhoria da comunicação e na otimização dos esforços de planejamento e solução de problemas (MALONI; BENTON, 1997). Como a probabilidade de erros e ineficiências ao trabalhar com fornecedores com longo relacionamento tende a diminuir, o valor criado para o distribuidor será compensatório também em função de custos de transação mais baixos. Assim, o distribuidor poderá concordar com preços mais altos de fornecedores devido à confiança criada através da intensidade do relacionamento (TER BRAAK; DEKIMPE; GAYSKENS, 2013).

O bom relacionamento entre distribuidor e fabricante traz pontos positivos para ambas as partes. Choi e Huddleston (2013) afirmam que os consumidores mantêm uma percepção de qualidade favorável em relação às marcas próprias quando percebem que o nome do fabricante está presente na embalagem ou comunicação do produto. De acordo com Bao, Bao e Sheng (2011) e Rahman e Soesilo (2018), a imagem do fabricante, aliada com o endossante do produto, induz avaliações positivas dos consumidores. Essa identificação do fabricante cria uma forte associação com sua origem, fornecendo sinais aos consumidores sobre a qualidade e imagem do produto transparecidos, gerando menor risco de compra devido à qualidade percebida, colocando-a nas mesmas condições que marca de fabricante já consolidada (CALVO-PORRAL; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ; JUANATEY-BOGA, 2016; RAHMAN; SOESILO, 2018).

Para Semeijn, van Riel e Ambrosini (2004), os consumidores usam cada vez mais a reputação corporativa e a imagem do distribuidor como pistas para reduzir o risco de compra associado às marcas próprias. Vem se tornando cada vez mais comum o fabricante de marca própria ser vinculado ao produto frente ao consumidor, principalmente por ações conjuntas entre distribuidores e fabricantes (*co-branding*), reduzindo o risco percebido (PUROHIT; SRIVASTAVA, 2001). A efetividade dessas ações é comprovada por Calvo-Porral e Lang (2015), que constatam a diferença da propensão do consumidor em comprar produtos de marca própria que fornecem identificação do fabricante, em comparação com marcas próprias sem essa informação. Esses achados dão suporte à afirmação de que a presença da identificação do fabricante modera os efeitos da imagem, da percepção de qualidade e da lealdade na intenção de compra.

A disposição de fornecer marcas próprias também tem um efeito positivo sobre o nível de cooperação de distribuidores obtido para as marcas de fabricantes vindas do mesmo fornecedor. A transferência de conhecimento de mercado e tecnologias do fabricante tem um impacto positivo no nível de cooperação das marcas próprias, o que gera consequentemente benefícios para a promoção dos itens de fabricante (ZIPPEL; WILKINSON; VOGLER, 2013).

### **2.3.3 Pré-requisitos para os varejistas aderirem à estratégia de marcas próprias**

A estratégia de marcas próprias está em expansão no mercado principalmente devido aos vários benefícios e oportunidades que ela proporciona ao varejo (CORSTJENS; LAL, 2000; AILAWADI; PAUWELS; STEENKAMP, 2008; BAO; BAO; SHENG, 2011). Contudo, alguns fatores precisam ser analisados previamente pelos distribuidores que almejam adotar

essa estratégia (LAAKSONEN; REYNOLDS, 1994; DAWES; NENYCZ-THIEL, 2013), considerando também a concepção atual das marcas próprias (PIATO; PAULA; SILVA, 2011). O quadro 10 apresenta os principais fatores que eles devem analisar caso decidam aderir à estratégia de marcas próprias:

**QUADRO 10: PRÉ-REQUISITOS PARA DISTRIBUIDORES QUE DESEJAM OFERTAR MARCAS PRÓPRIAS**

<b>Requisito</b>	<b>Autores</b>
Investimento em estruturação, que compreende a área física, departamento de P&D, equipe comercial especializada no comércio de marcas próprias e logística	Cuneo et al. (2015)
Gestão eficiente de custos	Cotterill e Putsis (2000)
Diferenciação	Ipek, Askin e Ilter (2016)
Investimento em qualidade	Chaniotakis, Lymperopoulos e Soureli (2010); Paula, Silva e Piatto (2013); Nenycz-Thiel e Romanuk (2014); Olbrich e Jansen (2014); Beneke e Carter, (2015); Beneke, Brito e Garvey (2015); Ipek, Askin e Ilter (2016); Olbrich, Jansen e Hundt (2017); Rubio, Villaseñor e Yagüe (2017)
Conveniência/disponibilidade	Martinez Ruiz et al. (2014); Abril e Rodriguez-cánovas (2016)
Atmosfera de loja	Martinez Ruiz et al. (2014)
Estruturar estratégias de fidelização	Kumar e Steenkamp (2008); Miquel-Romero, Caplliure-Giner e Adame-Sánchez (2014)
Investimento em promoção/comunicação do produto	Abril e Rodriguez-cánovas (2016); Rossi, Borges e Bakpayev (2015); Vo e Nguyen (2015); Gázquez-abad, Martínez-lópez e Esteban-millat (2017); Rubio, Villaseñor e Yague (2017)
Portfólio que condizente com a demanda do público alvo	Ter Braak, Gayskens e Dekimpe (2013); Rubio, Villaseñor e Yagüe (2017)
Inovação	Corstiens e Lal (2000)
Preço competitivo	Corstiens e Lal (2000); Beneke et al. (2013); Rubio, Villaseñor e Yagüe (2017)
Posicionamento bem definido	Paula, Silva e Piatto (2013); Beneke e Carter (2015)
Equilíbrio do sortimento entre marcas próprias e de fabricante	Tavares (1998); Chimhundu, McNeill e Hunlin (2015)
Escolha de fornecedores qualificados	Tavares (1998); Baily et al. (2005); Oliveira (2008)
Relacionamento com fornecedores	Paula (2008); Ter Braak, Dekimpe e Gayskens (2013); Zippel, Wilkinson e Vogler (2013);

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das referências indicadas no Quadro

Dentre os fatores apresentados no quadro 10, a qualidade é destacada como principal fator a ser considerado pelos distribuidores, principalmente pelo fato do produto estar vinculado à sua imagem (OLBRICH; JANSEN, 2014; OLBRICH; JANSEN; HUNDT, 2017) e também para conseguir competir no mesmo nível das marcas de fabricante (NENYCZ-THIEL;

ROMANIUK, 2014). A promoção do produto também é um fator que deve ser considerado, pois, conforme Rossi, Borges e Bakpayev, (2015), as marcas próprias ainda sofrem com a percepção de qualidade inferior em relação às marcas de fabricante com mesmo posicionamento, então, investir na comunicação de seus atributos é fundamental. O investimento na estrutura, fatores ligados ao fabricante, estratégias de precificação, posicionamento e fidelização do consumidor também são destacados como atributos de destaque a serem considerados pelo distribuidor que ingressa nessa estratégia.

Importante também identificar e analisar as demandas que o consumidor-alvo considera como determinantes no ato de compra de marcas próprias, assunto que será abordado no próximo tópico.

#### **2.3.4 Atributos que o consumidor espera de um produto com marca própria**

Conforme já mencionado em tópicos anteriores, as marcas próprias evoluíram de produtos de baixo custo em relação às marcas dos fabricantes tradicionais para produtos com qualidade e atributos semelhantes às marcas líderes de mercado (DE WULF et al., 2005; KUMAR; STEENKAMP, 2008; CUNEO et al., 2015), impulsionadas principalmente pela demanda do consumidor, que passou a valorizar outros atributos além do preço nesses produtos, como qualidade, sortimento, comunicação, credibilidade dos fabricantes e impacto da marca do produto (HUANG; HUDDLESTON, 2009; PIATO; PAULA; SILVA, 2011; DURSUN et al., 2011). Essa mudança de concepção do consumidor impulsionou a necessidade do reposicionamento das marcas próprias principalmente porque os distribuidores entenderam que adaptar-se à motivação e ao comportamento do consumidor não é mais uma opção, e sim uma necessidade (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000; CHANIOTAKIS; LYMPEROPOULOS; SOURELI, 2010).

O quadro 11 enumera os atributos mencionados pela literatura considerados fundamentais pelo consumidor para adquirir um produto de marca própria:

**QUADRO 11: ATRIBUTOS QUE O CONSUMIDOR ESPERA DE UM PRODUTO MARCA PRÓPRIA**

<b>Atributos</b>	<b>Autores</b>
Qualidade do produto final	Ailawadi e Keller (2004); Vahie e Paswan (2006); Hidalgo et al. (2007); Kumar e Steenkamp (2008); Chaniotakis, Lymeropoulos e Soureli (2009); Chaniotakis, Lymeropoulos e Soureli (2010); Cuneo, Lopez e Yagüe (2012); Anselmsson e Bondesson (2013); Beneke e Carter (2015); Beneke et al. (2013); Beneke, Brito e Garvey (2015); Calvo-porral et al. (2015); Rubio, Villaseñior e Yagüe (2017); Vale, Matos e Caiado (2016)
Posicionamento bem definido	Beneke et al. (2013); Dawes e Nenycz-Thiel (2013); Abril e Rodriguez-cánovas (2016); Calvo-porral et al. (2015)
Preço percebido	Vahie e Paswan (2006); Hidalgo et al. (2007); Beneke, Brito e Garvey (2015); Abril e Rodriguez-cánovas (2016); Vale, Matos e Caiado (2016)
Conveniência / disponibilidade	Bao, Bao e Sheng (2011); Diallo (2012); Martinez-Ruiz et al. (2014); Abril e Rodriguez-cánovas (2016); Vale, Matos e Caiado (2016)
Qualidade do serviço da loja (atendimento)	Bao, Bao e Sheng (2011); Diallo (2012); Vale, Matos e Caiado (2016); Rubio, Villaseñior e Yagüe (2017)
Experiências positivas	Steenkamp e Dekimpe (1997)
Promoção (Embalagem; apresentação no PDV; <i>merchandising</i> )	Vahie e Paswan (2006); Olbrich e Jansen (2014); Vo e Nguyen (2015); Alves et al. (2016); Gázquez-abad, Martínez-lópez e Esteban-millat (2017); Rubio, Villaseñior e Yagüe (2017)
Equilíbrio no sortimento (entre marcas próprias e de fabricante)	Chimhundu, McNeill e Hunlin (2015)
Imagen institucional do distribuidor (reputação)	Steenkamp e Dekimpe (1997); Ailawadi e Keller (2004); Vahie e Paswan (2006); Hidalgo et al. (2007); Diallo (2012); Choi e Huddleston (2013); Beneke e Carter (2015); Calvo-porral et al. (2015); Calvo-porral e Lang (2015); Calvo-porral, Martinez-fernandez e Juanatey-boga (2016); Rubio, Villaseñior e Yagüe (2017)
Atmosfera do estabelecimento (organização; <i>layout</i> )	Vahie e Paswan (2006); Wu, Yeh e Hsiao (2011); Bao, Bao e Sheng (2011); Calvo-porral e Lang (2015); Martinez-Ruiz et al (2014); Diallo (2012); Castilho et al. (2015); Vo; Nguyen (2015)
Amplitude do sortimento	Bao, Bao e Sheng (2011); Diallo (2012); Rubio, Villaseñior e Yagüe (2017)
Risco percebido	Vahie e Paswan (2006); Hidalgo et al. (2007); Beneke et al. (2013); Vo e Nguyen (2015)
Estratégia que incitam lealdade ao estabelecimento	Vahie e Paswan (2006); Hidalgo et al. (2007)
Valor oferecido (trade off preço x qualidade)	Beneke et al. (2013); Olbrich e Jansen (2014); Beneke, Brito e Garvey (2015); Beneke e Carter (2015)
Reconhecimento da marca	Calvo-porral et al. (2015); Beneke e Carter (2015)
Credibilidade do Fabricante	Bao, Bao e Sheng (2011); Choi e Huddleston (2013); Calvo-porral e Lang (2015); Calvo-porral, Martinez-fernandez e Juanatey-boga (2016); Rahman e Soesilo (2018)

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das referências indicadas no Quadro

Conforme apresentado no quadro 11, o atributo mais citado na literatura como sendo esperados pelo consumidor é a qualidade, que cada vez mais deixa de ser um diferencial e passa a ser um requisito fundamental para que o consumidor opte por adquirir marcas próprias ao invés de marcas de fabricante, impondo aos distribuidores a necessidade de investimentos constantes em P&D para atender os padrões estabelecidos pelo mercado (CHANIOTAKIS; LYMPEROPoulos; SOURELI, 2009; CHANIOTAKIS; LYMPEROPoulos; SOURELI, 2010; BENEKE; CARTER, 2015; VALE; MATOS; CAIADO 2016). O preço também é fortemente mencionado, por ainda ser um dos fatores preponderantes para o consumidor na decisão de compra (ABRIL; RODRIGUEZ-CÁNOVAS, 2016; VALE; MATOS; CAIADO, 2016). A imagem do distribuidor também foi consideravelmente mencionada, tanto na parte institucional, como sobre a atmosfera da loja, partindo do pressuposto apresentado na literatura de que um distribuidor com credibilidade que transmita confiança, além de um PDV bem apresentável, influenciam positivamente na percepção do produto e intenção de compra (VAHIE; PASWAN, 2006; DIALLO, 2012; CHOI; HUDDLESTON, 2013; CALVO-PORRAL; LANG, 2015; CALVO-PORRAL; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ; JUANATEY-BOGA, 2016).

Foram destacadas também as questões relacionadas a promoção do produto, desde o *layout* da embalagem, até ações de *merchandising*, experimentação e apresentação na loja, pois é através da interação com o produto que o consumidor se predispõe à experimentação (VO; NGUYEN, 2015; GÁZQUEZ-ABAD; MARTÍNEZ-LÓPEZ; ESTEBAN-MILLAT (2017); RUBIO; VILLASENIOR; YAGUE, 2017).

No tópico seguinte será apresentado um levantamento teórico das principais vantagens e desvantagens proporcionadas pelos produtos marca própria, estratificadas entre os elos distribuidor, fabricante e consumidor final.

### **2.3.5 Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias**

A estratégia de marcas próprias conquistou seu crescimento no decorrer dos anos devido aos vários benefícios proporcionados tanto para os distribuidores (RAHMAN; SOESILO, 2018), como para os fabricantes (SETHURAMAN, 2009; TER BRAAK et al., 2013) e consumidores (PARENTE; 2000; PAULA; SILVA; PIATO, 2013). Por essa razão ela consegue atualmente se posicionar no mesmo nível dos itens de fabricante, entregando atributos equiparados ou até mesmo superiores aos demais elos envolvidos, em uma evolução que

compreendeu tanto o produto em si como seus processos até chegar às mãos do consumidor (KUMAR; STEENKAMP, 2008; PAULA; SILVA; PIATO, 2013).

As principais vantagens destacadas pela literatura para distribuidores, fabricantes e consumidores são apresentadas, respectivamente, nos quadros 12, 13 e 14.

**QUADRO 12: VANTAGENS DAS MARCAS PRÓPRIAS PARA OS DISTRIBUIDORES**

Vantagens identificadas	Autores
Proporciona diferenciação dos concorrentes	Wu, Yeh e Hsiao (2011); Miquel-romero, Caplliure-giner e Adame-Sánchez (2014); Kireyev, Kumar e Ofek (2017)
Ausência ou diminuição de custos e riscos com instalações e processos produtivos (de propriedade do fabricante)	Garretson, Fisher e Burton (2002)
Maior controle sobre o composto mercadológico	Churchill e Peter (2000); Semeijin, Van Riel e Ambrosini (2004)
Aumento da representatividade de mercado	Corstjens e Lal (2000); Diallo (2012)
Crescimento do faturamento	Miquel-Romero, Caplliure-Giner e Adame-Sánchez (2014)
Um produto marca própria bem avaliado influencia na percepção de todo o sortimento	Nenycz-Thiel e Romaniuk (2014); Rubio, Villaseñor e Yagüe (2017)
Reforça relacionamento com o consumidor	Beneke (2010); Diallo (2012); Bigné, Borredá e Miquel (2013); Miquel-Romero, Caplliure-Giner e Adame-Sánchez (2014); Nenycz-Thiel e Romaniuk (2014); Piato, Silva e Paula (2014); Calvo-porral et al. (2015)
Possibilidade de alcançar consumidores de segmentos específicos	Ailawadi, Pauwels e Steenkamp (2008); Paula, Silva e Piato (2013)
Custos de armazenagem e logísticos a cargo do fabricante	Paula (2008)
Maior autonomia nas decisões em relações a estoques, prazos e logística	Garretson, Fisher e Burton (2002)
Aumento de poder no canal de distribuição	Parente (2000); Verhoef, Nijssen e Sloot (2002); Ailawadi e Keller (2004); Paula, Silva e Piato (2013)
Fortalecimento da imagem do distribuidor	Beneke, (2010); Bigné, Borredá e Miquel (2013); Paula, Silva e Piato (2013); Choi e Huddleston (2014); Miquel-Romero, Caplliure-Giner e Adame-Sánchez (2014); Olbrich e Jansen, (2014); Piato, Silva e Paula (2014)
Alta rentabilidade, com <i>markup</i> superior aos itens de fabricante	Parente (2000); Bao, Bao e Sheng (2011); Diallo (2012); Dawes e Nenycz-Thiel (2013); Paula, Silva e Piato (2013); Piato, Silva e Paula (2014)
Fortalecimento de relação com o fabricante	Oubiña, Rubio e Yagüe (2006); Ter Braak, Dekimpe e Gayskens (2013); Ter Braak et al. (2013); Zippel, Wilkinson e Vogler (2013)
Exclusividade da marca	Paula, Silva e Piato (2013); Piato, Silva e Paula (2014)
Garantia de abastecimento	Paula, Silva e Piato (2013)

---

Feedback mais rápido de movimentações do mercado

Corstjens e Lal, (2000)

---

Menor dependência das marcas de fabricante

Ailawadi e Keller (2004); Kumar e Steenkamp (2008); Castilho et al. (2015); Hoskins (2016)

---

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das referências indicadas no Quadro

Conforme apresentado no quadro 12, identificam-se como as principais vantagens proporcionadas pela estratégia de marcas próprias aos distribuidores: a diferenciação, pois através da marca própria pode-se criar produtos novos ou atributos relacionados a produtos já existentes exclusivos e difíceis de serem copiados pelos concorrentes (WU; YEH; HSIAO, 2011); MIQUEL-ROMERO; CAPLLIURE-GINER; ADAME-SÁNCHEZ, 2014; KIREYEV; KUMAR; OFEK, 2017); o reforço do relacionamento com o consumidor, uma vez que praticamente toda a interface da marca própria é realizado pelo distribuidor, além do produto levar a identidade do estabelecimento, fato esse que aproxima ainda mais o consumidor e reforça seu engajamento (BIGNÉ; BORREDÁ; MIQUEL, 2013; MIQUEL-ROMERO; CAPLLIURE-GINER; ADAME-SÁNCHEZ, 2014; CALVO-PORRAL et al., 2015); o fortalecimento da imagem do distribuidor, pois qualquer qualidade ou atributo positivo da marca própria é ligado diretamente à imagem do distribuidor, reforçando de maneira geral a percepção da marca do estabelecimento e aumentando seu *brand equity* (BENEKE, 2010; BIGNÉ; BORREDÁ; MIQUEL, 2013; CHOI; HUDDLESTON, 2013; OLBRICH; JANSEN, 2014); a rentabilidade, uma vez que as marcas próprias oferecem margens maiores aos distribuidores, mesmo com preços de venda geralmente menores que as marcas de fabricante (BAO; BAO; SHENG, 2011; DIALLO, 2012; PAULA; SILVA; PIATO, 2013); fortalecimento da relação com o fabricante, pois na cadeia de marcas próprias a relação entre ambos é muito mais estreita (OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006; TER BRAAK et al.; 2013); e menor dependência das marcas de fabricante, o que traz maior segurança e autonomia ao distribuidor, evitando preços abusivos e lacunas de fornecimento (AILAWADI; KELLER, 2004; KUMAR; STEENKAMP, 2008; CASTILHO et al., 2015).

#### QUADRO 13: VANTAGENS DAS MARCAS PRÓPRIAS PARA OS FABRICANTES

---

Vantagens identificadas	Autores
Escoamento do excedente de produção	Verhoef, Nijssen e Sloot (2002); Oubiña, Rubio e Yagüe (2006); Tarziján (2007); Gomez-Arias e Bello-Acebron (2008); Kumar e Steenkamp (2008); Ter Braak et al. (2013); Ter Braak, Dekimpe e Geyskens (2013)

---

Aumento de receita	Kumar e Steenkamp (2008); Paula (2008); Ter Braak et al. (2013); Ter Braak, Dekimpe e Geyskens (2013); Arenhardt, Battistella e Grohmann (2015)
Garantia de volume de vendas	Altintas et al. (2010)
Melhora da percepção da sua marca institucional	Gomes-Arias e Bello-Acebron 2008
Fortalecimento da relação com os distribuidores	Verhoef e Nijssen e Sloot (2002); Oubiña, Rubio e Yagüe (2006); Ter Braak et al. (2013); Ter Braak, Dekimpe e Geyskens (2013)
Aumento de participação no PDV	Steenkamp e Dekimpe, (1997); Verhoef, Nijssen, Sloot (2002); Oubiña, Rubio e Yagüe (2006); Tarziján, (2007); Gomes-Arias; Bello-Acebron (2008); Ter Braak et al. (2013)
Possibilidade de atuação em categorias novas	Tarziján (2007)
Oportunidade para fabricantes menores ou com marcas pouco reconhecidas	Dunne e Narasimhan (1999); Tarziján (2007); Altintas et al. (2010)
Rentabilidade	Verhoef, Nijssen e Sloot (2002); Oubiña, Rubio e Yagüe (2006); Piatto, Paula e Silva (2011); Ter Braak et al. (2013); Ter Braak, Dekimpe e Geyskens (2013)
Economia de custos com promoção	Oubiña, Rubio e Yagüe (2006); Piatto, Paula e Silva (2011)
Acesso as marcas de fabricante do mesmo fabricante	Dunne e Narasimhan (1999); Ter Braak et al. (2013); Zippel, Wilkinson e Vogler (2013)
Melhoria de produtos e processos motivados pela exigência do distribuidor	Parente (2000); Altintas et al. (2010); Piatto, Paula e Silva (2011)
Piloto para lançamento ou melhoria de produtos marca de fabricante	Altintas et al. (2010); Ter Braak et al. (2013)
Inovação a custos menores	Dunne e Narasimhan (1999); Ter Braak et al. (2013); Ter Braak; Dekimpe; Geyskens (2013)
Ferramenta de defesa contra a concorrência	Oubiña, Rubio e Yagüe (2006); Tarziján (2007); Gomes-Arias e Bello-Acebron (2008)
Propicia acesso e troca de conhecimento tecnológico com o distribuidor	Dunne; Narasimhan (1999); Zippel, Wilkinson e Vogler (2013)

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das referências indicadas no Quadro

Para o fabricante, as principais vantagens identificadas foram: o escoamento do excedente de produção das marcas de fabricante, que é revertido para as marcas próprias (VERHOEF; NIJSSEN; SLOOT, 2002; OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006; TER BRAAK; DEKIMPE; GEYSKENS, 2013); fortalecimento da relação com os distribuidores, já que a relação de ambos na cadeia de marcas próprias é muito mais estreita do que na marca de fabricante (TER BRAAK et al.; 2013; TER BRAAK; DEKIMPE; GAYSKENS, 2013); rentabilidade, pois mesmo sendo vendido a um preço final menor, ela oferece boas margens devido à diminuição de processos que ficam a cargo do distribuidor e não do fabricante (VERHOEF; NIJSSEN; SLOOT, 2002; TER BRAAK; DEKIMPE; GAYSKENS, 2013);

aumento da participação no PDV, já que a marca própria contabiliza um espaço que poderia ser ocupado por outros concorrentes (STEENKAMP; DEKIMPE, 1997; OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006; TER BRAAK et al., 2013); aumento das vendas de marcas de fabricante do mesmo fornecedor das marcas próprias, uma vez que a confiança proporcionada pela marca própria viabiliza a entrada ou aumento no PDV das marcas de fabricantes de mesma origem (ZIPPEL; WILKINSON; VOGLER, 2013); troca de conhecimento tecnológico com o distribuidor (DUNNE; NARASIMHAN, 1999; ZIPPEL; WILKINSON; VOGLER 2013).

**QUADRO 14: VANTAGENS DAS MARCAS PRÓPRIAS PARA OS CONSUMIDORES**

Vantagens identificadas	Autores
Custo benefício	Corstjens e Lal (2000); De Wulf et al. (2005); Beneke (2010); González-Benito e Marcos-Partal (2014); Beneke et al. (2013); Paula, Silva e Piato (2013); Olbrich e Jansen (2014); Alves et al. (2016)
Alternativa as marcas líderes	Parente (2000); Oubiña, Rubio e Yagüe (2006); Steenkamp, van Heerde e Geyskens (2010)
Garantia de abastecimento	Jain, Mahajan e Muller, (1991); Paula, Silva e Piato (2013)
Atendimento à nichos específicos de mercado	Paula; Silva; Piato (2013)
Ajuda a conter o preço das marcas de fabricante	Ailawadi; Harlam (2004)

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das referências indicadas no Quadro

Para o consumidor, as principais vantagens identificadas na estratégia de marcas próprias foram: custo x benefício, pois na conjuntura atual, os produtos marca própria fornecem produtos de qualidade equiparada às marcas referência do mercado, mas com preços menores (BENEKE, 2010; GONZÁLEZ-BENITO; MARCOS-PARTAL, 2012; BENEKE et al., 2013); alternativas às marcas líderes, que tradicionalmente tem um preço final maior e as marcas próprias surgem como uma opção viável (OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006; STEENKAMP; VAN HEERDE; GEYSKENS, 2010); garantia de abastecimento, já que esse fica a cargo direto do distribuidor, que tem contato constante com o produto, além do fato de uma ruptura ferir sua imagem institucional; e o atendimento a nichos específicos de mercado que por ventura não venham a ser atendidos pelos *players* atuais de mercado, situação que o distribuidor pode perceber e preencher essa lacuna com as marcas próprias (JAIN; MAHAJAN; MULLER, 1991; PAULA; SILVA; PIATO, 2013).

Contudo, a estratégia de marcas próprias também possui alguns contrapontos que devem ser considerados por distribuidores, fabricantes e consumidores. Os quadros 15, 16, e 17 trazem as respectivas desvantagens proporcionadas a cada um dos elos mencionados.

**QUADRO 15: DESVANTAGENS DAS MARCAS PRÓPRIAS PARA OS DISTRIBUIDORES**

Desvantagens identificadas	Autores
Risco assumido pelo distribuidor	Hoch e Banerji (1993)
Podem danificar a imagem do distribuidor	Piato, Silva e Paula (2014)
Responsabilidade com os custos de promoção	Hoch e Banerji (1993); Hoskins (2016)
Exige estrutura própria de P&D e controle de qualidade	Hoch e Banerji (1993)
Despesas eventuais podem reduzir rentabilidade	Parente (2000)
Não recebe o mesmo suporte do fornecedor no PDV que as marcas de fabricante	Verhoef, Nijssen e Sloot (2002); Oubiña, Rubio e Yagüe (2006)
Caso haja uma lacuna de preços muito alta com as marcas de fabricante, as marcas próprias podem ser mal percebidas	Boyle e Lathrop (2013); Rossi, Borges e Bakpayev (2015); Hoskins (2016); Olbrich, Jansen e Hundt (2017)
Um desequilíbrio na oferta de marcas próprias e de fabricante pode gerar influências negativas	Parente (2000); Chimhundu, McNeill e Hunlin (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das referências indicadas no Quadro

Dentre as desvantagens da estratégia de marcas próprias relacionadas ao distribuidor, foram mencionadas com maior incidência: risco assumido sobre a responsabilidade de decisões na cadeia de suprimentos, já que todas as movimentações envolvendo os membros estão sob sua responsabilidade (HOCH; BANERJI, 1993); situações negativas que envolvam o produto podem afetar a imagem institucional do distribuidor devido ao fato da marca própria ter vínculo estreito com a marca institucional do distribuidor (PIATO; SILVA; PAULA, 2014); as marcas próprias não recebem o mesmo suporte dos fornecedores no PDV, já que os fabricantes concentram seus esforços nas marcas de fabricante (VERHOEF; NIJSSEN; SLOOT, 2002; OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006); caso haja uma lacuna de preços muito alta em relação às marcas de fabricante, as marcas próprias podem ser percebidas pelo consumidor como inferiores e preteridas no *trade off* preço x qualidade (BOYLE; LATHROP, 2013; OLBRICH; JANSEN; HUNDT, 2017).

**QUADRO 16: DESVANTAGENS DAS MARCAS PRÓPRIAS PARA OS FABRICANTES**

Desvantagens identificadas	Autores
Risco de ferir a relação com o distribuidor	Ter Braak et al. (2013); Ter Braak, Dekimpe e Geyskens (2013)

Risco de atingir a imagem institucional	Gomes-Arias e Bello-Acebron (2008); Ter Braak et al. (2013); Ter Braak, Dekimpe e Geyskens (2013)
O compartilhamento de tecnologias pode eliminar a vantagem competitiva	Dunne e Narasimhan (1999)
A imagem da marca própria pode diminuir a percepção de qualidade da marca de fabricante	Ter Braak et al. (2013)
Pode haver concorrência à marca de fabricante (canibalização)	Oubinã, Rubio e Yagüe (2006); Tarziján (2007); Gomes-Arias e Bello-Acebron (2008); Altintas et al. (2010); Ter Braak et al. (2013)
Aumento do poder do distribuidor no canal de distribuição	Verhoef, Nijssen e Sloot (2002); Paula, Silva e Piato (2013)
Distribuidor pode condicionar a compra dos itens de fabricante apenas se houver o fornecimento de marcas próprias	Corsten e Kumar (2005)
Risco de dependência de um fabricante exclusivo de marcas próprias	Ter Braak, Dekimpe e Gayskens (2013); Zippel, Wilkinson e Vogler (2013)

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das referências indicadas no Quadro

Em relação ao fabricante, são destacáveis as seguintes desvantagens: risco de alguma experiência negativa atingir a marca institucional da indústria, já que a imagem do fabricante é muito mais exposta nos produtos marca própria do que anteriormente (TER BRAAK et al., 2013; GOMES-ARIAS; BELLO-ACEBRON, 2008); pode ocorrer a “canibalização” de marcas, se a marca própria for posicionada pelo distribuidor como concorrente direto da marca de fabricante do mesmo fornecedor envolvido (GOMES-ARIAS; BELLO-ACEBRON 2008; ALTINTAS et al., 2010; TER BRAAK et al., 2013); o distribuidor detém maior poder no canal de distribuição, correndo o risco do desequilíbrio de interesses dos demais elos (VERHOEF; NIJSSEN; SLOOT, 2002; PAULA; SILVA; PIATO, 2013); o fabricante exclusivo de marcas próprias pode sofrer risco de dependência e perda total de autonomia caso forneça para uma carteira limitada de distribuidores (ZIPPEL; WILKINSON; VOGLER 2013); e a relação entre distribuidores e fabricantes pode ficar estremecida caso ocorram problemas no produto marca própria (TER BRAAK et al., 2013; TER BRAAK; DEKIMPE; GEYSKENS, 2013).

#### QUADRO 17: DESVANTAGENS DAS MARCAS PRÓPRIAS PARA OS CONSUMIDORES

Desvantagens identificadas	Autores
Consumidor não recebe o mesmo suporte do fornecedor comparado as marcas de fabricante	Mangold e Faulds (1993); De Wulf et al (2005); Gomez e Rubio (2008)
Pode haver um hiato de qualidade entre as marcas próprias e de fabricante	Kumar e Steenkamp (2008); Beneke (2010)

A exclusividade pode se tornar um problema pois  
o consumidor pode sofrer com rupturas

Oubiña, Rubio e Yagüe (2006)

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das referências indicadas no Quadro

Entre os consumidores, como principais desvantagens dos produtos marcas próprias destacam-se: o fato de não haver o mesmo suporte do fornecedor em relação às marcas próprias, já que ele concentra esse esforço nas marcas de fabricante, e caso o distribuidor não preencha essa lacuna, o consumidor sofre total desamparo frente a eventualidades (DE WULF et al., 2005); pode haver um hiato de qualidade entre as marcas próprias e de fabricante (KUMAR; STEENKAMP, 2008) e caso o abastecimento do distribuidor não seja eficiente, o consumidor pode sofrer com rupturas (OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006).

Portanto, a partir do referencial teórico abordado, concebe-se as seguintes proposições embasadas pela literatura e passíveis de verificação dentro da unidade de análise em estudo, apresentadas no quadro 18:

**QUADRO 18: PROPOSIÇÕES DO ESTUDO**

	<b>Proposição</b>	<b>Autores</b>
1	A concepção inicial de marcas próprias como um produto de preço baixo e de qualidade inferior evoluiu para produtos que oferecem qualidade e satisfação no mesmo nível de marcas de fabricante.	Laaksonen e Raynolds (1994); Kumar e Steenkamp (2008); Ter Braak, Dekimpe e Geyskens (2013); Cuneo et al. (2015).
2	A percepção dos distribuidores em relação às marcas próprias no Brasil vêm mudando positivamente no decorrer dos anos.	Paula, Silva e Piato (2013).
3	O mercado de marcas próprias reforça a relação entre distribuidores e fabricantes	Ter Braak, Dekimpe e Gayskens (2013); Zippel, Wilkinson e Vogler (2013).
4	A exibição do nome do fabricante no produto com marca própria pode estimular uma avaliação positiva do consumidor.	Choi e Huddleston (2013); Calvo-Porral e Lang (2015); Rahman e Soesilo (2018).
5	As principais vantagens percebidas para os distribuidores de marcas próprias são a diferenciação; o reforço do relacionamento com o consumidor; o fortalecimento da imagem do distribuidor; a rentabilidade e o fortalecimento da relação entre fabricante e distribuidor.	Kireyev, Kumar e Ofek (2017); Bigné, Borredá e Miquel (2013); Miquel-Romero, Caplliure-Giner e Adame-Sánchez (2014); Choi e Huddleston (2013); Wu, Yeh e Hsiao (2011); Bao, Bao e Sheng (2011); Oubiña, Rubio e Yagüe (2006); Ter Braak et al. (2013).
6	As principais vantagens percebidas para os fabricantes de marcas próprias são o escoamento do excedente de produção; o fortalecimento da relação entre fabricante e distribuidor; a rentabilidade; o aumento da participação no PDV; o aumento das vendas das marcas de fabricante do fornecedor das marcas próprias.	Steenkamp e Dekimpe (1997); Oubiña, Rubio e Yagüe (2006); Ter Braak, Dekimpe e Geyskens (2013); Ter Braak et al. (2013); Zippel, Wilkinson e Vogler (2013).

