

ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE MARCAS PRÓPRIAS SOB A PERSPECTIVA DO FORNECEDOR: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE ALIMENTOS.

Daniel Ferreira Hassel Mendes - Centro Universitário Alves Faria

Bento Alves Da Costa Filho

Resumo

As Marcas Próprias são um fenômeno mundial e sua participação no mercado é crescente tanto em outros países quanto no Brasil. Em países da Europa, as participações das marcas próprias no varejo chegam próximo aos 50%. No Brasil, a participação é bem mais tímida apesar de crescente. Muito se tem discutido na literatura sobre este fenômeno principalmente em meados da década de 1990 e início dos anos 2000. Porém poucos trabalhos acadêmicos discorrem sobre a perspectiva do fornecedor de marcas próprias. Este presente trabalho faz uma análise dos pontos positivos e negativos do ponto de vista do fornecedor de marcas próprias. Um estudo de caso foi realizado em uma empresa fornecedora de marcas próprias, na área de alimentos, a fim avaliar a viabilidade de continuar a ser fornecedor deste tipo de produto. As evidências utilizadas no estudo de caso foram duas pesquisas, uma qualitativa com o sócio fundador da empresa e outra quantitativa com consumidores finais do produto. O intuito foi endereçar um dilema atual vivenciado por esta companhia estudada: vale a pena continuar a ser fornecedor de marcas próprias? Os resultados indicaram que o fornecimento de marcas próprias permite que o fabricante ingresse em novos mercados, alavanque vendas com poucos recursos investidos, e obtenha boa divulgação de seus produtos por meio de parcerias de renome. Como pontos negativos, há risco de o fabricante se tornar dependente das grandes redes de varejo, além de perder o foco no desenvolvimento de sua marca em benefício da marca própria. Palavras chaves: Marcas Próprias; Pontos Positivos; Pontos Negativos; Fornecedor.

ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE MARCAS PRÓPRIAS SOB A PERSPECTIVA DO FORNECEDOR: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE ALIMENTOS.

RESUMO

As Marcas Próprias são um fenômeno mundial e sua participação no mercado é crescente tanto em outros países quanto no Brasil. Em países da Europa, as participações das marcas próprias no varejo chegam próximo aos 50%. No Brasil, a participação é bem mais tímida apesar de crescente. Muito se tem discutido na literatura sobre este fenômeno principalmente em meados da década de 1990 e início dos anos 2000. Porém poucos trabalhos acadêmicos discorrem sobre a perspectiva do fornecedor de marcas próprias. Este presente trabalho faz uma análise dos pontos positivos e negativos do ponto de vista do fornecedor de marcas próprias. Um estudo de caso foi realizado em uma empresa fornecedora de marcas próprias, na área de alimentos, a fim avaliar a viabilidade de continuar a ser fornecedor deste tipo de produto. As evidências utilizadas no estudo de caso foram duas pesquisas, uma qualitativa com o sócio fundador da empresa e outra quantitativa com consumidores finais do produto. O intuito foi endereçar um dilema atual vivenciado por esta companhia estudada: vale a pena continuar a ser fornecedor de marcas próprias? Os resultados indicaram que o fornecimento de marcas próprias permite que o fabricante ingresse em novos mercados, alavanque vendas com poucos recursos investidos, e obtenha boa divulgação de seus produtos por meio de parcerias de renome. Como pontos negativos, há risco de o fabricante se tornar dependente das grandes redes de varejo, além de perder o foco no desenvolvimento de sua marca em benefício da marca própria.

Palavras chaves: Marcas Próprias; Pontos Positivos; Pontos Negativos; Fornecedor.

MÉTODO

No presente trabalho o método de pesquisa selecionado foi o estudo de caso, que teve como base o protocolo apresentado no quadro 2. O protocolo do estudo de caso é um importante instrumento que visa aumentar a confiabilidade da pesquisa balizando o trabalho do pesquisador no andamento da investigação. Este trabalho seguiu o protocolo de estudo de caso conforme Yin (2015). As evidências utilizadas no estudo foram duas pesquisas de campo: uma pesquisa qualitativa envolvendo entrevista com o presidente da empresa Mendes Alimentos Ltda, cujo roteiro encontra-se especificado no quadro 3, e uma pesquisa quantitativa com 140 consumidores dos molhos prontos fabricados pela empresa e fornecido a restaurantes e ao varejo, sendo a estrutura do questionário apresentada mais abaixo neste texto.

Quadro 2. Protocolo do Estudo de Caso

PROCEDIMENTOS Visitas à Empresa Revisão de informações preliminares Procedimentos de Acesso Documentos consultados Pessoas entrevistadas – pesquisa qualitativa Pessoas entrevistadas – pesquisa quantitativa
QUESTÕES PARA O ESTUDO DE CASO Roteiro de Entrevistas (pesquisa qualitativa) Decisão sobre fornecer marcas próprias Pontos positivos e negativos do fornecimento de Marcas Próprias

Relacionamento com os parceiros aos quais fornece Marcas Próprias Futuro da Empresa com relação a estratégia de fornecimento de Marcas Próprias Questionário (pesquisa quantitativa) Perfil dos respondentes Conhecimento geral sobre MP Conhecimento sobre o produto específico
PLANO DE ANÁLISE Estudo de Caso: apresentação da empresa e análise Pesquisa quantitativa: análise de dados

Fonte: Elaborado com base em Yin (2015).

Apresentação da Empresa

Desde sua fundação em 2008, a Mendes Alimentos fez uso de uma estratégia de marketing para ganho de mercado. A empresa sempre ofereceu aos seus clientes a oportunidade de agregar um produto de qualidade à marca própria de cada um deles. Desta forma, a Mendes Alimentos conseguiu abrir mercado e aumentar sua escala de produção, reduzindo custos e atingindo cada vez mais um número maior de consumidores finais.

Hoje a empresa possui mais de 100 parceiros para os quais fornece produtos utilizados nas marcas próprias dos mesmos. Grande parte destes clientes detêm marcas tradicionais e franquias conhecidas em todo o país como, por exemplo, Porcão Churrascaria, Hocca Bar (mercado municipal de SP), Piquiras Restaurante, etc. São clientes que a Mendes Alimentos conquistou pela qualidade de seu produto e que, ao mesmo tempo, também ajudaram a expandir a marca da empresa (Mendez), por terem uma clientela consolidada e altamente formadora de opinião.