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das referências indicadas no Quadro

A próxima seção traz os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento desta dissertação. São relacionadas as categorias definidas para o estudo, assim como as etapas e instrumentos das pesquisas de campo a serem realizadas.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Procedimentos metodológicos**

A presente pesquisa é caracterizada pelo cunho exploratório e descritivo, pois absorve finalidades tanto da pesquisa exploratória – que é proporcionar maiores informações sobre o assunto investigado; orientar o enfoque, fixação dos objetivos e formulação das hipóteses; descobrir novas possibilidades de pesquisa sobre o assunto, como da pesquisa descritiva (observação, registro, análise, classificação e interpretação do fato estudado) (RAUPP; BEUREN, 2006). Além disso, o cunho do presente estudo vai de acordo com o citado por Marconi e Lakatos (2003). Segundo as autoras, as pesquisas exploratórias e descritivas descrevem determinado fenômeno, no qual são realizadas análises empíricas e teóricas e podem ser trabalhadas em cunho quantitativo e/ou qualitativo. Seu caráter é representativo sistemático e os procedimentos de amostragem demonstram certa flexibilidade.

A abordagem metodológica dessa pesquisa é do tipo qualitativa. Esse tipo de pesquisa procura melhor entendimento do fenômeno abordado, buscando descrições e inferências sobre seu significado (GILLHAM, 2000; PATTON, 2002; STAKE, 2010). Stake (2010) cita as principais características do estudo qualitativo: a) interpretativa: seu enfoque principal é para os significados das relações humanas em diferentes pontos de vista; b) experiencial: levantamento empírico e de campo: enfatizando as observações dos participantes, o que eles veem e o que eles sentem; c) situacional: orientado para objetos e atividades, cada um em um conjunto único de contextos e situações; d) pessoal: trabalha para entender as percepções individuais atentando-se mais para a unicidade do que a comunalidade; e) triangulação concisa, com evidências, afirmações e interpretações-chave consonantes; f) pesquisadores qualitativos devem ter pontos de vista estratégicos, com sua parcialidade a favor do objetivo do estudo; g) trabalhar as teorias em estudo para um princípio de generalização ou particularização.

Esse estudo também se caracteriza como um estudo de caso. Segundo Yin (2001), os estudos de caso são definidos como uma investigação empírica de fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, em que seu contexto não está claramente definido, sendo indicada quando o pesquisador não tem grande controle sobre os eventos. Ainda segundo o autor, o estudo de caso contribui para a compreensão sobre fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, contudo esse não pode ser generalizado teoricamente.

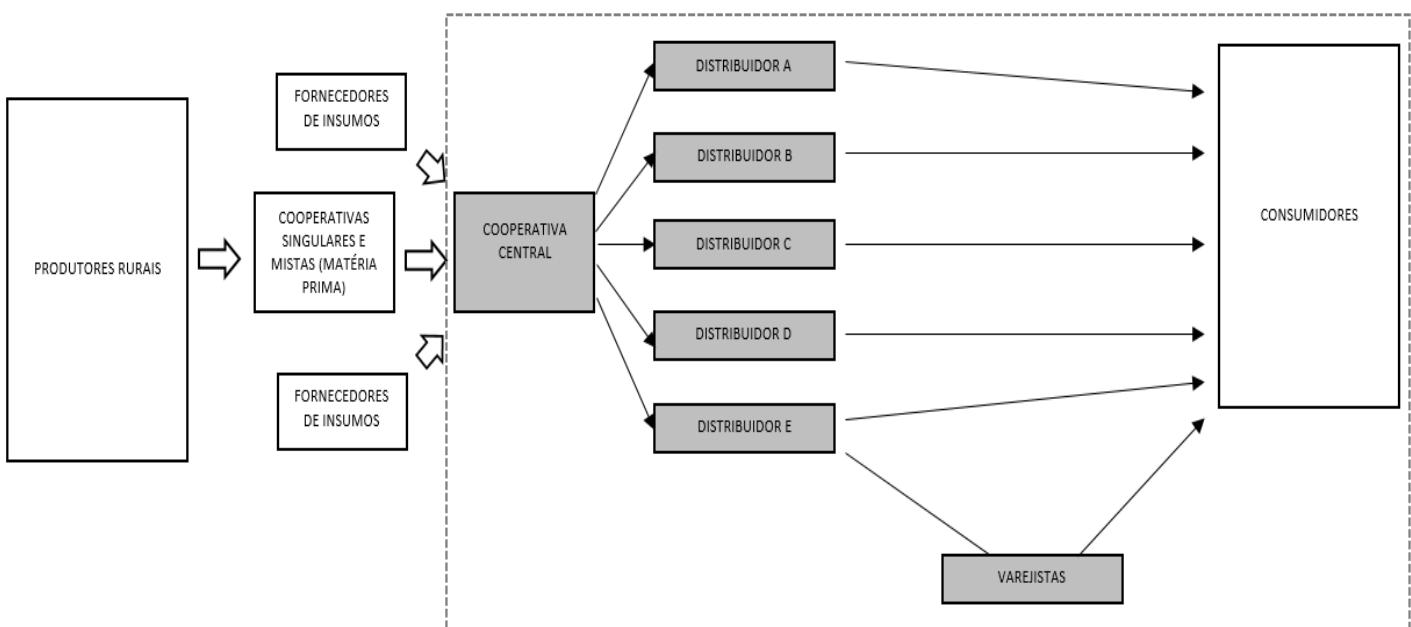
Segundo Mattar (2012), o estudo de caso possui três características: alto nível de profundidade dos dados, o que permite caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares, além de poder ser comparado a outros casos estudados; a atitude do pesquisador, que deve ser em busca de informações e gerações de hipóteses, e não por conclusões e verificações; a capacidade do pesquisador em integrar em uma interpretação inúmeros aspectos do objeto pesquisado.

De acordo com Yin (2001) um estudo de caso conciso deve obedecer aos seguintes critérios: a) seguir os princípios metodológicos; b) ser significativo; c) ser completo, dando atenção ao fenômeno e ao contexto; d) deve considerar perspectivas alternativas; e) deve apresentar evidências suficientes; f) deve ser elaborado de maneira atraente. Além disso, para obtenção de validade, o estudo de caso deve: a) validade dos constructos, através da triangulação de dados; b) validade externa; c) validade interna; d) confiabilidade.

### 3.2 Unidades de análise, instrumentos e coleta dos dados

Sobre a unidades de análise, a figura 7 representa a cadeia de suprimentos da indústria em estudo com destaque ao foco central da pesquisa, no caso, o fabricante de marca própria e seus respectivos distribuidores atendidos.

**FIGURA 7: REPRESENTAÇÃO DO FOCO CENTRAL DA PESQUISA**



Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados de pesquisa foram colhidos inicialmente no formato de entrevista com roteiro semiestruturado. Esse tipo de roteiro envolve o uso de uma entrevista padronizada, mas oferecendo ao entrevistado liberdade no andamento para que se sinta confortável para expor sua opinião sobre o assunto em estudo. Esse modelo também oferece flexibilidade ao entrevistador, possibilitando escolher o momento mais apropriado para abordar algum assunto específico em profundidade, ou até mesmo adaptar o instrumento de pesquisa com alguma questão que não tenha sido incluída no roteiro anteriormente (GILLHAM, 2000; PATTON, 2002). A escolha do roteiro semiestruturado ocorreu pelo fato do pesquisador conhecer o conteúdo base, definindo os pontos a serem abordados no roteiro (RICHARDSON, 2015).

Conforme apresentado na figura 7, a unidade central de análise é uma cooperativa de laticínios localizada no interior de Minas Gerais, denominada aqui como Cooperativa A (não foi autorizada a identificação de seu nome). A organização em estudo foi escolhida inicialmente devido à importância do setor agropecuário na economia brasileira, que representa cerca de 5,7% do PIB nacional. Analisando o agronegócio em geral, incluindo além das atividades primárias, as atividades de transformação e distribuição, a participação no PIB brasileiro fica em torno de 24% (BRASIL, 2017). Além disso, de acordo com dados da Kantar Worldpanel (2016), o fornecedor em estudo é uma das maiores indústrias no mercado de produtos lácteos longa vida em Minas Gerais, que é o estado com a maior bacia leiteira do Brasil segundo o IBGE (2017). Importante destacar que a localização do fabricante analisado atende ao pré-requisito da regionalidade, enfoque direcionador do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal de Uberlândia, nível mestrado acadêmico.

A indústria prioriza o trabalho de sua marca de fabricante, mas também fornece marcas próprias pois seus gestores responsáveis acreditam nas melhorias tanto em termos de relacionamento no mercado como em operações advindas dessa estratégia.

Na Cooperativa A, o entrevistado focal (denominado “Gestor Estratégico Fabricante”, já que a identidade não pode ser revelada) ocupa o cargo de diretor executivo, compreendendo a gestão dos setores de marketing, comercial e logística. O mesmo foi escolhido devido às decisões estratégicas na gestão de marcas próprias estarem sob sua responsabilidade, partindo desde aspectos ligados a produção e operação interna até a negociação e relacionamento com os distribuidores. Através da técnica de *snowball*<sup>2</sup> (BIERNACKI; WALDORF, 1981) foi solicitado ao entrevistado da Cooperativa a indicação dos distribuidores que terceirizam sua

---

<sup>2</sup> De acordo com Biernacki e Waldorf (1981), a técnica metodológica *snowball* (bola de neve) consiste em uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais na qual os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes, até que seja alcançado o objetivo proposto (o “ponto de saturação”).

produção marcas próprias com a indústria em estudo e seus respectivos responsáveis pela gestão da categoria. O gestor então repassou o contato de seus oito clientes atendidos e, a partir dessa indicação, foram mapeados e designados gestores que realmente tenham envolvimento com o fornecedor e condições de participar da entrevista. Ressalta-se que os distribuidores compreendidos nas entrevistas são redes reconhecidas no mercado com suas descrições no parágrafo seguinte.

Desses oito distribuidores, cinco concordaram em participar desse estudo, totalizando 62% dos clientes em carteira. Os distribuidores em estudo foram denominados como “Gestores Estratégicos Distribuidores A, B, C, D, E” (também não foi autorizada a identificação do nome das empresas e respectivos entrevistados), apresentados no quadro abaixo:

**QUADRO 19: CARACTERÍSTICAS DOS DISTRIBUIDORES ABORDADOS**

<b>Distribuidor A</b>	<b>Distribuidor B</b>	<b>Distribuidor C</b>	<b>Distribuidor D</b>	<b>Distribuidor E</b>
*Hard discount;	*Cooperativa mista;	*Hipermercado e atacado;	*Consórcio empresarial - varejo e atacado;	*Grupo empresarial - varejo e atacado;
*Multinacional;	*Sul do Brasil;	*Multinacional;	*Multinacional;	*Minas Gerais;
*Lojas de bairro;	*Ind. alimentícia, insumos	*Referência mundial em MPs;	*Nome do distribuidor.	*Nome do distribuidor.
*Nome do distribuidor.	agropecuários, varejo;	*9 tipos (exclusiva, especializada, premium).		
	*Nome do distribuidor, marca exclusiva.			

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das referências indicadas no Quadro

Conforme apresentado no quadro 19, o Distribuidor A, representado pelo seu gerente nacional de vendas, é uma rede de supermercados do modelo “hard discount”, ou seja, atua com uma política de redução de preços obtidos pela minimização dos custos operacionais, como por exemplo: pouca decoração da loja e os produtos são restritos a marcas com preços mais baixos. Tem sua sede na Europa, atuando com lojas voltadas para bairros de cidades grandes e outras para cidades menores. Dentre as termologias sugeridas por Sullivan e Adcock, 2002 *apud* Paula (2008) sua marca própria é do tipo “Nome do Distribuidor”, sendo uma bandeira única a toda a rede.

O Distribuidor B, representado pelo gerente comercial, é uma cooperativa mista brasileira do sul do Brasil que atua no processamento de lácteos, frigorífico, insumos pecuários (rações), cozinha terceirizada, varejo supermercadista e produtos agropecuários. Ele atua com duas bandeiras, uma do tipo “Nome do Distribuidor” e uma do tipo “Marca Exclusiva”.

O distribuidor C, representado pelo gerente de produtos da linha de perecíveis, é uma rede multinacional de hipermercados com bandeiras também de atacado, classificada como uma

das líderes no varejo mundial e referência na gestão de marcas próprias. Eles atuam com nove bandeiras que se enquadram nos tipos “Marca Exclusiva”, “Especializada” e “*Premium*”.

O distribuidor D, representado pelo gerente comercial de marcas próprias, é um consórcio empresarial que atua no ramo de atacado e varejo na América do Sul, sendo suas operações no Brasil estratificadas por bandeiras diferentes de acordo com a região e modelo comercial. Importante destacar um episódio ocorrido com esse distribuidor no decorrer da realização do estudo que foi a mudança de sua bandeira. Antes ele atuava com o tipo “Marca exclusiva” e decidiu mudar passando para o tipo “Nome do distribuidor”. Essa alteração também não impactou os resultados do estudo.

Por fim, o distribuidor E, representado pelo gerente de marcas próprias, é um grupo empresarial de Minas Gerais que atua principalmente na modalidade atacado, mas também possui uma rede varejista, com lojas na cidade de sua sede. Ele atua com uma bandeira única na modalidade “Marca Exclusiva”.

As perguntas realizadas para os entrevistados, tanto do fornecedor como dos distribuidores, envolveram aspectos relacionados à caracterização do entrevistado, caracterização da empresa, autopercepção de seu produto e posicionamento, evolução e conjuntura do mercado, posição na cadeia produtiva e percepção do consumidor em relação ao produto marca própria. As entrevistas relacionadas aos distribuidores obedeceram ao critério de saturação teórica, quando os entrevistados passam a mencionar conteúdos já denotados anteriormente, não acrescentando novas informações relevantes à pesquisa (GLASER; STRAUSS, 2006).

Feitas as entrevistas com o diretor executivo da cooperativa A e com os responsáveis por marcas próprias nas redes distribuidoras em estudo, percebeu-se como importante também tratar os aspectos operacionais da implantação e oferta de marcas próprias tanto na indústria como dentro das lojas, assim como coletar opiniões de membros com maior proximidade do consumidor, dando maior suporte às entrevistas realizadas. Assim, no âmbito do fabricante foi incluído também o gestor técnico de produtos marca própria (aqui denominado “Gestor Tático Fabricante), que cuida de aspectos ligados à operação produtiva, comercial e logística, atuando também como *staff* imediato do gestor estratégico da cooperativa A (sendo indicada por ele a sua participação na pesquisa). Em relação aos distribuidores, foram incluídos os gerentes de onze lojas que compreendem quatro dos cinco distribuidores analisados nesse estudo (sendo denominados como Gestores Táticos Loja 01 a 11). As lojas são localizadas nas cidades de Patos de Minas e Uberlândia, escolhidas em amostra por conveniência de acordo com a

disponibilidade dos entrevistados que concordaram em participar da pesquisa e também priorizando a regionalidade, enfoque direcionador do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal de Uberlândia, nível mestrado acadêmico.

Os roteiros de entrevista com o fornecedor, compreendendo os gestores estratégico e tático do fabricante (disponível no apêndice B) e dos gestores estratégicos dos distribuidores (disponível no apêndice C) foram elaborados baseando-se nos roteiros elaborados por Paula (2008), respectivos para cada um dos elos em estudo, com adequações apontadas conforme a literatura do tema e personalizados considerando aspectos distintivos da operação de cada membro do canal. A validação foi realizada em agosto de 2017 através do parecer de pesquisadores do tema e através de um pré-teste aplicado com outros membros do fabricante fora os gestores entrevistados, mas que também conhecem os processos de gestão de marcas próprias da empresa. Foram analisadas em ambas os objetivos e a clareza das perguntas, tempo médio de resposta e realizados ajustes para atender os objetivos da pesquisa. A aplicação dos roteiros validados foi feita entre setembro de 2017 e fevereiro de 2018.

A elaboração do roteiro de entrevistas com os gestores táticos dos distribuidores em estudo (disponível no apêndice D) foi feita com base no roteiro de entrevista elaborado para os gestores de marcas próprias relacionados aos distribuidores, mas concentrado em aspectos relacionados a operações de loja e percepção do consumidor sobre as marcas próprias, já que esse grupo de entrevistados tem maior envolvimento com esses aspectos e, através de sua opinião, podem ser identificados possíveis *trade offs* entre níveis estratégicos e táticos/operações. A validação do roteiro foi realizada entre julho e agosto de 2018, compreendendo as mesmas etapas dos demais roteiros utilizados neste estudo. Assim que validados, a aplicação foi realizada em novembro de 2018, considerando também o critério de saturação teórica.

Obedecendo os critérios de validação através da triangulação de dados indicados por Yin (2001) com intuito de entender em maior profundidade os pontos identificados nas entrevistas, foram realizadas análises observacionais e documental em complemento às entrevistas. O modelo de observação adotado foi a não participante, em que o pesquisador tem contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem participação; apenas no papel de espectador (MARCONI; LAKATOS, 2003). Esse tipo de observação foi escolhido principalmente por facilitar a obtenção de dados sem produzir interferências ou suspeitas nos membros das comunidades, grupos ou instituições que estão sendo estudadas (GIL, 2008), mas

também por desejo dos gestores técnicos dos supermercados analisados que preferiram a não interação direta do pesquisador com os consumidores.

As observações foram realizadas de novembro a dezembro de 2018 em dois núcleos: dos distribuidores, em duas lojas da modalidade varejo de duas redes distintas aqui estudadas, sendo uma da cidade de Uberlândia e outra da cidade de Patos de Minas; e do fabricante, a análise foi realizada em sua sede que compreende o complexo industrial e administrativo. Nas observações, o pesquisador se manteve em um ponto estratégico com maior concentração de marcas próprias, além da fornecida pela Cooperativa A, com o intuito de alcançar o maior número possível de consumidores que optavam pelos produtos e verificar se os mesmos analisavam com maior atenção a embalagem, visando conflitar com a opinião dos entrevistados se realmente essa ação se manifesta com maior incidência ou não no momento da compra.

A primeira loja analisada foi a de Uberlândia, pertencente à rede E, nos dias 23 (sexta de 16 às 18 horas) e 24 (sábado de 11 às 13 horas) de novembro de 2018 num total de quatro horas de observação; e a segunda em Patos de Minas, nos dias 29 (sábado de 11h15 às 13 horas) e 30 (domingo de 10h30 às 11h15) de dezembro de 2018, totalizado sete horas e trinta minutos de observação. O horário e datas (fins de semana) foram sugeridos pelos gerentes de acordo com o movimento do supermercado. Importante destacar que as lojas foram escolhidas devido ao acesso, já que os gerentes sinalizaram de maneira positiva a participação na pesquisa; pelas mesmas serem instaladas em áreas de grande movimento das cidades e contarem com bom fluxo de consumidores; e por cada uma estar instalada nas cidades que compreendem os distribuidores aqui analisados, propiciando analisar o comportamento do consumidor de maneira abrangente na região.

Já no fabricante, a observação ocorreu nos dias 16 (sexta-feira das 10h às 12 horas e de 13 às 16 horas) e 26 (segunda-feira das 08 às 12 horas) de novembro de 2018, num total de nove horas de observação. O pesquisador também se manteve alheio aos fatos, acompanhando a rotina do gestor tático dentro da organização, sendo esse o principal responsável pela gestão das marcas próprias da organização, e também do gestor estratégico, responsável pelas principais decisões. As datas foram indicadas por eles devido o maior fluxo de trabalho desses dias, com a maioria das cargas (tanto marcas próprias como dos itens de fabricante) sendo montadas a partir de quinta e, principalmente na sexta, sendo esse o dia da semana com maior número de operações e incidências no âmbito comercial. Já a segunda foi escolhida por ser o dia de reunião para definir o planejamento a curto prazo (semanal) entre os elos da área

comercial e de produção. Além disso, há a conferência de saída das cargas do fim de semana pela manhã.

Já para a análise documental, foram disponibilizados pela Cooperativa A relatórios internos do volume de vendas de marcas próprias e geral de 2011 a 2017, que foram utilizados para verificar o crescimento da estratégia em si e em relação à representatividade de venda total. Segundo Gil (2008) essa análise compreende os documentos que de alguma forma já foram analisados ou submetidos a algum tratamento, sendo utilizados relatórios empresariais e dados estatísticos colhidos por órgãos particulares referência em pesquisa. As informações contidas nos documentos são relacionadas ao desempenho de marcas próprias do fabricante em estudo e do mercado em geral, que foram utilizados com o intuito de legitimar ou não os relatos colhidos em entrevistas e verificar se são compatíveis com dados apresentados.

### 3.3 Matriz de Amarração

O quadro 18 traz a relação entre os objetivos de pesquisa, proposições e questões do roteiro de entrevista através da matriz de amarração.

**QUADRO 18: MATRIZ DE AMARRAÇÃO**

Objetivo Geral	Problema de Pesquisa		
Objetivos específicos	Fonte	Questões	Principais Referências
Verificar os pontos de consonância e dissonância entre a opinião e operação de um fabricante de marcas próprias e seus distribuidores atendidos.		De que forma a visão de um fabricante se alinha ou conflita com as percepções de seus distribuidores atendidos em uma cadeia de marcas próprias?	
Fonte: Entrevistas, análise observacional e documental		Tipo de análise: Análise empírica e análise de conteúdo	
Analizar a estrutura e gestão de marcas próprias das empresas analisadas.	Entrevistas e observação	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Quantidade de categorias no portfólio (geral e MPs).</li> <li>*Se todo o mix em pauta para produção</li> <li>*Critérios para adoção de novas categorias</li> <li>*Funcionamento da estrutura e gestão de MPs</li> <li>*Processo e critérios para prospecção de clientes</li> <li>*Relação operacional entre distribuidor e fabricante das MPs (e possível diferença comparada a marca de fabricante).</li> <li>*Quantidade de categorias no sortimento geral e de MPs?</li> <li>*Bandeiras de atuação de MPs e posicionamento</li> <li>*Critérios para a adoção de novas categorias</li> <li>*Funcionamento da estrutura e gestão de MPs</li> <li>* Processo e critérios para prospecção de fornecedores</li> <li>*Funcionamento do processo de auditoria</li> <li>*Relação operacional entre distribuidores e fabricante das MPs (e possível diferença comparada a marca de fabricante)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laaksonen e Reynolds (1994); Parente, (2000); Chernatony e McDonald (2003); Sullivan e Adcock (<i>apud</i> PAULA, 2008); Kumar e Steenkamp (2008); Oliveira, (2008); Piatto, Silva e Paula, (2008); Datzira-masip e Poluzzi (2014); Hsu, Fournier e Srinivasan (2015)</li> </ul>
	Distribuidor (gestor):		

Verificar como fabricantes e distribuidores tratam a gestão dos itens marca própria em relação aos itens de fabricante.	Entrevistas, observação e documentos	Distribuidor (gerente loja):	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Quantidade de categorias no sortimento (geral e de MPs)</li> <li>*Funcionamento da estrutura e gestão de MPs</li> <li>*Relação operacional entre distribuidor e fabricante das MPs (e possível diferença comparada a marca de fabricante)</li> </ul>	Corsten e Kumar (2005); Oubinã, Rubio e Yagüe (2006); Kumar e Steenkamp, (2008); Altintas et al. (2010); Ter Braak, Dekimpe e Geyskens (2013); Ter Braak et al. (2013); Zippel, Wilkinson e Vogler (2013); Cuneo et al. (2015); Olbrich, Jansen e Hundt (2017)
		Fabricante:	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Se todo o mix em pauta para produção</li> <li>*Posicionamento das MPs da empresa</li> <li>*Estratégia para que as MPs não ameacem a marca de fabricante.</li> <li>*Relação de SKUs entre MPs e marcas de fabricante.</li> <li>*Representatividade das MPs no faturamento</li> <li>*Relação operacional entre distribuidor e fabricante das MPs (e possível diferença comparada a marca de fabricante).</li> <li>*Fortalecimento de relação gerado pelas MPs na relação distribuidor e fabricante e se influencia a marca de fabricante de um mesmo fornecedor.</li> </ul>	
		Distribuidor (gestor):	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Relação de SKUs entre MPs e marcas de fabricante.</li> <li>* Posicionamento das MPs da empresa</li> <li>* Representatividade das MPs no faturamento</li> <li>* Relação operacional entre distribuidor e fabricante das MPs (e possível diferença comparada a marca de fabricante).</li> <li>* Fortalecimento de relação gerado pelas MPs na relação distribuidor e fabricante e se atinge a marca de fabricante de um mesmo fornecedor.</li> </ul>	
Verificar quais os pontos positivos e negativos que fabricantes e distribuidores enxergam nas marcas próprias considerando os elos fabricante, distribuidor e consumidor.	Entrevistas	Distribuidor (gerente loja):	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Relação de SKUs entre MPs e marcas de fabricante.</li> <li>*Relação operacional entre distribuidor e fabricante das MPs (e possível diferença comparada a marca de fabricante).</li> <li>*Fortalecimento de relação gerado pelas MPs na relação distribuidor e fabricante e se atinge a marca de fabricante de um mesmo fornecedor.</li> </ul>	Oubiña, Rubio e Yagüe (2006); Kumar e Steenkamp (2008); Bao, Bao e Sheng (2011); Wu, Yeh e Hsiao (2011); Beneke et al. (2013); Bigné, Borredá e Miquel (2013); Choi e Huddleston (2013); Ter Braak, Dekimpe e Geyskens (2013); Ter Braak et al. (2013); Zippel, Wilkinson e Vogler (2013); González-Benito e Marcos-Partal (2014); Miquel-Romero, Caplluire-Giner e Adame-Sánchez (2014)
		Fabricante:	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Motivação para entrar no mercado de MPs</li> <li>*Vantagens e desvantagens para fabricantes, distribuidores e consumidores.</li> <li>*Fortalecimento de relação gerado pelas MPs na relação distribuidor e fabricante e se ele atinge a marca de fabricante de um mesmo fornecedor.</li> <li>*Atenção do consumidor para com o fabricante de MPs</li> </ul>	
		Distribuidor (gestor):	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Motivação para entrar no mercado de MPs</li> <li>* Vantagens e desvantagens para fabricantes, distribuidores e consumidores.</li> <li>* Fortalecimento de relação gerado pelas MPs na relação distribuidores e fabricante e se ele atinge a marca de fabricante de um mesmo fornecedor</li> </ul>	
Analizar relação entre fabricantes e distribuidores em aspectos relacionados a produção, operação e	Entrevistas e observação	Distribuidor (gerente loja):	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Vantagens e desvantagens para fabricantes, distribuidores e consumidores.</li> <li>*Fortalecimento de relação gerado pelas MPs na relação distribuidores e fabricante e se ele atinge a marca de fabricante de um mesmo fornecedor</li> </ul>	Dunne e Narasimhan (1999); Parente (2000); Piatto, Silva e Paula, (2008); Paula (2008); Ter Braak, Dekimpe e Gayskens (2013); Zippel,
		Fabricante:	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Fundamentos necessários para uma empresa que deseja entrar no mercado de MPs</li> <li>*Comportamento em relação a auditoria dos distribuidores.</li> </ul>	

promoção dos produtos marca própria.	*Relação operacional entre distribuidores e fabricante das MPs (e possível diferença comparada a marca de fabricante).	Wilkinson e Vogler (2013)
Distribuidor (gestor):	*Principais exigências dos distribuidores em relação aos fabricantes *Fortalecimento de relação gerado pelas MPs na relação distribuidores e fabricante e se influencia na marca de fabricante de um mesmo fornecedor.	
Distribuidor (gerente loja):	*Fundamentos necessários para uma empresa que deseja entrar no mercado de MPs *Funcionamento do processo de prospecção de fornecedores *Funcionamento e critérios adotados nas auditorias *Relação operacional entre distribuidor e fabricante das MPs (e possível diferença comparada a marca de fabricante).	
Fabricante:	*Principais exigências dos distribuidores em relação aos fabricantes *Fortalecimento de relação gerado pelas MPs na relação distribuidor e fabricante e se ele influencia a marca de fabricante de um mesmo fornecedor.	
Verificar se fabricantes e distribuidores acreditam que o consumidor denota maior atenção em relação a procedência dos produtos marcas próprias.	*Vantagens e desvantagens para fabricantes, distribuidores e consumidores. *Aspectos que leva o consumidor a adquirir MPs *Funcionamento da relação fabricante e consumidor nas MPs <u>*Atenção do consumidor em relação a origem da MP.</u> *Vantagens e desvantagens para fabricantes, distribuidores e consumidores. *Aspectos que leva o consumidor a adquirir MPs *Funcionamento da relação fabricante e consumidor nas MPs <u>*Atenção do consumidor em relação a origem da MP.</u> *Vantagens e desvantagens para fabricantes, distribuidores e consumidores. *Aspectos que leva o consumidor a adquirir MPs *Funcionamento da relação fabricante e consumidor nas MPs <u>*Atenção do consumidor em relação à origem da MP.</u>	Bao, Bao e Sheng (2011); Choi e Huddleston (2013); Calvo-porral e Lang (2015); Calvo-porral, Martínez-fernández e Juanatey-boga (2016); Rahman e Soesilo (2018)
Entrevistas e observação	Distribuidor (gestor):	Distribuidor (gerente loja):

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.4 Análise dos dados

Após a transcrição das entrevistas, resultados das observações e informações dos documentos foi feita inicialmente a análise do corpus linguístico, através de lexicografias básicas para cálculo de frequência de palavras (nuvem de palavras), e análises multivariadas para organizar a distribuir o vocabulário de forma clara e comprehensível (análise de similitude).

Essa etapa foi realizada através do software de análises qualitativas Iramuteq versão 0.7 alpha 2.

A nuvem de palavras as agrupa e as organiza graficamente em função da sua frequência. É uma análise lexical mais simples, mas eficiente, já que ela possibilita rápida identificação das palavras chave de um corpus (CAMARGO; JUSTO, 2013). A análise de similitude se baseia na teoria dos grafos e possibilita identificar as coocorrências entre as palavras e seu resultado traz indicações da conexidade entre entre palavras ou termos, auxiliando na identificação da estrutura de um corpus textual. Ela também distingue as partes comuns e as especificidades em função da apresentação gráfica da análise (MARCHAND; RATINAUD, 2012).

Posteriormente foi realizada a classificação e codificação dos dados coletados conforme os fundamentos de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). A autora designa análise de conteúdo como:

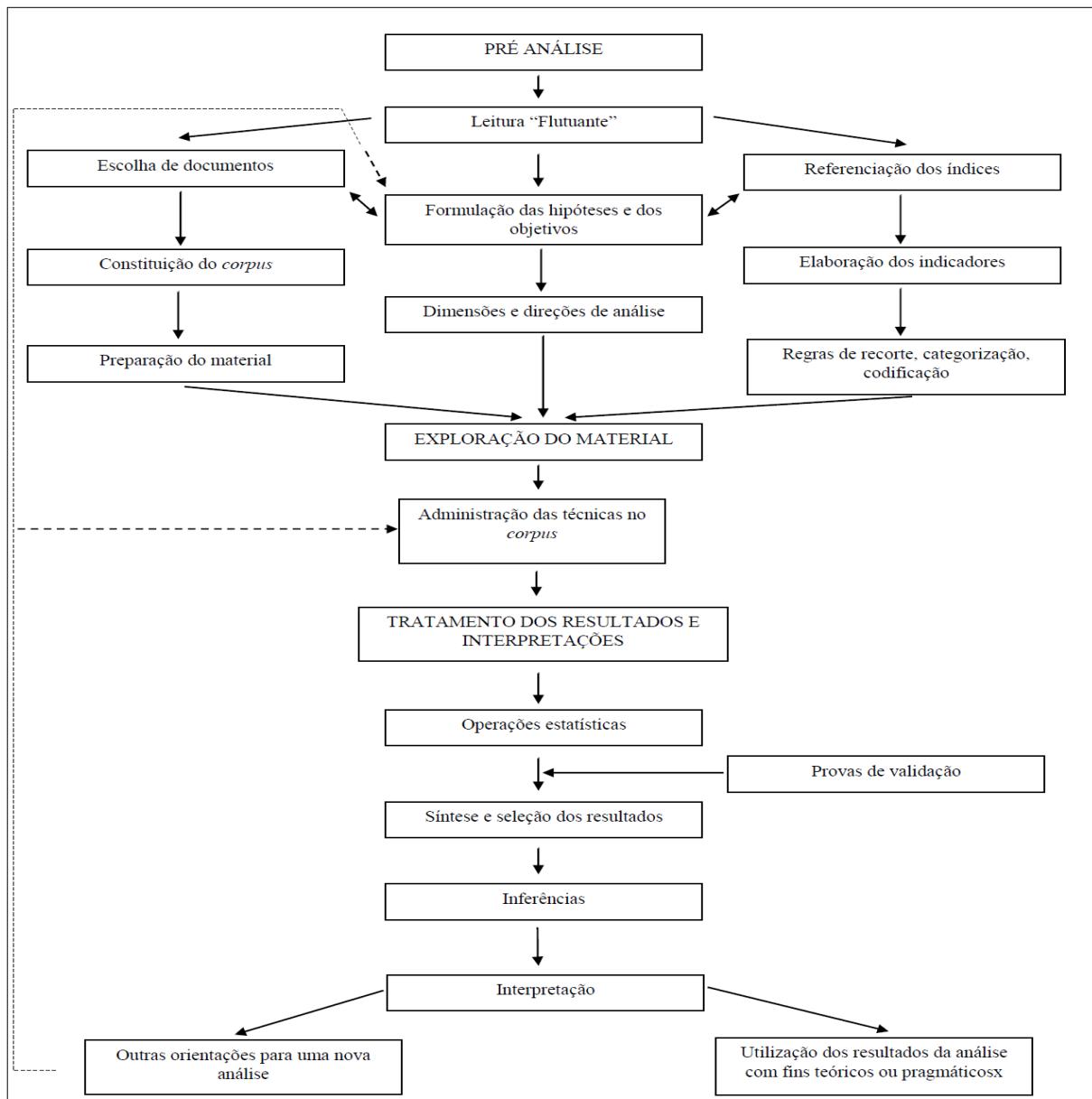
Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2011, p. 48).

Segundo a autora, essa técnica é indicada em:

Iniciativas que [...] consistam na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo, com o contributo de índices passíveis ou não de quantificação. [...] Esta abordagem tem por finalidade efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens tomadas em consideração (BARDIN, 2011, p. 48).

A análise de conteúdo engloba três fases: pré-análise; exploração do material, tratamento dos resultados e interpretações apresentadas na figura 8.

**FIGURA 8: DESENVOLVIMENTO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO**



Fonte: Bardin (2011, p. 132)

A pré-análise é a fase de organização propriamente dita, em que é estabelecido um programa que, podendo ser flexível, deve ser preciso. Ela envolve as etapas: leitura flutuante; escolha dos documentos submetidos à análise; formulação das hipóteses e dos objetivos; referênciação dos índices e a elaboração de indicadores; preparação do material para exploração. Na fase de exploração do material será feita a aplicação sistemática das decisões tomadas. Ela envolve a codificação e decomposição ou enumeração do conteúdo colhido. A última fase é o tratamento dos resultados obtidos e interpretação, em que os resultados brutos são tratados de maneira a se tornarem significativamente válidos. O analista então pode propor

inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos ou a outras descobertas inesperadas ou, a partir dos resultados obtidos, usar como base para outra análise disposta em novas dimensões teóricas, ou em técnicas variadas (BARDIN, 2011). As categorias e respectivos códigos foram elaborados pelo autor com auxílio do software Microsoft Excel 2016, através da ferramenta de tabelas dinâmicas.

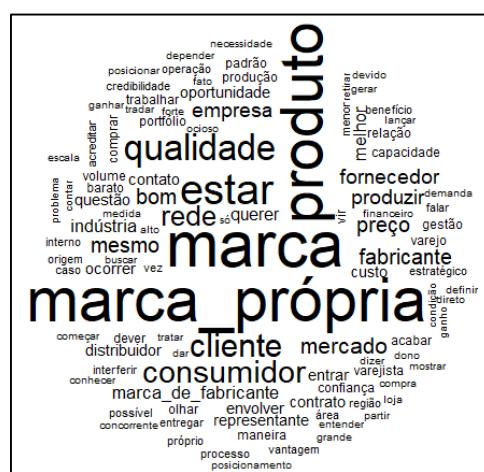
Por fim, os resultados foram inseridos em uma matriz com o intuito de facilitar a análise dos consensos e dissensos entre a percepção do fabricante em estudo e seus respectivos distribuidores atendidos. A matriz também considerará o comparativo entre os níveis estratégico, no caso do diretor executivo e gestores de marcas próprias dos distribuidores; e tático, considerando a opinião do gestor de marca própria do fabricante e dos gerentes das lojas dos respectivos distribuidores em estudo. Os resultados desses comparativos, da análise observacional e documental serão contrapostos à literatura do tema em questão.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

## 4.1 Análise do corpus linguístico

Inicialmente foi analisado o corpus linguístico, através de análises lexicográficas básicas para cálculo de frequência de palavras (frequência simples e nuvem de palavras), e análises multivariadas para organizar a distribuição do vocabulário (análise de similitude). As análises foram estratificadas entre os elos no canal de distribuição, no caso, fabricantes e distribuidores. A Figura 9 apresenta a nuvem de palavras relacionada aos entrevistados do fabricante

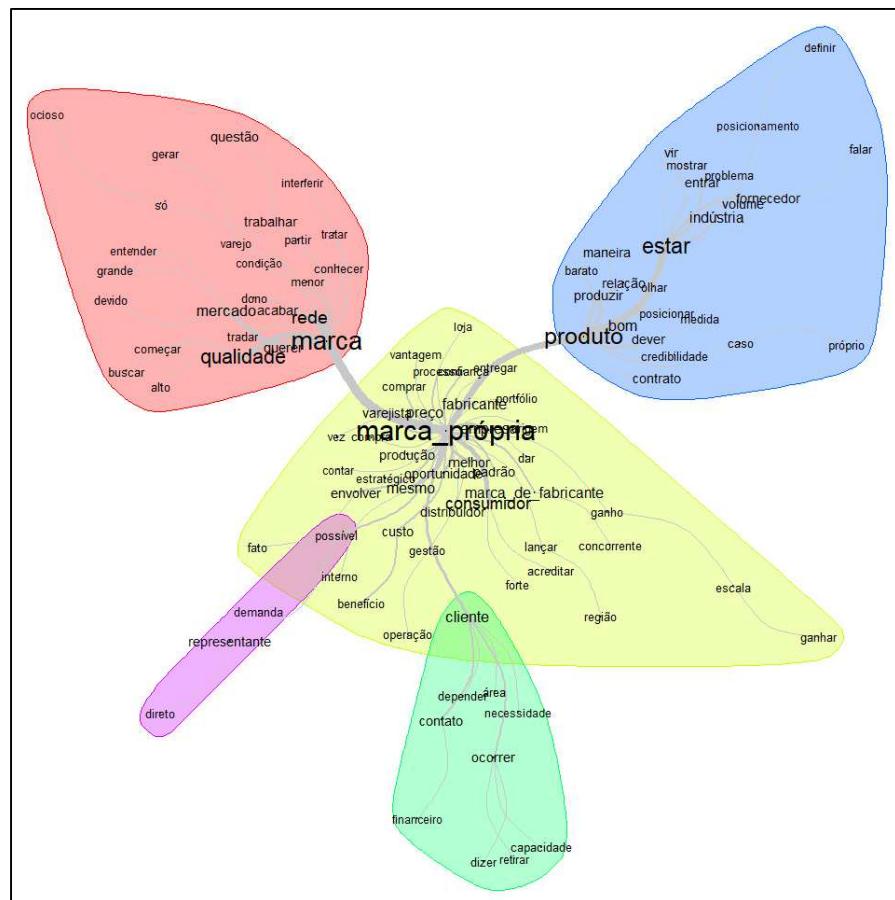
FIGURA 9: NUVEM DE PALAVRAS NÍVEL FABRICANTE



Fonte: Elaborada pelo autor através do software Iramuteq

Destacam-se na nuvem as palavras “marca” e “marca própria”, que se referem ao tema central desta pesquisa, e de maneira secundária “produto”; “qualidade”; “consumidor”; e “cliente”. Pela intensidade de citações dessas últimas quatro palavras, infere-se a importância dos fabricantes em oferecer produtos que tenham qualidade, atendam a demanda do consumidor de maneira eficiente e consequentemente gerem confiança entre fabricante e o “cliente”, termo esse usado para se referir aos distribuidores. Esse relacionamento de palavras pode ser melhor visualizado através da análise de similitude representada na Figura 10.

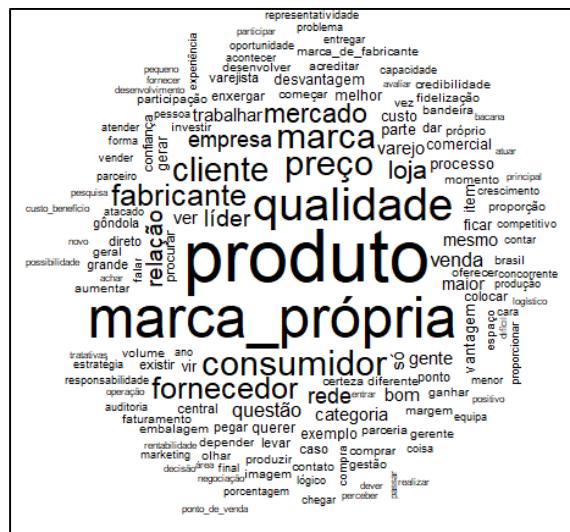
**FIGURA 10: ANÁLISE DE SIMILITUDE NÍVEL FABRICANTE**



Fonte: Elaborada pelo autor através do software Iramuteq

O termo central “marca própria” está circundado em seu cluster principalmente pelas palavras “preço”; “fabricante”; “produção”; “melhor”; “padrão”; “marca de fabricante”; e “consumidor”, indicando o possível comprometimento equivalente entre sua marca de fabricante e a marca própria para atender o consumidor. Além disso, ocorre uma forte relação entre os clusters “marca” e “produto”. O primeiro é ligado essencialmente à palavra “qualidade” e “rede”, o que indica a importância de entregar de produtos com qualidade, para que esse valor seja ligado à rede contratante. O segundo está circundado das palavras “contrato”; “credibilidade”; “dever”; “produzir”; e “estar”, o que oferece indícios da importância para o fabricante de cumprir as especificações pré-definidas pelos distribuidores. Agora tratando dos distribuidores, a Figura 11 traz a respectiva nuvem de palavras.

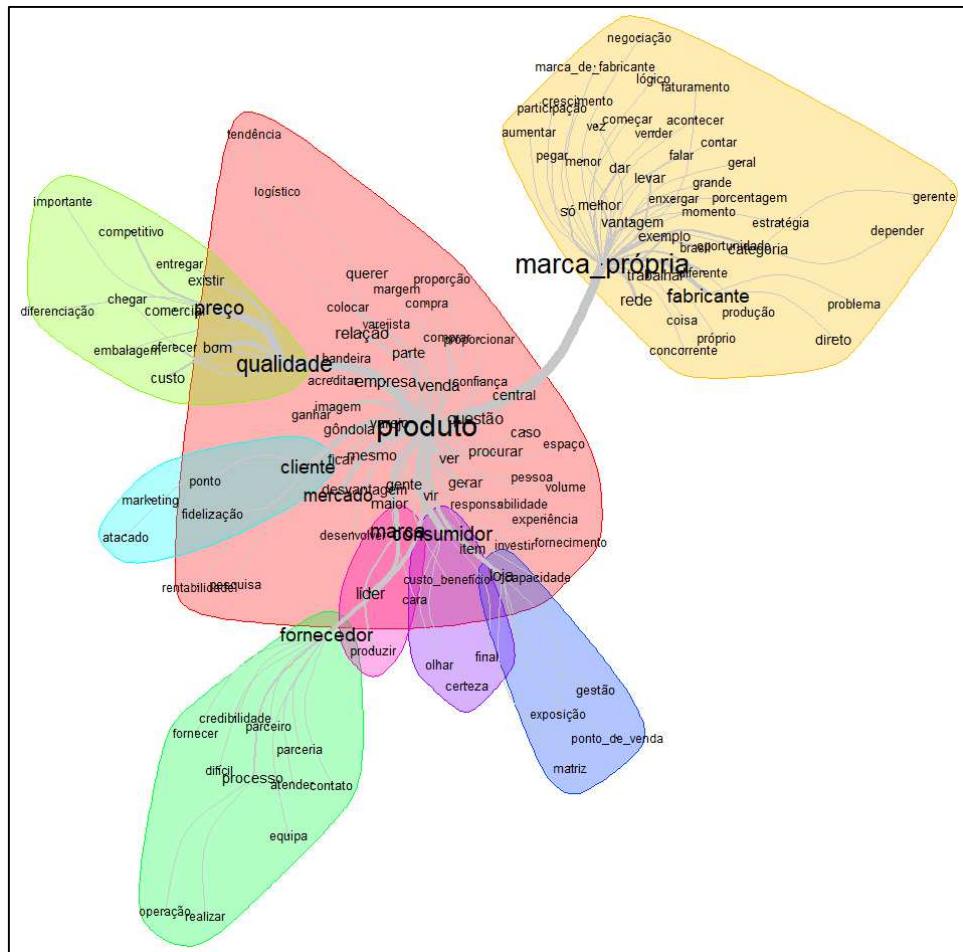
FIGURA 11: NUVEM DE PALAVRAS NÍVEL DISTRIBUIDOR



Fonte: Elaborada pelo autor através do software Iramuteq

A palavra com maior menção entre os entrevistados no nível distribuidor foi “produto”, superior a “marca própria”, que se refere ao tema central desse estudo. Dentre os demais termos, destacam-se “qualidade”; “preço”; “marca”; “consumidor”; “cliente”; “fornecedor”, “fabricante”. Assim como no fabricante, as palavras em destaque inferem a importância em oferecer produtos de qualidade e que transmitam confiança, contudo, o preço ainda é tratado como um fator de influência, pois o consumidor visa principalmente custo benefício ao adquirir um produto marca própria. A análise de similitude representa melhor essa relação dos termos em destaque (Figura 12).

FIGURA 12: ANÁLISE DE SIMILITUDE NÍVEL DISTRIBUIDOR



Fonte: Elaborada pelo autor através do software Iramuteq

Observa-se na análise de similitude que o código central “produto” está circundado principalmente das palavras “imagem”; “gôndola”; “venda”; e “empresa”, indicando a importância da imagem da marca própria ligada ao distribuidor. Dentre os códigos ligados com maior intensidade estão “marca própria”; “qualidade”; “marca”; “consumidor”; e “fornecedor”. As palavras ligadas a “marca própria” indicam que esse cluster tem relação com o mercado e uma possível ampliação de *market share*, devido à presença de palavras próximas como “vantagem”; “rede”; “participação”; “oportunidade”; e “concorrente”. Já “qualidade” está estreitamente ligada ao “preço”, além dos termos “diferenciação”; “competitivo”; e “custo”, indicando a importância do custo-benefício ao consumidor que procura um produto com preço atrativo, mas que ofereça satisfação ao nível de marcas líderes. A palavra “marca” está ligada diretamente ao “fornecedor” e analisando os demais termos, esse cluster envolve a importância do relacionamento com o fabricante no canal. Por fim, o cluster “consumidor” tem relação direta com “loja” e indica a importância da boa apresentação do produto na área de venda.

Para confirmar ou não o indicado na análise lexical, o tópico 4.2 apresenta a análise de conteúdo completa do material coletado, sendo esse conflitado com o estado da arte do tema apresentado no referencial teórico.

## 4.2 Análise das categorias e códigos

A partir da análise de conteúdo realizada nesse estudo, foram obtidos cinquenta e dois códigos organizados em sete categorias, estratificados por posição no canal de distribuição (fabricante e distribuidor) e também por nível hierárquico (estratégico e tático). Como categorias foram encontradas: Atributos Necessários; Contexto Nacional; Desvantagens; Estratégia de Marketing; Portfolio; Relacionamento no Canal de Distribuição; Vantagens, com seus respectivos códigos detalhados nos sub tópicos a seguir.

### 4.2.1 Análise por posição no canal de distribuição

A análise nesse sub tópico foi realizada considerando todos os entrevistados, utilizando como critério a distinção do nível no canal de distribuição (fabricante e distribuidor) com as categorias e respectivos códigos compreendidos nas tabelas de 2 a 8:

**TABELA 2: CATEGORIA ATRIBUTOS NECESSÁRIOS**

Atributos Necessários	Fabricante	Distribuidor	Total
Qualidade	9	53	<b>62</b>
Diferenciação/inovação		12	<b>12</b>
Imagen do fabricante		8	<b>8</b>
Controle	2	4	<b>6</b>
Imagen do distribuidor	1	5	<b>6</b>
Distribuição	2	4	<b>6</b>
Capacidade produtiva	1	5	<b>6</b>
Estratégia de lançamento	1	3	<b>4</b>
Condição comercial		2	<b>2</b>
Integração	2		<b>2</b>
Total	<b>18</b>	<b>96</b>	<b>114</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 2 representa os atributos percebidos como fundamentais para fabricantes e distribuidores que já atuam ou desejam atuar com a estratégia de marcas próprias. Nessa

categoria foram obtidos os seguintes códigos: Qualidade; Diferenciação/inovação; Imagem do fabricante; Controle; Imagem do distribuidor; Distribuição; Capacidade produtiva; Estratégia de lançamento; Condição comercial; Integração.

A “Qualidade”, código com maior incidência na categoria e no geral, foi mencionada de maneira unânime e é tratada um atributo percebido como fundamental para o produto marca própria. Os distribuidores e fabricantes entrevistados frisam a importância de se entregar produtos com qualidade no mesmo nível e até superior às marcas líderes, demanda essa latente para o consumidor hoje em dia, que não baliza mais as marcas próprias apenas pelo preço. Além de ser um atributo necessário, grande parte dos entrevistados coloca a qualidade como uma das principais vantagens de seus produtos nos dois níveis de canal estudados. Os dizeres dos entrevistados abaixo retratam a importância desse código:

(...) ter um ótimo produto com qualidade muito boa, porque aí que ele consegue ser classificado bem, como é o nosso caso em que fomos classificados por uma respeitada auditoria internacional, ficando com 98% em termos de performance, de qualidade, de processo e normas, e com isso o dono da marca dá valor e paga a mais (GESTOR ESTRATÉGICO FABRICANTE).

Do distribuidor é a questão de qualidade. É muito engraçado isso, porque muitas vezes nossa cabeça está aqui isso é preço e não é isso! Realmente tanto distribuidor quanto o consumidor final querem um produto que entregue valor de verdade, (...) quando dona de casa da classe média/baixa chega para comprar um vidro de azeitona, ela quer que aquele produto tenha qualidade, porque se ela gastou o dinheiro dela e não foi satisfatório, ela vai ficar muito frustrada (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR E).

A posição dos entrevistados mostra a mudança de concepção das marcas próprias proposta por Laaksonen e Raynolds (1994) em que uma marca própria com padrão de mercado e principalmente com qualidade, se torna um requisito fundamental. Nesse sentido, de acordo com Huang e Huddleston (2009) e Piato, Paula e Silva (2011) outros fatores se tornaram cruciais para o sucesso da marca própria além do preço, sendo a qualidade um dos principais, ao ponto de ela deixar de ser considerada diferencial, passando a ser um requisito básico para que o consumidor opte por adquirir marcas próprias ao invés de marcas de fabricante (CHANIOTAKIS; LYMPEROPOULOS; SOURELI, 2010; BENEKE; CARTER, 2015; VALE; MATOS; CAIADO, 2016). Esse código além de ser o mais indicado pelos entrevistados de ambos os níveis no canal de distribuição, também foi o atributo com maior número de autores mencionados, conforme apresentado no quadro 11 “Atributos que o consumidor espera de um produto marca própria”.

“Diferenciação/inovação”, citado em totalidade pelos distribuidores, trata da importância da entrega de produtos com características que os diferenciem dos líderes de

mercado e, principalmente, das marcas próprias em seu contexto histórico, que era um produto caracterizado pela alta padronização e baixo valor agregado. Os entrevistados a seguir argumentam a importância desse atributo

Diferenciação principalmente, (...), quando se sai da comunalidade, característica do mercado marca própria no Brasil, que ainda é deficitário e caminha em direção ao me too, que é a “cópia e cola” do presente no mercado (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR D).

Hoje eu acredito muito na roupagem do produto. A dona de casa gosta de produto bonito, por isso investimos tanto. (...) eu tenho que ter uma embalagem que realmente atrai (...). Se isso acontecer recompra e quase que garantida, mas é lógico que há uma briga, dependendo da diferença de preço que você está com líder, de repente o cara leva o líder, isso pode acontecer (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR E).

Primeiramente a marca própria já é um produto diferenciado. Geralmente o cliente que vem na loja busca novidades com marca própria em relação ao concorrente (GESTOR TÁTICO LOJA 3).

Esse pré-requisito também é ressaltado por Ipek, Askin e Ilter (2016). Para os autores, os distribuidores podem diferenciar a variedade de seus produtos marca própria buscando através de atributos como a qualidade, melhorar a percepção de desempenho dos consumidores. Míquel-Romero, Caplliure-Giner e Adame-Sánchez (2014) e Kireyev, Kumar e Ofek (2017) também destacam a importância de inserir novos atributos às marcas próprias os diferenciando no mercado.

O terceiro código mais mencionado na categoria foi a “Imagem do Fabricante”, e assim como o anterior, foi citado exclusivamente pelos distribuidores. Ele remete à importância do fabricante em transmitir credibilidade e idoneidade ao mercado, não apenas de seus processos produtivos, mas em toda sua conjuntura, considerando também o histórico de seu produto de fabricante, aspectos financeiros e até sociais. A imagem do fabricante, de acordo com os entrevistados, funciona ativamente como o primeiro fator a atrair distribuidores para um possível fornecimento de marcas próprias.

(...) credibilidade dos fornecedores, aspecto legais, condição financeira. E no decorrer são realizadas auditoria para verificar a manutenção dos pré-requisitos acima necessários para manutenção da parceria (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR B).

(...) Primeiro a companhia vai ver o histórico da empresa, ver se o fornecedor tem alguma imagem negativa no mercado. Ele pode chegar com uma proposta muito boa, mas, a rede não vai pegar porque a preocupação não é aproveitar a melhor oportunidade de preços e sim ser o preço justo e com qualidade, então isso aí tudo é estudado antes de ser fechado (GESTOR TÁTICO LOJA 2).

Conforme destacado pela literatura (PARENTE, 2000; BAILY et al., 2005; PIATO; SILVA; PAULA, 2008; OLIVEIRA, 2008) atestar a imagem transmitida pelo fabricante é fundamental, avaliando aspectos que envolvem desde a idoneidade fiscal e estabilidade financeira até o histórico de mercado, tanto para clientes como para consumidores, inclusive com certificações de terceiros.

Os demais códigos identificados nessa categoria, em ordem de incidência foram: o “Controle”, que compreende a capacidade tanto do fabricante como o distribuidor em controlar com efetividade os quesitos relacionados as práticas de produtivas; “Imagen do Distribuidor”, que envolve a importância da imagem positiva transmitida pelo distribuidor para o sucesso da marca própria (DIALLO, 2012; CHOI; HUDDLESTON, 2013; CALVO-PORRAL; LANG, 2015); “Distribuição”, relacionados a eficiência logística do fabricante e disponibilidade na gôndola do distribuidor (PIATO; SILVA; PAULA, 2008; CUNEO et al., 2015); “Capacidade Produtiva”, que compreende a capacidade do fabricante em atender a demanda produtiva dos clientes (PIATO; SILVA; PAULA, 2008; OLIVEIRA, 2008); “Estratégia de lançamento”, que envolve o planejamento do distribuidor ao lançar um produto marca própria com posicionamento bem definido de acordo com seu mercado alvo (PAULA; SILVA; PIATO, 2013; BENEKE; CARTER, 2015); “Condição comercial”, citado apenas pelos distribuidores, relacionado à necessidade de preços e condições de pagamento competitivas que fabricantes devem oferecer, já que o distribuidor detém hoje mais poder no canal de distribuição (PAULA; SILVA; PIATO, 2013); e “Integração”, obtido através da análise observacional no fabricante, que envolve a comunicação eficiente entre níveis estratégico e tático na organização (CARDOSO, 2006).

**TABELA 3: CATEGORIA CONTEXTO NACIONAL**

Contexto nacional	Fabricante	Distribuidor	Total
Desenvolvimento	2	5	<b>7</b>
Influencia	1	5	<b>6</b>
Não influencia	1		<b>1</b>
Não desenvolvimento		1	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>15</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

A categoria “Contexto Nacional”, apresentada na tabela 3, compreende a opinião dos entrevistados sobre a evolução do conceito e percepção da marca própria no Brasil e se a atual conjuntura econômica do país pode influenciar as empresas a investirem nessa estratégia. A

análise compreendeu todos os entrevistados em nível estratégico e o de nível tático apenas do fabricante, membros esses mais envolvidos em questões que envolvam aspectos macroeconômicos do setor varejista e pela maior profundidade de conhecimento sobre o conceito evolutivo das marcas próprias.

O código “Desenvolvimento” destaca que os entrevistados acreditam no desenvolvimento do conceito de marca própria no Brasil que, mesmo ainda distante da realidade dos mercados mais desenvolvidos, tem apresentado considerável evolução ao considerar vários outros atributos e vantagens além do preço, conforme mencionado pelos entrevistados abaixo:

O conceito de marca própria começou errado, porque quando entraram com marca própria, posicionaram por baixo preço, aí baixa o consumidor percebeu que não era um produto qualidade. Hoje para reverter tá sendo difícil, pois o consumidor olha e fica incrédulo quanto a aquela marca. Mas à medida que eles estão reposicionando, colocando fornecedores de alta qualidade e posicionando o produto como produto diferenciado, mostrando ao consumidor que consumindo o produto da marca própria ele sente que está conseguindo um bom produto, então tá começando a mudar esse conceito (GESTOR ESTRATÉGICO FABRICANTE).

Percebo que a evolução vai para um caminho certo, que devemos sim trabalhar a marca própria assim como ela é trabalhada no exterior. ...quanto mais investimos, mais percebemos evolução. E não percebo essa evolução apenas na rede, mas também nos demais *players* do mercado (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR C).

Toledo, Giraldi e Prado (2007) e Paula, Silva e Piato (2013) ressaltam a mudança do cenário brasileiro em relação às marcas próprias acompanhando as tendências mundiais assim como a percepção dos entrevistados, com os distribuidores passando a investir no desenvolvimento de produtos com qualidade e valor agregado, ainda aquém da realidade de países com a estratégia consolidada conforme apresentado pela pesquisa da ACNielsen (2017).

Por sua vez, o código “Influencia” manifesta a crença da maioria que a atual conjuntura econômica brasileira influencia fabricantes e principalmente distribuidores a investirem no mercado de marcas próprias, principalmente pelo fato desses produtos, mesmo com a mudança de percepção, ainda serem mais acessíveis que as marcas líderes. As recentes crises econômicas provocaram uma procura maior por produtos ofereçam melhor custo-benefício, conforme mencionado pelos entrevistados:

Talvez sim porque como eu falei, a marca própria pode envolver o fato que um fornecedor entregue um custo-benefício melhor para o cliente que está terceirizando, resultando em um preço muito melhor do que o produto de fabricante vindo do mesmo fornecedor. Talvez venha acontecer esse pensamento naturalmente, chegando para o consumidor que devido aos problemas econômicos atuais está mais sensível a preço (GESTOR TÁTICO FABRICANTE).

Com certeza. Nesse momento onde enxugar custos e gerar margens é uma questão de sobrevivência, a marca própria proporciona esses pré-requisitos (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR B).

Total. Mais uma vez destacando que o custo para entrar com uma marca própria é bem menor. A chance do consumidor encontrar um produto mais acessível na gondola e principalmente a assinatura de um produto que irá fazer referência como qualidade garantida. A assinatura do varejo ajuda muito nesse trabalho de decisão (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR D).

Conforme mencionado pela literatura, o preço ainda é um dos principais motivadores para o consumidor no ato da compra, e no contexto atual da marca própria, esses produtos tem qualidade equiparada aos líderes de mercado, mas com preços mais acessíveis, sendo uma alternativa atrativa ao consumidor (BENEKE, 2010; GONZÁLEZ-BENITO; MARCOS-PARTAL, 2012; BENEKE et al., 2013). Esse contexto se aplica principalmente em períodos de recessão, pois segundo Miquel-Romero, Caplliure-Giner e Adame-Sánchez (2014) esses momentos aumentam a propensão de experimentar marcas próprias e, em períodos subsequentes de recuperação econômica, o consumidor pode permanecer leal caso o distribuidor consiga satisfazer suas expectativas. Além disso, as margens dos itens marca própria são geralmente maiores que os itens de fabricante, atraindo os distribuidores (DAWES; NENY CZ-THIEL, 2013; PAULA; SILVA; PIATO, 2013). Os códigos “Não Influencia”, citado apenas pelo nível fabricante e “Não Desenvolvimento”, citado apenas pelo nível distribuidor, são negações dos códigos com maior incidência nessa categoria, em que poucos entrevistados manifestaram opiniões relacionadas a eles.

**TABELA 4: CATEGORIA DESVANTAGENS**

Desvantagens	Fabricante	Distribuidor	Total
Não há desvantagem	1	13	14
Dificuldade em se agregar valor		3	3
Responsabilidade por perdas	1	1	2
Risco de Rupturas		2	2
Dano à imagem da loja		2	2
Dependência do cliente		1	1
Burocracia dos distribuidores	1		1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>25</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Na categoria “Desvantagens”, que se refere às desvantagens percebidas em relação à estratégia de marcas próprias para fabricantes, distribuidores e consumidores, o código “Não

há desvantagem” foi amplamente superior aos demais, indicando que os entrevistados acreditam que as marcas próprias não ofereçam desvantagens aos elos envolvidos do canal de distribuição aqui abordados: fabricante, distribuidores, consumidor. Por outro lado, algumas desvantagens foram elencadas, sendo a primeira a “Dificuldade em se agregar valor”, mencionada apenas pelos distribuidores que destacaram a dificuldade de se criar comunicações específicas para evidenciar a marca própria no portfólio, o que geralmente força todas as categorias serem trabalhadas de forma padrão. Essa desvantagem pode estar atrelada com o mencionado por Parente (2000) de que a marca própria recebe investimentos secundários (como o de comunicação) reduzidos no intuito de gerar o menor custo possível e assim manter uma margem satisfatória, já que despesas eventuais poderiam reduzir sua rentabilidade.

A “Responsabilidade por perdas” é relacionada ao risco de prejuízos que são assumidos tanto por distribuidores como fabricantes (HOCH; BANERJI, 1993); “Risco de Rupturas” é relacionado aos gargalos de capacidade produtiva e/ou logística que podem ferir a relação do consumidor com o varejo (OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006); “Dano a Imagem da Loja”, caso uma eventual experiência negativa com a marca própria crie uma imagem negativa do produto e, consequentemente, do estabelecimento no mercado (OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006); “Dependência do Cliente”, caso fabricante vire “refém” de um único distribuidor que domine o canal (TER BRAAK; DEKIMPE; GAYSKENS, 2013; ZIPPEL; WILKINSON; VOGLER, 2013); e “Burocracia dos Distribuidores” que é relacionado às perdas ou retardos de processos ao fabricante causadas pela morosidade do distribuidor.

**TABELA 5: CATEGORIA ESTRATÉGIA DE MARKETING**

Estratégia de Marketing	Fabricante	Distribuidor	Total
Crescimento	3	17	20
Oportunidade	3	7	10
Posicionamento definido pelo distribuidor	1	5	6
Não há conflito	3		3
Pode haver conflito	2		2
Estável		2	2
Parte do cliente	2		2
Total	14	31	45

Fonte: Elaborado pelo autor

A “Estratégia de Marketing”, categoria apresentada na tabela 5, corresponde ao contexto mercadológico e estratégico de marcas próprias nas organizações abordadas nesse estudo. Nela

estão incluídos fatores ligados exclusivamente ao fabricante como o conflito entre a marca própria e de fabricante na indústria, tanto dentro do PDV como em relação aos representantes comerciais e critérios para prospecção de novos clientes. Também são incluídos fatores comuns entre fabricantes e distribuidores como a venda de marcas próprias e sua representatividade em relação ao volume geral; critérios adotados para entrada de novas categorias; e posicionamento do produto marca própria em relação ao da organização.

O código “Crescimento”, mais mencionado da categoria, retrata o aumento da venda de marcas próprias e sua representatividade no faturamento geral no decorrer dos anos de acordo com os entrevistados, e os planos das organizações em estudo de aumentar esses indicadores, conforme indicado pelos gestores de ambos os elos:

Hoje acima de 10% do faturamento é proporcionado pelas marcas próprias e essa porcentagem foi subindo gradativamente no decorrer dos anos (GESTOR TÁTICO FABRICANTE).

Essa representatividade aumentou consideravelmente nos últimos anos. Principalmente na categoria de perecíveis e mercearia, que representa mais que todas as outras juntas. (...) de 2018 a 2020 é crescer a participação em 50% (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR C).

Os resultados apresentados acompanham as tendências de crescimento no contexto nacional apresentados pela ACNielsen (2017) e Alves et al. (2016) em que tanto o consumo como a percepção sobre o produto apresentaram melhora significativa.

O código “Oportunidade”, no caso de fabricantes, é relacionado à captação de novos clientes e também à possibilidade de aumentar o espaço de seus produtos com marca de fabricante nas redes que tenham marcas próprias fabricadas por eles. No caso dos distribuidores envolve aproveitar as oportunidades de um mercado ainda não amadurecido com alta expectativa de crescimento e conquistar parcerias e facilidades no canal de distribuição. A posição de ambos é apresentada nas opiniões abaixo:

Oportunidade de novos negócios, por que se você entra com marca própria normalmente você tem chance mostrar uma alta qualidade no segmento e acaba também colocando a sua marca também (GESTOR ESTRATÉGICO FABRICANTE).

No Brasil a marca própria não é tão consolidada como em outros países que chega a ser obter 30 a 40% de fatia em certas categorias. Como a empresa já tem em seu DNA no exterior trabalhar com marcas próprias, isso a motivou em desenvolver esse mercado no Brasil visando ser líder e referência principal no mercado de MPs (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR C).

Colocamos no mercado que temos a disposição de desenvolver um determinado item, captamos os fornecedores que já atuem no mercado para ganhar em escala na questão

de auditoria e afins, ou busca novos players de fornecimento (...) (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR D).

As oportunidades vislumbradas pelo fabricante vão ao encontro com o mencionado por Gomes-Arias; Bello-Acebron (2008), que ressaltam a possibilidade de aumentar a participação nas lojas através dos itens marca própria, e por Ter Braak et al. (2013) e Zippel, Wilkinson e Vogler (2013), que ressaltam a possibilidade da marca própria abrir espaço para a entrada da marca de fabricante de um mesmo fornecedor. O crescimento e melhora dos índices de aceitação do produto marca própria apresentados pelas pesquisas da ACNielsen (2017) e Alves et al. (2016) fundamentam a crença de oportunidades pelos distribuidores entrevistados no mercado nacional que ainda está em expansão e da mudança de percepção do brasileiro em relação a esses produtos (PIATO; PAULA; SILVA, 2011; PAULA; SILVA; PIATO, 2013). A oportunidade de parcerias no canal através do relacionamento mais próximo entre fabricantes e distribuidores também é apresentada nos resultados de Ter Braak, Dekimpe e Gayskens (2013) e Ter Braak et al. (2013).

O terceiro código mais citado “Posicionamento Definido pelo Distribuidor” mencionado tanto por fabricante quanto por distribuidores no nível estratégico, faz alusão ao posicionamento do produto marca própria não ter relação com a indústria processadora em si, sendo o distribuidor o responsável por definir público-alvo da marca própria, de acordo com seus critérios de escolha:

O posicionamento é definido pela rede dona da marca, o posicionamento do nosso item de fabricante é um e da marca própria é definido por eles. Normalmente os caras estão posicionando como produto “top” pelo layout da embalagem, por ser com tampa, mas o posicionamento em si é definido por eles (GESTOR ESTRATÉGICO FABRICANTE).