Mesmo fornecendo marcas próprias a vários clientes, a companhia sempre buscou o crescimento de sua própria marca, a Mendez. A empresa possui uma rede de distribuidores e representantes em todo o território nacional, além de distribuidores nos EUA e México. Também, investiu no desenvolvimento de embalagens padronizadas visando mostrar ao consumidor final a qualidade e as características peculiares de seus produtos.

Alguns destes investimentos tiveram objetivos claros de reforçar sua marca, mesmo sendo fornecedor de marcas próprias. Um exemplo destes investimentos foi em embalagens patenteadas. Desta forma, mesmo por meio do fornecimento de uma determinada marca própria, a empresa tem o objetivo de levar o consumidor a identificar que aquele produto pertence ou é fabricado pela Mendes Alimentos Ltda. De certa forma, esta é uma estratégia utilizada por empresas que se utilizam de marcas próprias. Bambuy et al. (2014) realizaram estudo sobre a captura de valor, comparando as semelhanças entre a marca própria e a marca de fabricante. No caso, a Mendes Alimentos procurou padronizar as embalagens visando obter semelhança entre a marca própria e a sua própria marca de molhos prontos. Nesta situação, a empresa em estudo deixou de ser meramente um fornecedor e se transformou em concorrente da marca própria, com a sua marca “Mendez”.

A empresa possui uma agência especializada que desenvolve todos os seus rótulos, seja de sua marca “Mendez”, seja de marcas próprias fornecidas. Desta forma, um padrão de identidade foi criado também no intuito de que o consumidor sempre faça a ligação do produto, molhos prontos, com a empresa. Por considerar seu produto de alta qualidade e

com características peculiares, a empresa mantém o mesmo padrão de sua linha de produtos, seja com sua marca “Mendez”, seja com as diversas marcas próprias fornecidas. A Mendes Alimentos pretende mais uma vez, com a manutenção deste padrão, criar uma identidade e fazer com que seu nome cresça perante seus consumidores finais, mesmo com a estratégia de fornecimento de marcas próprias.

Atualmente a empresa Mendes Alimentos vive um momento diferente de quando iniciou suas atividades. Sua marca se fortaleceu, a empresa ganhou espaço, escala de produção, e atingiu uma presença considerável em todo o território nacional.

A partir deste novo momento, surge então um dilema na vida da Mendes Alimentos: qual a melhor estratégia para a continuidade do crescimento da empresa? Seria interessante continuar fornecendo marcas próprias mesmo sem a necessidade de aumento de escala de produção? Ou seria melhor concentrar suas forças e estratégias apenas na marca da empresa?

Além destas perguntas, outra dúvida surge como um ponto primordial para uma tomada de decisão na empresa. A empresa Mendes Alimentos Ltda percebeu ao longo dos anos que o fornecimento de MP traz riscos também à operação quando a empresa possui sua marca. Os principais riscos são a perda de foco em sua própria marca em benefício das marcas próprias, alta dependência das grandes redes de varejo e os altos investimentos em estoques de embalagens e rótulos de marcas próprias. Em suas respostas, o sócio fundador Rafael Mendes deixa claro o conhecimento e preocupação com estes riscos. Investimentos foram feitos no sentido de minimizar estes impactos como patenteamento de embalagens, padronização de rótulos, padronização de cores, contratação de uma agência própria para desenvolvimento de todos os rótulos e embalagens da empresa (seja de clientes MP ou para a própria marca da empresa). Hoje, o produto da empresa possui uma identidade visual, e mesmo quando fornecendo MP, esta identidade é mantida. Porém, há dúvidas se todos os investimentos da empresa na padronização de seus produtos e criação de uma identidade dos mesmos surtiram o efeito esperado. Será que o consumidor hoje consegue fazer uma conexão entre um produto de marca própria e o produto fornecido pela empresa, de marca “Mendez”?

No intuito de entender um pouco mais da história da companhia, de toda sua trajetória e dos desafios encontrados como fornecedora de MP, foi realizada uma entrevista com o sócio fundador da empresa Rafael Mendes (Pesquisa Qualitativa). O roteiro de entrevista teve como base os quatro tópicos abordados no quadro 3, quais sejam: decisão sobre fornecer marcas próprias; pontos positivos e negativos do fornecimento de marcas próprias; relacionamento com os parceiros; e futuro da empresa com relação à estratégia de marcas próprias.

Quadro 3 - Relação entre questões e Referencial Teórico

Questão	Tema	Autores que abordam o assunto
1	Decisão sobre fornecer Marcas Próprias	Mills (1995); Caprice (2001); Bontems (1999); Philippe (1999 apud Bergés-Sennou, 2002; Caprice (2001) e Bergés-Sennou (2002).
2	Pontos positivos e negativos do fornecimento de Marcas Próprias	Souza e Nemer (1993); Oliver (2001); Costgrove (2001); Piatto Silva e Paula (2007); Kotler (2000); Murad e Torres (2008); Alvarez (2008); Wells, Farley e Armstrong (2007).

3	Relacionamento com os parceiros aos quais fornece Marcas Próprias	Kumar; Steekamp, 2007; Braak et al., 2013
4	Futuro da Empresa com relação a estratégia de fornecimento de Marcas Próprias	Próprio autor deste trabalho.

A empresa acredita que se esta conexão estiver sendo feita, mesmo com a operação de fornecimento de MP, a empresa está de certa forma também divulgando seu nome e sua marca, e os impactos sobre ela são minimizados. No intuito de endereçar estas duas últimas perguntas, uma pesquisa de mercado (quantitativa) foi realizada na cidade de Goiânia. O questionário foi aplicado em consumidores (clientes finais) de 3 parceiros (restaurantes) aos quais a Mendes Alimentos Ltda fornece marcas próprias.

Foram aplicados 140 questionários, divididos na mesma proporção nestes três estabelecimentos. Os clientes finais destes três estabelecimentos foram abordados enquanto estavam sentados nas mesas dos restaurantes e foram convidados a participar de uma pesquisa acadêmica sobre marcas próprias. Aqueles que aceitaram participar preencheram os questionários (auto-resposta).

O questionário aplicado foi desdobrado em três partes:

Parte 1 – A primeira parte do questionário foi desenvolvida no intuito de medir o conhecimento dos clientes (entrevistados) sobre qualidade percebida, lealdade e valor dos consumidores em relação a produtos de marca própria. Nesta parte da pesquisa foi utilizado como base estudo realizado por Cunha, Marchetti e Prado (2004), Beneke e Carter (2015) e Girard et al. (2017). Foi utilizada escala de Likert de 5 pontos (escala original) considerando o conhecimento e percepção do entrevistado sobre o tema.