O posicionamento dos produtos vai de acordo com a demanda da categoria. O fator custo benefício é primordial na visão do consumidor, pois se você não entregar isso a ele, não haverá a troca de uma marca de fabricante de confiança da região por um produto marca própria. Isso não é relacionado apenas ao primeiro preço, e sim a um preço realmente competitivo na categoria parelho às marcas líderes (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR D).

De acordo com Paula, Silva e Piatto (2013) a associação que os consumidores fazem da marca institucional do distribuidor com as marcas próprias cria sinergia entre as estratégias de marketing. Torna-se necessário então que as decisões de preço e posicionamento das marcas próprias acompanhem essa estratégia. Isso fundamenta o pressuposto que o posicionamento do produto deve seguir o delineamento definido pelo dono da marca devido a suas imagens serem intrinsecamente ligadas.

Dentre os demais códigos mencionados, o fabricante cita em “Não há conflito” que não existe conflito entre itens de fabricante e marca própria no PDV; e em “Pode haver conflito”, ele acredita na possibilidade de haver uma má percepção dos representantes comerciais que vendem o produto de fabricante em relação ao produto marca própria, os percebendo como um concorrente interno. O código “Estável” se refere a redes e lojas em que o faturamento de marca própria se manteve sem alteração; e “Parte do cliente” indica que o fabricante não realiza ações para prospecção de clientes, sendo que a intenção de produzir marca própria depende de iniciativa do distribuidor.

**TABELA 6: CATEGORIA PORTFÓLIO**

Portfolio	Fabricante	Distribuidor	Total
Não existe proporção	2	9	11
Demanda	2	6	8
Existe proporção		8	8
Total	4	23	27

Fonte: Elaborado pelo autor

A categoria “Portfólio”, apresentada na tabela 6, é relacionada a aspectos do *mix* de produtos das organizações estudadas, com questões ligadas à proporção entre marca própria e de fabricante e quais critérios pautam a ampliação do portfólio tanto de distribuidores como de fabricantes. O código “Não Existe Proporção” indica que não há proporção predefinida entre marcas próprias e demais itens nas lojas, no caso do distribuidor, ou no portfólio de produtos, no caso do fabricante:

Não (existe proporção), como disse, tudo depende da demanda dos clientes, desde que tenhamos disponível no nosso portfólio e capacidade produtiva (GESTOR TÉCNICO FABRICANTE).

Não existe (proporção), geralmente acompanha a movimentação das marcas líderes (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR A).

O código “Existe Proporção” é a contradição do anterior, com alguns entrevistados do elo distribuidor indicando que há uma proporção predefinida entre marcas próprias e as demais. A questão da proporção é algo que deve ser tratado com atenção de acordo com Chinhundu, Neill e Hunlin (2015), pois é de suma importância o equilíbrio entre as marcas próprias e as marcas de fabricante. Trabalhar apenas com marcas próprias gera o risco de estagnar a inovação, tendo em vista que os maiores esforços de inovação são vindos das marcas de fabricante.

Em “Demanda” a ampliação do *mix* de produtos depende da demanda dos clientes, por parte da indústria, e do mercado consumidor, quando levado em conta o distribuidor.

Primeiro pela oportunidade, de uma rede que tenha uma boa credibilidade nos procurar e abrir negociação com um produto que esteja em nosso portfólio (GESTOR ESTRATÉGICO FABRICANTE).

Usamos as 4 mãos internamente que definem a entrada na categoria, pesquisa de mercado, demanda percebida do consumidor, cliente interno e dados que demonstrem a importância do produto (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR A).

Rubio, Villaseñor e Yagüe (2017) destacam a importância do portfólio ser condizente com a demanda do mercado alvo. Para os autores, elaborar produtos que atendam de maneira efetiva os anseios do consumidor gera uma predisposição positiva como um todo, pelo fato da marca própria ser totalmente vinculada à imagem do estabelecimento. Uma experiência positiva (ou negativa) contagia o portfólio no geral, então, um produto mal planejado e que não esteja de acordo com a demanda, pode comprometer a imagem de todo o sortimento de marcas próprias, além do prejuízo de um produto descontinuado.

**TABELA 7: CATEGORIA RELACIONAMENTO NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO**

Relacionamento no canal de distribuição	Fabricante	Distribuidor	Total
Fortalecimento da relação	5	22	27
Relação exclusiva distribuidor/consumidor	1	16	17
Não há relação marca própria no PDV além da fabricação	3	12	15
Atinge itens de fabricante	2	10	12
Tem curiosidade	1	11	12
Não tem curiosidade	1	6	7
Não atinge itens de fabricante		6	6
Há relação da marca própria no PDV além da fabricação		6	6
Não tem a informação		3	3
Relação não exclusiva distribuidor/consumidor	1		1
Total	14	92	106

Fonte: Elaborado pelo autor

A categoria “Relacionamento no canal de distribuição” diz respeito à interação fabricante e distribuidores envolvendo aspectos ligados ao relacionamento, operação no PDV e percepção sobre o envolvimento do consumidor com o fornecedor do produto marca própria. O código mais citado da categoria é “Fortalecimento da Relação”, que contextualiza a proximidade que o trabalho com marcas próprias proporcionou para distribuidores e

fabricantes, deixando a relação mais intensa do que em um fornecimento restrito a itens de fabricante:

Sim, pois conforme disse ocorre um aumento da credibilidade quando você fornece um bom produto de maneira eficiente (GESTOR ESTRATÉGICO FABRICANTE).

Sim pois proporcionou compreensão mútua e solidificação de parcerias. O fornecedor entendeu que é a marca própria é algo que proporciona vantagem para eles também, aprendendo a dar valor no fornecimento desse mercado e trabalhando em conjunto na entrega do melhor produto possível (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR C).

Com certeza tem aumentado a parceria muito nos últimos anos. A rede tem inovado em marca própria, buscando fornecedores parceiros, que já tem credibilidade no mercado e isso tende a aumentar e muito em todas as redes hoje no Brasil. Acreditamos aí numa aposta que ela tem sido muito bem aceita (GESTOR TÁTICO LOJA 6).

Para Dunne e Narasimhan (1999) a produção de marcas próprias representa uma oportunidade para os fabricantes estreitarem laços com os distribuidores. Quanto maior a intensidade do relacionamento, maior conhecimento da operação do mesmo, o que resulta na melhoria da comunicação e otimização dos esforços de planejamento e solução de problemas (MALONI; BENTON, 1997). Além disso, o bom relacionamento proporciona maior cooperação entre as partes, o que por sua vez pode proporcionar agilidade em processos e decisões, força conjunta em inovação e assegurar vantagens para ambos em negociações futuras (VERHOEF; NIJSSEN; SLOOT, 2002; OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006; TER BRAAK et al. 2013).

O segundo, “Relação exclusiva distribuidor/consumidor”, concebe que o consumidor procura exclusivamente a loja para intermediar qualquer questão relacionada a marca própria, não sendo sustentado nenhum elo de ligação com o fabricante além dos aspectos de fornecimento. Essa afirmação é fundamentada tanto por fabricantes como por distribuidores:

Esse elo é todo com o dono da marca, embora muitas vezes eles entram em contato com o fabricante, mas, é muito mais com trade (GESTOR ESTRATÉGICO FABRICANTE).

Zero, pois intermediamos tudo com o consumidor reportando a loja, ela reportando a nós da central que reportamos ao fabricante (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR D).

O código “Não há relação marca própria no PDV além da fabricação” deixa claro que a relação do fabricante na loja é apenas como fornecedor e toda a operação de PDV é tocada pela equipe interna.

Não, atuamos como fabricante, somente produzimos. Todo trade é feito pela empresa está terceirizando o nosso serviço. No caso, a relação da empresa muda quando tratamos dos produtos de fabricante, pois aí tem a alteração que buscamos participar mais da positivação do mercado com nossa marca (GESTOR ESTRATÉGICO FABRICANTE).

Toda operação, toda estratégia de comercialização, tudo isso é definido pela rede. Na marca própria o único elo que há com fornecedor é a fabricação, toda operação nos compete. Já nas marcas de fabricante, bom ele é cobrado pelo produto que corresponde a ele. A marca própria a gente cuida da gestão, o fornecedor cuida da gestão do produto dele aí ele tem promotores e todo um processo (GESTOR TÁTICO LOJA 4).

Ambos os códigos “Relação exclusiva distribuidor/consumidor” e “Não há relação marca própria no PDV além da fabricação” estão de acordo com as características citadas na literatura de que o distribuidor proprietário da marca própria é o responsável integral pela sua gestão, ainda que em parceria com o fabricante, compreendendo atividades como a formação do preço de venda, criação do plano de marketing, elaboração do design, delineamento dos padrões de qualidade no produto final e operação de loja, com a indústria se comprometendo apenas com o processamento (STEEKAMP; DEKIMPE, 1997; KUMAR; STEENKAMP, 2008; PAULA, 2008; COUGLHAN et al., 2014).

São citados logo em seguida na mesma proporção os códigos “Atinge itens de fabricante” e “Tem curiosidade”, sendo o primeiro relacionado à confiança de que um produto marca própria de excelência pode influenciar a percepção sobre os itens de fabricante do mesmo fornecedor, influenciando inclusive um possível cadastro ou crescimento de venda:

Sim. Pois ao ser aprovado no processo de auditoria, gera confiança no mesmo em adquirir seus produtos de fabricante, pois a certificação de procedência fica comprovada (GESTOR ESTRATÉGICO FABRICANTE).

Normalmente sim, pois funciona como uma porta de entrada para quem nunca teve algum contato com algum comprador da rede, e isso abre as portas para que ele possa ter um contato direto e próximo com o comercial local (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR D).

A opinião dos entrevistados vai ao encontro com o citado por Zippel, Wilkinson e Vogler (2013). Para os autores, a disposição de fornecer marcas próprias também tem efeito positivo sobre o nível de cooperação dos distribuidores em relação às marcas de fabricantes vindas do mesmo fornecedor, desde que haja uma força tarefa equivalente para ambas.

Já no segundo, os entrevistados acreditam que hoje o consumidor tem curiosidade e dá maior importância à origem do produto marca própria, conforme citado pelos gestores abaixo:

Eu acredito que sim porque eu sou consumidor e eu vejo minha família opta por um produto marca própria eu vejo minha esposa checando quem é o fabricante, exatamente para saber se ali por trás tem um fabricante que é de qualidade ou não, e

se ele tem uma marca forte dele no mercado. Para um consumidor totalmente leigo eu também acredito que hoje ele olha, ele pesquisa na busca de oportunidade preço ele olha e acaba comprando, algumas vezes nem sempre, mas, algumas vezes aqueles que gostam de marca própria eles checam a origem marca própria, ele tem essa sensibilidade (GESTOR ESTRATÉGICO FABRICANTE).

Com certeza, inclusive achamos que as vezes o consumidor ignorante com a marca própria, não é de forma alguma! Eu tive uma experiência muito interessante com meu médico; conversando, ele disse que adquire marca própria porque eu olho o rótulo e vejo quem é o fabricante, então fiquei muito surpresa com isso porque era um médico, não tem nada a ver com a área comercial. Então está assim, muitas pessoas me falam: “eu olho o rótulo, vejo quem o fabricante”, muito já sacaram isso que quem faz essa azeitona é o mesmo fabricante que faz a marca líder então vai e leva. (...) o Consumidor está muito mais antenado hoje com certeza (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR E).

Sim porque eles veem o preço mais em conta e acabam querendo saber da onde sai esse produto, então eles observam que é um produto da marca da loja e vê que a qualidade é boa (GESTOR TÁTICO LOJA 9).

Nesse sentido, Piato, Paula e Silva (2011) e Huang e Huddleston (2009) citam que outras variáveis começam a ser consideradas além do preço, como a qualidade do produto, sortimento, comunicação, credibilidade dos fabricantes e impacto da marca do produto. Choi e Huddleston (2013) afirmam que os consumidores mantêm uma percepção favorável em relação às marcas próprias quando percebem que o nome de uma indústria de confiança está presente na embalagem ou comunicação do produto. De acordo com Bao, Bao e Sheng (2011) e Rahman e Soesilo (2018), a imagem do fabricante, aliada com o endossante do produto, induz a avaliações positivas dos consumidores. Essa identificação do fabricante cria uma forte associação com sua origem, fornecendo sinais aos consumidores sobre a qualidade e imagem do produto, gerando menor risco de compra devido à qualidade percebida, colocando-a nas mesmas condições que marcas já consolidadas (CALVO-PORRAL; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ; JUANATEY-BOGA, 2016; RAHMAN; SOESILO, 2018).

Os demais códigos vêm em caráter de negação aos primeiros dessa categoria. Em “Não tem curiosidade” e “Não atinge itens de fabricante”, alguns entrevistados citam respectivamente que o consumidor não tem curiosidade sobre a origem do produto marca própria, e que a tratativa de marcas próprias e de fabricante é feita separadamente e um não interfere no outro. O código “Há relação da marca própria no PDV além da fabricação” é a contravenção do segundo código mais citado na categoria, com alguns distribuidores mencionando que o fabricante tem ou deve ter participação além do fornecimento. “Não tem a informação” se refere a alguns entrevistados que não tiveram posição a respeito por não ter acesso a informações abordadas a algum código dessa categoria, e em “Relação não exclusiva distribuidor/consumidor” o fabricante participa da relação entre consumidor e marca própria.

**TABELA 8: CATEGORIA VANTAGENS**

Vantagens	Fabricante	Distribuidor	Total
Preço	4	43	47
Volume de vendas	2	11	13
Promoção da loja	2	10	12
Lucratividade	2	9	11
Fidelização		10	10
Credibilidade adquirida	2	4	6
Diminuir Custos		5	5
Ocupa espaço da concorrência		3	3
Uso da capacidade ociosa		2	2
Melhorias através das auditorias dos distribuidores		2	2
Opções de mercado		1	1
Total	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>112</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

A última categoria, “Vantagens”, compreende a maior quantidade de códigos identificados e apresenta os pontos positivos proporcionados pelas marcas próprias para fabricantes, distribuidores e consumidores percebidos pelos entrevistados. O código “Preço”, mais citado na categoria e o segundo mais citado no geral, foi mencionado por todos os entrevistados. Ele ainda se mostra como um fator de grande relevância no produto marca própria em relação às marcas líderes, mas não mais como unanimidade, pois ele é citado em vários momentos junto da qualidade, transparecendo a crença de que o consumidor hoje prioriza o custo-benefício, ou seja, pagar um preço menor sem abrir mão de um produto satisfatório:

Custo benefício, comprar um produto de boa qualidade e um preço menor que as marcas consagradas (GESTOR TÁTICO FABRICANTE).

Produtos de qualidade comparada ao líder do seguimento com preços justos para o consumidor final (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR A).

(...) o cliente vai levar um produto para casa no mesmo nível de qualidade dos líderes de mercado né de igual qualidade aos líderes de mercado com um preço em média de 15 a 20% mais barato (GESTOR TÁTICO LOJA 1).

Esse resultado vai ao encontro mais uma vez ao mencionado por Huang e Huddleston (2009) e Piato, Paula e Silva (2011), que citam o preço ainda sendo um forte preponderante na compra de marcas próprias, mas com outras variáveis começando a ser consideradas, entre elas a qualidade. De acordo com Beneke (2010); González-Benito; Marcos-Partal (2012); e Beneke et al. (2013) uma das principais vantagens identificadas na estratégia de marcas próprias para o

consumidor é o custo-benefício, pois esses produtos fornecem qualidade equiparada às marcas referência do mercado com preços geralmente menores.

O segundo código mais relevante da categoria foi o “Volume de vendas”, atribuído a ambos os elos estudados, mas principalmente aos fabricantes, que podem lucrar além do levantado com sua marca de fabricante com um volume que poderia não ser escondido no mercado ampliando sua participação de mercado:

Tem também aqueles (fabricantes) que têm estratégias de vender marca própria, isso também é muito positivo porque pode lucrar com isso, ele pode ter um volume de negociação muito maior, tanto para a marca dele e por ter um volume de marca própria, então esse também é muito possível (...) (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR E).

Umas das vantagens mais destacadas na literatura para os fabricantes de marcas próprias é o incremento do volume de venda proporcionado pela marca própria, gerando resultados além da venda de marca de fabricante (VERHOEF; NIJSSEN; SLOOT, 2002; OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006; TER BRAAK; DEKIMPE; GEYSKENS, 2013).

Em seguida, foram citados os códigos “Promoção da Loja” e “Lucratividade”. O primeiro é relacionado à construção de imagem que a marca própria pode proporcionar, fortalecendo inclusive a imagem institucional do distribuidor. Como o produto tende a seguir a imagem do distribuidor, se o consumidor tiver uma experiência positiva com o produto, a preferência dele em relação à loja ou rede como um todo tende a ser maior. Também se alia o fato que uma boa exposição do produto marca própria no PDV vai além da simples divulgação do item, promovendo também o estabelecimento:

O que vejo é que ele (distribuidor) pode ter um produto que atraia o consumidor e também pode divulgar a marca dele (GESTOR TÁTICO FABRICANTE).

A gente já expõe a marca própria hoje muito na “cara do cliente” né no modo de dizer né, a gente expõe a marca própria em um espaço maior com pontos extras e tudo isso são coisas que fazem o cliente levar um pouco mais (GESTOR TÁTICO LOJA 4).

De acordo com a literatura, a marca própria proporciona fortalecimento da imagem do distribuidor devido à ligação estrita entre produto e loja. Qualquer atributo positivo do item é ligado diretamente à imagem do distribuidor, o que reforça de maneira geral a percepção do estabelecimento aumentado assim o *brand equity* da marca institucional (BENEKE, 2010; BIGNÉ; BORREDÁ; MIQUEL, 2013; CHOI; HUDDLESTON, 2013; OLBRICH; JANSEN, 2014).

Já o segundo é relacionado ao bom resultado gerado pelas marcas próprias financeiramente. Esses produtos tem o preço geralmente menor que as marcas líderes, mas

envolvem margens maiores devidos a seus custos reduzidos, sendo um enorme atrativo para distribuidores. Esse resultado também é obtido pelos fabricantes, já que eles obtêm lucratividade através do ganho em escala:

Ganho em escala de produção (fabricante), lógico se você tem rentabilidade você está ganhando (GESTOR ESTRATÉGICO FABRICANTE).

Trabalhar com marca própria hoje você tem vantagens muito grandes. Uma é a margem; são produtos que tem boa rentabilidade (...) (GESTOR TÁTICO LOJA 4).

A rentabilidade das marcas próprias é reconhecida na literatura como vantagem tanto para distribuidores (BAO; BAO; SHENG, 2011; DIALLO, 2012; PAULA; SILVA; PIATO, 2013) por oferecerem margens maiores aos distribuidores, mesmo com preços de venda geralmente menores que as marcas líderes; como para fabricantes (VERHOEF; NIJSSEN; SLOOT, 2002; TER BRAAK; DEKIMPE; GAYSKENS, 2014) por oferecerem boas margens devido à redução de custos com promoção, que fica a cargo do distribuidor.

O código “Fidelização” foi mencionado exclusivamente pelos distribuidores. O produto marca própria tem como característica ser encontrado exclusivamente na rede que detém sua propriedade, então, caso o consumidor tenha uma experiência positiva, as chances de fidelidade à loja aumentam, podendo ser compartilhado a outros itens do portfólio devido à confiança adquirida, conforme mencionado abaixo:

Procuramos fazer essa fidelização via cliente, o que compra, e não no consumidor final, porque se eu pego o coração desse cara para ele comprar ele acredita no meu produto, então eu já ganhei a gôndola (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR E).

A marca própria fideliza muito o cliente, a imagem dela fica na cabeça dele. (...), porque a pessoa vem aqui para comprar aquele produto, exemplo: comprei um feijão da marca própria da rede, esse feijão é bom é bacana legal e é da rede eu vou levar para experimentar porque o nome da rede é muito forte (...) (GESTOR TÁTICO LOJA 2).

Essa vantagem também foi identificada nos estudos de Paula, Silva e Piato (2013); e Piato, Silva e Paula (2014). Os autores citam a possibilidade de fidelização ao desenvolver marcas exclusivas, seja por ser uma categoria estritamente segmentada ou um produto altamente reconhecido que proporcione experiências positivas. A exclusividade dos produtos pode tornar o consumidor fiel influenciando a compra de outros itens no estabelecimento que detém a marca própria (BIGNÉ; BORREDÁ; MIQUEL, 2013; MIQUEL-ROMERO; CAPLLIURE-GINER; ADAME-SÁNCHEZ, 2014).

Os demais códigos citados foram: “Credibilidade Adquirida”, que se refere à confiança em cadeia gerada por um produto marca própria (BENEKE, 2010; BIGNÉ; BORREDÁ; MIQUEL, 2013) que valoriza distribuidores e consequentemente fabricantes (GOMES-ARIAS; BELLO-ACEBRON 2008); “Diminuir Custos”, devido à gestão simplificada da cadeia de marcas próprias que gera custos menores para os elos envolvidos (OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006; PAULA, 2008); “Ocupa espaço da concorrência”, com os fabricantes ocupando a gôndola com mais um produto de origem da sua indústria, limitando o espaço de possíveis concorrentes (OUBIÑA RUBIO; YAGÜE, 2006; TARZIJÁN, 2007); “Uso da capacidade ociosa”, canalizando um excedente de produção dos fabricante para os itens marca própria, incrementando o faturamento (VERHOEF; NIJSSEN; SLOOT, 2002; OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006; KUMAR; STEENKAMP, 2008; TER BRAAK; DEKIMPE; GEYSKENS, 2013); “Melhorias através das auditorias dos distribuidores”, em que a exigência das auditorias pode proporcionar melhorias em processos e estrutura dos fabricantes garantido a eles um padrão de mercado a todos seus produtos (ALTINTAS et al. 2010; PIATO; PAULA; SILVA, 2011); e “Opções de mercado”, no sentido que a oferta de marcas próprias garantem a ampliação do sortimento e, consequentemente, de mais ofertas ao consumidor (OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006; STEENKAMP; VAN HEERDE; GEYSKENS, 2010).

#### **4.2.2 Análise por nível hierárquico**

Nesse subtópico foram analisadas as categorias e respectivos códigos apresentados no tópico anterior, agora estratificando a opinião dos entrevistados pelo nível hierárquico (estratégico e tático). Inicialmente serão abordados os gestores ligados ao fabricante, seguindo dos ligados aos distribuidores.

##### **4.2.2.1 Análise do fabricante**

Inicialmente abordando o fabricante isoladamente, a tabela 9 representa a categoria dos “Atributos necessários – fabricante” de acordo com a opinião dos elos estratégico e tático do fabricante em estudo:

**TABELA 9: CATEGORIA ATRIBUTOS NECESSÁRIOS – FABRICANTE**

Atributos necessários	Estratégico	Tático	Observação	Total
Qualidade	5	4		9
Distribuição	2			2
Controle	1		1	2
Integração			2	2
Imagen do distribuidor		1		1
Estratégia de lançamento		1		1
Total	8	6	3	17

Fonte: Elaborado pelo autor

Ambos os níveis tiveram a “Qualidade” como código mais citado. Tanto o gestor estratégico como o gestor tático tratam como prioridade entregar seus produtos marca própria no mesmo nível da marca de fabricante. Eles entendem a mudança de perfil do consumidor, que consequentemente aumentou o grau de exigência de mercado em relação às marcas próprias, conforme destacado:

A empresa lida de maneira tranquila, pois ela já tem o padrão máximo de qualidade, inclusive com as principais certificações, então ela tem total confiança que vai entregar um produto dentro da exigência dos auditores (GESTOR ESTRATÉGICO FABRICANTE).

Envolvemos o mesmo padrão nossa marca, a qualidade! Não nos preocupamos em oferecer o menor preço e sim o preço justo para quem quer introduzir uma marca própria do mesmo nível das marcas consagradas (GESTOR TÁTICO FABRICANTE).

Assim por nível de canal, os entrevistados no nível de fabricante acreditam que a qualidade deixa de ser um diferencial e passa a ser fundamental para a consolidação da marca própria perante o consumidor (HUANG; HUDDLESTON, 2009; CHANIOTAKIS; LYMPEROPOULOS; SOURELI, 2010; BENEKE; CARTER, 2015; BENEKE; BRITO; GARVEY, 2015; IPEK; ASKIN; ILTER, 2016; VALE; MATOS; CAIADO 2016).

Os demais atributos foram citados de forma discrepante entre os entrevistados. O gestor estratégico citou “Distribuição” e “Controle”, com o primeiro relacionado à exigência do fabricante de ter escala de distribuição, entregando de maneira eficiente e também respeitando a exclusividade do produto marca própria para o cliente que detém sua propriedade, pré-requisito esse mencionado por Parente (2000); Piato, Silva e Paula (2008) e Cuneo et al. (2015). O segundo se refere à importância do monitoramento eficiente com um aparato tecnológico e

de pessoas qualificado, como destaca o gestor estratégico na fala “ter um bom analista de contratos”, ponto esse também mencionado por Piato, Silva e Paula (2008).

Por sua vez, o gestor tático cita os códigos “Imagem do distribuidor”, destacando a influência que a imagem do distribuidor representa no item marca própria (BAO; BAO; SHENG, 2011; RAHMAN; SOESILO, 2018), e a importância da indústria trabalhar essa imagem de forma positiva (PIATO; SILVA; PAULA, 2008); e “Estratégia de lançamento”, em que ele cita que o distribuidor precisa antes de lançar a marca própria conhecer as características no mercado alvo e ter consciencia de sua representatividade, requisitos esses fundamentais no primeiro momento. Ter uma estratégia concisa de produto em seu planejamento também é citado por Paula, Silva e Piato, (2013) e Beneke e Carter (2015).

Pela análise observacional foram identificados os códigos “Controle” e “Integração”. O gestor técnico sempre realiza consultas com analista *planner* (responsável pela integração entre o departamento de produção e comercial, sendo o principal encarregado da balança entre volume produzido e demanda) sobre o planejamento de produção caso surja alguma necessidade de adequação. Esse fato destaca “Controle” do planejamento produtivo, com qualquer intervenção sendo analisada minuciosamente, o que ressalta a importância que a empresa credita na gestão eficiente de processos mencionado por Piato, Silva e Paula (2008).

O código “Integração” também foi identificado no episódio acima com a integração de setores na organização nos processos decisórios, e em também no debate constante presenciado entre os gestores tático e estratégico. Isso transparece o compartilhamento de decisões entre gestores, mas não ao ponto de limitar a autonomia do gestor tático nas suas demandas diárias. A integração na tomada de decisões é destacada como um atributo fundamental por Cardoso (2006). De acordo com o autor, a comunicação hoje é um aspecto essencial para a eficiência da organização, considerando o contexto atual em que o consumidor se tornou o centro de qualquer decisão, o que exige a troca de informações de maneira rápida e constante para que as organizações consigam alinhar seus esforços de forma efetiva para o alcance de objetivos.

**TABELA 10: CATEGORIA CONTEXTO NACIONAL – FABRICANTE**

Contexto nacional	Estratégico	Tático	Observação	Total
Desenvolvimento	1	1		2
Não influencia	1			1
Influencia		1		1
Total	2	2		4

Fonte: Elaborado pelo autor

Na categoria “Contexto nacional – Fabricante” os gestores tático e estratégico concordaram com código “Desenvolvimento”, acreditando na mudança do conceito e evolução dos produtos marca própria no mercado, impulsionado pela mudança de percepção do consumidor brasileiro no decorrer dos anos, que não se preocupa apenas com o preço e leva em conta principalmente a qualidade dos produtos, conforme mencionado também por Paula, Silva e Piato (2013).

Já sobre a influência econômica, a opinião de ambos é divergente. O gestor estratégico acredita que o momento econômico do país não afeta o mercado de marcas próprias, conforme o código “Não Influencia”:

Eu não vejo que condição da crise de demanda como influenciadora, até porque se a rede tem uma marca e ela tem uma definição de criar uma marca própria independente da condição macroeconômica (GESTOR ESTRATÉGICO FABRICANTE).

O gestor tático, porém, acredita na relação entre marcas próprias e o contexto econômico, indo de acordo com o código “Influencia”:

Talvez sim porque como eu falei, a marca própria pode envolver o fato que um fornecedor entregue um custo-benefício melhor para o cliente que está terceirizando, resultando em um preço muito melhor do que o produto de fabricante vindo do mesmo fornecedor. Talvez venha acontecer esse pensamento naturalmente, chegando para o consumidor que devido aos problemas econômicos atuais está mais sensível a preço (GESTOR TÁTICO FABRICANTE).

Em relação às opiniões distintas dos entrevistados, a literatura fundamenta o mencionado pelo gestor tático. A marca própria pode ser uma boa alternativa tanto ao consumidor, devido seu atrativo custo-benefício (BENEKE, 2010; GONZÁLEZ-BENITO; MARCOS-PARTAL, 2012; BENEKE et al., 2013) como aos distribuidores, já que oferece margens geralmente maiores que os itens de fabricante (DAWES; NENY CZ-THIEL, 2013; PAULA; SILVA; PIATO, 2013). O gestor tático cita também que o consumidor é atraído pela marca própria em períodos de crise econômica como o ocorrido recentemente no país, corroborando com o mencionado por Miquel-Romero, Caplliure-Giner e Adame-Sánchez (2014).

**TABELA 11: DESVANTAGENS – FABRICANTE**

Desvantagens	Estratégico	Tático	Observação	Total
Burocracia dos distribuidores		1		1
Responsabilidade por perdas		1		1
Não há desvantagem	1			1
Total	1	2		3

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a categoria “Desvantagens – Fabricante”, ambos tiveram opiniões divergentes. O gestor estratégico não enxerga desvantagens aos envolvidos no canal de distribuição, com ressalva aos fabricantes e distribuidores caso “não tenha um bom contrato que proteja os dois lados”.

Já o gestor tático acredita que ocorram as seguintes desvantagens: “Burocracia dos distribuidores” e “Responsabilidade por perdas”. No primeiro ele destaca que “a burocracia e exigências dos contratos dos distribuidores também é um ponto complicado para os fabricantes” e no segundo, qualquer problema que aconteça com produto a indústria toma responsabilidade pelo prejuízo, conforme mencionado por Hoch e Banerji (1993) relacionado ao compartilhamento do prejuízo de perdas de distribuidores e fabricantes. Qualquer reclamação do consumidor ou devolução em loja, o distribuidor, após intermediá-la, reporta ao fornecedor a perda.

**TABELA 12: ESTRATÉGIAS DE MARKETING – FABRICANTE**

Estratégias de Marketing	Estratégico	Tático	Observação	Documental	Total
Não há conflito	1	1	1		3
Crescimento	2	1		1*	3
Oportunidade	2		1		3
Parte do cliente	1	1			2
Pode haver conflito	1	1			2
Posicionamento definido pelo distribuidor	1				1
Total	8	4	2		14

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a categoria “Estratégias de marketing – fabricante” os entrevistados citam em consenso os seguintes códigos: “Não há conflito”; “Crescimento”; “Parte do cliente”; e “Pode haver conflito”. No código “Não há conflito” ambos concordam que não existe conflito entre a

marca própria e a marca de fabricante no portfólio e no mercado em geral, por fatores como exclusividade de distribuição desses produtos e a consolidação de sua marca no mercado:

Como eu disse, ele não é visto como uma ameaça porque ele está especificamente naquela rede ele não sai atacando o mercado como um todo só vende naquela rede, então não entendemos como problema (GESTOR ESTRATÉGICO FABRICANTE).

Trabalhamos hoje com o mesmo padrão de preço e condição, então não vejo essa questão de atrapalhar os nossos produtos de fabricante, até porque a indústria tem uma marca sólida no mercado e tem outras marcas para disputar mais que a marca própria, então a não vejo como uma concorrente (GESTOR TÁTICO FABRICANTE).

Não foi verificada então a presença ou temor pela “canibalização” mencionada por Gomes-Arias e Bello-Acebron (2008), Altintas et al. (2010) e Ter Braak et al. (2013), que é quando a marca própria interfere negativamente no desempenho da marca de fabricante de mesma origem no PDV. A Cooperativa A em suma acredita que a marca própria não atua como concorrente direto e que a força de sua marca de fabricante não a deixa correr esse risco.

Em “Crescimento”, os gestores mencionaram que tanto o volume quanto a representatividade das marcas próprias cresceram nos últimos anos, com o gestor estratégico planejando expandir esses indicadores. Visando aferir essa informação, foram analisados os dados de vendas de marcas próprias e do fabricante em estudo de 2011 a 2017, conforme apresentado na tabela 13:

**TABELA 13: VOLUME DE VENDAS DE MARCAS PRÓPRIAS E REPRESENTATIVIDADE GERAL NO FABRICANTE**

Ano	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Volume (comparado ao ano anterior)	--	+158%	+883%	+39%	+14%	+0%	-42%
Representatividade	0,28%	0,57%	4,68%	5,68%	7,22%	8,61%	5,38%

Fonte: Dados organizacionais internos

Os resultados de 2011 a 2016 suportam a menção dos gestores, com a empresa acompanhando as tendências de crescimento no contexto nacional apresentadas pela ACNielsen (2017) e Alves et al. (2016) em que tanto o consumo como a aceitação do produto cresceram. Em 2016, o volume permaneceu constante, mas houve aumento da representatividade em consonância com o retrospecto apresentado. Contudo, no ano de 2017 houve uma acentuada queda no volume de venda das marcas próprias, maior que a ocorrida no volume geral, o que consequentemente reduziu sua representatividade. Questionados sobre esse último resultado, os gestores não mencionaram um motivo específico, apenas disseram que “2017 foi um ano difícil no mercado lácteo no geral”.

No código “Parte do cliente” os gestores citaram que a prospecção de clientes parte de fora para dentro, ou seja, o distribuidor que deve apresentar sua demanda à Cooperativa A, sendo avaliada então a capacidade de produção de acordo com o produto solicitado. Piato, Silva e Paula (2008) mencionam o procedimento citado pelos entrevistados, em que mesmo quando o distribuidor determina as especificações dos produtos, o fornecimento ainda vai depender da análise da viabilidade de produção realizada pelo fabricante.