Parte 2 – A segunda etapa do questionário foi direcionada a afirmações sobre o produto de marca própria estudado, molhos prontos, e foi medido o grau de conhecimento do entrevistado em relação à qualidade deste produto e se o consumidor consegue fazer alguma conexão entre o fornecedor e a marca própria estudada (marcas de restaurantes).

Parte 3 – Nesta etapa do questionário foi realizada caracterização do entrevistado a partir de variáveis demográficas: sexo, idade, grau de instrução, etc. Estes dados serviram de base para dizer se houve diferentes percepções de acordo com as características de cada entrevistado.

REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Kotler e Keller (2012) a definição de marca própria se dá aos produtos negociados por varejistas ou outros membros do canal de distribuição. Outra definição encontrada na literatura de Parente (2014), diz que são marcas distribuídas e vendidas com exclusividade por varejistas ou atacadistas. Outro autor como o Lepsch (1999), também destaca este caráter exclusivo dos produtos. Já Blecher (1997), define as marcas próprias como itens de consumo que podem produzidos ou etiquetados por terceiros, como varejistas, atacadistas ou lojas de desconto.

As marcas próprias, desde que foram lançadas nos anos de 1970, até os dias atuais, evoluíram e se encontram na quarta geração, conforme Dive e Ambade (2016). A primeira geração (anos de 1970) tinha produtos rústicos, “genéricos”, sem nome, com preço bem abaixo das marcas líderes. A segunda geração (anos de 1980) trouxe opções um pouco melhor acabadas, com tecnologia mais avançada e preço ainda bem abaixo das marcas

dominantes. A terceira geração (anos de 1990) já combinava preço mais baixo com qualidade, mas os produtos ainda eram considerados “me too”, ou seja, produtos-cópia. A quarta e atual geração (anos 2000 em diante) trouxe bastante respeito à categoria das marcas próprias: diferenciação, inovação tecnológica, resultando em alto valor agregado, com preços equivalentes às melhores marcas de fabricantes do mercado.

Apesar de terem evoluído bastante, as marcas próprias ainda não conseguem ser percebidas de igual para igual quando comparadas com marcas líderes. O estudo de Feetham e Geldall (2013) mostrou que as marcas próprias, por mais conceituadas que sejam, não ameaçam as marcas renomadas, embora tenham força para ocupar espaços de fabricantes mal posicionados.

O crescimento das marcas próprias no mundo, conforme Cuneo et al. (2015), ocorre em função principalmente de três aspectos críticos: (1) desenvolvimento da logística de um determinado país ou região, (2) da modernidade do tipo de distribuição que caracteriza a rede varejista (redes mundiais versus varejistas locais) e (3) presença de grandes redes globais de varejo. Embora o Brasil tenha uma rede de distribuição varejista relativamente atual, com 61% de participação de supermercados, hipermercados e lojas de desconto (CUNEO et al., 2015), as marcas próprias ainda têm um papel acanhado. A participação de produtos de MP no Brasil, segundo a AC Nielsen (2015), representou em 2014, 5,1% do mercado total; conforme a AC Nielsen, esta baixa participação deve-se ao fato de ainda haver receio por parte do consumidor em relação à marca própria.

Segundo Costa e Filho et al. (2013), outro ponto que justifica a baixa participação das MP no mercado brasileiro em relação a outros países é a inadequação das alianças formadas entre varejistas e fabricantes. Segundo o autor, o sucesso das MP depende, em grande parte, da aliança estratégica formada entre o varejista e o fabricante e que as MP brasileiras têm resultados bastante inferiores em relação a outros mercados.

A maneira como o varejo se organiza pode explicar diferentes performances de marcas próprias entre países. Uma pesquisa realizada no varejo supermercadista comparou as estratégias de MP entre Brasil e Inglaterra. Segundo os autores, as diferenças entre os dois países são decorrentes da estrutura de varejo, do tempo de existência das MP, do perfil e hábitos/preferências dos consumidores. Outros fatores também contribuem para as diferenças nas estratégias como a cultura, legislação e economia (PAULA et al., 2013). Já o estudo de Borges (2015), comparando Brasil e França, mostrou que as principais diferenças em termos de estratégia de marcas próprias entre os dois países estão concentradas na amplitude de portfólio (desde produtos genéricos até alto valor agregado), presença de produtos diferenciados, assim como intenso relacionamento com consumidores e fornecedores. Ou seja, o desempenho das marcas próprias depende tanto de aspectos externos à empresa como economia, legislação, cultura e comportamento do consumidor, como de aspectos internos à empresa, ligados às estratégias de marketing e relacionamento.

O bolso mais apertado, as escolhas racionais de marcas e categorias e compras mais pensadas são algumas das razões que explicam o crescimento das MP no Brasil, de acordo com dados da Kantar Worldpanel. Ainda de acordo com estes dados, 61% dos lares do país compraram marcas próprias nos últimos doze meses. A porcentagem equivale a 31,1 milhões de domicílios (ABMAPRO, 2016).

A literatura destaca uma série de vantagens e desvantagens que as marcas próprias proporcionam ao varejo. Segundo autores como Piato, Silva e Paula (2007), Kotler (2000), Murad e Torres (2008), Alvarez (2008), Wells, Farley e Armstrong (2007), as

vantagens para o varejista estão ligadas à maior rentabilidade e controle de preços, exclusividade de marca e seu fortalecimento, diversificação de portfólio, redução do poder de barganha do fabricante e lealdade do consumidor. Do lado das desvantagens: maior risco para o varejista de uma situação de não fornecimento, necessidade de estrutura para os processos de marca, custos mais altos com estoque e perda do apoio dos fabricantes de marcas líderes.

A questão do risco merece um comentário à parte. Marcas desconhecidas, com as quais o consumidor não está familiarizado, têm pouca chance de obter lealdade por parte daquele. Girard et al. (2017) em estudo sobre a construção de marcas próprias, identificaram que conscientização, familiaridade e qualidade percebida são fatores-chave para a redução do risco percebido, possibilitando o fortalecimento do *brand equity*. Risco e qualidade, além de preço, também foram fatores críticos para a proposição de valor de marcas próprias, encontrados no estudo de Beneke e Carter (2015).