Os gestores concordam em “Pode haver conflito” que é possível uma indisposição por parte dos representantes que negociam a marca de fabricante contra a produção da marca própria, por entende-la como uma ameaça interna e externa:

Do representante é possível, porque a marca própria não tem representação, então o representante entende que aquele era um produto que deveria estar com ele quando a realidade não é porque a relação é um canal direto, sem intermediários (GESTOR ESTRATÉGICO FABRICANTE).

Não vou falar que não interfere, pois pode interferir sim. Vamos dar um exemplo de uma rede X que atendemos hoje que possuem a marca própria dela, pode interferir sim porque diminui, é mais uma marca no mercado. Não interfere a nós para indústria diretamente, e sim para o representante pois diminui o volume né que ele pode estar lucrando hoje aí em comissões (GESTOR TÁTICO FABRICANTE).

Em suma os entrevistados não entendem a marca própria como ameaça, mas acreditam que os representantes da marca de fabricante podem percebê-la como uma, pois ela funciona como uma alternativa de mercado contra as marcas líderes (OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006; STEENKAMP; VAN HEERDE; GEYSKENS, 2010). Os gestores também concordam que os representantes podem acreditar na “canibalização”, que a marca própria pode tomar o espaço da marca de fabricante em loja (GOMES-ARIAS; BELLO-ACEBRON, 2008; ALTINTAS et al., 2010; TER BRAAK et al. 2013).

Já nas variáveis citadas exclusivamente pelo gestor estratégico, em “Oportunidade” ele diz que a entrada da empresa no mercado de marcas próprias está relacionada “(...) as oportunidades identificadas em redes que já estávamos presentes com nossa marca”. Nesse sentido Steenkamp e Dekimpe, (1997) e Ter Braak et al. (2013) corroboram os dizeres do gestor, citando que a marca própria pode ampliar a participação de mercado da indústria além das marcas de fabricante. O gestor também cita, como motivação, a oportunidade de realizar novos negócios e usar a marca própria como “ponte” para entrada dos itens de fabricante através do fornecimento de produtos com qualidade, ponto esse citado também por Ter Braak et al. (2013) e Zippel, Wilkinson e Vogler (2013).

Para “Posicionamento definido pelo distribuidor”, o gestor menciona que o posicionamento do item marca própria é definido pelo detentor de sua propriedade, sem ligação com posicionamento de seu item de fabricante: “o posicionamento é definido pela rede dona da marca, o posicionamento do nosso item de fabricante é um e da marca própria é definido por eles”. Nesse sentido, Paula, Silva e Piato (2013) citam que os consumidores associam marca própria intrinsecamente à marca institucional do distribuidor, então, a decisão do posicionamento deve partir do dono da marca. Steenkamp e Dekimpe (1997) e Kumar e Steenkamp (2008) citam que a decisão sobre a estratégia de marketing da marca própria parte do distribuidor responsável pela marca.

Através da análise observacional foram elencados alguns fatos que reforçam aspectos citados pelos entrevistados do nível fabricante. O primeiro se relaciona ao código “Não há conflito” confirmando que internamente não existe conflito entre a marca própria e de fabricante, conforme presenciado na reunião entre PCP (planejamento e controle de produção), gestão industrial, comercial (compreendendo marcas próprias e de fabricante) e diretor executivo para analisar a demanda *versus* matéria prima disponível a curto prazo. A prioridade na produção é para os itens de fabricante caso ocorra uma limitação de matéria prima, mas a entrega dos pedidos programados de marcas próprias com agenda próxima foi garantida, pois a indústria prioriza o compromisso com a demanda pré-definida, evitando que o cliente sofra com rupturas independente da estratégia de produto em questão. Caso não se garanta o envio do volume total em grandes pedidos, ocorrerá uma renegociação para envio de uma fração garantindo, assim, o sortimento do cliente.

O esforço do fabricante com intuito de atender de maneira eficiente o fornecimento de itens de sua marca e da marca própria atende o pressuposto de preservação do relacionamento com o distribuidor mencionado por Ter Braak, Dekimpe e Gayskens (2013); Ter Braak et al. (2013) e Zippel, Wilkinson e Vogler (2013); com a garantia de abastecimento mencionado por Paula, Silva e Piato (2013); e o de evitar o risco de rupturas que danificam a imagem de distribuidores e fabricante no mercado mencionado por Oubiña, Rubio e Yagüe (2006).

O segundo fato identificado é a “Oportunidade”, pois dentre os distribuidores que contam com a marca própria oriunda da empresa, boa parte também tem em suas lojas o item de fabricante, sendo que, de acordo com os gestores, a entrada nas lojas ocorreu primeiro com a marca própria em sua maioria. Isso fundamenta o pressuposto da oportunidade de prospectar novos clientes para os itens de fabricante através da ponte que as marcas próprias podem proporcionar (TER BRAAK et al., 2013; ZIPPEL; WILKINSON; VOGLER, 2013).

**TABELA 14: PORTFÓLIO – FABRICANTE**

Portfolio	Estratégico	Tático	Observação	Total
Não existe proporção	1	1		2
Demandas	1	1		2
Total	2	2		4

Fonte: Elaborado pelo autor

Na categoria “Portfólio – Fabricante” houve consenso entre os gestores. Em “Não existe proporção” ambos destacam que não existe proporção pré-definida entre a produção de marcas próprias e o portfólio da marca de fabricante. O volume ou quantidade de itens depende exclusivamente da demanda dos clientes levando em conta a capacidade produtiva. Para “Demandas” os gestores citam que a adoção de novas categorias vai de acordo com a demanda dos distribuidores, desde que o novo produto já esteja presente no portfólio da indústria. Isso fortalece o pressuposto de que é o distribuidor quem define toda a gestão e demanda de seu produto (STEENKAMP; DEKIMPE, 1997; KUMAR; STEENKAMP, 2008), levando em conta os recursos disponíveis pelo fabricante (PIATO; SILVA; PAULA, 2008).

**TABELA 15: RELACIONAMENTO NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO – FABRICANTE**

Relacionamento no canal de distribuição	Estratégico	Tático	Observação	Total
Fortalece a relação com o fabricante	1	1	3	5
Não há relação marca própria no PDV além da fabricação	1	1	1	3
Atinge itens de fabricante	1	1		2
Tem curiosidade	1			1
Relação não exclusiva distribuidor/consumidor		1		1
Relação exclusiva distribuidor/consumidor	1			1
Não tem curiosidade		1		1
Total	5	5	4	14

Fonte Elaborado pelo autor

A categoria “Relacionamento no canal de distribuição – fabricante”, apresentou consenso entre os entrevistados nos seguintes códigos: “Fortalece a relação com o fabricante”; “Não há relação marca própria no PDV além da fabricação”; e “Atinge itens de fabricante”. No código “Fortalece a relação com o fabricante”, os gestores acreditam que o trabalho com marcas próprias gerou maior proximidade entre eles e os distribuidores, principalmente quando todas as expectativas são atendidas. De acordo com o gestor estratégico “ocorre um aumento da credibilidade quando você fornece um bom produto de maneira eficiente”.

Esse código também foi identificado na análise observacional em três episódios. No primeiro, presenciou-se o livre acesso para contato direto entre fabricante e distribuidores, inclusive com o membro do nível tático do fabricante tendo a liberdade de contato com a área estratégica dos clientes. O segundo é relacionado às penalizações previstas ao fabricante caso ocorra atraso de entrega conforme agendamento. Um reagendamento de entrega foi realizado com o cliente autorizando sem cobrança, dando a entender uma certa “colaboração” devido à boa relação entre as partes. No terceiro fato, as conversas entre os gestores estratégicos do fabricante e distribuidores transpareciam ser não tão formais e até mesmo descontraídas em certos momentos, transparecendo uma boa relação entre as partes. Sobre essa liberdade, subentende-se que ela foi conquistada através da confiança construída.

A opinião dos entrevistados aliada ao resultado da análise observacional corrobora com o mencionado por Dunne e Narasimhan (1999) de que a produção de marcas próprias representa a oportunidade dos fabricantes estreitarem laços com os distribuidores, ampliando as relações no canal de distribuição. O bom relacionamento, conforme observado, corroborou também o pressuposto de maior cooperação entre as partes, agilidade em processos e decisões, força conjunta para inovação e garantia de vantagens para distribuidores e fabricantes (VERHOEF; NIJSSEN; SLOOT, 2002; OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006; TER BRAAK et al. 2013).

Em sequência, no código “Não há relação marca própria no PDV além da fabricação”, os gestores citam que a Cooperativa A não se envolve em nenhuma operação de loja, sendo essa responsabilidade assumida pelo distribuidor. Ele atua exclusivamente na fabricação e transporte para o centro de distribuição (o transporte loja a loja também é responsabilidade da rede). Quando a tratativa é com os itens de fabricante, nesse caso, a indústria passa a deter toda a responsabilidade sob o produto e operações em loja.

Na análise observacional foi identificado um episódio que sustenta a informação apresentada no parágrafo anterior. Foi reportado por um dos representantes comerciais que o gerente de loja de um cliente atendido por ele pressionou os promotores para que cuidassem também dos itens de marca própria na área de venda (essa situação foi reportada pelo *trade marketing*, responsável pelo serviço de promotoria e vinculado ao departamento de marketing). No caso, o gestor tático informou que o contrato não prevê promotoria oriunda do fabricante para cuidar dos itens marca própria, sendo essa responsabilidade integral do distribuidor. Esse ocorrido pelo tom da discussão parecia ser algo recorrente, reforçando a posição da indústria exclusivamente como fabricante no caso das marcas próprias.

A relação do fabricante exclusiva no fornecimento reforça outro pressuposto relacionado às características da gestão de marcas próprias de que o distribuidor que detém a propriedade da marca própria é o responsável integral pela gestão, ainda que em parceria com o fabricante, compreendendo atividades como a formação do preço de venda, criação do plano de marketing, elaboração do design, delineamento dos padrões de qualidade do produto final e operação de loja, com a indústria se comprometendo apenas com o fornecimento (STEENKAMP; DEKIMPE, 1997; KUMAR; STEENKAMP, 2008; PAULA, 2008; COUGLHAN et al., 2014).

No código “Atinge itens de fabricante” os gestores acreditam que o fornecimento de produtos marca própria que proporcionem boas experiências aos consumidores fortalece a confiança do distribuidor e, consequentemente, facilita a entrada das marcas de fabricante de uma mesma indústria:

Atinge porque a partir momento você começa a fazer marca próprio você obrigado a sujeitar-se a uma auditoria externa de uma multinacional que vai validar o seu o seu nome então se você e eu posso usar esse relatório deles como uma certificação de qualidade para seus produtos (GESTOR ESTRATÉGICO FABRICANTE).

Uma marca própria de qualidade gera confiança no nosso produto. Isso envolve até de maneira estratégica o verso da caixa onde está a origem, que mostra nossa indústria e então transparece a confiança (GESTOR TÁTICO FABRICANTE).

Para Zippel, Wilkinson e Vogler (2013), fornecer marcas próprias também tem um efeito positivo sobre o nível de cooperação dos distribuidores em relação às marcas de fabricante vindas do mesmo fornecedor. A melhora de percepção não ocorre apenas em nível de produto, mas na imagem institucional da indústria como um todo (GOMES-ARIAS; BELLO-ACEBRON, 2008).

Já os códigos “Tem curiosidade” e “Não tem curiosidade” o gestor estratégico acredita que o consumidor passou a ter curiosidade quanto à origem do produto marca própria:

Eu acredito que sim, porque eu sou consumidor e quando minha família opta por um produto marca própria, eu vejo minha esposa checando quem é o fabricante exatamente para saber se ali por trás tem um fabricante que é de qualidade ou não, e se ele tem uma marca forte dele no mercado. Para um consumidor totalmente leigo eu também acredito que hoje ele olha, ele pesquisa na busca de oportunidade por preço, olha e acaba comprando algumas vezes nem sempre, mas, algumas vezes, aqueles que gostam de marca própria eles checam a origem marca própria, eles têm essa sensibilidade (GESTOR ESTRATÉGICO FABRICANTE).

Já o gestor tático tem uma opinião divergente, em acordo com o segundo código:

Não, eu não reconheço isso, até porque muitos não têm ainda essa cultura de olhar atrás da caixinha para ver quem que está produzindo aquele produto Muitos pensam

ainda que aquele produto é produzido pelo varejista ou distribuidor e não tem a ideia de que outra empresa é que produz para aquele distribuidor. Então, isso é um obstáculo ainda para superarmos e fazer com que o consumidor venha buscar mais informações da marca própria (GESTOR TÁTICO FABRICANTE).

A análise observacional realizada em duas lojas vinculadas aos distribuidores em estudo oferece indícios a favor do gestor estratégico. Entre consumidores que pegaram o produto marca própria na gôndola, 56% fizeram análise mais detalhada da embalagem. Não é conclusivo que o consumidor realmente esteja verificando a origem do produto, por ter sido uma observação não participante, contudo, esse comportamento oferece indícios de que o consumidor atual é mais seletivo e atencioso, dando atenção a outras informações da embalagem, em que a descrição da indústria fabricante está inclusa.

A opinião do gestor estratégico e os resultados identificados na análise observacional corroboram com o pressuposto indicado pela literatura do consumidor ter maior atenção a aspectos como a origem do item marca própria (BAO; BAO; SHENG, 2011; RAHMAN; SOESILO, 2018; CALVO-PORRAL; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ; JUANATEY-BOGA, 2016). De acordo com Choi e Huddleston (2013), os consumidores mantêm uma percepção favorável em relação às marcas próprias quando percebem que o nome de uma indústria de confiança está presente na embalagem ou comunicação do produto. Para Vahie e Paswan (2006), Beneke et al. (2013) e Vo e Nguyen (2015), o risco da compra de um produto marca própria é um dos principais preponderantes de compra do consumidor e muitos deles ainda são receosos em adquirir esses produtos. Nesse sentido, Bao, Bao e Sheng (2011), Rahman e Soesilo (2018) e Calvo-Porral, Martínez-Fernández e Juanatey-Boga, (2016) citam que a imagem do fabricante, aliada com o endossante do produto, induz a avaliações positivas dos consumidores. Essa identificação cria uma forte associação com sua origem, fornecendo sinais aos consumidores sobre a qualidade e imagem do produto, diminuindo o risco percebido devido à qualidade percebida.

Outros códigos divergentes entre os entrevistados foram: “Relação não exclusiva distribuidor/consumidor” e “Relação exclusiva distribuidor/consumidor”. O gestor estratégico cita que essa relação é exclusiva, com nenhum relacionamento ou ponte com o fabricante da marca própria e o consumidor:

Esse elo é todo com o dono da marca, embora algumas vezes eles entram em contato com o fabricante, mas, é quase sempre com trade eles (GESTOR ESTRATÉGICO FABRICANTE).

Já o gestor tático cita que essa relação não é exclusiva, de acordo com o primeiro código mencionado no parágrafo:

Com os consumidores pode ocorrer contato apenas na questão do SAC, em que o consumidor pode entrar em contato direto com a indústria para estar fazendo a reclamação no SAC, no restante tudo é tratado via distribuidor (GESTOR TÁTICO FABRICANTE).

Conforme já mencionado, a literatura corrobora a posição do gestor estratégico, de que toda a intermediação entre produto e consumidor está sob responsabilidade do distribuidor. Incluindo as ocorridas dentro do PDV, toda intermediação entre marca própria e consumidor é realizada pelo detentor de sua propriedade, já que o produto leva sua marca. Então, toda ação e investimento em promoção do produto geralmente parte dele (STEENKAMP; DEKIMPE, 1997; KUMAR; STEENKAMP, 2008; PAULA, 2008; COUGLHAN et al., 2014).

**TABELA 16: VANTAGENS – FABRICANTE**

Vantagens	Estratégico	Tático	Observação	Total
Preço	2	2		4
Volume de vendas		2		2
Promoção da loja	1	1		2
Lucratividade	1	1		2
Credibilidade adquirida	1	1		2
Total	5	7		12

Fonte Elaborado pelo autor

Na categoria “Vantagens – fabricante” o código “Preço” foi o mais mencionado, o que mostra a importância que ele ainda representa para o consumidor de marcas próprias, que demanda por itens de qualidade, mas ainda considera o preço como algo relevante:

Se ele confia demais numa rede e as marcas próprias, se produzidas por empresas sérias, ele vai acabar tendo um produto mais barato porque? Como aquela rede quer alavancar a marca, ela acaba fazendo mais promoções para aquela marca (consumidor) (GESTOR ESTRATÉGICO FABRICANTE).

A marca própria proporciona mais vantagens para o consumidor do que para distribuidores e fabricantes. Uma dessas vantagens é o preço, dado que muitas vezes o pessoal encontra na marca própria um custo-benefício melhor. O consumidor visita um supermercado com marcas próprias no seu portfólio e pode encontrar esses produtos com a mesma qualidade do nosso produto daqui com o cliente “promocionando” a marca dele para chamar o consumidor para suas lojas com preço melhor. (...). Além disso, a marca própria deve ser mais barata que a marca líder, porque se forem de um preço equivalente, o consumidor vai preferir comprar a marca consagrada no mercado do que a que ele não conhece devido a confiança da origem (GESTOR TÁTICO FABRICANTE).

A opinião dos gestores vai ao encontro do mencionado por Huang e Huddleston (2009) e Piato, Paula e Silva (2011) de que preço ainda é um forte preponderante na decisão de compra de marcas próprias, mas com outras variáveis sendo consideradas, como a qualidade. De acordo com Beneke (2010); González-Benito; Marcos-Partal (2014); Beneke et al. (2013) e Olbrich e Jansen (2014), uma das principais vantagens identificadas na estratégia de marcas próprias para o consumidor é a relação custo-benefício, pois esses produtos fornecem qualidade equiparada às marcas referência do mercado com preços geralmente menores. Para Abril e Rodriguez-Cánovas (2016) e Vale, Matos e Caiado (2016) o consumidor ainda é atraído a comprar marcas próprias pelo preço, mas caso ele seja consideravelmente menor que o das marcas líderes, pode gerar desconfiança no quesito qualidade percebida.

Em “Promoção da loja” os entrevistados destacam como a marca própria pode promover o estabelecimento através de um produto que tenha a marca dele no rótulo a um preço acessível, gerando assim uma promoção automática, além da possibilidade de construir um conceito de marca através desses produtos. A literatura corrobora isso ao mencionar o fortalecimento de imagem que a marca própria gera aos distribuidores. Caso seja um produto que proporcione experiências positivas, sua lembrança é ligada diretamente à imagem do distribuidor, reforçando de maneira geral o *brand equity* institucional (BENEKE, 2010; BIGNÉ; BORREDÁ; MIQUEL, 2013; CHOI; HUDDLESTON, 2014; OLBRICH; JANSEN, 2014). Nesse sentido, Abril e Rodriguez-Cánovas (2016) citam a importância de investir na comunicação do produto marca própria em loja. Quando os distribuidores aumentam a exposição dos rótulos de marca própria em loja, é possível que o efeito da comunicação gere engajamento do consumidor para a loja como um todo.

Para o código “Lucratividade” os gestores relacionaram ao ganho em escala, com a marca própria garantindo margens superiores aos itens de fabricante devido ao seu baixo custo de produção e operação, vantagens essas mencionadas por Verhoef, Nijssen e Sloot (2002) e Ter Braak, Dekimpe e Dayskens (2013). Em “Credibilidade adquirida” os entrevistados destacam a confiança conquistada junto aos distribuidores ao fornecer bons produtos de maneira eficiente, podendo ampliar o fornecimento de outros itens marca própria e até de seus itens de fabricante:

Também a questão da credibilidade com os distribuidores, pois a medida que você fornece um bom produto e de maneira eficiente, ele pode ampliar o leque de produtos dele, além da credibilidade atingir também os itens de fabricante na gôndola dele, porque ele sabe que você trabalha direito (GESTOR ESTRATÉGICO FABRICANTE).

Confiança que pode aumentar também a venda dos itens da nossa marca (GESTOR ESTRATÉGICO FABRICANTE).

De acordo com a literatura, aumento da credibilidade gera consequentemente uma melhora da percepção da marca institucional do fabricante (GOMES-ARIAS; BELLO-ACEBRON 2008) que consequentemente pode aumentar a participação desse fornecedor no mercado (OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006; TARZIJÁN, 2007; GOMES-ARIAS; BELLO-ACEBRON, 2008). A confiança pode se estender às marcas de fabricante com a mesma origem (DUNNE; NARASIMHAN, 1999; TER BRAAK et al., 2013; ZIPPEL; WILKINSON; VOGLER, 2013).

Por fim, o código “Volume de vendas” foi mencionado apenas pelo gestor tático, que citou a garantia de volume de venda gerado pela marca própria e previsto em contrato. A opinião do entrevistado vai ao encontro de Altintas et al. (2010) que mencionam sobre o volume de venda garantido pelas marcas próprias, e Ter Braak et al. (2013); Ter Braak, Dekimpe e Geyskens (2013); Arenhardt, Battistella e Grohmann (2015), que citam como uma das vantagens o aumento de receitas para aqueles fabricantes que adotam a estratégia de marcas próprias além da produção dos itens de fabricante.

#### 4.2.2.2 Análise do Distribuidor

Analizando isoladamente o distribuidor, a tabela 17 apresenta a categoria “Atributos necessários – distribuidores” de acordo com a opinião dos gestores estratégicos e táticos.

**TABELA 17: CATEGORIA ATRIBUTOS NECESSÁRIOS – DISTRIBUIDORES**

Atributos necessários	Estratégico	Tático	Observação	Total
Qualidade	28	25		53
Diferenciação/inovação	10	2		12
Imagen do fabricante	5	3		8
Imagen do distribuidor	1	4		5
Capacidade produtiva	5			5
Controle	4			4
Distribuição	3	1		4
Estratégia de lançamento	3			3
Condição comercial	2			2
Total	61	35		96

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre as categorias citadas, assim como no fabricante, o código “Qualidade” foi o atributo mais citado por ambos os níveis hierárquicos. Os gestores destacam esse atributo como a principal exigência do consumidor, consequentemente, o primeiro a ser cobrado aos fabricantes.

São avaliados diversos critérios, mas priorizamos mais os que envolvem aspectos de qualidade tanto na produção quanto no transporte. Nossa departamento de qualidade atua fortemente junto aos fornecedores (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR A).

É a qualidade, por isso que nós prezamos muito por nome da empresa reservando aí a entrada somente de produtos com muita qualidade com muito boa aceitação no mercado para nós fidelizarmos os clientes na loja (GESTOR TÁTICO LOJA 1).

Em concordância com a literatura, os distribuidores em estudo entendem a qualidade como um fator fundamental para o sucesso da marca própria, passando trata-la como um requisito fundamental (HUANG; HUDDLESTON, 2009; CHANIOTAKIS; LYMPEROPOULOS; SOURELI, 2010; BENEKE; BRITO; GARVEY, 2015; IPEK; ASKIN; ILTER, 2016; VALE; MATOS; CAIADO 2016).

O código “Diferenciação/inovação” foi citado principalmente pelo nível estratégico. Conforme já mencionado, os distribuidores visam exclusividade de mercado, evitando o contexto clássico de marca própria no Brasil como sendo produtos mais simples ao entregar inovação, se possível, acima das marcas líderes, atraindo assim o consumidor:

Desenvolver produtos que sejam realmente diferenciadores e que gerem fidelização, começando a criar tendências e inovação, dando oportunidade da indústria e varejo investindo nesse caminho colocando o cliente como ponto central de decisão (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR D).

A visão dos gestores corrobora com o mencionado por Ipek, Askin e Ilter (2016), de que os distribuidores devem diferenciar o portfólio de marcas próprias criando características que gerem percepções positivas dos consumidores. A diferenciação é tratada como um atributo fundamental também por Míquel-Romero, Caplliure-Giner e Adame-Sánchez (2014) e Kireyev, Kumar e Ofek (2017).

Ambos os níveis citaram o código “Imagem do fabricante” com destaque. Dentre as menções dos entrevistados, destacam-se a importância de contar com fornecedores qualificados com boa imagem no mercado, aumentando as chances de concretizar as expectativas de receber um produto marca própria de excelência (PARENTE, 2000; BAILY et al., 2005; PIATO; SILVA; PAULA, 2008; OLIVEIRA, 2008). De acordo com o código “Imagem do

“distribuidor”, citado em maior ênfase pelo nível tático, uma loja com boa imagem no mercado funciona como uma garantia implícita ao produto marca própria:

O nome da rede é muito forte então quando um cliente compra um produto marca própria daqui, fica fixado na cabeça dele a credibilidade da rede (...). Credibilidade e confiança. Igual como eu comentei antes, a marca institucional da rede é muito forte, então gera credibilidade com o cliente, assim como acontece também com outros concorrentes que também atuam com marcas próprias em outros segmentos, então isso gera credibilidade (GESTOR TÁTICO LOJA 2).

A literatura também aponta a imagem do distribuidor como um dos principais atributos levados em conta para o consumidor adquirir marcas próprias, ratificando os pontos mencionados pelos distribuidores entrevistados (DIALLO, 2012; CHOI; HUDDLESTON, 2013; CALVO-PORRAL; LANG, 2015; CALVO-PORRAL; MARTINEZ-FERNANDEZ; JUANATEY-BOGA, 2016; RUBIO; VILLASEÑIOR; YAGÜE, 2017).

O código “Distribuição”, citado principalmente pelo nível estratégico, foi considerado um dos pontos fundamentais que os fabricantes devem considerar ao aderir à estratégia de marcas próprias. A ruptura gera a indisposição do consumidor com o produto comprometendo a credibilidade do item marca própria e sua imagem no mercado em geral (OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006; PIATO; SILVA; PAULA, 2008; CUNEO et al., 2015).

Qualidade e preço são primordiais, mas a disponibilidade na gôndola também faz a diferença (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR C).

Você também tem que ter bons parceiros, ter fornecedores de confiança (...) e também que não tem ruptura, porque a ruptura é o mais nocivo né tanto por varejo quanto para o atacado (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR E).

Os demais códigos foram citados exclusivamente pelo nível estratégico. Em “Capacidade produtiva” é mencionada a importância do fornecedor atender o previsto em contrato, justamente para evitar lacunas de fornecimento, sendo esse um dos principais atributos analisados nas auditorias (PARENTE, 2000; PIATO; SILVA; PAULA, 2008; OLIVEIRA, 2008). Para “Controle”, os entrevistados ressaltam a importância dos distribuidores contarem com processos rígidos de auditoria junto aos fabricantes para manter o desempenho da marca própria (OLIVEIRA, 2008).

Em “Condição comercial” é destacada a importância dos fornecedores atuarem com preços competitivos (PAULA; SILVA; PIATO, 2013). Por fim, em “Estratégia de lançamento” os gestores citam a importância de um planejamento conciso do distribuidor ao lançar uma marca própria para evitar ocorrências como a mencionada pelo entrevistado abaixo:

A entrada no país foi com o intuito de trabalhar com 1º preço, sem dar tanta atenção a qualidade, e essa experiência foi horrível, porque o consumidor até comprava devido ao preço, mas não fidelizava, o que não propiciava consolidação de mercado (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR C).

O relato do gestor estratégico acima mostra a importância do planejamento ao lançar um produto marca própria, com posicionamento consonante com a demanda do mercado alvo em questão (PAULA; SILVA; PIATO, 2013; BENEKE; CARTER, 2015). Além disso, esse episódio transparece a evolução da percepção e conceito da marca própria no Brasil, conforme as classificações propostas por Laaksonen e Raynolds (1994), acompanhando as tendências mundiais (SOUZA; NEMER, 1993; OLIVEIRA, 2008).

**TABELA 18: CONTEXTO NACIONAL – DISTRIBUIDORES**

Contexto nacional	Estratégico	Tático	Observação	Total
Desenvolvimento	5			5
Influencia	5			5
Não desenvolvimento	1			1
Total	11	0		11

Fonte: Elaborado pelo autor

A categoria “Contexto Nacional – distribuidores” comprehende apenas o elo estratégico pelo fato já mencionado de serem perguntas que abordam conceitos ligados a economia e histórico de marca própria, sendo os gestores de nível tático dos distribuidores em sua maioria ligados ao controle de operações de loja e situações voltadas ao contexto local. No código “Desenvolvimento”, a maioria dos entrevistados acredita que o conceito de marca própria no Brasil evoluiu consideravelmente nos últimos anos quando comparada à realidade das economias em que essa estratégia está consolidada, indo de acordo com o mencionado por Toledo, Giraldi e Prado (2007) e Paula, Silva e Piato (2013). A opinião dos entrevistados é representada na fala do Gestor Estratégico do Distribuidor E:

Muito positivo. Hoje a marca própria na última geração da marca própria que é justamente essa geração de entregar valor, qualidade e sair do preço, então, esse é o futuro. Nós evoluímos muito nisso Brasil, lógico que estamos ainda muito atrasados em relação Europa, contudo, temos redes que admiro como Pão de Açúcar, que já faz isso com uma propriedade muito bacana (...) (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR E).

Apenas um dos entrevistados acredita que essa evolução não ocorra de forma perceptível, ligado ao código “Não Desenvolvimento”. O código “Influencia” foi mencionado de forma unânime, com os gestores acreditando que a atual conjuntura econômica brasileira

influencia no crescimento do mercado de marcas próprias, devido a razões como a recessão econômica (MIQUEL-ROMERO; CAPLLIURE-GINER; ADAME-SÁNCHEZ, 2014) e procura do consumidor por produtos que ofereçam maior custo benefício (GONZÁLEZ-BENITO; MARCOS-PARTAL, 2014; BENEKE et al., 2013; OLBRICH; JANSEN, 2014). Além disso, eles mencionam que o Brasil ainda está atrás dos centros onde a marca própria é uma realidade consolidada devido a fatores como os distribuidores locais não acreditarem nos benefícios que essa estratégia pode proporcionar, não investindo nela:

Com certeza. Nesse momento onde enxugar custos e gerar margens é uma questão de sobrevivência, a marca própria proporciona esses pré-requisitos (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR B).

Eu acredito que sim, (...) Um empresário vai querer investir mais, investir em marca própria é um seguro por que? Porque o mercado está muito carente, se a gente for pensar no Brasil, tantas redes de supermercado que não tem marca própria, isso é muito forte, então, quando eu olho para o exterior, quase tudo é marca própria e quando olho para o Brasil não tem marca própria, então quanto essa rede de varejo pode ser fortalecida e desenvolver e faturar muito mais com produtos próprios (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR E).

Para Paula (2008) e Paula, Silva e Piatto (2013) a mudança do cenário brasileiro, ainda que aquém do cenário internacional, é promissora e pode gerar reais oportunidades desde que os distribuidores invistam em produtos que tragam valor agregado e que realmente atendam os anseios do consumidor, já que a imagem anterior dos itens marca própria não é mais concebida pelo mercado.

**TABELA 19: DESVANTAGENS – DISTRIBUIDORES**

Desvantagens	Estratégico	Tático	Observação	Total
Não há desvantagem	4	9		13
Dificuldade em se agregar valor		3		3
Risco de Rupturas	2			2
Dano a imagem da loja	2			2
Responsabilidade por perdas	1			1
Dependência do cliente	1			1
Total	10	12		22

Fonte: Elaborado pelo autor

Na categoria “Desvantagens – distribuidores” a maioria dos distribuidores entrevistados acredita não haver desvantagens na estratégia de marcas próprias para os elos envolvidos no canal de distribuição, pois, de acordo com o Gestor Estratégico Distribuidor E, “na verdade a

gente sempre trabalha com o pensamento de que todos vão ganhar, desde o fabricante, de nós que vendemos, até o consumidor final”.

Contudo algumas desvantagens foram codificadas. Foi mencionado entre os gestores táticos a “Dificuldade em se agregar valor”, devido à comunicação das marcas próprias geralmente contarem com menos recursos que as marcas de fabricante e também pelo “padrão” uniforme com que o produto é tratado dentro da loja, sem distinção por categoria (PARENTE, 2000). Os gestores estratégicos mencionaram como códigos ligados às desvantagens do distribuidor o “Risco de Rupturas”, em que a falta do produto pode gerar a indisposição do consumidor em relação à marca própria (OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006); “Dano à imagem da loja”, quando uma experiência negativa pode influenciar o estabelecimento como um todo, já que a imagem institucional é estreitamente ligada à do produto (OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006); “Responsabilidade por perdas” quando algum problema de gestão na cadeia de marcas próprias ocasiona prejuízos para os envolvidos (HOCH; BANERJI, 1993); e “Dependência do cliente”, caso o fabricante se torne refém de um único ou de limitado número de distribuidores (TER BRAAK; DEKIMPE; GAYSKENS, 2013; ZIPPEL; WILKINSON; VOGLER, 2013).

**TABELA 20: ESTRATÉGIAS DE MARKETING – DISTRIBUIDORES**

Estratégia de Marketing	Estratégico	Tático	Observação	Total
Crescimento	8	9		17
Oportunidade	7			7
Posicionamento definido pelo distribuidor	5			5
Estável	1	1		2
Total	21	10		31

Fonte: Elaborado pelo autor

O código “Crescimento” foi amplamente mencionado dentro da categoria “Estratégias de marketing – distribuidores”. Os entrevistados afirmam que houve crescimento da representatividade da marca própria tanto nas lojas individualmente, quanto na rede em geral. Os gestores estratégicos também planejam aumentar os investimentos em marca própria:

Contudo essa proporção aumentou nos últimos anos por causa do preço. Hoje vemos que devido ao preço mais acessível ela ficou mais representativa (GESTOR TÁTICO LOJA 8).

A meta de 2018 a 2020 é crescer a participação em 50% (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR C).

Os resultados mencionados pelos distribuidores, assim como os fabricantes, são justificados pelos dados do mercado da ACNielsen (2017) e Kantar WorldPanel usados por Alves et al. (2016). De acordo com as pesquisas, tanto o consumo como a percepção sobre o produto marca própria apresentaram crescimento no decorrer dos anos.

No código “Oportunidade”, com perguntas direcionadas apenas ao nível estratégico, os gestores acreditam nas oportunidades geradas em um mercado ainda não amadurecido com alta expectativa de crescimento e também na conquista de parcerias e facilidades junto aos fornecedores.

A entrada que foi puxada pelo mercado onde nos inserimos nas categorias através de uma análise de oportunidades e fizemos o desenvolvimento de acordo com o que a categoria demanda, seja por rentabilidade, por controle de Market share ou algum outro fator aleatório (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR D).

Nesse código, a posição dos entrevistados também é sustentada pelo crescimento dos índices de aceitação do produto marca própria apresentados pelas pesquisas da ACNielsen (2017) e Alves et al. (2016), que fundamenta a expectativa positiva no mercado nacional. A oportunidade de parcerias no canal entre fabricantes e distribuidores também é uma oportunidade de grande valia conforme citado por Ter Braak, Dekimpe e Gayskens (2013) e Ter Braak et al. (2013).

Em “Posicionamento Definido pelo Distribuidor”, os distribuidores citam que a indústria não tem relação com o posicionamento do produto, que é definido pela rede de acordo com seus critérios, seja por demanda ou posicionamento pré-definido. A questão do posicionamento é fundamentada por Paula, Silva e Piato (2013): como os consumidores associam a marca institucional do distribuidor às marcas próprias, torna-se necessário então que decisões de preço e posicionamento acompanhem a estratégia de marketing corporativa. Além disso, Steenkamp e Dekimpe (1997) e Kumar e Steenkamp (2008) citam que entre as características da gestão de marcas próprias está que a decisão sobre a estratégia de marketing parte do distribuidor. Já o último código “Estável” entra em contradição com o primeiro, já que alguns entrevistados citam que não houve alteração no percentual e volume de venda das marcas próprias.

**TABELA 21: PORTFÓLIO – DISTRIBUIDORES**

Portfolio	Estratégico	Tático	Observação	Total
Não existe proporção	4	5		9
Existe proporção	1	7		8
Demanda	6			6
Total	11	12		23

Fonte: Elaborado pelo autor

Na categoria “Portfólio” houve algumas divergências entre os entrevistados, tanto entre níveis como dentro do próprio nível hierárquico. O código “Não existe proporção” foi o mais citado, mas apenas com uma menção a mais que o “Existe Proporção”. Quando analisada essa distribuição, a maioria dos gestores estratégicos cita que não há proporção pré-definida entre marcas próprias e marcas de fabricante; já a maioria dos gestores táticos cita que existe essa proporção gerando aí uma divergência entre os níveis estudados. Esse resultado levanta indícios de que a promoção da marca própria em loja é de responsabilidade tática, com o nível estratégico se preocupando com aspectos relacionados ao resultado de venda geral e decisões estratégicas de acordo com a movimentação da concorrência.

Não há uma proporção fixa, isso depende da movimentação das marcas líderes. Aumentamos ou diminuímos a estratégia de espaço de acordo com a movimentação deles (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR D).

Já no código “Demanda”, relacionado apenas ao nível estratégico, todos os entrevistados citam que o lançamento de novos produtos depende da demanda do mercado consumidor, pautado em pesquisas de mercado:

Seguimos a pesquisa de mercado da Nielsen que demonstra as categorias com maior crescimento, suas perspectivas e características, analisa-se se as condições e requisitos de crescimento desse mercado são propícios para a segmentação de nossos produtos e qual bandeira iremos atuar na categoria. Posteriormente parte para o processo de prospecção de fornecedores através de cotações (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR C).

Os entrevistados seguem o pressuposto de lançar produtos condizentes com a demanda do mercado alvo. Um produto lançado nesse molde tem maiores chances de atender o consumidor de maneira efetiva e gerar experiências positivas que podem influenciar o portfólio como um todo. No caso contrário, um produto mal planejado e que não esteja de acordo com a demanda pode comprometer a imagem de todo o sortimento de marcas próprias, além dos prejuízos caso ele seja descontinuado (RUBIO; VILLASEÑOR; YAGÜE, 2017). Além disso, podem ser identificadas nos estudos de demanda oportunidades de mercado ainda não

explorados pela concorrência, que por sua vez podem aumentar as chances de fidelização (WU; YEH; HSIAO, 2011; MIQUEL-ROMERO; CAPLLIURE-GINER; ADAME-SÁNCHEZ, 2014; KIREYEV; KUMAR; OFEK, 2017).

#### CATEGORIA 22: RELACIONAMENTO NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO – DISTRIBUIDORES

Relacionamento no canal de distribuição	Estratégico	Tático	Observação	Total
Fortalecimento da relação	13	9		22
Relação exclusiva distribuidor/consumidor	5	11		16
Não há relação marca própria no PDV além da fabricação	2	9	1	12
Tem curiosidade	2	8	1	11
Atinge itens de fabricante	3	7		10
Não tem curiosidade	2	4		6
Há relação da marca própria no PDV além da fabricação	4	2		6
Não atinge itens de fabricante	2	4		6
Não tem a informação	1	2		3
Total	34	56	2	92

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentro da categoria “Relacionamento no canal de distribuição – distribuidores”, o código com maior menção, principalmente pelo nível estratégico, foi “Fortalecimento da relação”, com a atuação em marcas próprias gerando maior proximidade entre ambos:

Sim, a partir do momento que a operação e processos estão indo conforme o esperado, a relação fortalece, assim como se a mesma não correr bem, ela se desgasta. É algo natural (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR B).

Sim. Agrega bastante tanto para a nós quanto para eles. Ter esse vínculo gera uma confiança maior agregando tanto ao produto quanto na questão de clientes, então soma para os dois lados (GESTOR TÁTICO LOJA 3).

A menção dos distribuidores reforça o pressuposto de que a produção de marcas próprias representa uma oportunidade para os fabricantes estreitarem laços com o varejo, fortalecendo relações no canal de distribuição o que, consequentemente, resulta em diversas vantagens para ambos os elos (OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006; TER BRAAK; DEKIMPE; GEYSKENS, 2013; TER BRAAK et al. 2013; ZIPPEL; WILKINSON; VOGLER, 2013).

O código “Relação exclusiva distribuidor/consumidor” foi mencionado em unanimidade pelos entrevistados, deixando claro que não há nenhuma relação entre fabricante e consumidor no PDV no tocante a marcas próprias, sendo toda a intermediação feita exclusivamente pelo distribuidor.

A relação entre fabricante e consumidor é mais relacionada a problemas qualidade e nós fazemos a intermediação no atendimento ao consumidor quando ocorrem (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR C).

Quem vai responder primeiro para o consumidor é a rede, mas automaticamente a rede vai cobrar com o fabricante se ele não estiver cumprindo com o que foi alinhado, com o que se esperava. Não vejo necessidade de relação entre fabricante e consumidor no caso das marcas próprias (GESTOR TÁTICO LOJA 2).

No código “Não há relação marca própria no PDV além da fabricação” há uma contradição entre os níveis hierárquicos quando observado seu código contrário “Há relação da marca própria no PDV além da fabricação”. A maioria dos gestores estratégicos declararam que deve e há a relação do fabricante além da fabricação dentro da loja, já os gestores táticos mencionam que não há relação alguma. A contradição fica clara nas falas abaixo:

A participação deve ser de ambas as partes, pois é um produto que parte de ambos. Sendo assim sempre pedimos que o fornecedor também participe de todo o processo. Essa relação para clientes que trabalham também com o fornecimento de produtos de fabricante é e deve ser homogênea senão, não há desenvolvimento, o produto fica simplesmente jogado na área de venda (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR D).

Toda operação, toda estratégia de comercialização, tudo isso é definido pela rede. Na marca própria o único elo que há com fornecedor é a fabricação, toda operação nos compete. Já nas marcas de fabricante, bom ele é cobrado pelo produto que corresponde a ele. A marca própria a gente cuida da gestão, o fornecedor cuida da gestão do produto dele aí ele tem promotores e todo um processo (GESTOR TÁTICO LOJA 4).

Como resposta à questão acima, a análise observacional corrobora a resposta dos gestores táticos. O primeiro fato, já detalhado no subtópico com a análise do fabricante, ocorreu na indústria, em que um gerente de loja fez “pressão” para que os promotores de venda do fabricante cuidassem também da marca própria na área de venda, o que não foi permitido, pois essa é uma responsabilidade do distribuidor prevista em contrato. O segundo fato foi presenciado na observação em loja, quando a reposição da marca própria na gôndola foi feita pelo funcionário do próprio supermercado. Ambas as situações reforçam o mencionado pelos gestores táticos, de que não há relação em loja além da fabricação no tocante às marcas próprias.

Corroborando com os códigos “Relação exclusiva distribuidor/consumidor” e “Não há relação marca própria no PDV além da fabricação” é citado pela literatura que entre as características da marca própria está a responsabilidade de gestão por parte do distribuidor que detém sua propriedade, envolvendo atividades como a formação do preço de venda, criação do plano de marketing, elaboração do design, delineamento dos padrões de qualidade do produto final e operação de loja (STEENKAMP; DEKIMPE, 1997; KUMAR; STEENKAMP, 2008;

PAULA, 2008; COUGLHAN et al., 2014). Contudo, fabricantes e distribuidores podem se beneficiar caso decidam trabalhar juntos na promoção desses itens, através de ações promocionais conjuntas que, além de divulgar a imagem de ambos, podem diminuir o risco percebido do produto marca própria (PUROHIT; SRIVASTAVA, 2001; CALVO-PORRAL; LANG, 2015).

Os códigos “Tem curiosidade” e “Não tem curiosidade” também geraram resultados interessantes, com o primeiro sendo mais citado, mas não de forma unânime. No nível estratégico a opinião foi igualmente proporcional e um dos gestores declarou que não sabia responder (código “Não tem a informação”). Já no nível tático a maioria dos entrevistados concorda com o primeiro código, acreditando que o consumidor tem mais curiosidade em relação à origem do produto marca própria, conforme destacado abaixo.

Alguns sim, perguntam de onde vem, se já degustamos o produto, o que achamos... alguns demonstram essa curiosidade (GESTOR TÁTICO LOJA 5).

O cliente agora é super atencioso a qualidade e tem aqueles que observam até fabricação, onde é fabricado, data de validade então nem se fala. Já uma mudança da cultura, onde antigamente o pessoal não era apegado a isso e hoje em dia todo mundo quer saber de onde vem, porque vem, como é feito, até porque a gente tem hoje um grande amigo, o Google que ajuda e influencia demais nisso (GESTOR TÁTICO LOJA 11).

A análise observacional realizada em duas lojas das redes analisadas reforça a opinião dos gestores táticos dos distribuidores. Cerca de 56% dos consumidores observados realizaram uma análise mais detalhada da embalagem, indicando sua atenção a outros aspectos além do preço, dentre os quais a origem do produto pode estar envolvida.

Conforme já comentado, a literatura corrobora essa indicação. Outras variáveis começam a ser consideradas além do preço, e entre elas está a origem dos produtos marca própria (PAULA, 2008; HUANG; HUDDLESTON, 2009; PIATO; PAULA; SILVA, 2011; CALVO-PORRAL; LANG, 2015), em que o consumidor, ao verificar que o produto tem origem em um fabricante de sua confiança, reduz o risco percebido (VAHIE; PASWAN 2006; VO; NGUYEN, 2015). Nesse sentido, Bao, Bao e Sheng (2011), Rahman e Soesilo (2018) e Calvo-Porral, Martínez-Fernández e Juanatey-Boga, (2016) citam que a imagem do fabricante, aliada com o endossante, induz avaliações positivas dos consumidores funcionando como uma garantia para o produto.

Por fim, entre os códigos “Atinge itens de fabricante” e “Não atinge itens de fabricante”, o primeiro foi mais mencionado, com os gestores acreditando que a confiança das marcas próprias pode ser transmitida também aos produtos de fabricante de um mesmo fornecedor.

Reforçando esse pressuposto, Zippel, Wilkinson e Vogler (2013) citam que uma marca própria que traga boas experiências pode gerar uma predisposição positiva para os demais itens do sortimento ou portfólio – do distribuidor e também do fabricante, estando este identificado.

**TABELA 23: VANTAGENS – DISTRIBUIDORES**

Vantagens	Estratégico	Tático	Total
Preço	17	26	43
Volume de vendas	5	6	11
Promoção da loja	2	8	10
Fidelização	5	5	10
Lucratividade	4	5	9
Diminuir Custos	2	3	5
Credibilidade adquirida	2	2	4
Ocupa espaço da concorrência		3	3
Uso capacidade ociosa	2		2
Melhorias através das auditorias dos distribuidores	1	1	2
Opções de mercado	1		1
Total	41	59	100

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentro da categoria “Vantagens – distribuidores” o código mais citado por ambos os níveis foi “Preço”, mostrando que ele ainda é um forte preponderante de compra. Na fala dos entrevistados observou-se também o forte vínculo dessa vantagem com a qualidade resultando na busca do consumidor pelo custo-benefício que as marcas próprias proporcionam (HUANG; HUDDLESTON, 2009; PIATO; PAULA; SILVA, 2011; BENEKE, 2010; GONZÁLEZ-BENITO; MARCOS-PARTAL, 2014; BENEKE et al., 2013; OLBRICH; JANSEN, 2014):

Acredito no custo benefício, ele procura produtos de qualidade com preço competitivo (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR A).

O custo-benefício para o consumidor, por exemplo, ele vai estar comprando um papel toalha que a mesma empresa da marca líder que produz em parceria com a rede. Ele vai comprar um produto ali que não está no mesmo nível de qualidade do último preço, mas não estar tão inferior à marca ruim, vai estar intermediário com um preço justo e bacana, então, consumidor ganha com isso (GESTOR TÁTICO LOJA 2).

Em seguida, o código “Volume de vendas” foi vinculado aos distribuidores e principalmente aos fabricantes pelos entrevistados. De acordo os entrevistados e a literatura, a marca própria é considerada uma boa alternativa para incremento do volume de vendas e, consequentemente, do faturamento (OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006; KUMAR;

STEENKAMP, 2008; TER BRAAK; DEKIMPE; GEYSKENS, 2013; ARENHARDT; BATTISTELLA; GROHMANN, 2015).

Mas sabemos de vantagens como exemplo o nosso fornecedor de azeitonas que produzem a marca própria e também produzem outras marcas (GESTOR TÁTICO LOJA 1).

Os códigos “Promoção da loja” e “Fidelização” foram citados na mesma quantidade pelos entrevistados. O primeiro diz respeito à construção de imagem que a marca própria proporciona, fortalecendo a promoção do estabelecimento de forma geral (BIGNÉ; BORREDÁ; MIQUEL, 2013; OLBRICH; JANSEN, 2014; GÁZQUEZ-ABAD; MARTÍNEZ-LÓPEZ; ESTEBAN-MILLAT, 2017) e, o segundo, trata a marca própria como uma ferramenta eficaz para fidelização, pois caso ela proporcione experiências positivas, as chances de manter o consumidor fiel à loja aumenta substancialmente (PAULA; SILVA; PIATO, 2013; BIGNÉ; BORREDÁ; MIQUEL, 2013; MIQUEL-ROMERO; CAPLLIURE-GINER; ADAME-SÁNCHEZ, 2014):

(...) além disso, você coloca sua imagem, onde o cliente se afixa ainda mais a loja, não só pelo nome, como também pela representatividade da marca no mercado (GESTOR TÁTICO LOJA 5).

Creio que a nossa marca própria hoje é muito boa, tem produtos muito e isso dá uma vantagem para nós, porque tem muita gente que já vem atrás do nosso produto (GESTOR TÁTICO LOJA 10).

No código “Lucratividade”, os gestores citam, em consonância com a literatura, o bom resultado financeiro que as marcas próprias proporcionam tanto para os fabricantes (TER BRAAK et al., 2013; TER BRAAK; DEKIMPE; GEYSKENS, 2013) como para os distribuidores (BAO; BAO; SHENG, 2011; DIALLO, 2012; DAWES; NENYCZ-THIEL, 2013) devido ao seu custo reduzido obtido pelo ganho de escala:

Como somos no atacado, produtos de valor agregado baixo nós não trabalhamos porque além de ser uma margem baixa, é um valor agregado muito baixo para você carregar isso. Então que tenha um valor agregado bacana, que vai dar uma margem satisfatória (...) (GESTOR ESTRATÉGICO DISTRIBUIDOR E).

Também a margem da marca própria em relação ao primeiro preço é 10% a mais, então ele (fabricante) vai ganhar em cima disso também (GESTOR TÁTICO LOJA 6).

Dentre os demais códigos, os entrevistados dos distribuidores que atuam no nível estratégico e no tático citaram: “Diminuir Custos”, vantagem relacionada à economia proporcionada aos fabricantes ao entrar em uma rede sem a verba de cadastro e não ter ônus de

comunicação no PDV, e aos distribuidores, por inserirem produtos no portfólio a custos reduzidos (OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006; PIATO; PAULA; SILVA, 2011; TER BRAAK; DEKIMPE; GEYSKENS, 2013); “Credibilidade adquirida”, relacionada à credibilidade que uma marca própria pode proporcionar ao distribuidor detentor de sua propriedade (BIGNÉ; BORREDÁ; MIQUEL, 2013; PAULA; SILVA; PIATO, 2013; OLBRICH; JANSEN, 2014); e “Melhorias através das auditorias dos distribuidores”, em que processos e a estrutura dos fabricantes podem ser melhoradas pelos processos de auditoria, garantido a eles um padrão de mercado em todos os produtos do portfólio (PARENTE, 2000; ALTINTAS et al., 2010; PIATO; PAULA; SILVA, 2011).

O código “Ocupa espaço da concorrência” foi mencionado apenas pelos gestores táticos e se refere à garantia de espaço na gôndola pelo fabricante com produto marca própria, limitando consequentemente o dos concorrentes (OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006; TARZIJÁN, 2007; GOMES-ARIAS; BELLO-ACEBRON, 2008).

Por fim, os códigos “Uso da capacidade ociosa” e “Opções de mercado” foram mencionados exclusivamente pelos gestores estratégicos. O primeiro é relacionado ao fato dos fabricantes aproveitarem o excedente de produção com os itens marca própria (TARZIJÁN, 2007; KUMAR; STEENKAMP, 2008; TER BRAAK et al., 2013; TER BRAAK; DEKIMPE; GEYSKENS, 2013); e o segundo concebe a marca própria como uma opção adicional de mercado, o que garante mais ofertas ao consumidor (OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006; STEENKAMP; VAN HEERDE; GEYSKENS, 2010; PAULA; SILVA; PIATO, 2013).

No tópico seguinte será apresentada uma matriz que resume os principais pontos de convergência e divergência entre os entrevistados, comparando tanto por níveis hierárquicos como por nível no canal de distribuição.

#### **4.3 Matriz de convergências e divergências entre fabricante e distribuidores**

A partir dos dados obtidos considerando as fontes utilizadas (entrevistas, análise observacional e análise documental), segue no quadro 19 a matriz com os resultados da pesquisa. Essa matriz visa pontuar os consensos e dissensos na cadeia da Cooperativa A, tanto no nível de canal (fabricante e distribuidores) como por nível hierárquico (estratégico e tático), estratificadas nas categorias concebidas na análise de conteúdo.

**QUADRO 19: MATRIZ DE CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE FABRICANTES E DISTRIBUIDORES.**

Categoria	Pontos de análise	Óticas		
		Fabricante (estratégico x tático)	Distribuidor (estratégico x tático)	Fabricante x Distribuidor
Atributos necessários	Convergências	Importância da qualidade na marca própria, sendo esse um dos principais atributos de seu produto.	Atributos mencionados em comum: qualidade; diferenciação/inovação; imagem fabricante; imagem distribuidor; distribuição.	Atributos mencionados em comum: qualidade; estratégia de lançamento; distribuição.
		Atributos mencionados apenas pelo gestor estratégico: controle; distribuição. Atributos mencionados apenas pelo gestor tático: capacidade produtiva; estratégia de lançamento.	Atributos mencionados apenas pelos gestores estratégicos: estratégia de lançamento; condição comercial.	Atributos mencionados apenas pelos fabricantes: controle; capacidade produtiva; integração (análise observacional).
	Divergências	A análise observacional fundamenta os atributos "Controle" e "Capacidade Produtiva", além do atributo "Integração", que não foi citado pelos gestores.		Atributos mencionados apenas pelos distribuidores: diferenciação/inovação; imagem do fabricante; imagem do distribuidor; condição comercial.
		Acreditam no desenvolvimento do contexto e percepção da marca própria no Brasil.	Acreditam no desenvolvimento da marca própria no Brasil.	Acreditam no desenvolvimento do contexto e percepção da marca própria no Brasil.
			Acreditam que conjuntura econômica influencia no investimento em marcas próprias.	
		O gestor estratégico acredita que a conjuntura econômica não influencia o investimento em marcas próprias; já o gestor tático acredita que influencia. A literatura apoia a opinião do gestor tático.	Apenas um gestor estratégico mencionou o código "não desenvolvimento".	Opinião do nível estratégico do fabricante é divergente do estratégico dos distribuidores na questão da influência econômica no investimento em marcas próprias, com a literatura suportando os distribuidores.
Contexto nacional				

Categoria	Pontos de análise	Óticas		
		Fabricante (estratégico x tático)	Distribuidor (estratégico x tático)	Fabricante x Distribuidor
Desvantagens	Convergências	Acreditam não haver desvantagens para o consumidor.	Acreditam não haver desvantagens para o consumidor.	Desvantagens mencionadas em comum: não há desvantagens para algum dos elos; responsabilidade por perdas.
	Desvantagens	O gestor estratégico não enxerga desvantagens para nenhum dos elos do canal de distribuição. Já o gestor tático menciona: burocracia dos distribuidores para os fabricantes; e responsabilidade por perdas para fabricantes e distribuidores.	Desvantagens mencionadas apenas pelos gestores táticos: dificuldade em se agregar valor.	Desvantagens mencionadas apenas pelo fabricante: Burocracia dos distribuidores.
	Divergências		Desvantagens mencionadas apenas pelos gestores estratégicos: risco de rupturas; dano à imagem da loja, dependência do cliente.	Desvantagens mencionadas apenas pelos distribuidores: dificuldade em se agregar valor; risco de rupturas; dano à imagem da loja; dependência do cliente.
	Convergências	Não há conflito entre a estratégia de marcas próprias e de fabricante na sua organização (reforçada pela análise observacional).	A representatividade das marcas próprias cresceu no decorrer dos anos. Menções acompanham as tendências do mercado.	Gestores estratégicos concordam unânimes quanto as oportunidades no mercado de marcas próprias.
	Convergências	Há possibilidade de conflito entre os representantes comerciais que vendem a marca de fabricante em relação as marcas próprias.	Oportunidades geradas no mercado de marcas próprias, tanto em crescimento, como na solidificação de parcerias no canal.	O posicionamento do produto é definido pelos distribuidores.
	Divergências	A iniciativa para produção de marcas próprias parte dos cliente e não do fabricante.	O posicionamento do produto é definido pelos distribuidores.	
Estratégia de Marketing		Foi citado que a representatividade das marcas próprias cresceu no decorrer dos anos. Essas menções são reforçadas pelos dados de 2011 a 2016. Contudo houve uma forte queda em 2017 justificada por motivos econômicos.	Apenas um gestor a nível estratégico e um a nível tático mencionou que o volume de vendas das marcas próprias permaneceu estável.	A representatividade das marcas próprias alegada por todos cresceu no decorrer dos anos, contudo, a análise documental apontou que em 2017 o fabricante em estudo teve forte queda

Categoria	Pontos de análise	Óticas		
		Fabricante (estratégico x tático)	Distribuidor (estratégico x tático)	Fabricante x Distribuidor
Portfólio	Convergências	Não existe proporção pré-definida entre marcas próprias e de fabricante e a introdução de novas categorias depende da demanda dos distribuidores e da disponibilidade no portfólio já existente.	Não existe proporção entre marcas próprias e de fabricante.	Não existe proporção pré-definida entre marcas próprias e de fabricante à nível estratégico e tático apenas do fabricante.
			A adoção de novas categorias depende da demanda de mercado.	Consenso entre fabricante e distribuidores quanto a demanda ser puxada, ou seja, externa.
	Divergências	Não há diferença entre os níveis nesse item	Maioria dos gestores táticos citam que existe proporção pré definida entre marcas próprias e de fabricante, divergindo da maioria dos gestores estratégicos que citaram que não haver.	Não há diferença entre os níveis nesse item
			Apenas um gestor estratégico mencionou que há proporção entre marcas próprias e de fabricante.	
Relacionamento no canal de distribuição	Convergências	O trabalho de marcas próprias fortaleceu a relação entre fabricantes e distribuidores.	O trabalho de marcas próprias fortaleceu a relação entre fabricantes e distribuidores.	O trabalho de marcas próprias fortalece a relação entre fabricantes e distribuidores.
		Um produto marca própria de confiança pode atingir itens de fabricante da mesma origem	A relação entre marcas próprias e consumidor é exclusiva dos distribuidores.	Um produto marca própria de confiança pode atingir itens de fabricante da mesma origem.
		Não há relação da MP dentro do PDV além da fabricação, reforçado pela análise observacional.	Um produto marca própria de confiança pode atingir itens de fabricante da mesma origem.	Consenso entre gestor estratégico do fabricante e distribuidores que relação entre marcas próprias e consumidor é exclusiva do distribuidor
				Consenso entre fabricante e elo tático dos distribuidores de que não há relação marca própria dentro do PDV além da fabricação.

Categoria	Pontos de análise	Óticas		
		Fabricante (estratégico x tático)	Distribuidor (estratégico x tático)	Fabricante x Distribuidor
Divergências	<p>O Gestor estratégico menciona que a relação entre marcas próprias e consumidor é exclusiva do distribuidor, o gestor tático menciona que essa relação não é exclusiva, que o fabricante esporadicamente participa.</p> <p>O Gestor estratégico acredita que o consumidor tem maior atenção quanto a origem da marca própria, o gestor tático já não acredita nessa atenção. A análise observacional reforça a opinião do gestor estratégico.</p>	<p>Gestores estratégicos em maioria citam que existe relação do fabricante e das marcas próprias no PDV. Já a maioria dos gestores táticos citam que não ocorre. A análise observacional reforça a menção dos gestores táticos.</p> <p>Os gestores táticos em sua maioria acreditam que a atenção consumidor em relação a origem da marca própria é maior. Entre os gestores estratégicos a opinião ficou dividida. A análise observacional reforça a opinião dos gestores táticos.</p>	<p>A opinião do gestor tático do fabricante é divergente dos demais, ele cita que a relação entre marcas próprias e consumidor não é exclusiva do distribuidor.</p> <p>Os gestores estratégicos do distribuidor e ambos do fabricante se divergem no quesito relação do fabricante da marca própria no PDV além da fabricação, com os distribuidores mencionando que sim e os fabricantes que não.</p> <p>Os gestores táticos do distribuidor divergem do gestor tático do fabricante no quesito se o consumidor tem maior atenção ou não quanto a origem do item marca própria. Os distribuidores citam sim e o fabricante não. A análise observacional reforçou a opinião dos distribuidores</p>	
				Consenso entre a opinião do gestor estratégico do fabricante e dos gestores táticos de que o consumidor tem maior atenção quanto a origem do item marca própria, a análise observacional reforça a posição

Categoria	Pontos de análise	Óticas		
		Fabricante (estratégico x tático)	Distribuidor (estratégico x tático)	Fabricante x Distribuidor
Convergências	Convergências	Vantagens citadas em comum: preço; promoção da loja; lucratividade; credibilidade adquirida.	Vantagens citadas em comum: preço; volume de vendas; promoção da loja; lucratividade; fidelização; credibilidade adquirida; diminuir custos; melhorias através das auditorias dos distribuidores.	Vantagens citadas em comum: preço; volume de vendas; promoção da loja; lucratividade; credibilidade adquirida.
		Volume de vendas foi citada apenas pelo gestor tático.	Vantagens citadas apenas pelos gestores estratégicos: uso da capacidade ociosa; opções de mercado	Vantagens citadas apenas pelos distribuidores: fidelização; diminuir custos; ocupa espaço da concorrência; uso da capacidade ociosa; melhorias através das auditorias dos distribuidores; opções de mercado
Vantagens	Divergências		Vantagens citadas apenas pelos gestores táticos: Ocupa espaço da concorrência.	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados obtidos nas entrevistas, observações e análise documental

Dentre os principais pontos apresentados na matriz comparativa entre fabricante e distribuidores, os entrevistados de ambos os elos citam como atributos importantes na estratégia de marcas próprias a qualidade dos produtos, ter uma estratégia bem definida de lançamento e uma distribuição eficiente. Os fabricantes isoladamente citaram a importância do controle de processos internos, tanto em fábrica como na administração; contar com capacidade produtiva e a integração interna na tomada de decisões. Já os distribuidores citaram a importância da diferenciação das marcas próprias; de fabricantes e distribuidores transmitirem imagem positiva ao mercado e os fabricantes oferecerem condições comerciais competitivas.

No geral, fabricantes e distribuidores acreditam no desenvolvimento da marca própria no Brasil, que hoje prioriza outros atributos além do preço e, com exceção do gestor estratégico do fabricante, também acreditam que a situação econômica brasileira influencia no investimento em marcas próprias. Como desvantagens, entrevistados de ambos os elos em sua maioria acreditam que não há desvantagens na estratégia, principalmente para os consumidores. Dentre algumas desvantagens mencionadas ambos citam as responsabilidades por perdas compartilhadas entre indústria e distribuidor. O fabricante menciona a burocracia dos distribuidores que retarda processos e pode gerar prejuízos. Já os distribuidores citam a dificuldade em se agregar valor devido à padronização da comunicação de marca própria, o

risco de rupturas que pode gerar dano à imagem da loja; e dependência do cliente, para aqueles fabricantes que tem uma carteira limitada.

Todos os entrevistados mencionaram que o posicionamento do produto é definido pelos distribuidores e que a representatividade das marcas próprias cresceu no decorrer dos anos. Contudo, a análise documental mostrou queda no ano de 2017 nas vendas de marcas próprias da Cooperativa A. Os gestores concordam quanto às oportunidades proporcionadas pelas marcas próprias no canal de distribuição, tanto em crescimento, como na consolidação de parcerias, e que o trabalho com essa estratégia fortaleceu o relacionamento entre fabricante e distribuidores.

A maioria dos entrevistados entra em consenso citando que a relação entre marca própria e consumidor é intermediada exclusivamente pelo distribuidor. Já nas operações de loja, os gestores estratégicos do distribuidor citam que elas devem ser compartilhadas, sendo que os demais entrevistados citam que elas também são exclusivas do distribuidor, que comercializa os produtos. A análise observacional dá suporte à maioria dos entrevistados, que afirmam que o fabricante não participa das operações de loja.

Sobre se a confiança nas marcas próprias reflete nas marcas de fabricante de mesma origem, a maior parte dos entrevistados acredita que sim. Já em relação à curiosidade quanto à origem dos itens marca própria, o gestor estratégico do fabricante e gestores táticos do distribuidor em sua maioria acreditam que o consumidor passou a se atentar mais a esse detalhe, fato reforçado pela análise observacional.

Por fim, dentre as vantagens identificadas na estratégia de marcas próprias, os entrevistados de ambos os elos citaram o preço, que geralmente é menor que os itens de fabricante; incremento no volume de vendas para distribuidores e fabricantes; promoção da loja já que o produto tem a marca da rede que detém sua propriedade e a promove naturalmente; lucratividade acima da obtida com itens de fabricante; e credibilidade adquirida para a indústria que forneça produtos de qualidade. Os distribuidores isoladamente mencionaram: fidelização que a marca própria pode propiciar em caso de boas experiências; diminuição dos custos de operação; ocupa espaço da concorrência, uso da capacidade ociosa e melhorias através das auditorias dos distribuidores para dos fabricantes; e opções de mercado para o consumidor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste tópico são apresentadas as respostas às proposições formuladas no estudo, atendimento aos objetivos propostos, contribuições teóricas e gerenciais, as limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

### 5.1 Análise das proposições

Foram formuladas, a partir do referencial teórico, seis proposições que nortearam os esforços do presente estudo. Considerando as informações obtidas em campo, foi possível analisá-las, indicando abaixo a confirmação ou não de cada uma.

*1 – A concepção inicial de marcas próprias como um produto de preço baixo e de qualidade inferior evoluiu para produtos que oferecem qualidade e satisfação no mesmo nível de marcas de fabricante (LAAKSONEN; RAYNOLDS, 1994; KUMAR; STEENKAMP, 2008; TER BRAAK; DEKIMPE; GEYSKENS, 2013; CUNEO et al., 2015); e 2 – A percepção dos distribuidores em relação às marcas próprias no Brasil vêm mudando positivamente no decorrer dos anos (PAULA; SILVA; PIATO, 2013).*

Proposições suportadas. Os entrevistados acreditaram quase que em unanimidade na evolução da concepção das marcas próprias e movem esforços para que seu produto atenda o consumidor com o mesmo nível de excelência que a marca de fabricante, pois o preço já não é mais o único fator de compra decisivo nessa estratégia.

Alguns gestores ainda enxergam as marcas próprias no contexto nacional consideravelmente aquém dos centros de referência na comercialização desses produtos, como a Europa, mas todos enxergam a mudança e continuam trabalhando para entregar produtos melhores ao consumidor. Um dos principais objetivos que eles consideram ao adotar a marca própria é a fidelização do consumidor e um produto de má qualidade dificulta o alcance desse objetivo.

*3 – O mercado de marcas próprias reforça a relação entre distribuidores e fabricantes (TER BRAAK; DEKIMPE; GAYSKENS, 2013; ZIPPEL; WILKINSON; VOGLER, 2013).*

Proposição suportada. Com base no canal analisado, houve consenso entre gestores por parte de fabricantes e distribuidores sobre o fortalecimento que a estratégia gerou na relação entre ambos. Essa situação se deve ao fato da marca própria necessitar de maior quantidade de decisões compartilhadas desde a concepção do produto até a disponibilidade no ponto de venda

e também por ambos estarem com seu nome exposto no produto, o que gera maior engajamento em conjunto de ações para consolidação no mercado. Além disso, a confiança gerada por um produto marca própria que proporcione boas experiências pode atingir também itens de fabricante vindos de um mesmo fornecedor.

*4 – A exibição do nome do fabricante no produto com marca própria pode estimular uma avaliação positiva do consumidor (CHOI; HUDDLESTON, 2013; CALVO-PORRAL; LANG, 2015; RAHMAN; SOESILO, 2018).*

Proposição parcialmente suportada. Não há um consenso entre os gestores entrevistados quanto à relevância atribuída pelo consumidor à origem do item marca própria. Os gestores por parte do fabricante divergem entre si quanto à importância desta inclusão, com o entrevistado de nível estratégico acreditando que sim e o tático, que não. Por parte dos distribuidores, os gestores estratégicos ficaram divididos entre si, e os táticos em sua maioria acreditam que o consumidor atualmente observa mais esse quesito. A análise observacional ofereceu suporte parcial aos que acreditam em uma possível influência, pois ela mostrou que uma parte considerável dos entrevistados observa com mais atenção o rótulo das marcas próprias, estimulando a crença que, dentre os quesitos observados, esteja a origem do produto.