O fortalecimento das marcas próprias no varejo se dá pela capacidade que as mesmas oferecem de aumentar a lealdade da loja, segundo Wells, Farley e Armstrong (2007). Alvarez (2008) destaca que o varejo deixa de ser apenas um membro do canal e passa a trabalhar para ocupar um lugar na mente do consumidor.

Em resumo, pode-se afirmar que o varejo que conseguir oferecer uma marca de boa qualidade, com bom desempenho e uma embalagem atrativa, pode influenciar o consumidor a associar esta marca própria com sua própria imagem de varejista. Aaker (1998) vai mais além e diz que esta associação será tão mais forte quanto maior a experiência do consumidor com a marca e quanto maior a exposição da mesma à comunicação. Conclui-se, portanto, que as marcas próprias vão além das vantagens comerciais e se transformam em parte da estratégia dos varejistas.

Segundo Oubiña, Rubio e Yagüe (2006), sob a perspectiva do fornecedor, não há na literatura especializada muitos estudos que analisem empiricamente o fornecimento de marcas próprias. Perin e Peterson (2012) reforçam a importância de se levar em consideração as marcas próprias, enquanto estratégias, tanto na perspectiva do revendedor quanto do fornecedor. Um fornecedor deve levar diversos fatores em consideração ao tomar esta decisão, de acordo com os autores. A fabricação de MP será viável pela contribuição para as despesas gerais e para a utilização das instalações disponíveis da empresa, se o produtor tiver excesso de capacidade, desde que seus custos variáveis de produção não ultrapassem o preço de venda.

Normalmente, a maioria dos fornecedores se questiona em relação a fornecer ou não marcas próprias. O fornecedor deve sempre avaliar qual o impacto que o fornecimento de marcas próprias tem sobre sua marca. Para tanto, se faz necessário o conhecimento profundo da operação dentro da empresa, e a rentabilidade dos produtos deve ser calculada com base no custo integral e não apenas no custo marginal (QUELCH e RARDING, 1996).

Abaixo, no quadro, segue um resumo sobre as principais vantagens e desvantagens segundo autores que publicaram sobre o assunto. Conforme já mencionado, foi feito um esforço para avaliar aspectos positivos e negativos do ponto de vista do fornecedor de marcas próprias.

Quadro 1 - Resumo das Principais Vantagens e Desvantagens do Fornecimento de Marcas Próprias

Vantagens	Descrição	Autores
-----------	-----------	---------

Diminuição de custos fixos; economia de escala; ocupação da capacidade ociosa.	Talvez o principal ponto abordado por vários autores quando se fala em fornecimento de MP seja a ocupação da capacidade ociosa e redução dos custos fixos. Realmente muitas empresas se deparam com esta realidade e enxergam nas MP a possibilidade de otimizar seus custos fabris.	Souza e Nemer (1993); Oliver (2001); Costgrove (2001); Piato, Silva e Paula (2007); Kotler (2000); Murad e Torres (2008); Alvarez (2008); Wells, Farley e Armstrong (2007).
Abertura de novos mercados e canais de distribuição; alavancagem e aumento das vendas.	Logo após a otimização fabril, outro ponto bastante abordado positivamente ao fornecimento de MP é a alavancagem das vendas e possibilidade de abertura de novos canais de venda. Por exemplo, uma empresa pode conseguir entrar e colocar seus produtos em uma grande rede de Varejo oferecendo em troca a oportunidade de produzir a marca própria desta rede. Alguns autores até defendem a ideia de que “Se vc não fizer, seu concorrente irá fazer.”	Souza e Nemer (1993); Oliver (2001); Costgrove (2001);
Redução de custos Logísticos e custos com agentes de venda.	Logística é com certeza hoje em dia um dos principais “gargalos” no que tange a competitividade das empresas. A oportunidade de redução e otimização destes custos com o fornecimento de MP também é abordada por diversos autores como um dos principais pontos positivos desta relação.	Souza e Nemer (1993); Oliver (2001); Costgrove (2001); Murad e Torres (2008); Alvarez (2008); Cuneo et al. (2015)
Desvantagens	Descrição	Autores
Perda de foco na própria marca em benefício das marcas próprias.	De todas as desvantagens abordadas pelos autores neste estudo, com certeza a que levanta maior atenção é as empresas perderem foco em suas marcas em detrimento do fornecimento de marcas próprias. Esta desvantagem também é o dilema vivido pela empresa Mendes Alimentos Ltda.	Souza e Nemer (1993); Fitzel (1998); Oliver (2001) e Costgrove (2001).
Risco de dependência	Muitas empresas acabam caindo na tentação do fornecimento de marcas próprias e deixando de investir e trabalhar sua própria marca. Isso pode gerar uma dependência da empresa a estas marcas próprias fornecidas.	Souza e Nemer (1993); Fitzel (1998); Oliver (2001) e Costgrove (2001).
Estoques elevados de embalagens e rótulos de diversas marcas.	Outro fator bastante abordado por autores é o fator financeiro. Quanto mais marcas próprias uma empresa forneça, maior será seu estoque de embalagens e rótulos destas marcas e, portanto, maior o capital de giro parado na empresa.	Souza e Nemer (1993); Fitzel (1998); Oliver (2001) e Costgrove (2001); Piato, Silva e Paula (2007); Kotler (2000); Murad e Torres (2008); Alvarez (2008); Wells, Farley e Armstrong (2007).

Fonte: Autores

Em resumo, para os fornecedores de marcas próprias, as vantagens estão ligadas: (1) à eficiência operacional, com a redução dos custos fixos, ocupação da capacidade ociosa e economia de escala; (2) à boa utilização dos canais, como abertura de novos mercados por meio de novos canais de distribuição, com possibilidade de alavancagem e aumento de vendas; (3) à redução dos custos de transporte e armazenagem (logística) assim como redução de custos com intermediários de vendas. Do lado das desvantagens para os fornecedores, tem-se os seguintes itens: (1) há um custo de oportunidade ao deixar de desenvolver sua própria marca para dedicar-se à marca própria; (2) há risco de o

fornecedor ficar dependente (refém) de grandes varejistas; (3) há risco de maior custo financeiro com estoques de embalagens e rótulos das marcas de varejistas.

INTRODUÇÃO

No Brasil, as marcas próprias (MP) tiveram início no começo do século XX. Porém só a partir da década de 1980, com a chegada de novas bandeiras do varejo mundial, é que as MP foram se desenvolvendo como uma forma de diferenciação e competição no mercado. Uma grande explosão de crescimento das MP aconteceu a partir de meados dos anos 1990 e o conceito se espalhou por todo o país, conceito este definido pela Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (ABMAPRO, 2016) como “[...] todo serviço ou produto, fabricado, beneficiado, processado, embalado para uma organização que detém o controle e distribuição da marca, a qual pode levar ou não o nome desta”.

A participação brasileira dos produtos de marcas próprias representou em 2014, 5,1% do mercado em termos de valor conforme a AC Nielsen (2015). A participação do país no setor está abaixo dos percentuais internacionais, com média de 16,5% (AC NIELSEN, 2014). Apesar do rápido desenvolvimento do setor na última década, neste momento, os fornecedores de MP reavaliam a viabilidade do negócio, em decorrência das dificuldades enfrentadas junto as grandes corporações varejistas e de novos canais mais lucrativos para escoamento de seus produtos (ABMAPRO, 2016).

Como forma de se diferenciar dos concorrentes, gerando crescimento por meio de sua extensão e reforçando as relações com os consumidores, as MP tornam-se cada vez mais importantes no decorrer dos últimos anos (MIQUEL-ROMERO, CAPLLIURE-GINER, ADAME-SÁNCHEZ, 2014).

Foi neste novo conceito de MP que a Mendes Alimentos Ltda, empresa objeto deste estudo, se desenvolveu e ganhou mercado. Por ter um produto de qualidade, diferenciado de grande parte dos concorrentes, e por oferecer a oportunidade a varejistas, restaurantes, bares e lanchonetes de associarem sua marca a esta qualidade, a empresa cresceu em um ritmo acima dos padrões em indústrias alimentícias.

Hoje a mencionada empresa passa por um momento diferente de quando surgiu e abriu seu mercado consumidor. A mesma cresceu, sua marca se fortaleceu, e mais importante ainda, pesquisas de mercado realizadas pela própria companhia mostraram a seguinte problemática: sua marca só não é mais forte hoje devido às várias associações com outras marcas que a empresa pratica no mercado. Diante deste dilema, o presente artigo vem endereçar os pontos positivos e negativos das marcas próprias do ponto de vista do fornecedor.

Importante salientar que muitos trabalhos acadêmicos tratam tema MP, principalmente no final da década de 1990 e início dos anos 2000. Porém poucos trabalhos analisam o tema sob a perspectiva do fornecedor de MP, como este artigo o faz.

Inicialmente o artigo endereçará uma parte teórica sobre marcas e sua importância hoje para as empresas. A seguir, este estudo mostrará um pouco da história e evolução das marcas próprias no mundo e no Brasil.

Mais adiante, fez-se uma análise dos pontos positivos e negativos no que tange ao fornecimento de marcas próprias. Por fim, realizou-se um estudo de caso no mercado de Goiânia a fim de compreender o problema vivenciado pela Mendes Alimentos Ltda, empresa fabricante de molhos prontos. O foco do estudo é avaliar se o fornecimento de produtos para marcas próprias (supermercados, atacadistas, restaurantes, etc) , atividade

que a empresa mantém simultaneamente com o próprio desenvolvimento de sua marca (Mendez), ainda é um negócios compensador.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados dar-se-á a partir das análises das duas pesquisas de campo, qualitativa e quantitativa, que serviram de evidências para o estudo de caso.

Pesquisa Qualitativa – Entrevista com o Presidente da Empresa

Abaixo segue uma síntese e análise das questões feitas ao Sr. Rafael Mendes, sócio fundador da empresa Mendes Alimentos Ltda.

- Decisão sobre fornecimento de Marcas Próprias

Quando questionado sobre a decisão de fornecer marcas próprias, o empresário informou que foi uma estratégia adotada no início das atividades empresa. A ideia era oferecer como atrativo produtos de qualidade a seus clientes (supermercados, bares e restaurantes), uma vez que a empresa não tinha recursos financeiros, por exemplo, para lançamento de produtos, campanhas de venda, etc. É muito mais comum do que se imagina que muitas empresas entrem neste tipo de negócio de fornecer para marcas próprias como forma de sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo. O varejo hoje, não só no Brasil, mas principalmente fora do país, é controlado por poucas empresas (ABMAPRO, 2016) e está cada vez mais se concentrando nas mãos de poucos *players*. Isso os torna cada vez mais poderosos perante as indústrias e, a força que antes se concentrava nas mãos destas, hoje está cada vez mais nas mãos de redes nacionais e multinacionais de varejo.

Observa-se que a redução dos níveis de preço praticados pelos fornecedores e a negociação de melhores condições de compra são consequência do aumento da concentração e da competição no varejo. A marca própria é uma estratégia mercadológica que surge exatamente em função deste fator. Olhando pelo lado do fornecedor, esta estratégia mercadológica pode garantir a colocação do produto no mercado e além disso, possibilitar a participação da empresa fornecedora em contratos de fornecimento por prazos mais longos, o que é positivo pois gera estabilidade de negócios futuros. (SAAB; GIMENEZ, 2000, p.116).

Com isso, percebe-se na resposta do empresário, que a adoção da estratégia de fornecimento de marcas próprias foi uma forma de ingressar no mercado de molhos prontos com vendas garantidas para empresas de renome como restaurantes, bares e grandes redes de supermercados.

- Aspectos referentes ao Fornecimento de Marcas Próprias – Pontos positivos e negativos

O fundador da Empresa Mendes Alimentos Ltda tem plena consciência dos benefícios que a MP trouxe a empresa ao longo dos anos. Uma das vantagens no fornecimento de MP levantada por Souza e Nemer (1993), Oliver (2001) e Costgrove (2001), é justamente a abertura de novos mercados e canais de distribuição; alavancagem e aumento das vendas.

Segundo Kumar e Steenkamp (2007), os argumentos para a produção de MP pelos fornecedores se dividem em duas categorias: (1) gerar lucros adicionais; e (2) ter uma maior influência sobre a categoria. O fornecimento de marcas próprias, muitas vezes, começa numa base oportunista, onde o fabricante tem alguma capacidade ociosa em razão de algum desequilíbrio temporário entre a oferta e a demanda. Assim, um pedido de fabricação de marcas próprias pode ser usado para preencher essa capacidade disponível.

Na Mendes Alimentos, o fornecimento de MP também começou numa base oportunista. A empresa viu nesta estratégia a oportunidade de inserir no mercado um produto que até então era totalmente desconhecido, mas que a empresa confiava que tinha um potencial muito bom.

Sobre os pontos negativos, um dos grandes riscos em ser fornecedor de marcas próprias é a dependência das grandes redes varejistas. Há também o custo de oportunidade de não se dedicar à marca da própria empresa (no caso, a marca Mendez) em benefício da marca própria, o que costuma ser menos rentável. Também, o fornecedor de marcas próprias necessita manter altos estoques de embalagens e rótulos das empresas às quais fornece marcas próprias. Estes problemas estão em linha com o levantamento feito na literatura e que consta do quadro 1 (Referencial Teórico) deste artigo, sendo os principais autores Souza e Nemer (1993), Oliver (2001), Costgrove (2001), Murad e Torres (2008), Wells Farley e Armstrong (2007).

O empresário foi enfático em dizer que os pontos positivos para ele se sobressaem aos negativos no que tange ao fornecimento de marcas próprias. Em outras palavras, percebe-se que a escolha desta estratégia foi acertada e o próprio fundador reconhece que dificilmente teria chegado aonde chegou sem a ajuda e contribuição das marcas próprias.

- Relacionamento com os Parceiros

Este ponto pode se tornar um problema quando não se faz um contrato bem estabelecido, regendo normas e prazos por exemplo. No caso da Mendes Alimentos Ltda, o Sr. Rafael confidenciou que preza muito por seus parceiros. Inclusive mantém ainda o fornecimento de MP a grande parte deles mesmo não sendo hoje muito mais atrativo à empresa. Segundo o fundador, é uma forma de reconhecimento pela contribuição que estes parceiros tiveram na história da empresa.

As parcerias foram importantes e contribuíram para a expansão nas vendas da empresa e consequentemente crescimento da mesma. Destaca-se, por exemplo, o cliente “Hocca Bar” no mercado municipal da cidade de São Paulo. O mercado municipal em São Paulo é um ponto turístico da cidade, onde grande parte dos visitantes da maior cidade do país faz questão de visitar. Estar presente em um ponto de venda com tamanho giro de pessoas foi essencial para a divulgação do produto e da empresa Mendes Alimentos Ltda. Conforme o próprio fundador relata, muitas pessoas entraram e entram até hoje em contato com a empresa por causa do conhecimento do produto em pontos de vendas como esse e, mais ainda, inúmeras outras parcerias foram fechadas em consequência desta exposição. A importância das parcerias nas marcas próprias é um aspecto destacado por Piato e Silva (2008).

- Futuro da empresa com relação a estratégias de Marcas Próprias

O pensamento do fundador da empresa com relação ao futuro da companhia e a continuidade no fornecimento de MP denota algumas incertezas. Mesmo sendo enfático em dizer que a estratégia de fornecimento de marcas próprias foi importante para o crescimento do negócio, e que não se arrepende de ter tomado a decisão anos atrás, percebe-se que o empresário tem noção dos riscos (pontos negativos) desta operação.

Chetochine (1999) relata que os fornecedores de marcas próprias precisam avaliar constantemente o negócio de sua empresa. Mais ainda, o autor ainda diz que no momento em que uma determinada marca própria é inserida no mercado, algumas marcas perdem consequentemente participação no mesmo. Em geral, a marca que mais perde *market share* é a marca do fornecedor.

Outros autores como Quelch e Rarding (1996) destacam ainda que normalmente, a maioria dos fornecedores se questiona o porquê de não fornecer marcas próprias. O fornecedor deve sempre avaliar qual o impacto o fornecimento de marcas próprias tem sobre sua marca. Para tanto, se faz necessário o conhecimento profundo da operação dentro da empresa.

Hoje, a postura da empresa Mendes Alimentos Ltda com relação ao fornecimento de MP é bem diferente do início. Os riscos da operação são avaliados e a empresa não abre uma nova operação de fornecimento de MP sem antes estudar o ganho que a mesma trará à companhia. Por exemplo, a empresa dá preferência hoje ao fornecimento de MP a clientes que trarão algum retorno além do simples aumento nas vendas e redução de capacidade ociosa. As redes de franquias são um exemplo de operação atrativa hoje segundo o empresário entrevistado, pois além dos benefícios normais que toda operação de fornecimento de MP traz, normalmente também proporcionam uma visibilidade muito grande do produto em função dos inúmeros pontos de vendas que geralmente possuem.

Conforme já mencionado, a empresa tomou uma série de medidas no sentido de obter do consumidor final a identificação do fornecedor dos molhos prontos (Mendes Alimentos) ao consumir a marca própria. Estas medidas incluíram patenteamento de embalagens, rótulos, cores, etc. Observa-se, portanto, a preocupação e zelo maior da empresa, neste estágio atual, com sua marca mesmo mantendo a operação de fornecimento de MP. Na parte da pesquisa quantitativa, aborda-se se este esforço de identificação surtiu ou não efeito em relação ao consumidor.

Pesquisa Quantitativa – Survey com consumidores de molhos prontos

Após a coleta dos 140 questionários nos consumidores de molhos prontos dos três estabelecimentos selecionados (bares e restaurantes), partiu-se então para a análise dos dados. Os dados foram tabulados e inseridos no sistema SPSS para a realização desta análise.

- Perfil dos respondentes

Observou-se nos resultados da pesquisa uma pequena predominância de mulheres respondentes (54,3%) em relação aos homens (45,7%), e uma faixa etária de maioria adulta entre 27 a 44 anos (65% da amostra). Os locais onde se realizou a pesquisa (bares e restaurantes) leva a predominância deste público adulto. Além destes dados, observou-se também predominância de pessoas com alto nível de educação (60,7%): curso superior completo (37,1%), seguidos de pessoas com Pós-Graduação / Especialização (23,6%).

- Capacidade de diferenciação dos produtos de MP

Percebeu-se que boa parte dos entrevistados (57,9%) teve conhecimento do que é uma marca própria. Este resultado foi importante pois toda a pesquisa poderia ser invalidada se a amostra pesquisada não tivesse conhecimento no assunto. Além disso, 47,8% dos entrevistados concordaram que o produto pesquisado (molho prontos), nos três estabelecimentos, era um produto de marca própria.

- Qualidade percebida em relação a MP

Com relação à qualidade percebida, 56,4% dos entrevistados concordaram que os produtos de marca própria são de qualidade. Porém, 35% dos entrevistados preferiram se manter neutros e apenas 8,5% da amostra pesquisada não concordou com a afirmação de

que os produtos de MP são produtos de qualidade. Esta constatação está em consonância com o atual momento em que as marcas próprias se encontram, o quarto estágio. Dive e Ambade (2016) mencionam que neste quarto estágio os produtos de marca própria são diferenciados, embutem inovações tecnológicas, são muito bem posicionados perante os consumidores e têm preços equivalentes às marcas líderes. Além disso, a qualidade percebida é um ponto de grande relevância a ser considerado. Girard et al. (2017) corroboram que a qualidade percebida é um aspecto crítico para redução de risco percebido e adoção de marcas próprias, assim como Beneke e Carter (2015).

Realizadas as análises prévias dos dados da pesquisa, passou-se então para algumas análises cruzadas (bivariadas) dos dados. Das análises bivariadas, aquela que se mostrou significativa (qui-quadrado de Person com “p” igual a 0,002) foi a que avaliou se havia diferença de percepção entre os consumidores e não consumidores de molho de pimenta das marcas próprias fornecidas pela Mendes Alimentos para os bares e restaurantes nos quais a pesquisa foi aplicada. Na tabela 1 seguem os resultados do resumo de processamento de casos desta análise bivariada nas tabelas abaixo:

Tabela 1 - Tabulações Cruzadas (Consumo Molho pimenta X Saber a marca ou empresa que produz este molho pimenta)

	Saber a marca ou empresa que produz este molho pimenta					Total
	discordo totalmente	discordo	neutro	concordo	concordo totalmente	
não consumidor	6	13	18	6	3	46
Consumidor	7	12	24	24	27	94
Total	13	25	42	30	30	140

Os resultados obtidos nesta última análise cruzada dos dados são importantes no sentido de avaliar se valeram a pena os esforços feitos pela empresa na padronização visual dos produtos da Mendes Alimentos, sejam de marcas próprias ou da própria empresa (Mendez). Os resultados indicaram que os consumidores identificaram os produtos de marca própria como sendo fornecidos pela Mendes Alimentos. Ou seja, os consumidores conseguem identificar muito bem a marca do fornecedor quando comparados com o grupo de não consumidores de molho de pimenta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo avaliar as marcas próprias sob a perspectiva do fornecedor, com destaque para os pontos positivos e negativos. Foi realizado um estudo de caso em indústria de alimentos que sempre utilizou a estratégia de fornecimento de marcas próprias desde o início de suas operações. Especificamente, o produto avaliado foram os molhos prontos de pimenta. Para viabilizar o estudo de caso, duas pesquisas de campo foram utilizadas como evidência, uma qualitativa, entrevistando o presidente da empresa escolhida, a Mendes Alimentos Ltda, e outra quantitativa com os consumidores finais de molhos prontos.

Como pontos positivos, o estudo indicou que fornecedor de marcas próprias tem a possibilidade de entrar em novos mercados, por meio de canais novos ou já existentes, sem que tenha que fazer altos investimentos. Ou seja, é possível alavancar vendas com

relativamente poucos recursos. Também, o fornecimento de marcas próprias possibilitou uma intensa divulgação da empresa Mendes Alimentos, por meio das parcerias formadas com empresas de renome no mercado, principalmente com as franquias.

O presente artigo mostrou também os riscos e o lado negativo de ser um fornecedor de marcas próprias, quais sejam: ficar refém de grandes redes varejistas com as quais o fornecedor tem baixo poder de barganha; ter altos custos de estoque de embalagens de marcas próprias; e correr o risco de perder o foco em sua própria marca em benefício da marca própria.

De qualquer forma, o sócio fundador da Mendes Alimentos não se arrepende de ter adotado a estratégia de fornecimento de MP. No entanto, o empresário destacou que o momento atual vivenciado pela empresa é diferente daquele do início da operação quando a mesma tinha muitas restrições em termos de vendas e conquista de novos mercados. A Mendes estuda melhor hoje suas possíveis parcerias antes de tomar qualquer decisão visando outros ganhos além do simples aumento de vendas e ocupação de capacidade ociosa; a empresa busca parcerias que agreguem valor à imagem da própria marca também. Piato e Silva (2008) mencionam isso dizendo que a seleção, tanto de fornecedores quanto de receptores de Marcas Próprias, é um ponto crítico ao negócio uma vez que está em risco a imagem e a credibilidade de sua organização.

O fato é que os pontos positivos e negativos existem e cabe a cada empresa estudá-los e tentar absorver o máximo de vantagens da operação de fornecimento de MP sem se descuidar dos perigos e consequências desta estratégia.

No que tange a pesquisa realizada no mercado de Goiânia, obteve-se um resultado satisfatório e significativo. Por meio da pesquisa quantitativa, foi possível corroborar que as ações realizadas pela Mendes Alimentos, ao remodelar sua padronização visual de produtos surtiram efeito. A pesquisa mostrou que os consumidores de molho pimenta conseguem perceber semelhanças importantes e identificar que os produtos de marca própria dos restaurantes foram fabricados pela Mendes Alimentos. Ou seja, a Mendes se beneficiou de uma estratégia de semelhança com resultados positivos, o que vai ao encontro dos estudos de Bambuy, Andrade e Hemzo (2014).

Como limitação desta pesquisa, destaca-se que a mesma foi realizada apenas em uma empresa no mercado de Goiânia. Sugere-se, portanto, para futuras pesquisas a extensão a outras empresas, praças e regiões no intuito de avaliar a consistências dos resultados encontrados.

Por fim, seria de grande valia também a análise de outra empresa fornecedora de Marcas Próprias, porém que não tem tomado nenhuma ação no intuito de amenizar o impacto das MP na marca da empresa, com a finalidade de se comparar a percepção do público perante esta empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. **Brand equity: gerenciando o valor da marca**. São Paulo, Negócio, 1998.

ABMAPRO, **Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirizados**. Conceito de marca própria. 2016. Disponível em: <<http://www.abmapro.org.br>> Acesso em: 20 jun. 2016.

AC NIELSEN. Global Market Information Database. The state of private label around the world, Nov 2014. Disponível em:<
<https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/kr/docs/global-report/2014/Nielsen%20Global%20Private%20Label%20Report%20November%202014.pdf>>. Acesso em abril 2017.

AC NIELSEN. Vendas de marca própria crescem 6,1%. Consumo, 04/12/2015. Disponível em: <http://www.nielsen.com/br/pt/insights/news/2015/Vendas-de-marca-propria-crescem-6-porcento.html>>, Acesso em abril 2017.

ALVAREZ, Francisco. J.S.M. **Trade Marketing: A conquista do consumidor no ponto-de-venda**. São Paulo: Saraiva, 2008.

BAMBUIY, L.R.; ANDRADE, J.; HEMZO, M.A. A captura de valor das marcas líderes pelas marcas próprias. Um estudo exploratório sobre semelhança de embalagens. **Revista Brasileira de Marketing**. Vol. 13, N.6, outubro/dezembro, 2014.

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 & Consumer Services**. V. 25, p. 22-35, 2015.

BERGÈS-SENNOU, Fabian. L'analyse économique des pratiques commerciales des I' Industrie agroalimentaire. Université Toulouse I, U.F.R. de Sciences Sociales, **Thèse pour le Doctorat em Siences Économiques**. Toulouse – France, 2002, p.124.

BLECHER, N. **O império das Marcas**; Negócio; 2º Edição, São Paulo, 1997.

BONTEMS, Phillipe et al. Strategic Effects of private Labels. **European Review of Agricultural Economics**. V.26 (2), p.147-165, 1999.

BORGES, M.R. **O desenvolvimento de estratégias de marcas próprias no varejo supermercadista: um estudo comparativo entre Brasil e França**. Dissertação de Mestrado. FEA/USP, Ribeirão Preto, 2015.

BRAAK, A. T.; DELEERSNYDER, B.; GEYSKENS, I.; DEKIMPE, M. G. Does privatelabel production by national-brand manufacturers create discounter goodwill? **Inter. Journal of Research in Marketing**, v. 30, p. 343-357, 2013.

CAPRICE, Stéfane. Marques de distribution et rapports de force entre producteurs et distributeurs. **Institut National de la Recherche Agronomiques – INRA: Paris Cahier de Recherche N.18**, 2001, p.39.

CHETOCHINE, Georges. **A derrota das Marcas: como evita-la?** São Paulo: Makron Books, 1999.

COSTA FILHO, C.G.; FERNANDES, R. B.; CASTRO, C. C. Alianças estratégicas e Marcas Próprias: a falta de estratégias nas alianças estaria tornando impróprias as marcas? **VI Encontro de Estudos em Estratégia**, Bento Gonçalves, 19 a 21 de maio de 2013.

COSTGROVE, J. The best of both worlds. **Beverage Industry**. V.10. n.2. p.46, 2001.

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

- CUNHA, F., MARCHETTI, Renato Zancan, PRADO, P. H. M. Lealdade do Consumidor às Marcas Próprias de Produtos Alimentícios Comercializados em Supermercados. **Anais do 1o Encontro de Marketing da ANPAD**, 2004, Porto Alegre. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.
- DIVE, S.N.; AMBADE, V. Increasing Influence of private label brands in organized retail. **International Journal of Research in Commerce & Management**. Vol. 7, N. 12, 2016.
- FEETHAM, P.; GENDALL, P. The positioning of premium private label brands. **Market & Social Research**. Vol. 21, N. 1, 2013.
- FITZEL, Philip. **Explosive Growth of Private Labels in North America: past, present and future**. New York. Global Books, LLC, 1998.
- GIRARD, T.; TRAPP, P.; PINAR, M.; GULSOY, T.; BOYT, T.E. Consumer-based brand equity of a private-label brand: measuring and examining determinants. **Journal of Marketing Theory and Practice**. Vol. 25, N. 1, p. 39-56, 2017.
- LEPSCH, S. L. Estratégias das Marcas Próprias em Supermercados Brasileiros, **Varejo Competitivo**, Ed. Atlas, 1999, p.72-87.
- 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, p.667-672, 2014.
- KOTLER, P. Administração de Marketing. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. Administração de Marketing. 14ª edição. São Paulo: Pearson, 2012.
- KUMAR, N.; STEENKAMP, J. E. M. **Private label strategy: how to meet the store brand challenge**. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2007.
- MILLS, David E. Why Retailers sell private labels. **Journal of Economics & Management Strategy**, V4 (3), 1995, p.509-528.
- MURAD, Fernanda B; TORRES, Daniela F. Marcas Próprias e Valor de uma Marca: o estudo de caso da marca própria Carrefour. **Anais do XXXII ENANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 2008
- OLIVER, Cristiane M. Fornecimento de Marcas Próprias para supermercados: fatores propulsores e restritivos. In: Ângelo, C. F.; Silveira, J.A.G. (org). **Varejo Competitivo**, v.5. São Paulo: Atlas 2001.
- OUBIÑA, J.; RUBIO, N.; YAGÜE, M. J. Strategic management of store brands: an analysis from the manufacture's perspective. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 34, n. 10, p. 742-760, 2006.
- PARENTE, Juracy; **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**, Editora Atlas, São Paulo, 2014.
- PAULA, V. A. R.; Silva, A. L.; PIATO, E. L. Estratégia de marcas próprias no varejo supermercadista: um estudo comparativo entre Brasil e Inglaterra. **Produção**, v.23, n.1, p.66-79, jan/mar. 2013.
- PERIN, R.; PETERSON, R. A. **Strategic marketing problems: cases and comments**. New Jersey: Prentice Hall, 2012.
- PIATO, Ederson, L.; SILVA, Andrea L.; PAULA, Verônica A. F. “Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias no atacado: análise comparativa entre

revisão da literatura e contexto atacadista. **Anais do XXXI ENANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 2007.

QUELCH, John A.; HARDING, David. Brands versus Private Labels: Who is winning? **Harvard Business Review**. V.74, n.1, p.99-110, Jan-Feb, 1996.

SAAB, William G. L.; GIMENEZ, Luiz C.P. Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil. BNDES: Rio de Janeiro, **BNDES Setorial**, N.11, 2000, p.101-122.

SOUZA, M.; Nemer, A. **Marca e Distribuição**. São Paulo: Makron Books, 1993.

WELLS, L. E.; FARLEY, H; ARMSTRONG, G.A. The importance of packaging design for own-label food brands. **International Journal of Retail & Distribution Management**. V.35, n. 9, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2015.