*5 – As principais vantagens percebidas para os distribuidores de marcas próprias são a diferenciação (KIREYEV; KUMAR; OFEK, 2017); o reforço do relacionamento com o consumidor (BIGNÉ; BORREDÁ; MIQUEL, 2013; MIQUEL-ROMERO; CAPLLIURE-GINER; ADAME-SÁNCHEZ, 2014); o fortalecimento da imagem do distribuidor (BIGNÉ; BORREDÁ; MIQUEL, 2013; CHOI; HUDDLESTON, 2013); a rentabilidade (WU; YEH; HSIAO, 2011; BAO; BAO; SHENG, 2011); e o fortalecimento da relação entre fabricante e distribuidor (OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006; TER BRAAK et al.; 2013).*

Proposição suportada. Todas as vantagens acima foram mencionadas pelos entrevistados, com a diferenciação, o reforço do relacionamento com o consumidor (fidelização) mencionados principalmente pelos distribuidores. Rentabilidade, fortalecimento da imagem do distribuidor e fortalecimento da relação entre fabricante e distribuidor foram mencionados por ambos os elos analisados.

*6 – As principais vantagens percebidas para os fabricantes de marcas próprias são o escoamento do excedente de produção (TER BRAAK; DEKIMPE; GEYSKENS, 2013); o*

*fortalecimento da relação entre fabricante e distribuidor (OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006; TER BRAAK et al.; 2013; TER BRAAK; DEKIMPE; GAYSKENS, 2013); a rentabilidade (TER BRAAK; DEKIMPE; GAYSKENS, 2013); o aumento da participação no PDV (STEENKAMP; DEKIMPE, 1997; TER BRAAK et al., 2013); o aumento das vendas das marcas de fabricante do mesmo fornecedor das marcas próprias (ZIPPEL; WILKINSON; VOGLER, 2013).*

Proposição suportada. Todas as vantagens acima foram mencionadas pelos entrevistados, com rentabilidade, fortalecimento da relação entre fabricante e distribuidor e aumento das marcas de fabricante vindas do mesmo fornecedor sendo mencionados por ambos os elos analisados. Já as vantagens relacionadas a escoamento do excedente de produção e aumento de participação no PDV foram mencionadas apenas pelos distribuidores.

## **5.2 Atendimento dos objetivos propostos**

O presente estudo teve como objetivo geral verificar os pontos de consonância e dissonância entre a visão de um fabricante de marcas próprias lácteas longa vida e seus respectivos distribuidores atendidos. Confirma-se aqui seu atendimento, com a opinião dos gestores da cadeia em questão e dados colhidos em análises documentais e observacionais analisados conforme o procedimento indicado por Bardin (2011), o que resultou em cinquenta e dois códigos organizados em sete categorias, com os principais resultados mencionados abaixo, estratificados de acordo com cada objetivo específico:

*1 - Analisar a estrutura e gestão de marcas próprias das empresas analisadas.*

O fabricante em estudo disponibiliza todo seu mix de produtos para uma possível produção de marcas próprias, levando em conta a disponibilidade de matéria prima. A produção e introdução de novos itens ou categorias ocorre de forma “puxada” (*pull*), ou seja, através da demanda de clientes no caso do fabricante e da demanda do consumidor, no caso dos distribuidores.

Em relação à gestão, o fabricante tem um diretor responsável pela gestão estratégica da marca própria, assessorado por um gestor técnico que acompanha toda a parte tática e operacional. No caso dos distribuidores, eles em geral trabalham com um gestor executivo responsável pela questão estratégica, relacionamento e negociação com fabricantes, assessorados por gestores de categoria que atuam na área tática, alguns pontos estratégicos e responsabilidade sobre gerentes de loja que, por sua vez, cuidam da relação com o consumidor e operações no ponto de venda. Quanto às operações, tanto fabricante como distribuidores

trabalham a marca própria e as marcas de fabricante de forma distinta, com força de trabalho segmentada por estratégia.

Na prospecção, o fabricante não tem ações pré-determinadas para atrair clientes dispostos a trabalhar com marcas próprias. A demanda deve partir de quem deseja contar com o produto de origem da Cooperativa A, tratando, assim, o fornecimento como uma questão de “oportunidade”. Já no caso dos distribuidores, eles atraem o consumidor através de ações no PDV como promoções, ilhas de produto, instalação do material de *trade marketing*, reserva de espaço nobre na gôndola, e em alguns casos, degustações ou experimentações.

Por fim, quanto às auditorias, todos os distribuidores tratam esse quesito como fundamental, com o controle realizado de forma minuciosa para garantir produtos no mesmo padrão dos líderes de mercado, chegando a contratar uma equipe terceirizada para garantir a idoneidade do processo. O fabricante considera as auditorias como algo comum, pois seus controles produtivos e de qualidade são os mesmos tanto na marca própria como na marca de fabricante, sendo esses certificados com excôlencia pelos principais órgãos legislativos.

*2 - Verificar como fabricantes e distribuidores tratam a gestão dos itens marca própria em relação aos itens de fabricante.*

Os fabricantes mencionam que, entre as oportunidades visadas, estão a de conseguir cadastrar ou impulsionar seus itens de fabricante dentro das redes que tenham marcas próprias de sua origem. A maior parte dos entrevistados também acredita no pressuposto de que uma marca própria que proporcione experiência positiva facilita na introdução ou ampliação do comércio de itens de fabricante da mesma origem.

Sobre a proporção de itens de fabricante e de marcas próprias no portfólio do fabricante e na gôndola dos distribuidores, o fabricante menciona de forma unânime que não existe proporção pré-definida, indo de acordo com a demanda externa e disponibilidade produtiva. Já entre os distribuidores não há consenso, com os gestores táticos mencionando de forma dividida se há ou não proporção pré-definida em loja, e os gestores estratégicos mencionando de forma institucional que não há.

Quando questionados sobre o conflito entre marcas próprias e suas marcas de fabricante, os gestores ligados ao fabricante acreditam que não ocorra esse conflito no PDV, pois as estratégias de ambos os itens são divergentes, além de sua marca já ser consolidada no mercado, fatores esses que minimizam qualquer risco. Contudo, eles concordam que pode haver conflitos entre representantes comerciais de sua marca de fabricante em relação à marca própria nos

clientes que tenham ambas, pois esses produtos podem ser percebidos como itens que competem diretamente por *market share*.

*3 - Verificar quais os pontos positivos e negativos que fabricantes e distribuidores enxergam nas marcas próprias considerando os elos fabricante, distribuidor e consumidor.*

O preço foi amplamente o mais citado como a principal vantagem, o que mostra a alta influência que ele ainda exerce no mercado de marcas próprias, mas não de maneira unânime, pois outros atributos passaram a se destacar, como a qualidade. Vários entrevistados mencionam o custo-benefício, em que uma boa oferta é fundamental, mas não abrindo mão de um bom produto.

Outras vantagens mencionadas com destaque pelos entrevistados foram o aumento do volume de vendas que a marca própria proporciona para fabricantes e distribuidores; a promoção que ela gera para a rede que estampa sua marca no rótulo, em que uma experiência satisfatória estabelece uma predisposição positiva em relação à marca corporativa; a lucratividade, pois seus custos proporcionam margens maiores que os itens de fabricante; e a fidelização, em que um bom produto aumenta as chances do consumidor se manter fiel ao estabelecimento, adquirindo outros produtos não só de marca própria, mas do portfólio em geral. Principalmente para os fabricantes, foram mencionados a credibilidade que ela proporciona em uma experiência positiva; uso da capacidade ociosa de produção; e ocupar o espaço da concorrência.

A maior parte dos entrevistados acredita não haver desvantagens na estratégia de marcas próprias, principalmente relacionadas ao consumidor. Contudo, algumas desvantagens foram mencionadas, como a dificuldade que os distribuidores encontram em agregar valor às marcas próprias no PDV, principalmente pela comunicação desses produtos que é feita de forma homogênea; responsabilidade por perdas que são assumidas por fabricantes e distribuidores; o risco de rupturas e problemas com o produto que podem consequentemente gerar danos à imagem do produto e até do distribuidor.

*4 - Analisar a relação de fabricante e distribuidores em aspectos que envolvem a estrutura, produção, gestão, promoção dos itens marca própria.*

Fabricante e distribuidores concordam que o trabalho com marcas próprias fortalece o relacionamento entre eles. Essa aproximação se deve a fatores como a identificação de ambos na embalagem, o que leva a uma força tarefa conjunta para garantir a reputação do produto, e

esforços para obter resultados no mercado. Além disso, por envolver maior quantidade de decisões compartilhadas, o contato se torna mais intenso, gerando automaticamente uma relação mais próxima. Caso essa relação também ocorra de maneira tranquila, sem atritos, consequentemente ela se consolidará podendo facilitar até o cadastro de itens de fabricante do mesmo fornecedor de marcas próprias devido à confiança construída.

Em operações internas, os entrevistados citam em sua maioria que a relação do fabricante é apenas no fornecimento, com toda a operação e intermediação (inclusive PDV e com o consumidor) sendo desempenhada pelo distribuidor. Apesar de alguns gestores por parte dos distribuidores acreditarem que o fabricante deva se envolver dentro da loja com o produto, a análise observacional mostra que ele não se envolve em duas das redes compreendidas nesse estudo. Gestores tanto por parte do fabricante como dos distribuidores acreditam não haver necessidade do fabricante se envolver na tratativa de marcas próprias, pois ele já tem a marca de fabricante em que canaliza seus principais esforços de *trade marketing* e, como a marca própria leva a marca do distribuidor, é ele que deve concentrar os esforços para sua promoção.

*5 - Verificar se fabricantes e distribuidores acreditam que hoje o consumidor denota maior atenção em relação a procedência do produto marca própria.*

As opiniões foram divididas quanto à atenção do consumidor em relação à procedência do produto marca própria. O elo estratégico do fabricante e a maior parte dos gestores táticos dos distribuidores citam que o consumidor passou a ter atenção quanto à origem desses produtos, checando o verso das embalagens com mais apreço e questionando a equipe de vendas no PDV em relação a esse aspecto. Já o gestor tático acredita que essa atenção é importante por parte do consumidor, mas não ocorre por ele ver o nome do distribuidor em destaque, mas sim porque o leva a acreditar que é a rede quem fabrica a marca própria, não se preocupando mais a fundo com esse quesito.

A partir desse dissenso de opiniões, foi realizada uma observação dentro de loja verificando a atenção do consumidor em relação aos itens marca própria. Cerca de 56% dos consumidores demonstraram maior atenção quando pegaram o produto na gôndola, olhando a embalagem de forma mais minuciosa. O resultado não é conclusivo, mas oferece indícios de que o consumidor tem mais atenção a outros detalhes, podendo entre outros aspectos, estar avaliando a procedência dos itens marca própria.

### 5.3 Contribuições teóricas

Dentro dos estudos de marcas próprias, conforme destacado pela literatura (VERHOEF; NIJSSEN; SLOOT, 2002; TARZIJAN, 2007; GÓMEZ; BENITO, 2008; TER BRAAK et al., 2013; PIATO; SILVA; PAULA, 2014; ARENHARDT; BATISTELLA; GROHMANN, 2015) e em levantamento bibliográfico realizado pelo autor e detalhado na introdução, o foco majoritariamente está nas perspectivas do distribuidor e principalmente do consumidor final, trabalhando com ênfase secundária a posição do fabricante quando comparada com as demais óticas. O presente estudo contribui nesse aspecto fortalecendo o conteúdo teórico desse elo abordado em menor intensidade.

Além disso, os resultados também oferecem sustentação de que fabricantes e distribuidores brasileiros percebem a mudança de concepção das marcas próprias e começam a investir na qualidade e entrega semelhantes às marcas de fabricante, pois os consumidores não consideram mais o preço como o único balizador de compra (LAAKSONEN; REYNOLDS, 1994; VAHIE; PASWAN, 2006; OLBRICH; JANSEN, 2014). Os entrevistados sabem que a qualidade não é mais um diferencial na marca própria, e sim um requisito e passaram a investir nesses produtos para que ofereçam os mesmos atributos que as marcas líderes (HUANG; HUDDLESTON, 2009; CHANIOTAKIS; LYMPEROPOULOS; SOURELI, 2010; BENEKE; CARTER, 2015; VALE; MATOS; CAIADO 2016).

Por fim os entrevistados citaram que a maior proximidade entre fabricante e distribuidores gerado na cadeia de marcas próprias proporciona maior confiança nas decisões do canal, parcerias e engajamento com o produto do que se a relação fosse apenas com itens de fabricante. Isso corrobora o mencionado pela literatura (DUNNE; NARASIMHAN, 1999; VERHOEF; NIJSSEN; SLOOT, 2002; OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006; TER BRAAK et al. 2013), de que produção de marcas próprias fortalece o estreitamento de laços, gerando maior cooperação, melhoria da comunicação e otimização dos esforços de planejamento. Os benefícios dessa relação podem chegar também pelo consumidor, que, de acordo com os dados observacionais, tem demonstrado atenção a embalagens dos itens marca própria, e estar vinculado a um fabricante de confiança pode gerar predisposição positiva com o produto devido à garantia de qualidade apresentada (BAO; BAO; SHENG, 2011; CALVO-PORRAL; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ; JUANATEY-BOGA, 2016; RAHMAN; SOESILO, 2018).

## 5.4 Contribuições gerenciais

A principal contribuição gerencial desse estudo é relacionada à relação dentro de loja entre fabricante e distribuidores nas marcas próprias. Por mais que seja uma característica da marca própria a operação ser desempenhada exclusivamente pelo distribuidor, ações em conjunto podem ser feitas, como experimentações, compra premiada e até mesmo parcerias entre a marca própria e de fabricante. Isso ofereceria maior transparência quanto à origem do produto e atrairia o consumidor a experimentá-lo, funcionando como vitrine para ambos os elos envolvidos.

Pode ser que fabricantes de maior porte não obtenham vantagens com essas ações, pelo fato de já contarem com um produto consolidado no mercado que muitas das vezes competem por espaço na gôndola com a marca própria, mas para fabricantes médios e pequenos essas ações podem ser vantajosas. Elas podem promover sua imagem corporativa com gastos reduzidos ou de forma até gratuita e facilitar a entrada de sua marca de fabricante, se ele não estiver cadastrado na rede, ou melhorar sua participação, caso tenha um espaço pequeno ou esteja em uma área pouco privilegiada na gôndola. O trabalho em conjunto pode gerar maior proximidade entre ambos, o que pode gerar ao fabricante economias com verbas de introdução e espaço de gôndola.

Conforme mencionados por alguns gestores e pela literatura, parcerias também podem ser realizadas entre os elos para melhorias ou ampliações na planta industrial. Fabricantes menores podem contar com aporte de grandes distribuidores para modernizações, realizando o pagamento diluído na margem dos produtos finais ou de outra forma acordada entre as partes. Além de garantir padrão de qualidade conforme as exigências do mercado, o distribuidor com essa estratégia consegue manter seu produto de forma padronizada. Para os fabricantes, é possível modernizar sua planta industrial e aumentar a capacidade produtiva que pode ser revertida também para as marcas de fabricante.

Do mesmo modo, grandes fabricantes que atuam com marcas próprias podem financiar distribuidores independentes ou pequenas redes a adotarem a estratégia de marcas próprias. Eles podem oferecer todo seu aporte estrutural (P&D, logística) na elaboração de novos itens e também suporte dentro ponto de venda com a estrutura de *trade marketing*. Em contrapartida, ele pode negociar com esses distribuidores beneficiados o retorno do investimento, seja financeiramente na margem do próprio produto ou estrategicamente, vinculando um volume de fornecimento de sua marca de fabricante de acordo com a marca própria.

Por fim, fabricantes também devem pensar na marca própria como uma estratégia efetiva de defesa contra a concorrência conforme mencionado pela literatura. Ao fornecer esses itens ele estará mantendo o consumidor indiretamente fiel a seus produtos, já que vão comprar um produto de origem da sua indústria e não dos concorrentes. Assim, atuar com a estratégia de marcas próprias pode ser uma maneira efetiva de garantir espaço na gôndola além de sua marca de fabricante a custo reduzido e limitando *market share* para outros fabricantes.

## **5.5 Dificuldades de pesquisa, limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras**

Dentre as principais dificuldades encontradas para a realização do presente estudo destacam-se a dificuldade para obter as informações detalhadas sobre a operação das empresas estudadas, inclusive com a não autorização de menção dos nomes das organizações, sendo necessário o uso de nomes fictícios. Além disso, destaca-se também a dificuldade para agendamento das entrevistas, principalmente com os gestores vinculados aos distribuidores. Das seis redes escolhidas inicialmente, duas não se propuseram a participar do estudo, sendo necessária a substituição por outra rede indicada pelos gestores do fabricante para conseguir alcançar pelo menos 50% dos clientes atendidos. Também é pertinente mencionar a demora com que alguns dos gestores estratégicos do distribuidor aceitaram participar do estudo.

Como limitações do estudo, a primeira diz respeito à impossibilidade de generalização dos resultados obtidos, tanto pelo fato da presente pesquisa tratar de um estudo de caso não passível de ser generalizado conforme mencionado por Yin (2001), como pela questão de tratar do canal de distribuição de um único fornecedor. Estudos futuros podem considerar outras cadeias, incluindo outros fornecedores, o que possibilitaria gerar comparativos em um estudo de casos múltiplos ou simplesmente analisar concordâncias e dissonâncias apenas entre fornecedores, tendo em vista a menor incidência de pesquisas realizadas sob essa ótica, conforme demonstrado pela literatura.

Outra limitação está relacionada ao uso de cinco distribuidores, número também pequeno para generalização, mas justificado por se tratar da cadeia de um único fabricante que conta com oito redes atendidas, alcançando assim cerca de 62% do número de clientes. Pesquisas futuras podem abordar apenas a ótica dos distribuidores, possibilitando explorar um número maior de redes e, consequentemente, um *corpus* maior de pesquisa nesse elo.

Também foi identificado como limite de pesquisa o uso da observação não participante nos supermercados avaliados, fato esse justificado na metodologia e decorrente da preferência dos gerentes para que o pesquisador realizasse o estudo sem contato com os consumidores na

loja. Esse modelo permitiu identificar que o consumidor demonstra interesse em avaliar a embalagem dos itens de marca própria de maneira mais minuciosa, mas não é possível afirmar com exatidão se eles realmente avaliam a origem desses produtos. Estudos futuros podem utilizar a observação participante para apurar com exatidão essa informação e, para buscar generalização, pode ser realizado um estudo quantitativo verificando o mesmo aspecto.

Por fim, a última limitação se refere à limitação geográfica da pesquisa quando considerado os fabricantes e lojas relacionadas aos distribuidores, fato esse justificado devido à regionalidade ser o enfoque direcionador do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal de Uberlândia, nível mestrado acadêmico. Estudos futuros podem abordar realidades em outras regiões, podendo ter seus resultados comparados com a presente pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. Building strong brands. New York: The Free Press, 1996. 380p.
- AAKER, D. A. Managing brand equity capitalizing on the value of brand name. New York: The Free Press, 1991. 299 p.
- AAKER, D. A.; KELLER, K. L. Consumer evaluations of brand extensions. *The Journal of Marketing*, v. 54, n. 1, p. 27-41, 1990. <https://doi.org/10.1177/002224299005400102>
- AAKER, D., SHANSBY, G. Positioning your product. *Business Horizons*, v. 25, n. 3, p. 56-62, 1982. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(82\)90130-6](https://doi.org/10.1016/0007-6813(82)90130-6)
- ABRIL, C.; RODRIGUEZ-CÁNOVAS, B. Marketing mix effects on private labels brand equity. *European Journal Of Management And Business Economics*, v. 25, n. 3, p.168-175, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.redeen.2016.09.003>
- ACNIELSEN. Marca própria traz destaques em básicos e premium, mesmo em um cenário de recessão. 2017. Disponível em: <<https://www.nielsen.com/br/pt/insights/news/2017/Marca-propria-traz-destaques-em-basicos-e-premium-mesmo-em-um-cenario-de-recessao.html>> . Acesso em: 23 mar. 2018.
- ACNIELSEN. Marcas Próprias e alimentos saudáveis são duas das seis principais tendências do varejo na América Latina. 2016. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/br/pt/insights/news/2016/Marcas-proprias-e-alimentos-saudaveis-sao-duas-das-seis-principais-tendencias-do-varejo-na-America-Latina.html>> Acesso em: 23 mar. 2018.
- AILAWADI, K. L.; HARLAM, B. An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store-Brand Share. *Journal of Marketing*, v. 68 p. 147-165, 2004. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.147.24027>
- AILAWADI, K. L.; KELLER, K. L. Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of retailing*, v. 80, n. 4, p. 331-342, 2004. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.008>
- AILAWADI, K. L; PAUWELS, K.; STEENKAMP, J. B. E. Private-Label Use and Store Loyalty. *Journal of Marketing*, v. 72, n. 6, p.19-30, 2008. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.6.019>
- ALTINTAS, H.; KILIC, S.; SENOL, G.; ISIN, B. Strategic objectives and competitive advantages of private label products. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, v. 38, n. 10, p.773-788, 2010. <https://doi.org/10.1108/09590551011076542>
- ALVES, A. C.; MELO, K. R.; ANDRADE, D. S.; MACEDO, C. V; SOUZA, M. I. A percepção da satisfação pelos clientes de marcas próprias. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 10, n. 4, p.114-129, 2016. <https://doi.org/10.12712/rpca.v10i4.690>

AMA - American Marketing Association. Dictionary. 2017, Disponível em <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>>. Acessado em 13 de junho de 2018.

ANSELMSSON, J.; BONDESSON, N. What successful branding looks like - a managerial perspective. British Food Journal, v. 115 n. 11, p. 1612-1627, 2013. <https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2012-0021>

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMAN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.4, n.2, 2015. Disponível em: <<http://www.regepe.org.br/regepe/article/view/142>>.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES - ABAD. Revista Distribuição: Empresas Campeãs. 2017. Responsabilidade da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores - ABAD. Disponível em: <<http://distribuicao.newtrade.com.br/edicoes/>>. Acesso em: 28 jun. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS E TERCEIRIZAÇÃO - ABMAPRO. Marcas próprias alcançam mais de 32 milhões de lares no Brasil. 2016. Disponível em: <<http://abmapro.org.br/noticias-abmapro/marcas-proprias-alcancam-mais-de-32-milhoes-de-residencias-no-brasil/>> Acesso em 28 jun. 2017.

BAILY, P. FARMER, D.; JESSOP, D.; JONES, D. Purchasing principles and management. 9 ed. Pearson Education, 2005. 442 p.

BAO, Y.; BAO, Y.; SHENG, S. Motivating purchase of private brands: Effects of store image, product signatureness, and quality variation. Journal Of Business Research, v. 64, n. 2, p.220-226, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.02.007>

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011. 280 p.

BEANE, T.; ENNIS, D. Market Segmentation: A Review. European Journal Of Marketing, v. 21, n. 5, p.20-42, 1987. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004695>

BENEKE, J. Consumer perceptions of private label brands within the retail grocery sector of South Africa. African Journal of Business Management, v. 4, n. 2, p. 203-220, 2010. Disponível em: <[http://www.academicjournals.org/app/webroot/article/article1380703674\\_Beneke.pdf](http://www.academicjournals.org/app/webroot/article/article1380703674_Beneke.pdf)>

BENEKE, J.; BRITO, A.; GARVEY, K. Propensity to buy private label merchandise. International Journal Of Retail & Distribution Management, v. 43, n. 1, p.43-62, 2015. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2013-0175>

BENEKE, J.; CARTER, S. The development of a consumer value proposition of private label brands and the application thereof in a South African retail context. Journal Of Retailing And Consumer Services, v. 25, p.22-35, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.03.002>

BENEKE, J.; FLYNN, R.; GREIG, T.; MUKAIWA, M. The influence of perceived product quality, relative price and risk on customer value and willingness to buy: a study of private

label merchandise. Journal Of Product & Brand Management, v. 22, n. 3, p.218-228, 2013.  
<https://doi.org/10.1108/JPBM-02-2013-0262>

BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. Sociological methods & research, 10(2), 141-163, 1981.  
<https://doi.org/10.1177/004912418101000205>

BIGNÉ, E.; BORREDÁ, A.; MIQUEL, M. J. El valor del establecimiento y su relación con la imagen de marca privada: efecto moderador del conocimiento de la marca privada como oferta propia del establecimiento. Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa, v. 22, n. 1, p.1-10, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2011.11.001>

BOLTON, R. N.; LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research, Journal of the Academy of Marketing Science, v. 32, n, 3, p. 271-92, 2004.  
<https://doi.org/10.1177/0092070304263341>

BOYLE, P.; LATHROP, E. The value of private label brands to US consumers: an objective and subjective /assessment Journal of Retailing and Consumer Services v. 20, n. 1, p. 80-86, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.10.008>

BRASIL - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Agropecuária puxa o PIB de 2017, 2017. Disponível em:  
<<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?id=72380&view=detalhes>>  
Acesso em: 04 jul. 2018.

BUIL, I.; DE CHERNATONY, L.; MARTINEZ, E. Examining the role of advertising and sales promotions in brand equity creation. Journal Of Business Research, v. 66, n. 1, p.115-122, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.030>

BURT, S. L; SPARKS, L. Corporate Branding, Retailing, and Retail Internationalization. Corporate Reputation Review, v. 5, n. 2-3, p.194-212, 2002.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540174>

BURT, S.; JOHANSSON, U.; THELANDER, A. Standardized marketing strategies in retailing? IKEA's marketing strategies in Sweden, the UK and China. Journal of Retailing And Consumer Services, v. 18, n. 3, p.183-193, 2011.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.09.007>

CALVO-PORRAL, C. C.; LANG, M. F. Private labels: The role of manufacturer identification, brand loyalty and image on purchase intention. British Food Journal, v. 117, n. 2, p.506-522, 2015.  
<https://doi.org/10.1108/BFJ-06-2014-0216>

CALVO-PORRAL, C.; MARTINEZ-FERNÁNDEZ, V. A.; JUANATEY-BOGA, O.; LÉVY-MANGÍN, J. P. Measuring the influence of customer-based store brand equity in the purchase intention. Cuadernos de gestión, v. 15, n. 1, 2015.  
<https://doi.org/10.5295/cdg.130408cc>

CALVO-PORRAL, C.; MARTINEZ-FERNÁNDEZ, V.; JUANATEY-BOGA, O. Influence of manufacturer signature on store brands' loyalty and purchase intention. *Revista de Administração de Empresas*, v. 56, n. 1, p.29-42, 2016.

<https://doi.org/10.1590/S0034-759020160104>

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, v. 21, n. 2, p.513-518, 2013.

<https://doi.org/10.9788/TP2013.2-16>

CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. *O Planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo*. São Paulo, Saraiva, 2006. 206 p.

CARDOSO, O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 6, p.1123-1144, 2006.

<https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010>

CASTILHO, R.; TAMASHIRO, H.; MERLO, E.; ACEVEDO, C. Consumer behavior and factors that affect satisfaction and risk perception of purchases of own brand food products. *RAI Revista de Administração e Inovação*, v. 12, n. 1, 351-370, 2015.

<https://doi.org/10.11606/rai.v12i1.100328>

CHANIOTAKIS, I. E.; LYMPEROPOULOS, C.; SOURELI, M. A. Research Model for Consumers' Intention of Buying Private Label Frozen Vegetables. *Journal Of Food Products Marketing*, v. 15, n. 2, p.152-163, 2009. <https://doi.org/10.1080/10454440802317006>

CHANIOTAKIS, I. E.; LYMPEROPOULOS, C.; SOURELI, M. Consumers' intentions of buying own-label premium food products. *Journal Of Product & Brand Management*, v. 19, n. 5, p.327-334, 2010. <https://doi.org/10.1108/10610421011068568>

CHEN, H. C.; GREEN, R. D. Marketing mix and branding: competitive hypermarket strategies. *International Journal of Management and Marketing Research*, V. 2, n. 1, p. 17-34, 2009. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=1555216>>.

CHIMHUNDU, R.; MCNEILL, L.; Hamlin, R. Manufacturer and retailer brands: Is strategic coexistence the norm? *Australasian Marketing Journal (amj)*, v. 23, n. 1, p.49-60, 2015.

<https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2014.11.004>

CHOI, L.; HUDDLESTON, P. The effect of retailer private brands on consumer-based retailer equity: comparison of named private brands and generic private brands. *The International Review Of Retail, Distribution And Consumer Research*, v. 24, n. 1, p.59-78, 2013. <https://doi.org/10.1080/09593969.2013.821417>

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

CONSTANTINIDES, E. The marketing mix revisited: Towards the 21st century marketing. *Journal of Marketing Management*, v. 22, n. 3, p 439-450, 2006.

<https://doi.org/10.1362/026725706776861190>

CORSTEN, D.; KUMAR, N. Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption. *Journal Of Marketing*, v. 69, n. 3, p.80-94, 2005.

<https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.80.66360>

CORSTJENS, M.; LAL, R. Building store loyalty through store brands. *Journal of Marketing Research*, v. 37, n. 3, p. 281-291, 2000.

<https://doi.org/10.1509/jmkr.37.3.281.18781>

COTTERILL, R.W.; PUTSIS, W.P. Market share and price setting for private labels and national brands. *Review of Industrial Organization*, v. 17n. 1, p. 17-39, 2000.

<https://doi.org/10.1023/A:1007875302869>

COUGHLAN, A. T.; Anderson, E.; Stern, L. W.; El-Ansary, A. I. *Marketing Channels*. England: Person Education Limited, 2014. 558p.

CRAVENS, D.; PIERCY, N. F. *Strategic marketing*. 10 ed. Boston: McGraw-Hill Education 2012. 672 p.

CUNEO, A.; LOPEZ, P.; YAGÜE, M. J. Measuring private labels brand equity: a consumer perspective. *European Journal Of Marketing*, v. 46, n. 7/8, p.952-964, 2012.

<https://doi.org/10.1108/03090561211230124>

CUNEO, A.; MILBERG, S. J.; BENAVENTE, J. M.; PALACIOS-FENECH, J. The growth of private label brands: a worldwide phenomenon? *Journal of International Marketing*, v. 23, n. 1, p. 72-90, 2015.

<https://doi.org/10.1509/jim.14.0036>

DATZIRA-MASIP, J.; POLUZZI, A. Brand architecture management: The case of four tourist destinations in Catalonia. *Journal Of Destination Marketing & Management*, v. 3, n. 1, p.48-58, 2014.

<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.12.006>

DAWES, J.; NENYCZ-THIEL, M.; Analyzing the intensity of private label competition across retailers. *Journal Of Business Research*, v. 66, n. 1, p. 60-66, 2013.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.023>

DE CHERNATONY, L. From brand vision to brand evaluation: The strategic process of growing and strengthening brands. 2 ed. Butterworth-Heinemann. 2006. 338 p.

<https://doi.org/10.4324/9780080459660>

DE CHERNATONY, L.; MCDONALD, M. *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*. Elsevier/Butterworth-Heinemann. 2003. 467 p.

DE WULF, K.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; GOEDERTIER, F.; VAN OSSEL, G. Consumer perceptions of store brands versus national brands. *Journal of Consumer Marketing*, v. 22, n. 4, p. 223-232, 2005.

<https://doi.org/10.1108/07363760510605335>

DIALLO, M. Effects of store image and store brand price-image on store brand purchase intention: Application to an emerging market. *Journal of Retailing And Consumer Services*, v. 19, n. 3, p.360-367, 2012.

<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.03.010>

DOYLE, P.; STERN, P. *Marketing management and strategy*. 4 ed. London: Pearson Education, 2006. 446 p.

DUNNE, D.; NARASIMHAN, C. The new appeal of private labels. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 3, p. 41-52, 1999. Disponível em: <<https://hbr.org/1999/05/the-new-appeal-of-private-labels>>.

DUNNE, P. M., LUSCH, R. F. *Retailing*. 6 ed. Thomson, 2008. 577 p.

DURSUN, I.; KABADAYI, E.T.; ALAN, A. K.; SEZEN, B. Store brand purchase intention: effects of risk, quality, familiarity and store brand shelf space. *Journal of Global Strategic Management*, v. 2, n. 5, p.113-113, 2011.

<https://doi.org/10.20460/JGSM.2011515802>

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Comportamento do consumidor*. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 641 p.

ESTADÃO - PORTAL DO ESTADO DE SÃO PAULO. Consumidor resiste à marca própria, mesmo com o orçamento apertado. 2015. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/blogs/marcia-de-chiara/consumidor-resiste-a-marcapropria-mesmo-com-o-orcamento-apertado/>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

EVANS, J.; MAVONDO, F. T.; BRIDSON, K. Psychic Distance: Antecedents, Retail Strategy Implications, and Performance Outcomes. *Journal of International Marketing*, v. 16, n. 2, p.32-63, 2008. <https://doi.org/10.1509/jimk.16.2.32>

FEARNE, A.; DEDMAN, S. Supply chain partnerships for private-label products: insights from the United Kingdom. *Journal of Food Distribution Research*, v. 31, n. 1, p. 14-23, 2000. Disponível em: <<https://ageconsearch.umn.edu/record/27419/files/31010014.pdf>>.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. *Marketing strategy*. 5ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2011. 743 p.

FIFIELD, P. *Marketing strategy masterclass*. Elsevier, 2008. 599 p.  
<https://doi.org/10.4324/9780080942704>

GARRETSON, J. A.; FISHER, D.; BURTON, S. Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences. *Journal of Retailing*. v.78, p.91-99, 2002. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(02\)00071-4](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(02)00071-4)

GÁZQUEZ-ABAD, J.; MARTINEZ-LÓPEZ, F.; ESTEBAN-MILLAT, I. The role of consumers' attitude towards economic climate in their reaction to 'PL-only' assortments: Evidence from the United States and Spain. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, v. 34, p.340-348, 2017.

<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.07.012>

GEYSKENS, I.; GIELENS, K.; GIJSBRECHTS, E. Proliferating private-label portfolios: How introducing economy and premium private labels influences brand choice. *Journal of Marketing Research*, v. 47, n. 5, p. 791-807, 2010.

<https://doi.org/10.1509/jmkr.47.5.791>

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Atlas SA, 2008. 216 p.

GILBERT D. *Retail marketing management*. 2 ed. Harlow: Pearson education limited, 2003. 457 p.

GILLHAM, B. *Case study research methods*. London: Continuum, 2000. 106p.

GLASER, B. G., STRAUSS, A. L. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine Transaction, reimpresso. 2006, 274 p.

GOMEZ, 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.

<https://doi.org/10.1108/03090560810840952>

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. <https://doi.org/10.1108/09590550810846992>

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

<https://doi.org/10.1108/08858620810865852>

GONZÁLEZ-BENITO, Ó.; MARTOS-PARTAL, M.; Price sensitivity versus perceived quality: Moderating effects of retailer positioning on private label consumption. *Journal of Business Economics and Management*, v. 15, n. 5, p. 935-950, 2014.

<https://doi.org/10.3846/16111699.2012.744346>

GWIN, C. F.; GWIN, C. R. Product attributes model: a tool for evaluating brand positioning. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 11, n. 2, p. 30-42, 2003.

<https://doi.org/10.1080/10696679.2003.11658494>

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.

<https://doi.org/10.1108/02756660710820785>

HIDALGO, P.; MANSSUR, E.; OLAVARRIETA, S.; FARÍAS, P. Determinantes de la compra de marcas privadas. *Revista de Ciências Sociales*, Maracaibo, v. 13, n. 2, p. 205-218, 2007. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/html/28011677002/>>.

HOCH, S. J. How should national brands think about private labels? *Sloan management review*, v. 37, n. 2, 89. 1996. Disponível em: <<https://sloanreview.mit.edu/article/how-should-national-brands-think-about-private-labels/>>

HOCH, S. J.; BANERJI, S. When do private labels succeed? *Sloan Management Review*, v.34, n.4, p. 57-67, 1993. Disponível em: <<https://sloanreview.mit.edu/article/when-do-private-labels-succeed/>>.

HOOLEY, G.; PIERCY, N. F.; NICOLAUD, B. *Marketing strategy and competitive positioning*. 4 ed. Pearson Education Limited, 2008. 614 p.

HOSKINS, J. Offering value and capturing surplus: A strategy for private label sales in a new customer loyalty building scenario. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, v. 28, p. 274-280, 2016.

<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.06.006>

HSU, L.; FOURNIER, S.; SRINIVASAN, S. Brand architecture strategy and firm value: how leveraging, separating, and distancing the corporate brand affects risk and returns. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, v. 44, n. 2, p.261-280, 2015.

<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0422-5>

HUANG, Y.; HUDDLESTON, P. Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 37, n. 11, p.975-992, 2009. <https://doi.org/10.1108/09590550910999389>

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The comparative advantage of competition. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 2, p. 1-15, 1995. <https://doi.org/10.1177/002224299505900201>

IKEDA, A.; CAMPOMAR, M. C.; PEREIRA, B.C. S. O uso de coortes em segmentação de marketing. *O&S*, v. 15, n. 44, p. 25-43, 2008. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302008000100002>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Indicadores IBGE: Estatística da Produção Pecuária, 2017. Disponível em:  
<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?id=72380&view=detalhes>  
Acesso em: 23 mar. 2018.

İPEK, I.; ASKIN, N.; İLTER, B. Private label usage and store loyalty: The moderating impact of shopping value. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, v. 31, p.72-79, 2016.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.03.011>

JAAFAR, S. N.; LALP, P. E.; NABA, M. M. Consumers perceptions, attitudes and purchase intention towards private label food products in Malaysia. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, v. 2, n. 8, p. 73-90, 2012. Disponível em:  
[<http://www.ajbms.org/articlepdf/8ajbms2012282721.pdf>](http://www.ajbms.org/articlepdf/8ajbms2012282721.pdf)

JAIN, D.; MAHAJAN, V.; MULLER, E. Innovation Diffusion in the Presence of Supply Restrictions. *Marketing Science*, v. 10, n. 1, p.83-90, 1991.  
<https://doi.org/10.1287/mksc.10.1.83>

JINDAL, P.; ZHU, T.; CHINTAGUNTA, P. K.; DHAR, S. K. Point-of-Sale marketing mix and brand performance: The Moderating Role of Retail Format and Brand Type. *SSRN Elsevier*, p. 1-51, 2018. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=3127580>>.

KANTAR WORLD PANEL. Total leite longa vida, cenário competitivo: fabricantes e marcas, 2016 (Arquivo recuperado).

KAPFERER, J. The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity. 4 ed. London: Kogan Page, 2008. 576 p.

KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. The Journal of Marketing, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.  
<https://doi.org/10.1177/002224299305700101>

KELLER, K. L.; LEHMANN, D. R. Brands and branding: Research findings and Future Priorities. Marketing Science, v. 25, n. 6, p. 740-759, 2006.  
<https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153>

KELLER, K. Strategic brand management: Global edition. 4 ed. Pearson Higher Ed. 2013. 590 p.

KIREYEV, P.; KUMAR, V.; OFEK, E. Match your own price? Self-matching as a retailer's multichannel pricing strategy. Marketing Science, v. 36, n. 6, p. 908-930, 2017.  
<https://doi.org/10.1287/mksc.2017.1035>

KUMAR, N.; STEENKAMP, J. B. E. Estratégia de marcas próprias. São Paulo: M.Books, 2008. 216 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. <https://doi.org/10.1057/bm.1994.30>

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2002. 448 p.

LOW, G. S.; LAMB JR, C. W. The measurement and dimensionality of brand associations. Journal of Product & Brand Management, v. 9, n. 6, p. 350-370, 2000.  
<https://doi.org/10.1108/10610420010356966>

MAGGARD, J. Positioning revisited. Journal of Marketing, v. 40, n. 1, p. 63-66, 1976.  
<http://dx.doi.org/10.2307/1250678>

MALONI, M. J.; BENTON, W. C. Supply Chain Partnerships: Opportunities for Operations Research. European Journal of Operational Research, v. 101, n. 3, p. 419-29, 1997.  
[https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(97\)00118-5](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(97)00118-5)

MANGOLD, W.; FAULDS, D. J. Service quality in a retail channel system. Journal of Services Marketing, v. 7, n. 4, p. 4-10, 1993. <https://doi.org/10.1108/08876049310047698>

MARCHAND, P., RATINAUD, P. L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française (septembre-octobre 2011). 11° Journées Internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT 2012 (pp. 687-699). Liège, Belgique. Disponível em: <<http://lexicometrica.univ-paris3.fr/jadt/jadt2012/Communications/Marchand,%20Pascal%20et%20al.%20->

[%20L%27analyse%20de%20similitude%20appliquee%20aux%20corpus%20textuels.pdf](#)>. Acesso em 26 dez. 2018.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed.-São Paulo: Atlas. 2003. 311 p.

MARTINEZ-RUIZ, M.; RUIZ-PALOMINO, P.; MARTINEZ-CANAS, R.; BLÁZQUEZ-RESINO J. Consumer satisfaction and loyalty in private-label food stores. *British Food Journal*, v. 116, n. 5, p.849-871, 2014. <https://doi.org/10.1108/BFJ-09-2012-0216>

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. Edição compacta, 5 ed. São Paulo: Elsevier. 2012. 317 p.

MATZLER, K.; GRABNER-KRÄUTER, S.; BIDMON, S. Risk aversion and brand loyalty: The mediating role of brand trust and brand affect. *Journal of Product & Brand Management*, v. 17, n. 3, p. 154-162, 2008. <https://doi.org/10.1108/10610420810875070>

MCCARTHY, E. J.; PERREAUXT, W. D. Basic Marketing: A Global-Managerial Approach. 11 ed. McGraw-Hill/Irwin, 1993. 816 p.

MIOTTO, A. P.; PARENTE, J. G. Retail evolution model in emerging markets: apparel store formats in Brazil. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 43, n. 3, p.242-260, 2015. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-03-2012-0025>

MIQUEL-ROMERO, M. J.; CAPLLIURE-GINER, E. M.; ADAME-SÁNCHEZ, C. Relationship marketing management: Its importance in private label extension. *Journal Of Business Research*, v. 67, n. 5, p.667-672, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.025>

MÜHLBACHER, H.; DREHER, A.; GABRIEL-RITTER, A. MIPS - Managing industrial positioning strategies. *Industrial Marketing Management*, v. 23 n. 4, p. 287-297, 1994. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(94\)90044-2](https://doi.org/10.1016/0019-8501(94)90044-2)

NENYCZ-THIEL, M.; ROMANIUK, J. The real difference between consumers' perceptions of private labels and national brands. *Journal Of Consumer Behaviour*, v. 13, p.262-269, 2014. <https://doi.org/10.1002/cb.1464>

NENYCZ-THIEL, M.; SHARP, B.; DAWES, J.; ROMANIUK, J.; Competition for memory retrieval between private label and national brands. *Journal of Business Research*, v. 63, n. 11, p. 1142-1147, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.10.010>

OLBRICH, R.; JANSEN, H. C. Price-quality relationship in pricing strategies for private labels. *Journal Of Product & Brand Management*, v. 23, n. 6, p.429-438, 2014. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2014-0627>

OLBRICH, R.; JANSEN, H. C.; HUNDT, M. Effects of pricing strategies and product quality on private label and national brand performance. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, v. 34, p.294-301, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.012>

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C. Revisitando o posicionamento em marketing. REGE Revista de Gestão, v. 14, n. 1, p. 41-52, 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36589>>.

OLIVEIRA, R. N. A. Gestão estratégica de marcas próprias. Rio de Janeiro: Brasport, 2008. 284 p.

OUBIÑA, J.; RUBIO, N.; YAGÜE, M. J. Strategic management of store brands: an analysis from the manufacturer's perspective. International Journal Of Retail & Distribution Management, v. 34, n. 10, p.742-760, 2006. <https://doi.org/10.1108/09590550610691338>

PAIVA, E. L.; BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L.; VIEIRA, L. M. Implicações do Comportamento do Consumidor de Marca Própria para as Operações de Varejo. In: XXX ENANPAD, 2006, Salvador. Anais Eletrônicos do XXX Enanpad. Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em:<<http://anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gola-1095.pdf>>.

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

PARK, C. W.; JAWORSKI, B. J; MACINNIS, D. J. Strategic Brand Concept-Image Management. Journal of Marketing, v. 50, n. 4. p. 135-145, 1986. <https://doi.org/10.1177/002224298605000401>

PATTON, M. Q. Qualitative research and evaluation methods. 3.ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2002. 661p.

PAULA, V. A. F. Estratégia de marcas no varejo de alimentos: Concepção e gestão de marcas próprias na Inglaterra e no Brasil. 2008. 227 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/3318>>.

PAULA, V. A. F.; SILVA, A. L.; PIATO, E. L. Estratégia de marcas próprias no varejo supermercadista: um estudo comparativo entre Brasil e Inglaterra. Production, v. 23, n. 1, p.66-79, 2013. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132012005000025>

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. 180 p.

PIATO, E. L.; SILVA, A. L.; PAULA, V. A. F. Análise das vantagens e desvantagens das marcas próprias do atacado para os clientes varejistas. Production, v. 24, n. 2, p.283-294, 2014. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000047>

PIATO, E.; SILVA, A. L.; PAULA, V. A. F. A estratégia de marcas próprias influencia a gestão da cadeia de suprimentos: Insights para o setor atacadista brasileiro. Gestão e Produção (UFSCar), v. 15, p. 463-476, 2008. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2008000300004>

PORTRER, M. Estratégia competitiva. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 362p.

PUROHIT, D.; SRIVASTAVA, J. Effect of manufacturer reputation, retailer reputation and product warranty on consumer judgments of product quality: a cue diagnosticity framework. *Journal of Consumer Psychology*, v. 10 n. 3, p. 123-134, 2001.

[https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1003\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1003_1)

QU, H.; KIM, L. H.; IM, H. H. A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image. *Tourism Management*, v. 32, n. 3, p.465-476, 2011.

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.03.014>

RAFIQ, M.; AHMED, P. K. Using the 7Ps as a generic marketing mix. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 13, n. 9, p.4-15, 1995.

<https://doi.org/10.1108/02634509510097793>

RAHMAN, F.; SOESILO, P. K. M. The effect of information exposure of contract manufacturing practice on consumers' perceived risk, perceived quality, and intention to purchase private label brand. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, v. 42, p.37-46, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.01.010>

RAJAGOPAL; SANCHEZ, R. Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. *Journal of Brand Management*, v. 11, n. 3, p. 233-247, 2004.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540169>

RAO, V. R.; AGARWAL, M. K.; DAHLHOFF, D. How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation? *Journal of Marketing*, v. 68, n.4, p. 126-141, 2004.

<https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.126.42735>

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. In: *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2006. 200 p.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015. 334p.

ROSENBLoom, B. Canais de marketing: Uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002. 557 p.

ROSSI, P.; BORGES, A.; BAKPAYEV, M. Private labels versus national brands: The effects of branding on sensory perceptions and purchase intentions. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, v. 27, p.74-79, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.07.006>

RUBIO, N.; VILLASEÑOR, N.; YAGÜE, M. J. Creation of consumer loyalty and trust in the retailer through store brands: The moderating effect of choice of store brand name. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, v. 34, p.358-368, 2017.

<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.07.014>

SALMAN, D.; TAWFIK, Y.; SAMY, M.; ARTAL-TUR, A. A new marketing mix model to rescue the hospitality industry: Evidence from Egypt after the Arab Spring. *Future Business Journal*, v. 3, n. 1, p.47-69, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.01.004>

SANTOS, S. C.; CAMPOMAR, M. C.; TOLEDO, G. L. Marcas próprias no varejo: Evolução, estratégias e desafios. Revista Científica da FAI, v. 10, n. 1, p. 13-27, 2010. Disponível em:  
<<https://www.fai-mg.br/biblio/images/publicacoes/Cientifica/Cientifica2010.pdf>>.

SEMEIJN, J.; VAN RIEL, A. C.; AMBROSINI, A. B. Consumer evaluations of store brands: effects of store image and product attributes. Journal Of Retailing And Consumer Services, v. 11, n. 4, p.247-258, 2004. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(03\)00051-1](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(03)00051-1)

SETHURAMAN, R. Assessing the External Validity of Analytical Results from National Brand and Store Brand Competition Models. Marketing Science, v. 28, n. 4, p.759-781, 2009. <https://doi.org/10.1287/mksc.1080.0455>

SIMÕES, C.; DIBB, S. Rethinking the brand concept: new brand orientation. Corporate Communications: An International Journal. v. 6, n. 4, p.217-224, 2001.  
<https://doi.org/10.1108/13563280110409854>

SOUZA, M. G.; NEMER, A. Marca e distribuição. São Paulo: Makron Books, 1993. 239 p.

STAKE, R. E. Qualitative research: Studying how things work. Guilford Press, 2010. 244 p.

STEENKAMP, J.; DEKIMPE, M. The increasing power of store brands: Building loyalty and market share. Long Range Planning, v. 30, n. 6, p. 917-930, 1997.  
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00077-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00077-0)

STEENKAMP, J.; VAN HEERDE, J.; GEYSKENS, I. What Makes Consumers Willing to Pay a Price Premium for National Brands over Private Labels? Journal Of Marketing Research, v. 47, n. 6, p. 1011-1024, 2010. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.6.1011>

SWOBODA, B; ELSNER, S. Transferring the Retail Format Successfully into Foreign Countries. Journal of International Marketing, v. 21, n. 1, p. 81-109, 2013.  
<https://doi.org/10.1509/jim.12.0148>

TARZIJÁN, J. Should national brand manufacturers produce private labels? Journal Of Modelling In Management, v. 2, n. 1, p.56-70, 2007.  
<https://doi.org/10.1108/17465660710733059>

TAVARES, M. C. A força da marca: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998. 220p.

TER BRAAK, A.; DEKIMPE, M. G.; GEYSKENS, I. Retailer private-label margins: The role of supplier and quality-tier differentiation. Journal of Marketing, v. 77, n. 4, p. 86-103, 2013. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0566>

TER BRAAK, A.; DELEERSNYDER, B.; GEYSKENS, I.; DEKIMPE, M. G. Does private-label production by national-brand manufacturers create discounter goodwill? International Journal Of Research In Marketing, v. 30, n. 4, p.343-357, 2013.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2013.03.006>

TOLEDO, G. L.; GIRALDI, J. E.; PRADO, K. A. Mapa perceptual de marcas próprias: uma investigação das principais marcas de grandes redes supermercadistas no Brasil. REGE Revista de Gestão, v. 14, n. 4, p. 77-92. 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36615>>.

VAHIE, A.; PASWAN, A. Private label brand image: its relationship with store image and national brand. International Journal of Retail & Distribution Management, ABI/INFORM Global, v. 34, n.1, p. 67, 2006. <https://doi.org/10.1108/09590550610642828>

VALE, R.; MATOS, P.; CAIADO, J. The impact of private labels on consumer store loyalty: An integrative perspective. Journal of Retailing And Consumer Services, v. 28, p.179-188, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.10.003>

VEIGA, C. P.; VEIGA, C. R. P.; SATO, K. H.; TORTATO, U. Estratégia de planejamento do Sortimento: Um Estudo de Caso do Varejo de Alimentos no Brasil. Management in Dialogue Review, v.13, n. 1, 2011. <https://doi.org/10.20946/rad.v13i1.4558>

VERBEKE, W.; VIAENE, J. Beliefs, attitude and behavior towards fresh meat consumption in Belgium: empirical evidence from a consumer survey. Food Quality and Preference, v. 10, n. 6, p. 437-445, 1999. [https://doi.org/10.1016/S0950-3293\(99\)00031-2](https://doi.org/10.1016/S0950-3293(99)00031-2)

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.  
<https://doi.org/10.1108/03090560210445191>

VO, T.; NGUYEN, C. Factors Influencing Customer Perceived Quality and Purchase Intention Toward Private Labels in the Vietnam Market: The Moderating Effects of Store Image. International Journal Of Marketing Studies, v. 7, n. 4, p.51-63, 2015.  
<https://doi.org/10.5539/ijms.v7n4p51>

WU, P.; YEH, G.; HSIAO, C. The effect of store image and service quality on brand image and purchase intention for private label brands. Australasian Marketing Journal (amj), v. 19, n. 1, p. 30-39, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2010.11.001>

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001. 205 p.

YOO, B.; DONTUH, N.; LEE, S. An examination of selected marketing mix elements and brand equity. Journal of the academy of marketing science, v. 28, n. 2, p. 195-211, 2000.  
<https://doi.org/10.1177/0092070300282002>

ZEITHAML, V. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of the Evidence. Journal of Marketing, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1988.  
<https://doi.org/10.1177/002224298805200302>

ZENTES J.; MORSCHETT D.; SCHRAMM-KLEIN H. Strategic Retail Management: Text and International Cases. 1 ed. Wiesbaden: Springer Gabler, 2007. 358 p.

ZIPPEL, C.; WILKINSON, J.; VOGLER, T. The influence of private labels on retailer cooperation. *Australasian Marketing Journal (amj)*, v. 21, n. 4, p.271-277, 2013.  
<https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2013.08.008>

## APÊNDICE A

### Roteiro de entrevista com o fabricante nível estratégico

- \* Nome da organização:
- \* Ramo de atividade:
- \* Nome do entrevistado:
- \* Cargo:
- \* Tempo na instituição:
- \* Atribuições na organização:

#### Descritivas:

- 1 - Qual tempo de atuação no mercado de marcas próprias?
- 2 - Quantas categorias há no portfólio no geral e de MPs?
- 3 - Todo o mix de produtos da empresa está em pauta para uma possível produção de marcas próprias ou há restrição em alguma de suas categorias?
- 4 - Qual o posicionamento das MPs da empresa (em relação ao da empresa geral e mix de marketing)?
- 5 - Após a decisão de entrar no mercado de marcas próprias, quais os investimentos que a empresa realizou para se adaptar no segmento?
- 6 - Quais os critérios para adoção de novas categorias?
- 7 - Quais os critérios adotados para prospectar novos fornecedores de matérias primas para as marcas próprias?
- 8 - Como foi o processo de entrada da empresa no mercado de MPs (experiências positivas e negativas)?
- 9 - Quais as estratégias da empresa para que seu produto marca própria não seja uma efetiva ameaça ao seu produto fabricante, tendo em vista quem ambos competem na gôndola das redes que terceirizam essa produção?
- 10 - Quais os principais atributos dos produtos marca própria da empresa?
- 11 - Como funciona a estrutura de gestão das marcas próprias na empresa?
- 12 - Existe relação entre SKUs entre marcas próprias e marcas de fabricante?
- 13 - Existe algum tipo de conflito interno principalmente entre os representantes da indústria com questão da adoção de marcas próprias?
- 14 - Qual a motivação para distribuidores e fabricantes (especial sua organização) entrarem no mercado de MPs?
- 15 - Quais as vantagens e desvantagens/riscos que as marcas próprias proporcionam para os distribuidores, fabricantes e consumidores
- 16 - Qual a representatividade (%) da venda de marcas próprias no faturamento da empresa?  
Houve aumento (ou redução) neste % nos últimos anos?
- 17 - Qual sua opinião do sobre os fundamentos necessários para uma empresa que deseja entrar no mercado de marcas próprias, tanto varejo como fabricante?
- 18 - Qual sua percepção sobre a evolução do conceito de marca própria, especialmente no Brasil?
- 19 - Você enxerga a atual conjuntura da economia brasileira como um influenciador para as empresas investirem ou não no mercado de marcas próprias?

- 20 - Quais os planos e perspectivas futuras da empresa dentro do mercado de marcas próprias?
- 21 - Quais os processos e critérios para a prospecção de clientes da empresa?
- 22 - Como a empresa lida com o processo de auditoria dos distribuidores?
- 23 - Como é a relação entre o varejo e o fornecedor em aspectos além do fornecimento (ações de PDV e trade marketing, processo de P&D e logística)? Essa relação é diferente nas marcas de fabricante?
- 24 - Quais as principais exigências dos distribuidores em relação aos fabricantes de marcas próprias?
- 25 - Você enxerga um fortalecimento da relação provocado pelo trabalho com marcas próprias entre varejo e fabricante? Esse fortalecimento atinge também as marcas de fabricante de um mesmo fornecedor?
- 26 - Quais os aspectos você acredita que leva o consumidor a adquirir marcas próprias?
- 27 - Como funciona o elo entre o fabricante e o consumidor em relação às MPs?
- 28 - Dentro do PDV o consumidor passou a ter mais atenção em relação ao fabricante do produto marca própria?
- 29 - Algun outro comentário ou sugestão?

## APÊNDICE B

### Roteiro de entrevista com o fabricante nível tático

- \* Nome da organização:
- \* Ramo de atividade:
- \* Nome do entrevistado:
- \* Cargo:
- \* Tempo na instituição:
- \* Atribuições na organização:

- 1 - Todo o mix de produtos da empresa está em pauta para uma possível produção de marcas próprias ou há restrição em alguma de suas categorias?
- 2 - Quais os critérios para adoção de novas categorias?
- 3 - Quais os critérios adotados para prospectar novos fornecedores de matérias primas para as marcas próprias?
- 4 - Quais as estratégias da empresa para que seu produto marca própria não seja uma efetiva ameaça ao seu produto fabricante, tendo em vista quem ambos competem na gôndola das redes que terceirizam essa produção?
- 5 - Quais os principais atributos dos produtos marca própria da empresa?
- 6 - Como funciona a estrutura de gestão das marcas próprias na empresa?
- 7 - Existe relação entre SKUs entre marcas próprias e marcas de fabricante?
- 8 - Existe algum tipo de conflito interno principalmente entre os representantes da indústria com questão da adoção de marcas próprias?
- 9 - Qual a motivação para distribuidores e fabricantes (especial sua organização) entrarem no mercado de MPs?
- 10 - Quais as vantagens e desvantagens/riscos que as marcas próprias proporcionam para os distribuidores, fabricantes e consumidores
- 11 - Qual a representatividade (%) da venda de marcas próprias no faturamento da empresa? Houve aumento (ou redução) neste % nos últimos anos?
- 12 - Qual sua percepção sobre a evolução do conceito de marca própria, especialmente no Brasil?
- 13 - Você enxerga a atual conjuntura da economia brasileira como um influenciador para as empresas investirem ou não no mercado de marcas próprias?  
Relação varejo x fabricante x consumidor na cadeia de MPs
- 14 - Quais os processos e critérios para a prospecção de clientes da empresa?
- 15 - Como a empresa lida com o processo de auditoria dos distribuidores?
- 16 - Como é a relação entre o varejo e o fornecedor em aspectos além do fornecimento (ações de PDV e trade marketing, processo de P&D e logística)? Essa relação é diferente nas marcas de fabricante?
- 17 - Quais as principais exigências dos distribuidores em relação aos fabricantes de marcas próprias?
- 18 - Você enxerga um fortalecimento da relação provocado pelo trabalho com marcas próprias entre varejo e fabricante? Esse fortalecimento atinge também as marcas de fabricante de um mesmo fornecedor?
- 19 - Quais os aspectos você acredita que leva o consumidor a adquirir marcas próprias?
- 20 - Como funciona o elo entre o fabricante e o consumidor em relação às MPs?

21 - Dentro do PDV o consumidor passou a ter mais atenção em relação ao fabricante do produto marca própria?

22 - Algun outro comentário ou sugestão?

## APÊNDICE C

### Roteiro de entrevista com o distribuidor nível estratégico

- \* Nome da organização:
- \* Ramo de atividade:
- \* Nome do entrevistado:
- \* Cargo:
- \* Tempo na instituição:
- \* Atribuições na organização:

- 1 - Quais os formatos comerciais de que a empresa trabalha?
- 2 - Qual tempo de atuação no mercado de marcas próprias?
- 3 - Quantas categorias há no sortimento em geral?
- 4 - Quantas categorias há no sortimento de MPs?
- 5 - Qual a proporção entre skus marcas próprias e de fabricante?
- 6 - Qual o posicionamento das MPs da empresa (em relação ao da empresa geral e mix de marketing)?
- 7 - Quais as bandeiras de atuação de MPs da empresa e posicionamento de cada uma?
- 8 - Quais os critérios para adoção de novas categorias (pesquisas de mercado)?
- 9 - Como foi o processo de entrada da empresa no mercado de MPs (experiências positivas e negativas)?
- 10 - Quais os principais atributos dos produtos marca própria da empresa?
- 11 - Como funciona a estrutura de gestão das marcas próprias na empresa?
- 12 - Qual a motivação para a distribuidores e fabricantes entrarem no mercado de MPs?
- 13 - Quais as vantagens e desvantagens/riscos que as marcas próprias proporcionam para os distribuidores em especial para sua organização; fabricantes e consumidor?
- 14- Qual a representatividade (%) da venda de marcas próprias no faturamento da empresa? Houve aumento (ou redução) neste % nos últimos anos?
- 15 - Qual sua opinião do sobre os fundamentos necessários para uma empresa que deseja entrar no mercado de marcas próprias, tanto varejo como fabricante?
- 16 - Qual sua percepção sobre a evolução do conceito de marca própria, especialmente no Brasil?
- 17 - Você enxerga a atual conjuntura da economia brasileira como um influenciador para as empresas investirem ou não no mercado de marcas próprias?
- 18 - Quais os planos e perspectivas futuras da empresa dentro do mercado de marcas próprias?
- 19 - Quais os processos e critérios para a prospecção de fornecedores da empresa?
- 20 - Como funciona e quais critérios do processo de auditoria da empresa com os fabricantes?
- 21 - O fornecimento é exclusivo por categoria ou há mais de um fabricante?
- 22 - Como é a relação entre o varejo e o fornecedor em aspectos além do fornecimento (ações de PDV e trade marketing, processo de P&D e logística)? Essa relação é diferente nas marcas de fabricante de um mesmo fornecedor?
- 23 - Quais as principais exigências dos distribuidores em relação aos fabricantes de marcas próprias?
- 24 - Você enxerga um fortalecimento da relação provocado pelo trabalho com marcas próprias entre varejo e fabricante?

- 25 - Ocorre um fortalecimento da confiança entre a empresa e o fabricante de MPs quando tratamos dos produtos com marca de fabricante do mesmo fornecedor?
- 26 - Quais os aspectos que levam o consumidor a adquirir marcas próprias?
- 27 - Como funciona o elo entre o fabricante e o consumidor em relação às MPs?
- 28 - Dentro do PDV o consumidor passou a ter mais atenção em relação ao fabricante do produto marca própria?
- 29 - Algum outro comentário ou sugestão?

## APÊNDICE D

### Roteiro de entrevista com o distribuidor nível tático

- \* Nome da organização:
- \* Ramo de atividade:
- \* Nome do entrevistado:
- \* Cargo:
- \* Tempo na instituição:
- \* Atribuições na organização:

#### 1 - Descritivas:

- 01 - Qual o formato comercial da loja?
- 02 - Quantas categorias há no sortimento em geral?
- 03 - Quantas categorias há no sortimento de MPs da loja?
- 04 - Existe uma proporção entre o espaço de marcas próprias e de fabricante em sua loja? Se sim qual?
- 05 - Quais os principais atributos dos produtos marca própria da empresa que você trabalha?
- 06 - Como funciona a gestão das marcas próprias na sua loja?
- 07 - Quais vantagens e/ou desvantagens/riscos você enxerga para os distribuidores, em especial para sua loja, proporcionada pelas marcas próprias?
- 08- Quais vantagens e/ou desvantagens/riscos você enxerga para os fabricantes que produzem marcas próprias?
- 09 - Quais vantagens e/ou desvantagens/riscos você enxerga no produto marca própria para o consumidor?
- 10 - Qual a representatividade (%) da venda de marcas próprias no faturamento na sua loja (caso seja possível informar)? Houve aumento (ou redução) neste % nos últimos anos?
- 11 - Como é a relação entre sua loja e o fornecedor em aspectos além do fornecimento (ações de PDV e trade marketing; logística)? Essa relação é diferente no caso dos fabricantes que também forneçam suas marcas além da marca própria?
- 12 - Você enxerga um fortalecimento da relação entre a loja e o fabricante provocado pelo trabalho com marcas próprias?
- 13 - Ocorre influência na confiança em relação aos produtos da marca do fabricante quando esse fornece marcas próprias de qualidade?
- 14 - Quais aspectos você enxerga que levam o consumidor a adquirir marcas próprias?
- 15 - Como funciona o elo entre o fabricante e o consumidor em relação às MPs na sua loja?
- 16 - Dentro do PDV você acredita que o consumidor passou a ter mais atenção em relação ao fabricante do produto marca própria?
- 17 - Algum outro comentário ou sugestão?

## APÊNDICE E

### **Modelo de termo de consentimento encaminhado ao fabricante e distribuidores para participação do estudo**

Pelo presente instrumento abaixo assinado declaro estar de acordo em participar da pesquisa ESTUDO DA CADEIA DE MARCAS PRÓPRIAS NO SETOR LÁCTEO UHT: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE UM FABRICANTE CONFRONTADA A DE SEUS DISTRIBUIDORES ATENDIDOS, referente a dissertação do discente em pós-graduação em Administração nível mestrado acadêmico da Faculdade de Gestão e Negócios - FAGEN na Universidade Federal de Uberlândia - UFU, Guilherme André Braga sob a responsabilidade da professora orientadora Drª Verônica Angélica Freitas de Paula.

Tenho ciência que presente pesquisa estará sujeita a publicação acadêmica. Nesse sentido eu:

- ( ) Aceito divulgar o nome da empresa e respectivos entrevistados.
- ( ) Não aceito divulgar o nome da empresa e respectivos entrevistados, solicitando o uso de identificações fictícias.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_

---

Assinatura

---

Cargo/Função

## APÊNDICE F

### **Modelo de termo de consentimento encaminhado ao fabricante e distribuidores para realização da análise observacional**

Pelo presente instrumento abaixo assinado declaro aceitar o discente em pós-graduação em Administração nível mestrado acadêmico da Faculdade de Gestão e Negócios - FAGEN na Universidade Federal de Uberlândia - UFU, Guilherme André Braga realizar a análise observacional como instrumento de coleta de dados para conclusão de sua dissertação com o tema ESTUDO DA CADEIA DE MARCAS PRÓPRIAS NO SETOR LÁCTEO UHT: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE UM FABRICANTE CONFRONTADA A DE SEUS DISTRIBUIDORES ATENDIDOS, sob a responsabilidade da professora orientadora Dr<sup>a</sup> Verônica Angélica Freitas de Paula. O discente tem liberdade para permanecer no recinto organizacional conforme sua necessidade no intuito de atender os objetivos de seu estudo.

Tenho ciência que presente pesquisa estará sujeita a publicação acadêmica. Sendo assim, autorizo o discente a realizar a observação da modalidade:

- ) Participante, com interação com os membros da organização.  
 ) Não participante, sem interação com os membros da organização.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_

---

Assinatura

---

Cargo/Função

## APÊNDICE G

### Formulário utilizado para observação no fabricante

Formulário diário

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Hora: de \_\_\_\_:\_\_\_\_ as \_\_\_\_:\_\_\_\_

Duração: \_\_\_\_\_ horas

Definições gerais: Caráter não participante, com foco nas atividades do gestor de marcas próprias e do diretor executivo.

Informações coletadas:

Observações gerais:

### INFORMAÇÕES FINAIS

Total de observação: \_\_\_\_\_ horas

Observações gerais:

## APÊNDICE H

### Formulário utilizado para observação nos distribuidores (lojas)

Tipo de observação: Não participante

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Hora: de \_\_\_\_:\_\_\_\_ às \_\_\_\_:\_\_\_\_

Duração: \_\_\_\_ horas

Loja: \_\_\_\_\_

Número de seções avaliadas: \_\_\_\_\_

Pessoas que passaram pelos corredores	____ pessoas
Que pegaram o produto marcas própria	____ pessoas
Que olharam a embalagem	____ pessoas
Que não olharam a embalagem	____ pessoas
Proporção que olhou a embalagem	____ %

Observações gerais:

### INFORMAÇÕES FINAIS

Total de observação: \_\_\_\_ horas

Total	
Pessoas que passaram pelos corredores	____ pessoas
Que pegaram o produto marcas própria	____ pessoas
Que olharam a embalagem	____ pessoas
Que não olharam a embalagem	____ pessoas
Proporção que olhou a embalagem	____ %

Observações gerais: