

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININSTRACÃO**

DANIEL FERREIRA HASSEL MENDES

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

**Goiânia
2017**

DANIEL FERREIRA HASSEL MENDES

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

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho

Goiânia, Fevereiro de 2017

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININSTRÇÃO

Folha de aprovação da dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Alves Faria como requisito para a obtenção do título de Mestre.

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho (Alfa)

Prof. Dr. Alcido Elenor Wander (Alfa)

Prof. Dr. Bruno de Andrade Martins (IF Goiano)

Goiânia, Fevereiro de 2017

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente ao meu pai, Carlos Hassel Mendes da Silva, por seu constante incentivo aos meus estudos.

Também dedico a minha esposa Patrícia e meu filho Mateus.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado a oportunidade de realizar mais esta etapa de minha vida.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho por toda orientação, paciência e ensinamentos dedicados a mim durante este período.

Também agradeço aos professores Dr. Alcido Elenor Wander e Dra. Cíntia Neves de Godoi, por terem participado da banca de qualificação desta e por terem dado sugestões e orientações que contribuíram muito para a finalização desta dissertação.

Por fim, a toda equipe da empresa Mendes Alimentos Ltda, da qual fiz parte, que abriram as portas e proporcionaram um ambiente totalmente favorável ao desenvolvimento deste projeto.

RESUMO

As Marcas Próprias são um fenômeno mundial e sua participação no mercado é crescente tanto em outros países quanto no Brasil. Em outras regiões, como por exemplo 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 de evidenciar na prática estes pontos positivos e negativos sob a ótica do fornecedor. Uma pesquisa qualitativa (entrevista com sócio fundador) foi realizada para entendermos melhor estes pontos. Por fim, uma pesquisa quantitativa no mercado de Goiânia com 140 pessoas foi feita no intuito de endereçar um dilema atual vivenciado por esta companhia estudada: hoje o fornecimento de marcas próprias tem mais ajudado ou prejudicado a empresa? As ações tomadas pela empresa de minimizar os impactos negativos têm surtido efeito? Dados desta pesquisa foram analisados utilizando o programa SPSS e os resultados demonstram que a empresa tem tido sucesso no que tange as ações realizadas de minimizar os impactos negativos do fornecimento de Marcas Próprias e, portanto, deveria continuar com as estratégias e ações implementadas até o presente momento.

Palavras Chaves: Marcas Próprias; Pontos Positivos; Pontos Negativos

ABSTRACT

Private Labels are a worldwide phenomenon and their market share is increasing both in other countries and in Brazil. In other regions, such as European countries, Private Labels shares in retail reach close to 50%. In Brazil, his participation is much more timid despite continuing growing. Much has been discussed in the literature on this phenomenon, especially in the mid-1990s and early 2000s. However, few academics papers deal with the private label supplier. This paper analyzes the positives and negatives from the point of view of the Private Label supplier. A case study was carried out in a Private Label supplier in order to demonstrate in practice these positive and negative points from the perspective of the supplier. A qualitative research (interview with founding member) was carried out to better understand these points. Finally, a quantitative research in the market of Goiânia with 140 people was made in order to address a current dilemma experienced by this company studied: does the supply of private labels have more helped or hurt the company? Do the actions taken by the company to minimize the negative impacts have had an effect? Data from this research were analyzed using the SPSS program and the results demonstrate that the company has been successful in the actions taken in order to minimize the negative impacts of the Private Label supply and, therefore, should continue with the strategies and actions implemented until the Present moment

Key Words: Private Brands; positives; negatives

Lista de Figuras

Figura 1 - Marcas Próprias - Movimento na cadeia de valor	30
Figura 2 - Escolaridade	62
Figura 3 - Faixa Etária	62
Figura 4 - Gráfico (Sexo X Consumo Molho Pimenta)	72
Figura 5 - Gráfico (Sexo X Saber dizer a marca ou empresa que produz este molho pimenta)	76
Figura 6 - Gráfico (Consumo Molho pimenta X Saber dizer a marca ou empresa que produz este molho pimenta)	78
Figura 7 - Molho Pimenta Tradicional.....	93
Figura 8 - Molho Pimenta Suave	93
Figura 9 - Molho Pimenta Chipotle	94
Figura 10 - Molho Pimenta Hot Pepper	94
Figura 11 - Molho Pimenta Tradicional 450mL.....	95
Figura 12 - Molho Pimenta Suave 450mL	96
Figura 13 - Pimenta Biquinho	97
Figura 14 - Produto Marca Própria (Fogo na Brasa)	98
Figura 15 - Produto Marca Própria (Empadão Goiano).....	99
Figura 16 - Produto Marca Própria (Floresta Bar e Choperia).....	100
Figura 17 - Empório Piquira's.....	101
Figura 18 - Bar Celsin e Cia	102
Figura 19 - Floresta Bar e Choperia	103

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Europa: Participação Geral das Marcas Próprias	26
Tabela 2 - Estatísticas (Parte 3)	60
Tabela 3 - Frequência (Sexo).....	60
Tabela 4 - Frequência (Faixa Etária)	60
Tabela 5 - Frequência (Escolaridade)	61
Tabela 6 - Frequência (Estado Civil)	61
Tabela 7 - Estatísticas (Parte 1)	63
Tabela 8 - Frequências (PMP são produtos com marca ou nome estabelecimento)	63
Tabela 9 - Frequências (Molho pimenta deste estabelecimento considerado MP) ...	64
Tabela 10 - Frequências (PMP são produtos de qualidade)	64
Tabela 11 - Frequências (PMP são inferiores qualidade melhores marcas)	65
Tabela 12 - Frequências (Boa escolha comprar PMP).....	65
Tabela 13 - Frequências (Preço dos PMP são compatíveis com qualidade)	66
Tabela 14 - Frequências (Parte 2).....	67
Tabela 15 - Frequências (Consumo Molho Pimenta)	67
Tabela 16 - Frequências (Qualidade molho deste estabelecimento compatível melhores marcas).....	67
Tabela 17 - Frequências (Já sabia molho deste estabelecimento era um PMP).....	68
Tabela 18 - Frequências (Saberia dizer a marca ou empresa que produz este molho pimenta)	68
Tabela 19 - Frequências (Já adquiri os produtos desta empresa)	69
Tabela 20 - Estatísticas (Consumidor / não Consumidor Pimenta)	70
Tabela 21 - Frequências - Consumidor / não Consumidor Pimenta.....	70
Tabela 22 - Frequências (Tabulações Cruzadas – Sexo X Consumo Molho pimenta)	70
Tabela 23 - Crosstab (Sexo X Consumo Molho Pimenta).....	71
Tabela 24 - Teste qui-quadrado (Sexo X Consumo Molho Pimenta)	71
Tabela 25 - Crosstab (Sexo X Saberieria dizer a marca ou empresa que produz este molho pimenta).....	73
Tabela 26 - Teste qui-quadrado (Sexo X Saberieria dizer a marca ou empresa que produz este molho pimenta)	75

Tabela 27 - Frequências - Tabulações Cruzadas (Consumo molho pimentas X Saber a dizer a marca ou empresa que produz este molho pimenta)	77
Tabela 28 - Tabulações Cruzadas (Consumo Molho pimenta X Saber a dizer a marca ou empresa que produz este molho pimenta)	77
Tabela 29 - Teste qui-quadrado (Consumo Molho pimenta X Saber a dizer a marca ou empresa que produz este molho pimenta)	77

Lista de Quadros

Quadro 1 - Fases do Desenvolvimento dos Produtos de Marcas Próprias.....	31
Quadro 2 - Gerações do Desenvolvimento dos Produtos de Marcas Próprias	32
Quadro 3 - Vantagens e Desvantagens das Marcas Próprias	34
Quadro 4 - Pontos Positivos ao Fornecimento de Marcas Próprias	44
Quadro 5 - Pontos Negativos ao Fornecimento de Marcas Próprias	44
Quadro 6 - Resumo das Principais Vantagens e Desvantagens do Fornecimento de Marcas Próprias	46
Quadro 7 - Relação entre questões e Referencial Teórico	53

Lista de Siglas e Abreviações

MP Marcas Próprias

PMP Produtos de Marca Própria

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	17
1.3 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 GESTÃO DE MARCAS E MARCAS PRÓPRIAS	20
2.1.1 Marca.....	20
2.1.2 Marca Própria	24
2.1.2.1 Conceito.....	24
2.1.2.2 Contexto Internacional.....	26
2.1.2.3 Contexto Nacional	27
2.1.2.4 Objetivo e Desenvolvimento da Marca Própria	29
2.1.2.5 Relevância da Marca Própria para o Varejo	33
2.1.2.6 Consumidor de Marca Própria	35
2.1.2.7 Decisão de Fornecimento de Marca Própria	37
2.1.3 Pontos Positivos e Negativos no Fornecimento de Marcas Próprias	40
2.1.4 Resumo das Vantagens e Desvantagens no Fornecimento de Marcas Próprias	46
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS E RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO	48
3.1 PROCEDIMENTOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	48
3.2 RESULTADOS ESPERADOS	49
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	49
3.3.1 História da Mendes Alimentos e a Decisão de Fornecer Marcas Próprias	49
3.3.2 O sucesso no mercado e o crescimento da marca “MENDEZ”	51
3.3.3 O Problema, o futuro e o desafio da companhia.....	52
3.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	55
3.4.1 Pesquisa Qualitativa (Entrevista com sócio fundador).....	55

3.4.1.1	Questão 1 - Quando a empresa Mendes Alimentos iniciou o processo de fornecimento de Marcas Próprias?	55
3.4.1.2	Questão 2 - O Sr. Considera que a estratégia de fornecimento de Marcas Próprias foi benéfica a empresa?	56
3.4.1.3	Questão 3 - Como o Sr. avalia o relacionamento da empresa com seus parceiros nos quais fornece Marcas Próprias?	57
3.4.1.4	Questão 4 – Levando-se em conta os pontos positivos e negativos que a empresa obteve com o fornecimento de Marcas Próprias, o Sr. tomaria a mesma decisão hoje de iniciar este processo de fornecimento de Marcas Próprias?	57
3.4.1.5	Questão 5 - Como o Sr. enxerga a empresa daqui em diante, levando em conta toda sua trajetória como fornecedora de Marcas Próprias? Pretende continuar com esta estratégia?	58
3.4.2	Pesquisa Quantitativa (Questionário).....	59
3.4.2.1	Perfil dos Respondentes	60
3.4.2.2	Conhecimento sobre Marcas Próprias.....	62
3.4.2.3	Consumo de Molho de Pimenta.....	66
3.4.2.4	Análises Bivariadas.....	69
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
5.	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS	82
6	ANEXOS	93
7	APÊNDICES.....	104

1. INTRODUÇÃO

A utilidade das marcas foi mudando ao longo dos tempos, apesar de existirem há séculos. Os fabricantes de tijolos no antigo Egito colocavam símbolos em seu produto para identifica-los. Segundo Oliveira (2005), as marcas foram utilizadas no princípio apenas para identificar o fabricante de uma determinada mercadoria. Porém após a Primeira Guerra Mundial, devido ao crescimento da propaganda e a necessidade de identificação dos produtos, as marcas passaram a ter uma maior importância. Os produtos manufaturados passam então a serem substituídos por produtos industrializados com marca.

Uma marca existe para alavancar um produto perante seus consumidores. Isso se dá através da identificação e diferenciação de um produto perante seus concorrentes. Já a marca própria se refere especificamente aqueles produtos ou marcas pertencentes a varejistas, atacadistas, associações ou qualquer outro distribuidor de bens de consumo, registrados e comercializados com exclusividade (OLIVEIRA, 2011).

As marcas próprias são um fenômeno mundial e a sua ocorrência é crescente em quase todos os mercados, inclusive no brasileiro. Apesar de todo este crescimento durante os últimos anos, o que por si só justificaria uma grande atenção ao tema, a quantidade e qualidade de trabalhos que o explorem são limitadas. Para o estudioso de marcas e comportamento do consumidor, as marcas próprias podem ser consideradas apenas mais uma marca. Olhando do lado do fornecedor, o tema também é considerado secundário já que muitas companhias veem as marcas próprias como alternativa para utilizar uma capacidade ociosa. O fato é que existe uma lacuna na literatura sobre o tema, seja qual for a razão.

No Brasil, as marcas próprias (MP) tiveram início no começo do século XX. Porém só a partir da década de 1980, com a chegada ao Brasil 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.

A participação dos produtos de marcas próprias representou, em 2011, 4,9% do mercado em termos de valor e 6,5% em termos de volume, conforme a

Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (ABMAPRO). Passou de 261 com 39.500 itens, em 2006, para 302 com 64.000 itens, em 2011, quanto ao número de categorias existentes. A participação no setor está abaixo dos percentuais internacionais, que correspondem de 15% a 40%. Apesar do rápido desenvolvimento do setor na última década, neste momento é levada à cena a avaliação de continuidade por parte dos fornecedores de MP, 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 diferenciarem dos concorrentes, gerando crescimento através 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).

A fidelização dos consumidores e o aumento da rentabilidade tem sido o foco das estratégias dos varejistas no que tange a adoção das MP, acompanhando uma tendência mundial (COSTA et al., 2007). As marcas próprias, segundo Caputo et al. (2008), possibilitam ao varejista maior reconhecimento e lealdade do consumidor, resultando também em melhores condições de fornecimento, menores custos de vendas, de retenção e aquisição de trabalhadores, de capital e economia de escala com maiores volumes de vendas e menor custo de marketing e de publicidade.

A tarefa de desenvolver MP envolve criação e manutenção de valor percebido pelo consumidor. Portanto, representa mais do que simplesmente estampar um nome em determinado produto. O varejista consegue entregar ao seu cliente um produto diferenciado, se a MP for eficiente (produto de qualidade, preço acessível e embalagem de forma conveniente). A eficiência da marca, neste caso, fica condicionada à seleção do fornecedor. Por outro lado, os fornecedores se preocupam com o varejo em que vão fornecer MP, pois pode haver uma comparação por parte do cliente entre a MP fornecida e uma marca já trabalhada pelo fornecedor.

Atualmente, alguns especialistas dizem que as MP estão na chamada quarta geração. Nesta o foco maior dos varejistas seria uma MP com qualidade igual ou até superior as marcas de referências. Em resumo, o que antes era preço, hoje o maior diferencial é o melhor produto.

Foi neste novo conceito de MP que a Mendes Alimentos Ltda se propagou 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 fora dos padrões em indústrias alimentícias.

Porém hoje a empresa passa por um momento diferente de quando surgiu e abriu seu mercado consumidor. A empresa cresceu, a sua marca se fortaleceu, e mais importante ainda, pesquisas de mercado realizadas pela companhia mostraram a seguinte problemática: sua marca só não é mais forte hoje devido a estas várias associações a outras marcas que a empresa pratica no mercado. As vantagens e desvantagens de determinados fornecedores de MP podem não ser semelhantes, dependendo de seu grau de envolvimento e da pressão exercida pelo varejista em determinado setor. Portanto, é preciso investigar com mais detalhes as principais tensões existentes nesta relação fornecedor versus proprietário da marca. Ocorrem as disputas de poder nas negociações com pequenos produtores de MP e as estratégias adotadas, uma vez que seus objetivos para estarem no negócio podem ser diferentes, de acordo com uma série de variáveis.

Diante deste dilema, o presente estudo vem endereçar os pontos positivos e negativos das marcas próprias para o fornecedor.

Inicialmente o trabalho endereçará mais a fundo 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 uma pesquisa no mercado de Goiânia de compreender o problema vivenciado pela Mendes Alimentos Ltda e descobrir se hoje o fornecimento de marcas própria feito pela empresa prejudica mais do que ajuda o fortalecimento de sua própria marca e se as ações tomadas pela empresa no intuito de minimizar este impacto têm surtido efeito.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Dado todo crescimento que o fornecimento de marcas próprias proporcionou à empresa Mendes Alimentos desde sua fundação, pergunta-se se este fornecimento de marcas próprias continua ajudando ou atrapalhando o fortalecimento e conseqüentemente a continuidade do crescimento da marca e da empresa? As ações tomadas pela empresa de minimizar o impacto que o fornecimento de marcas próprias causa no fortalecimento de sua marca tem surtido efeito?

Hipótese

As ações tomadas pela empresa Mendes Alimentos no que tange a minimizar o impacto negativo do fornecimento de marcas próprias têm surtido efeito e a empresa deveria continuar com esta estratégia de fornecimento de marca própria.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Objetivo Geral

O objetivo deste estudo de caso é avaliar o desenvolvimento de marcas próprias, tendo com perspectiva a empresa fornecedora dos produtos.

Objetivos Específicos

Dentro deste objetivo geral descrito acima, alguns objetivos específicos se fazem importantes observar como:

1. Analisar a gestão de uma marca numa empresa de varejo de alimentos especializada em fornecer para marcas próprias.
2. Avaliar o posicionamento de uma marca própria com base em pesquisa junto ao consumidor.
3. Propor diretrizes à empresa objeto de estudo com base nos resultados encontrados.

1.3 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO

Importância

O desenvolvimento de marcas próprias proporciona aos fornecedores das mesmas uma série de benefícios como, por exemplo, o ganho de escala de produção e redução dos custos fixos. Porém trazem consigo também alguns pontos negativos a estes fornecedores como o não fortalecimento de sua marca perante o mercado e consumidores. Este estudo visa endereçar estes pontos negativos e positivos fazendo uma revisão da literatura existente e também um estudo de caso na empresa Mendes Alimentos, que atualmente produz marca própria a vários clientes. Mais ainda, o presente trabalho mostrará uma pesquisa dentro do mercado de Goiânia de descobrir se o fornecimento de marcas próprias realizado hoje pela Mendes Alimentos prejudica o crescimento de sua própria marca e se as ações tomadas pela empresa no intuito de minimizar este impacto têm surtido efeito.

Oportunidade

É importante frisar que o propósito deste estudo não é somente apresentar os pontos positivos e negativos das marcas próprias, mas mostrar o desafio que a companhia Mendes Alimentos está enfrentando atualmente. Em conjunto com o desafio, este trabalho aponta, baseado na pesquisa realizada em Goiânia, ações e diretrizes que podem ser adotadas pela empresa daqui em diante.

Viabilidade

O trabalho é viável por se tratar de um estudo de caso vinculado à literatura de Marketing existente.

Limites do Projeto

O estudo em questão se limita a analisar a história e desafios da companhia Mendes Alimentos Ltda, e propor, baseado na literatura de marcas próprias,

gestão de marcas existente e também na pesquisa de mercado realizada em Goiânia soluções e diretrizes para a empresa continuar sua trajetória de sucesso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE MARCAS E MARCAS PRÓPRIAS

2.1.1 Marca

Devido ao grande crescimento no meio empresarial e ao aumento do nível de competitividade entre as empresas, aliado a um consumidor cada vez mais crítico aos produtos a ele apresentados, as empresas têm se esforçado cada vez mais para se diferenciarem uma das outras. Portanto, atualmente, tem-se falado muito em marcas e qual a sua importância no mercado consumidor e empresarial. Muitas destas marcas valem mais do que as próprias empresas. Com a principal finalidade de diferenciar bens e serviços de um fabricante ou prestador de serviços, a marca tem sido utilizada há milênios. Uma marca pode ser definida como um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação destes elementos, utilizados para identificar bens e serviços de um determinado fornecedor, segundo a American Marketing Association.

A marca é uma experiência de um cliente representada por uma coleção de imagens e ideias. Geralmente refere-se a um símbolo, como um nome, logotipo, slogan, e esquema de design. O reconhecimento da marca e outras reações são criados pelo acúmulo de experiências com um produto (...) que são diretamente associados à sua utilização e influenciados através de propaganda, design e comentários da mídia. A marca muitas vezes inclui um logotipo explícito, fontes, esquemas de cores, símbolos, sons que podem ser desenvolvidos para representar valores implícitos, ideias, e até mesmo personalidade (AMA,2012).

A marca facilita as transações pois torna mais rápida a interpretação e processamento das informações pelo cliente em relação à determinada experiência com o produto, aciona ou não suas expectativas de confiança, identificação, ética, satisfação e auto expressão, servindo como critério de redução de risco na decisão de compra.

Muitos anos podem se passar até que uma marca seja construída e se tornar conhecida. Porém, às vezes é necessário pouco tempo para se cometer erros graves, perder a credibilidade ou até mesmo ter uma extinta uma marca.

Apesar de existir há pelo menos cinco mil anos, apenas com a Revolução Industrial a marca como ideia começou a ocupar um papel de destaque e atrair ou conquistar uma clientela. Neste período iniciou-se a busca por novos mercados e a oferta por produtos identificados e embalados (COSTA, 2008; NEUMEIER, 2008). Nesta época, as marcas apenas identificavam os produtos de acordo com sua utilidade. Hoje em dia, uma forte carga simbólica é vestida juntamente com um bem de consumo (FEATHERSTONE, 1995; SEMPRINI, 2010; SLATER, 2002). Mais ainda, hoje o consumidor constrói sua identidade na medida em que as marcas atuam como verdadeiros canais de auto expressão. Diante deste cenário, um valioso papel é assumido pela marca na transformação da sociedade e da cultura (HOLT, 2005).

Podemos entender, portanto, a marca como um símbolo dialeticamente construído por meio de processos complexos e interativos de coautoria inseridos dentro de contextos específicos e situados no tempo (FOURNIER, 1998; HOLT, 2002). Percebe-se, portanto, que logotipos e desenhos constituem apenas sinais materiais. Mais ainda, que estes estarão vazios até que a marca, pela soma de ideias e experiências que agrega em torno de si ao longo do tempo, construa sua história (HOLT, 2005).

Em 1950, no sentido de apropriação e comprometimento de uma identidade, foi criado o termo “identificação”. Posteriormente, Bhattacharya e Sem (2003) e Hildebrand et al. (2010) desenvolveram estudos sobre a identificação do consumidor com a empresa como um conceito que mostra o quanto uma pessoa pode parecer com uma empresa, levando em consideração a forma como está se mostra no mercado.

A imagem que as pessoas têm das marcas ajudam-nas a tomar decisões de compra, pois as mesmas procuram aquelas que tenham imagens positivas e evitam as que tenham imagens negativas. O tempo e a energia despendida em um processo de compra podem ser reduzidos através das marcas. Além disso, bons sentimentos podem ser gerados quando a marca possui uma imagem positiva (CHURCHILL; PETER, 2003).

Segundo Strehlau (2003), existem três formadores fundamentais na imagem de uma marca:

- A imagem que a empresa possui e que influencia a percepção de suas marcas de produtos;
- A imagem de quem usa o produto – em um contexto amplo, tanto de quem se imagina usando o produto como da realidade;
- A imagem das próprias qualidades e atributos do produto em si, o que inclui a embalagem e o design.

Um fenômeno complexo que aborda desde características do contexto em que a marca é exposta até a avaliação dos efeitos psicológicos e comportamentais. É desta forma que o relacionamento com as marcas tem sido tratado na literatura (MACINNIS et al., 2009).

Segundo Fournier (1998), relacionamento com uma marca se refere à ideia de que consumidores e marcas podem se relacionar um com o outro. O conceito de relacionamento consumidor-marca é um tópico de pesquisa muito importante hoje em dia devido a vantagens na redução nos custos de marketing, facilidade no acesso e ganho de novos consumidores, retenção de consumidores, etc. Profissionais da área de propaganda investiram muito dinheiro, durante muitos anos, no ganho de novos consumidores ao invés de investirem no relacionamento com os consumidores já existentes. Esta filosofia mudou drasticamente e o foco das atividades de marketing hoje está no fortalecimento deste relacionamento (BLACKSTON, 2000; DOWLING, 2002; WINER, 2001; PEELEN, 2003).

Consumidores desenvolvem uma ligação emocional com poucos objetos embora interajam com várias marcas e produtos ao longo de sua vida. O grau em que um consumidor está ligado emocionalmente com um produto e/ou serviço predirá a sua interação, segundo a psicologia. Conexões emocionais desenvolvem nas pessoas um comprometimento com a marca ao ponto de se sacrificarem financeiramente para obter o produto (THOMSON et al., 2005).

Existe uma associação entre o desejo do consumidor em manter a relação com a empresa e em resistir às ofertas da concorrência com o conceito de comprometimento, que é essencial para a distinção entre lealdade e a recompra por inércia. O comprometimento psicológico é uma tendência a resistir a

mudanças na preferência, em resposta a informações ou informações conflitantes segundo Crosby e Taylor (1983). Ainda segundo os autores, este comprometimento é maximizado quando o consumidor é motivado pelo desejo de manter uma relação consistente e quando motivados por valores importantes e pela autoimagem ligados a esta preferência, gerando um estado de envolvimento.

O conceito de comprometimento do consumidor é “a força que leva o mesmo a continuar comprando serviços e produtos de uma mesmo fornecedor” segundo Bansal et al. (2004). Esta força pode ter uma base afetiva (unindo o consumidor ao fornecedor por desejo), normativa (quando a união se dá por percepção de obrigação) ou de continuidade (união por necessidade).

Segundo Kotler (2000), uma empresa tem cinco escolhas em termos de estratégias de marcas: extensões de linha, extensões de marca, multimarcas, novas marcas e marcas combinadas:

- Extensão de linha: nomes de marcas existentes estendidos a novos tamanhos ou sabores na categoria de produtos já existentes. Esta estratégia tem mais chances de sobreviver do que um novo produto. É necessário ficar atento, porém, para que a marca não perca seu significado específico;
- Extensão de marca: nomes de marcas aplicados a categoria de novos produtos. Também envolve riscos e possui as mesmas vantagens da extensão de linha. A extensão de marca pode afetar outros produtos da empresa caso o novo produto desaponte o consumidor;
- Estratégia de multimarca: novo nome de marca lançado na mesma categoria de produto. O perigo desta estratégia é que a empresa acabe por possuir pequenas participações de mercado, porém nenhuma realmente rentável;
- Construção de uma nova marca: novo nome de marca para uma nova categoria de produto. É uma estratégia mais cara do que as demais. Ocorre quando nenhum dos nomes de marcas existentes é considerado apropriado;
- Marcas combinadas: marcas que trazem dois ou mais nomes de marcas conhecidas. Acontece muito quando as empresas ou patrocinadores

esperam que a outra marca a que estão associadas ajude na preferência ou na intenção de compra (KOTLER, 2000).

Uma marca pode ser estendida quando as empresas já possuem uma marca bem aceita no mercado. Isso ocorre quando as mesmas são inseridas em produtos ou serviços de linhas e/ou categorias diferentes daquela a qual pertencem atualmente (AAKER, 1998; KELLER; MACHADO, 2006; OLIVEIRA; MATTAR, 2001; ALEX, 2011).

A extensão de marcas tem se tornado um meio muito popular no sentido de ganhar força e mercado nos últimos anos (AAKER; KELLER, 1990). A extensão marcas pode ser verificada na extensão de linhas de produtos como, por exemplo, a Calvin Klein (que passou do jeans para roupas de cama), a Starbucks (passou do café para sorvetes) e a Ralph Lauren (de roupas para óculos sol).

Embora a confiança em uma marca pareça, aos olhos de um pesquisador, exercer uma influência lógica nas atividades de extensão de uma marca, um grande número de estudos acadêmicos mostra que existe um risco nesta associação (JACOBY; KAPLAN, 1972; SELNES, 1998).

2.1.2 Marca Própria

2.1.2.1 Conceito

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.

Segundo a A C Nielsen (2002) a Marca Própria caracteriza-se por um produto fabricado, beneficiado, processado, embalado ou distribuído exclusivamente pela organização que detêm o controle da marca. Esta pode levar o nome da empresa ou utilizar uma outra marca não associada ao nome da organização.

As marcas próprias são marcas controladas, possuídas e vendidas exclusivamente pelos varejistas, segundo Souza e Nemer (1993). Porém, segundo Monteiro (2001), a marca própria pode ser desenvolvida tanto por um varejista como atacadista.

As marcas próprias são tratadas em muitos casos como uma coisa única, utilizada para simples comercialização de produtos. Porém uma análise mais detalhada de marketing apresenta várias estratégias possíveis para a comercialização de marcas próprias: produtos com marca; nome da loja; marcas independentes; e grife exclusiva.

- Nome de loja: marca igual ao nome e/ou logotipo da loja. Esta estratégia busca promover a marca através da utilização do nome da loja. Se faz necessário, porém, que o posicionamento deste tipo de marca própria seja coerente com a imagem da loja.
- Marcas independentes: marcas possuídas por varejistas e que são diferentes do nome da loja.
- Grife exclusiva: trata-se de uma marca criada por um estilista através de um contrato de exclusividade com o varejista. Uma forma de *licensing* (SOUZA e NEMER, 1993).

Já para Grewal e Levy (2012), existem quatro categorias de marcas próprias: superior ou Premium, genérica, imitação e marcas compartilhadas exclusivas.

- a) Marcas Premium: comparável ou até mesmo superior à qualidade da marca do fabricante, muitas vezes com diferença de preço insignificante;
- b) Marcas genéricas: direcionada a um segmento mais sensível ao preço, refere-se a produtos sem supérfluos oferecidos a um preço mais baixo;
- c) Marcas de imitação: imitam a marca dos fabricantes na aparência e embalagem, sendo consideradas de baixa qualidade e oferecidas a preços menores;
- d) Marcas compartilhadas exclusivas: desenvolvida por um fabricante de uma marca nacional em conjunto com um varejista, sendo vendida exclusivamente pelo varejista.

2.1.2.2 Contexto Internacional

No final do século XX, as marcas próprias surgiram nos EUA quando as cadeias de mercearias passaram a oferecê-las (Hoch, Banerji, 1993; Keller, 1998). Já por volta de 1869, através da Sainsbury, houve o surgimento na Grã-Bretanha (BLECHER, 1997).

O processo de crescimento e concentração do varejo gerou um ambiente propício para que as Marcas Próprias conquistassem um maior espaço (PATTI e FISK, 1982; HOCH e BANERJI, 1993; HOCH, 1996; PERÉZ e GALLO, 2003). No Canadá e na Europa, por exemplo, onde a concentração do varejo foi mais expressiva que nos Estados Unidos, este fator é possivelmente um dos fatores do grande sucesso das marcas próprias. Segundo Fitzell (1992), um outro fator que contribuiu para que as marcas próprias fossem mais fortes na Europa, onde as vendas giram em torno de 20 a 30%, é o fato de que as marcas americanas foram construídas através de maciços e constantes investimento em propaganda, ao contrário do cenário europeu.

O alto índice de vendas de marcas próprias nos supermercados europeus tem gerado aos varejistas uma margem de rentabilidade acima da média. Enquanto nos supermercados americanos temos a participação de aproximadamente 14% de marcas próprias, no mercado europeu este índice chega, como por exemplo nas redes Sainsbury e Tesco, a 54% e 41% respectivamente. Um estudo da A C Nielsen (2002) mostra a participação de marca própria no mercado europeu conforme tabela 1 apresentada abaixo.

Tabela 1 - Europa: Participação Geral das Marcas Próprias

País	Participação Marcas Próprias (volume)	Participação Marcas Próprias (valor)
Reino Unido	41%	39%
Bélgica	36,4%	26,9%
Alemanha	31%	24%
França	24,3%	20,8%
Holanda	20,7%	18,6%
Espanha	24,5%	17,6%
Itália	12,8%	11,1%

Fonte: A Nielsen, 8º Estudo Anual de Marcas Próprias, 2002.

2.1.2.3 Contexto Nacional

Devido a concentração do varejo no Brasil ser relativamente baixa, e o fato de que as Marcas Próprias estarem concentradas principalmente nas mãos das grandes organizações, a participação no país de marca própria é a menor dentre os países da América Latina (ACNIELSEN, 2001).

Segundo Costa e Filho et al. (2013), um 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.

Uma pesquisa realizada no varejo supermercadista comparou as estratégias de MP entre Brasil e Inglaterra. Segundo o autor, 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).

Alguns pontos de vendas simples e poucos sistematizados foram sendo substituídos no Brasil por lojas mais amplas e atrativas, automatizadas, e que oferecem uma enorme variedade de produtos e serviços para um consumidor cada vez mais exigente (MULHERM, 1997). A partir daí, começaram a surgir no Brasil novos formatos de varejistas e uma intensificação das multinacionais, segundo Motta e Silva (2006). Hoje em dia, temos lojas que ficam abertas 24hrs, além de se aterem para fatores como localização, de acordo com Kumar (2008), pois estes aspectos afetam diretamente no desempenho das mesmas.

Os produtos genéricos deram início as marcas próprias no Brasil na década de 70. Porém, por se tratarem de produtos com baixa qualidade e que não contavam com o apoio de planejamento eficiente de marketing e embalagem, os mesmos não foram bem tratados pelo canal varejista (LEPSCH, 1999). Um pouco mais a frente, já no final da década de 80, o varejo brasileiro aprimorou o processo de compra e tornou-se mais cuidadoso no monitoramento de qualidade. Neste momento surgem então as marcas Carrefour (Carrefour), Eldoro (Eldorado), Qualitá (Pão de Açúcar) e Aro (Makro). Começa-se a partir daí no Brasil a tratar

o tema com outro foco, pois retira-se o conceito de preço e coloca-se o conceito preço e qualidade.

Na década de 1980, as marcas de varejo se baseavam em preços e, portanto, produtos com baixa qualidade. Não contavam também com um apoio de planejamento eficiente de marketing e embalagem. Hoje em dia as marcas próprias oferecidas são competitivas em relação às nacionais em termos de qualidade, apoio mercadológico, e ainda contam com vantagens muitas das vezes no preço. Muitas das vezes esta vantagem é adquirida devido ao reduzido gasto com gerenciamento de marca, força de vendas, propaganda, além de vantagens logísticas (AAKER, 1996).

A redução do poder aquisitivo da população e a concorrência cada vez mais acirrada entre as grandes redes varejistas, fez com que as marcas próprias crescessem no Brasil. Começa-se então uma briga das redes oferecendo aos consumidores produtos com qualidade, porém com custo menor em frente às marcas tradicionais (CARLESSI, 2003).

As marcas próprias no Brasil têm recebido investimento de forma sistemática e com intensidade crescente do setor de varejo. O crescimento em número total de itens gira em torno de 13%, passando de aproximadamente 38 mil, em 2004, para 43 mil em 2005, caracterizando assim tendência de mercado (ACNIELSEN, 2005).

A participação de mercado dos produtos de marcas próprias passou de 4,6% a 4,8% em valor e de 6,1% para 6,0% em volume na comparação entre os anos de 2009 e 2010, segundo um estudo da Nielsen (2010).

Segundo o 15º Estudo da Nielsen com relação a quantidade de produtos com marcas próprias, um total de 55.752 itens em 2009, representou um aumento de 23% em relação a 2008. Quanto a presença nos lares brasileiros, as mesmas estavam presentes em 22,4 milhões de casas em 2011. Ainda segundo a pesquisa, 35% dos consumidores disseram nunca terem comprado um produto de marca própria em 2011, ante a 47% no ano de 2010.

A participação de produtos de MP no Brasil, segundo a Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (ABMAPRO), representou em 2011 4,9% do mercado em termos de valor e 6,5% em termos de volume. Quanto ao número de categorias existentes, passou de 261 com 39.500 itens, em 2006, para 302 com 64.242 itens em 2016 (ABMAPRO, 2016).

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 os 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).

Apesar deste desenvolvimento demonstrado ao longo dos anos, o crescimento das marcas próprias no Brasil ainda é aquém do esperado. Segundo Carlassi (2003), uma das razões para isso ainda é a forte rejeição do público brasileiro a estes tipos de produtos. Pesquisas demonstram que o consumidor ainda percebe os produtos de marca própria como de qualidade inferior aqueles de marcas tradicionais, mesmo diante de mudanças ocorridas ao longo dos anos (RICHARDSON, 1994).

Um estudo da A C Nielsen (2002) sobre o mercado de marcas próprias no Brasil mostra que as cestas de produtos com maior número de categorias foram a alimentar, a de limpeza caseira, a de higiene e saúde e a de bazar, totalizando 90% das categorias. Relatório da A C Nielsen

Nota-se através da figura 1, que a maior participação é a do segmento alimentar. Isso se deve ao fato de que 85% das marcas líderes perderam exclusividade nesta categoria segundo a pesquisa Latin Panel/IBOPE (FRANCO, 2002).

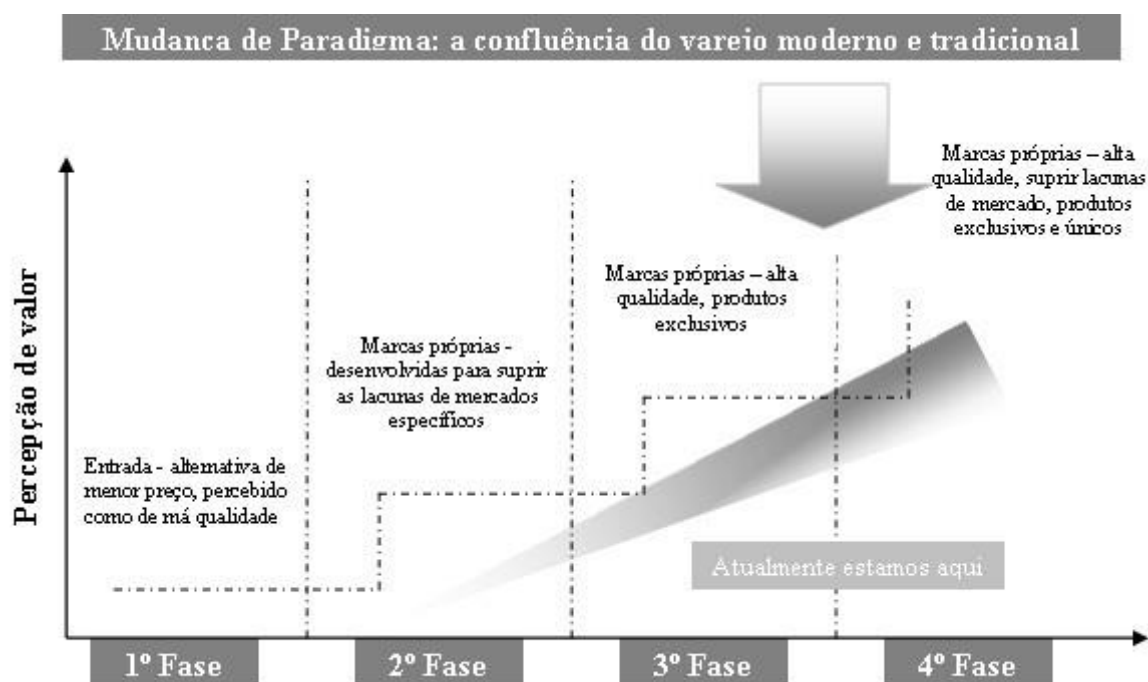
2.1.2.4 Objetivo e Desenvolvimento da Marca Própria

A redução dos níveis de preço praticado 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 ou até mesmo possibilitar uma redução e maior estabilidade em seu setor produtivo (SAAB; GIMENEZ, 2000, p.116).

O grau de organização entre os três principais agentes envolvidos: fabricantes (fornecedores e/ou produtores), varejistas (distribuidores e/ou detentores da

marca) e consumidores (usuários da marca) respondem por esta definição de marca própria como uma estratégia de mercado segundo Saab; Gimenez (2000). Jones (2014), destaca algumas razões para o crescimento das MP. Dentre elas destaca-se: (a) a redução em inovações de produtos, gastos com propaganda e promoções por fabricantes de marcas nacionais; (b) o aumento da concentração no setor do varejo; (c) a expansão de programas de MP por parte dos varejistas; (d) melhoria da qualidade dos produtos de MP; (e) uma redistribuição dos orçamentos de publicidade pelos fabricantes de marca; e (f) uma aumento das oportunidades para as vendas de MP em decorrência da menor renda possível a muitos consumidores, especialmente durante as contrações econômicas. A adoção das MP no início das décadas de 1970 e 1980 tinha como foco principal a oferta de um produto de baixo custo em relação aos produtos de marcas tradicionais, segundo Kumar e Steekamp (2007). Esta visão de produto com qualidade inferior e de baixo custo se alterou nas últimas décadas. As MP hoje, segundo Ray (2010), são criadas para eliminar as lacunas de exigências dos consumidores e para criar singularidade, exclusividade e diferencial para a loja, sendo, em certos casos, até mesmo mais caras do que as marcas nacionais.

Figura 1 - Marcas Próprias - Movimento na cadeia de valor



Fonte: Ray (2010).

Durante muito tempo acreditava-se que as MP não se igualavam as marcas tradicionais em termos de qualidade, devido ao fato das mesmas serem vendidas a um preço bem menor em comparação com marcas tradicionais no mesmo segmento. Nos últimos anos, porém, esta percepção dos clientes mudou, devido ao forte trabalho dos varejistas na qualidade de suas MP. (KUMAR, 2009).

As evoluções das marcas próprias durante o último século são observadas na França e enumeradas em quatro etapas segundo Oliver (2000). O autor registra que em cada uma destas fases os agentes apresentam poderes de mercados distintos conforme o quadro abaixo:

Quadro 1 - Fases do Desenvolvimento dos Produtos de Marcas Próprias.

	Até os anos 40 Início lento	De 70 até início dos anos 80. Decolagem	Meados e fins dos anos 80. Explosão Indiscriminada	Anos 90 Maturidade e Sofisticação estratégica
Estimuladores de mudança	Novas formas de venda; Novos tipos de <i>outlets</i> (supermercados ou hipermercados)	Aumento do poder do varejista (indústria da distribuição)	Novas fórmulas de desconto; Merchandising; menor concentração na mão de múltiplos.	Novas fórmulas de marketing podem ameaçar as lealdades tradicionais.
Fabricantes	Fortes e dominantes; Praticavam abusos (sem concorrência)	Embalagens de papelão; tentativa de recuperar a participação de mercado perdida.	“Guerra da prateleira” como uma estratégia efetiva de saturar os meios de propagandas.	Consolidação de megamarcas, juntamente com empresas especializadas em marcas próprias.
Varejistas	Estratégia independente da do fabricante <i>Woolworth</i> – todos os produtos tem o mesmo valor <i>Sainsbury</i> – artigos de luxo vendidos com marca própria.	Cadeias e grupos de compras; campanhas publicitárias intensivas e com sucesso.	Qualidade média, produtos de baixo custo usados para aumentar margens e competir diretamente com marcas de fabricantes; Vendas de marcas específicas próprias, competindo com as marcas nacionais; Término gradual da corrida por localização, diferenciação da	Parte integral da estratégia de marketing-mix (posicionamento e comunicação); Esforço para aumentar a lealdade do consumidor.

			imagem e da posição.	
Consumidores	Marcas são sinônimos de qualidade e aversão a riscos.	Consumidores intelectuais reagem contra hipermercados; Marcas próprias consideradas como alternativas mais barata a uma qualidade aceitável.	Mais perto do varejo; Informação sobre marcas próprias ainda é limitada;	Mudança na mentalidade "consumismo" para a "satisfação" Seleção e postura de desconfiança em relação a marca própria; Segmentação em mercados e produtos.

Fonte: Marketing Stratégique de la Distribution, Georges Chetochine, Paris, Editions Liaisons, 1992. Citado por: Oliver (2000, p.23-4)

O autor Fernie; Pierrel (1998 apud Oliver, 2000, p.24) também apresenta a evolução das marcas próprias em termos de gerações. Nesta apresentação o autor destaca o tipo de marca, a estratégia, os objetivos, o produto e a tecnologia conforme o quadro abaixo:

Quadro 2 - Gerações do Desenvolvimento dos Produtos de Marcas Próprias

	1ª Geração	2ª Geração	3ª Geração	4ª Geração
Tipo de marca	Genérica e sem nome.	Quase marca; Rótulo próprio.	Marca própria.	Marca própria estendida, ou seja, marcas próprias segmentadas.
Estratégia	Genéricos.	Preço mais baixo.	"Eu também" (me too).	Valor agregado.
Objetivo	Aumento das margens; Proporcionar escolha de preço.	Aumento das margens; reduzir o poder dos fabricantes, estabelecendo o preço inicial de mercado; Proporcionar produtos de melhor valor (qualidade/preço).	Aumento das margens da categoria; expansão da variedade de produtos, ou seja, a escolha dos clientes; Criação da imagem dos varejistas entre os clientes.	Aumento e manutenção da base de clientes; Melhoria das margens de categoria; Melhora da imagem e diferenciação.
Produto	Produtos básicos e funcionais.	Linha de produtos de primeira necessidade e grande volume de venda.	Produtos de grandes categorias.	Grupo de produtos formadores de imagem; Grande número de produtos com pequeno volume.
Tecnologia	Processo de produção	Tecnologia ainda atrasada em	Tecnologia próxima dos	Tecnologia inovadora.

	simples e tecnologia básica atrasada com relação as líderes de mercado.	relação às líderes de mercado.	líderes de mercado.	
Qualidade / Imagem	Menor qualidade e imagem inferior em comparação com marcas de fabricantes	Qualidade média, mais ainda percebida como inferior às marcas dos principais fabricantes; Marcas secundária em relação às marcas dos fabricantes.	Qualidade e imagem comparáveis aos líderes de mercado	Qualidade e imagem iguais ou melhores que as dos líderes; Produtos diferentes dos líderes de mercado e inovadores
Preço aproximado	20% ou mais abaixo da marca líder	10-20% abaixo	5-10% abaixo	Igual ou superior ao das marcas líderes
Motivação dos Consumidores para a compra	O preço é o principal critério de compra	O preço ainda é importante	Pesam tanto qualidade quanto preço, ou seja, custo benefício	Produtos melhores e diferenciados
Fornecedor	Nacional, não especializado.	Nacional, em parte especializada na fabricação de marcas próprias.	Nacional, quase totalmente especializado na fabricação de marcas próprias.	Fabricantes internacionais principalmente de marcas próprias.

Fonte: H. Laaksonen (Oxford Institute of Retail Management); adaptado por Fernie e Pierrel. Citado por: Oliver (2000, p.25-6).

Observa-se que os fornecedores de marcas próprias eram ao mesmo tempo seus concorrentes como demonstrado no quadro que até a terceira etapa do desenvolvimento das marcas próprias não existia um fabricante dedicado exclusivamente à produção das mesmas.

Um estudo multicaso realizado em uma das três maiores redes de supermercados no Brasil e em três fornecedores de MP do setor alimentício, revela que o fato de os fabricantes estudados se disporem a desenvolver produtos diferentes e inovadores com valor agregado, revela que os primeiros indícios de que o mercado brasileiro se aproxima da quarta geração no estágio de evolução das marcas próprias proposto acima no quadro 2 (YOKOYAMA et al., 2012).

2.1.2.5 Relevância da Marca Própria para o Varejo

A literatura destaca uma série de vantagens que as marcas próprias proporcionam ao varejo. Abaixo temos um quadro que compõem uma síntese destas vantagens segundo diversos autores como: Piatto, Silva e Paula (2007); Kotler (2000); Murad e Torres (2008); Alvarez (2008); Wells, Farley e Armstrong (2007).

Quadro 3 - Vantagens e Desvantagens das Marcas Próprias

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de custos e riscos envolvidos no desenvolvimento de instalações e processos produtivos, já que esses pertencem ao contratado (fabricante) • Facilidade de manutenção dos padrões de qualidade pela negociação com fornecedores diferentes, selecionando os que atendem • Exclusividade da marca pode representar vantagem competitiva • Vinculação da marca ao estabelecimento estimula a lealdade à marca e conseqüentemente lealdade à loja • Fortalecimento da imagem do varejista • Propiciam redução de competição por preços na esfera do distribuidor, principalmente porque a marca não está disponível em outros estabelecimentos • Atendimento às necessidades de segmentos específicos de clientes • Independência relativa em relação a fornecedores, além de aumento do poder no canal • Melhor administração do portfólio de produtos • Margens de lucro mais elevadas • Maior independência na fixação do preço final • Maior controle sobre promoções • Maior identificação do pessoal de vendas com os produtos de marcas próprias • Maior poder de negociação por parte do varejo, através da cobrança de taxas de utilização de espaço nas gôndolas • Diferenciação dos concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco assumido pelo distribuidor • Necessidade de esforços complementares de comunicação • Condiciona o conteúdo da comunicação, ou seja, o varejista precisa se preocupar com todas informações comunicacionais do produto. • Conquista de prestígio somente num segundo estágio • Limita alternativas estratégicas de fornecimento • Exige estrutura própria de pesquisa, desenvolvimento e controle de qualidade • Problemas individuais podem comprometer a imagem global • Despesas adicionais podem reduzir rentabilidade • Pode gerar estoques elevados • Limitações na disponibilização da prestação de serviços, quando esse for um componente crítico • Quando a oferta de marca própria excede certo percentual da linha de produtos ou das vendas a variedade do distribuidor pode ser percebida como limitada ou monótona

Fonte: Tabela de Piatto, Silva e Paula (2007), com acréscimo de Kotler (2000), Murad e Torres (2008), Alvarez (2008), Wells, Farley e Armstrong(2007)

Fazendo uma análise da tabela acima, pode-se observar que as vantagens oferecidas pelas marcas próprias ao varejo se sobressaem às desvantagens.

Este 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, o consumidor tem a tendência de associar esta marca própria com o seu respectivo próprio 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 a comunicação. Conclui-se, portanto, que as marcas próprias vão além das vantagens comerciais e se transformam em parte da estratégia dos varejistas.

2.1.2.6 Consumidor de Marca Própria

Uma pesquisa de caráter exploratório realizada no Brasil com uma amostra de 983 clientes de supermercados demonstra que os consumidores não possuem uma imagem positiva dos produtos de MP devido: à grande variação na qualidade dos produtos dentro das categorias e entre as categorias ofertadas, ao risco percebido, ao risco percebido, à ausência de comunicação efetiva sobre os produtos e à imagem de inferioridade transmitida pelos atributos das MP como embalagem, forma de exposição, e política de preços (SILVA et al., 2012).

O brasileiro gasta em média 12% a mais do que o previsto nas gôndulas de varejo. Este é o mesmo índice da Grã-Bretanha e Estados Unidos segundo uma pesquisa realizada pela POPAI Brasil (Point of Purchase Advertising Institute). Esta mesma pesquisa mostra que o brasileiro amadureceu e hoje tem um comportamento semelhante aos de países desenvolvidos. Porém, na hora da compra, ele é mais cauteloso e gasta 77 minutos, o maior tempo do mundo, contra 54 dos Estados Unidos e 48 da Grã-Bretanha (FUKUSHIMA, 1998).

O consumidor vê no ponto de venda no máximo 10% dos produtos expostos em gôndolas, gastando apenas 5 segundos para decidir sua compra. A velocidade

média em que os olhos percorrem as gôndolas é de aproximadamente 100km/h segundo Eustáchio (2001).

Eustáchio (2001) ainda conclui que este tempo gasto nas decisões de compra dos consumidores podem advir de duas hipóteses: (1) o mesmo já tem em mente suas marcas preferidas no momento da compra, e se as mesmas estiverem dentro de uma faixa de preço razoável, vão para o carrinho de compra; (2) favorecimento as marcas próprias, já que as mesmas estão normalmente expostas à altura dos olhos e de fácil alcance.

Tornar seu produto parecido com os produtos das principais marcas, principalmente das marcas líderes, é a estratégia adotada pela maioria das empresas que trabalham com marcas próprias. O consumidor pode ignorar o novo produto ou experimentá-lo ao notar que existe uma embalagem semelhante, com os mesmos atributos e com menor custo. Muitas vezes a opção de experimentar é escolhida ao se notar que o produto de marca própria é mais barato e com qualidade semelhante. (CHETOCHINE, 1999).

Ao se deparar com uma marca própria, muitas vezes o consumidor observa o fabricante da mesma, e em alguns casos, conclui que vários deles são fabricados pelo mesmo fornecedor da marca que ele habitualmente consome. Empresas que vem construindo suas marcas ao longo de anos estão se preocupando com as marcas próprias em função desta análise. (CHETOCHINE, 1999).

Um estudo conduzido por Bambuy e Andrade (2013) em 13 categorias analisadas, envolvendo 3 diferentes redes de varejo, revelaram um índice de semelhança que pode ser considerado elevado entre embalagens de MP comparadas com marcas líderes. Os autores atribuem estas semelhanças justamente ao fato de que as embalagens servem como elemento fundamental na comunicação das ofertas com o consumidor.

Segundo Chetochine (1999) o consumidor ao fazer sua lista de compras leva em consideração algumas marcas. Porém elegem normalmente as categorias de produtos que lhe são necessárias. Ao se deparar na gôndula com um produto novo, com a marca do estabelecimento e ocupando lugar de destaque no ponto de venda, o consumidor é submetido a algumas tensões que fazem funcionar mecanismos de comportamentais que levam em conta uma realidade de que ele não tem consciência.

Desta forma, Chetochine (1999) afirma que a relação entre marca e consumidor não está ligada ao estilo de vida do mesmo, mas a natureza das famílias dos produtos. Existem algumas famílias de produtos em que as marcas próprias raramente serão adquiridas, porém outras os consumidores compram sem maiores problemas.

Um exemplo no Brasil onde as marcas próprias têm dificuldade de penetração é o segmento de detergente em pó, onde a marca líder exerce uma força relevante na mente do consumidor.

A partir do ano 2000, o comportamento dos consumidores no Brasil ficou mais alinhado com as marcas próprias. O consumidor passa a ser mais racional, a pesquisar mais preços e experimentar novas marcas. Sua decisão de compra passa a ser mais relacionada ao diferencial de preço entre as marcas líderes e as demais. Passam a adotar a estratégia de que se a diferença de preço for pequena, optam pelas marcas líderes, se não, acabam optando por outras, inclusive marcas próprias. (STANLEY, 2003).

Em seu artigo *Brands versus Private Brands – who is winning*, Stanley (2003) diz que o consumidor geralmente hesita quando uma marca própria e normalmente opta pela marca conhecida. Porém no momento de economia em recessão, o mesmo poderá optar pela marca própria.

2.1.2.7 Decisão de Fornecimento de Marca Própria

A forma em que os agentes econômicos se organizam para efetuar as transações produz a relação entre fabricantes e varejistas de produtos de marcas próprias. Poucos artigos, como por exemplo Mills (1995) e Caprice (2001) reconhecem abertamente que houve uma mudança na distribuição de poder entre varejistas e fornecedores. Investigações nesta linha de pesquisa tem sido amplamente negligenciado na literatura econômica segundo Bontems (1999).

Além de Bontems (1999), outros autores que no campo da economia que consideram a tomada de decisão de fornecer marcas próprias são: Philippe (1999 apud Bergés-Sennou, 2002; Caprice (2001) e Bergés-Sennou (2002). Razões diversas, e em todos os continentes, tem levado ao crescimento das marcas próprias segundo estes estudos destacados.

As marcas próprias podem ajudar o varejista a resolver o problema da dupla marginalização. Segundo Mills (1995), o primeiro a abordar a literatura econômica da marca própria, os fabricantes de marcas nacionais são forçados a contabilizar a ameaça da introdução da marca própria pelo varejista, fixando um preço de venda menor para suas marcas.

Uma ferramenta para a concessão de negociações sobre as marcas nacionais quando o varejista negocia com os fornecedores destas marcas nacionais, já que o varejista possui um produto similar à sua marca. Esta é a visão de Philippe (1999 *apud* Bergés-Sennou, 2002, p.63). Segundo o autor, a marca própria é um caminho para diferenciar os produtos e diminuir a competição intramarca (produtos similares da mesma marca com pequenos diferenciais, a exemplo dos pequenos diferenciais nos cremes dentais da mesma marca).

A correlação de preço das marcas próprias com a qualidade percebida pelos consumidores é apontada por Bontems *et al* (1999 *apud* Bergés-Sennou, 2002, p.64). Em contrapartida, segundo o autor a qualidade destes produtos depende das vantagens de custos do fornecedor de marca própria sobre o fabricante de marcas nacionais.

A possibilidade de aumento dos ganhos dos varejistas é apontada por Caprice (2000 *apud* Bergés-Sennou, 2002, p.64). Um produto de marca própria pode ser um produto de qualidade e de custos diferenciados segundo o autor.

Os fornecedores são tentados a se tornarem produtores de MP em virtude da crescente participação das mesmas no mercado e de sua capacidade ociosa de produção (KUMAR; STEEKAMP, 2007; BRAAK *et al.*, 2013). O fornecedor tem a oportunidade de aumentar sua participação de mercado, ganhar espaço de gôndola e ainda utilizam sua capacidade ociosa quando fornecem MP segundo Pereira (2001). Porém, Pinho (1996) salienta que no confronto entre as marcas de fornecedores e as marcas de distribuidores, os distribuidores levam maiores vantagens.

O aumento do poder de barganha do varejo junto aos fornecedores de marcas tradicionais é uma das motivações para o desenvolvimento de MP, segundo um estudo realizado por Unterleider e Damacena (2006). A decisão de se envolver na produção de MP não é fácil (KUMAR; STEEKAMP, 2007; BRAAK *et al.*, 2013).

Ganhar de volta o poder que estava com os fornecedores ao usarem suas marcas populares para obter concessões, como menor margem de varejo, melhor espaço de prateleira e condições de crédito desfavoráveis, foi um dos motivos que levaram o varejo a introduzirem MP (GERSTNER e NAIK, 1999). Segundo Bowersox et al. (2013), muitos varejistas de grande porte fazem exigências aos fornecedores como expor seus produtos nas prateleiras das lojas e esperarem para receber o pagamento depois que os mesmos forem adquiridos pelos clientes.

Os fornecedores podem garantir maior espaço de seus produtos nas prateleiras, segundo Braak et al. (2013). O autor ainda complementa levantando outros benefícios no fornecimento de MP como: aumento das receitas provenientes das marcas do fabricante através do canal de desconto, aumento das receitas provenientes das marcas próprias e benefícios das margens positivas, que podem resultar de uma relação mais intensa com o varejista.

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 de marca tem alguma capacidade ociosa por causa de um desequilíbrio temporário entre a oferta e a demanda. Assim, um pedido de fabricação de marcas próprias pode ser usado para preencher essa capacidade disponível (KUMAR e STEENKAMP, 2007).

No mercado da moda, varejistas que desenvolveram MP aumentaram seu controle sobre a cadeia de abastecimento segundo um estudo realizado por Birtwistle (2011). Isso ainda permitiu maior persuasão na escolha de tecidos, na qualidade e na distribuição dos produtos.

Demanda estabelecida do consumidor, atitudes de consumo favoráveis em relação aos produtos de marca encontrados em uma loja, compromisso de promoção dos produtos pelos fabricantes e a credibilidade/imagem da própria marca como melhoria da credibilidade/imagem do varejista. Estes são alguns benefícios oferecidos pelos varejistas aos fornecedores segundo Tran e Cox (2009).

Alguns perigos, porém, são levantados por Perin e Peterson (2012) quanto ao fornecimento de MP. Por exemplo, os fornecedores podem deparar-se com a

redução de pedidos quando o revendedor decidir mudar de fornecedor ou construir sua própria fábrica para produção de suas marcas próprias.

A decisão da produção de marcas próprias baseia-se na escolha dos produtos cujos custos marginais são menores e que são elaborados por uma firma de franja competitiva, segundo Bergés-Sennou, (2002, p.64). O autor considera que todos os artigos na literatura econômica se direcionam para justificar esta decisão. Porém, o autor acredita que a questão mais importante com relação a este tema é o porquê o varejista escolhe ofertar as marcas próprias, analisando a decisão do varejista sobre a produção de marca própria e suas implicações sobre a negociação com os fabricantes de marcas nacionais e sobre os lucros propiciados por aquele produto.

2.1.3 Pontos Positivos e Negativos no Fornecimento de Marcas Próprias

Sob a perspectiva do fornecedor, não há na literatura especializada muitos estudos que analisem empiricamente o fornecimento de MP, segundo Oubiña, Rubio e Yagüe (2006). Perin e Peterson (2012) reforçam a importância de se levar em consideração as MP, enquanto estratégias, tanto na perspectiva do fornecedor quanto do revendedor. 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 da empresa, se o produtor tiver excesso de capacidade e seus custos variáveis de produção de uma marca própria não ultrapassarem o preço de venda.

A fabricação de marcas próprias pode representar sérias desvantagens para o restante das marcas do fabricante, incluindo uma diminuição da quota de mercado, descrevem Oubiña, Rubio e Yagüe (2006), por outro lado. A MP pode se tornar uma alternativa de compra para os consumidores que até então consumiam as marcas tradicionais. Mais do que isso, pode ainda ser um prejuízo à imagem obtida pela marca de fabricante, na medida em que os consumidores possam estar cientes que ambas as marcas possuem a mesma origem.

Com o intuito de fidelizar consumidores e em consequência melhorar a rentabilidade do negócio, os estabelecimentos que recebem suas marcas próprias dependem de fornecedores que possam produzir produtos sob sua

encomenda. Em geral, os fornecedores de marcas próprias adotam três políticas em relação ao fornecimento das mesmas, segundo Fitzel (1998): (a) jamais fornecem marcas próprias, especialmente se estes detêm a marca líder; (b) optam por fornecer apenas a ociosidade de sua produção; (c) focam e se especializam no fornecimento de marcas próprias.

As empresas líderes de mercado normalmente optam por jamais fornecerem marcas próprias. Os motivos são: (a) exclusivo comprometimento com seu *core business*; (b) não querem mais um competidor no mercado; (c) possibilidade de abalo na reputação e alto valor de sua marca; (d) possibilidade de perda de *market share*; e (e) não possuem ociosidade que os possibilitem tal ação. Entretanto, caso haja interesse por parte dos consumidores e, mais ainda, caso haja um declínio nas vendas que gere uma ociosidade na fábrica, estas empresas sempre admitem rever esta posição (FITZEL, 1998).

Entre as empresas que adotam a opção e fornecer marcas próprias, a limitação é sempre a ociosidade da produção. Estas empresas, normalmente, escolhem em concorrer no mesmo mercado que seus produtos ou não, e escolhem também para quais clientes irão fornecer e quais categorias irão atuar. Normalmente, estas empresas buscam diretamente a redução e custos gerados pelo fornecimento e o conseqüente aumento de eficiência de sua produção, segundo Fitzel (1998).

Por fim, Fitzel (1998) relata ainda em seu estudo que no intuito de garantir seu espaço nas gôndolas, algumas empresas se especializam no fornecimento de marcas próprias. Estas empresas buscam neste fornecimento uma forma de se manterem no mercado competindo com outras empresas como segunda marca. O fornecimento de marcas próprias também pode aumentar os custos ao invés de reduzi-los, mesmo que o fornecedor tenha uma capacidade ociosa. Os custos de manutenção dos estoques podem elevar-se com cada novo contrato de fabricação de marcas próprias, caso o cliente utilize embalagens exclusivas e uma gama muito diversa de rótulos. (GUIA ABRAS, 2001)

O risco de dependência também é outro ponto levantado pelo Guia Abras (2001). Isto pode acontecer caso o fornecedor comprometa grande parte de sua produção com marcas próprias. Caso esta concentração seja feita em poucos clientes, este risco pode ser ainda pior, pois no caso de cancelamento de um

contrato o fabricante terá seus custos fixos aumentado em função da redução significativa nas vendas.

No início de fornecimento de cada marca própria, existe grande investimento por parte do fornecedor, que deve ser levado em conta e analisado no fechamento de cada contrato. Esta capacidade financeira do fornecedor deve apresentar na adequação, aquisição de equipamentos apropriados de acordo com cada exigência do detentor da marca é outro ponto levantado pelo guia Abras (2001). O volume mínimo de produção de embalagens é um ponto crítico do processo de fornecimento de marcas próprias. Para cada produto/embalagem desenvolvido, existe um pedido mínimo exigido pelos fornecedores destes suprimentos. Com isso, o custo de capital de giro do fornecedor pode aumentar consideravelmente. Aliado a isso, certos contratos de fornecimentos de marcas próprias possuem validade de apenas um ano e devem contemplar o escoamento destes estoques de insumos a fim de que o fornecedor não leve prejuízos.

Os estoques mínimos em que as indústrias precisam manter de matérias primas, embalagens, rótulos e produtos acabados podem levar a redução da lucratividade no fornecimento de marcas próprias e tornar o processo não rentável.

O fornecedor de marca própria deve estar preparado para entregar o produto dentro de um prazo, normalmente pré-estabelecido em contratos, além de outras exigências como paletização, entregas em centros de distribuição ou diretamente nas lojas, etc. Muitas destas exigências vem acompanhadas de multas contratuais em caso de não cumprimento.

Antigamente estas multas contratuais serviam como forma de monitoramento das cadeias de clientes a fim de que o fornecedor lhe entregasse a marca própria com a mesma eficiência em que ele fornecia a sua marca. Porém, atualmente, estas penalidades se transformaram em instrumento de aumento de fluxo financeiro para estes produtos, fugindo do objetivo inicial da marca própria. Isto fez com que fornecedores incluíssem nos custos de produção estas verbas contratuais, tornando o produto marca própria menos competitivo.

O registro dos produtos nos órgãos competentes se torna um outro custo importante a ser avaliado pelo fornecedor. Em suas marcas um determinado fabricante dilui estes custos a longo prazo. No caso de fornecimento de marcas

próprias, como o fornecedor não sabe ao certo quanto tempo irá durar um determinado contrato, esta diluição precisa ser feita em um prazo menor a fim de se evitar possíveis prejuízos. Este se torna mais um ponto importante a ser abordado quando da assinatura do contrato, pois em caso de rescisão a curto prazo, o fornecedor pode amargar mais perdas do que ganhos na operação de fornecimento.

Ao se deparar em uma gôndola uma marca conhecida e ao seu lado uma marca própria muito semelhante, o cliente pode perceber que os dois itens são fornecidos pela mesma empresa e, mais ainda, se a marca própria tiver um custo mais acessível, a troca do fabricante pelo cliente pode acontecer. Isso é bastante comum acontecer e tal fato acontece quando o fornecedor também fornece os mesmos produtos de uma determinada marca própria. Chetochine (1999), frisa que é bastante comum superestimar a contribuição relativa dos produtos de marcas próprias quando o volume de venda esperado desta determinada marca própria acontece. O fornecedor pode então subestimar os custos de canibalização.

Os fornecedores de marcas próprias precisam avaliar constantemente o negócio de sua empresa. Pois como mencionado acima, é fácil superestimar a contribuição destes produtos e subestimar o custo de canibalização. No momento em que uma determinada marca própria é inserida no mercado, algumas marcas perdem conseqüentemente participação no mesmo. Em geral, a marca que mais perde *market share* é a marca do fornecedor (CHETOCHINE, 1999).

Normalmente, a maioria dos fornecedores se questiona o porquê de não fornecer marcas próprias. Porém, muitos agora estão se questionando quais são as razões para se produzir tais produtos. 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 devem ser calculadas com base no custo integral e não apenas no custo marginal (QUELCH e RARDING, 1996).

Os pontos positivos e negativos no que tange ao fornecimento de marcas próprias presentes na literatura por Souza e Nemer (1993), Oliver (2001) e Costgrove (2001) foram agrupados e são apresentados a seguir nos quadros 4 e 5:

Quadro 4 - Pontos Positivos ao Fornecimento de Marcas Próprias

Área	Pontos positivos
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura de novos mercados e diferentes canais de distribuição, já que a marca própria de uma rede gera uma espécie de “certificação”. • Alavancagem e crescimento das vendas. • Aproximação, fortalecimento e intercâmbio nas parcerias entre fornecedor e cliente. • Contratos de longo prazo. • Eliminação dos concorrentes. • Garantia de espaço destacado nas gôndolas. • Oportunidade de se vincular as cadeias internacionais de distribuição, que já adotam a política de comercialização de marca própria. • Caso não fornecer, o concorrente irá fazê-lo.
Controle de Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Exigência do controle de Qualidade por parte do cliente melhora a qualidade dos produtos com sua marca.
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Redução dos custos logísticos, quando a empresa fornece sua marca e a marca própria para o mesmo cliente. • Redução dos custos de propaganda, marketing e promoção. • Redução do risco de crédito. • Redução dos custos financeiros com agentes de venda.
Produtiva	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de novas tecnologias. • Diluição dos custos fixos. • Economia de escala. • Ocupação de capacidade ociosa. • Oportunidade de desenvolvimento e diversificação do sortimento de produtos.

Fonte: Souza e Nemer (1993), Fitzel (1998), Oliver (2001) e Costgrove (2001)

Quadro 5 - Pontos Negativos ao Fornecimento de Marcas Próprias

Área	Pontos Negativos
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos exigentes por parte dos clientes, principalmente no que tange a rescisão.

	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de força das marcas próprias em alguns segmentos (percepção do consumidor). • Oportunidade de crescer em outros mercados em vez de investir em marcas próprias. • Restrição de promoções de sua marca por parte dos clientes em favor das marcas próprias. • Preocupação com a marca da empresa, pois a marca própria reduz o volume vendido de sua marca. • Risco de dependência muito grande em poucos clientes.
Controle de Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Nada consta.
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Exigência de divulgação da composição dos custos, que permite maior poder de barganha dos clientes. • Manutenção de estoques elevados de embalagens e rótulos de diversas marcas. • Redução da lucratividade da empresa por produto, apesar do aumento do faturamento global.
Produtiva	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de diferenciais produtivos exclusivos de sua marca também as marcas próprias. • Volumes mínimos de produção exigem que se mantenha estoque de produtos de marca própria na fábrica.

Fonte: Souza e Nemer (1993), Fitzel (1998), Oliver (2001) e Costgrove (2001)

Os fornecedores de marcas próprias já criaram algumas instituições no intuito de discutir diretrizes deste mercado, devido ao crescimento e também para buscar melhor adequação das empresas as demandas no atendimento aos clientes.

A Abras (Associação Brasileira de Supermercados), por exemplo, criou um comitê em 1999 onde são discutidos vários temas sobre este nicho de mercado todos os meses. Esta entidade também realiza uma feira anual destinada somente aos fornecedores de marcas próprias, chamada Feira de Marcas Próprias.

Vinte anos antes disso, em 1979, a Associação de Fabricantes de Marcas Próprias (Private Label Manufactures Association – PLMA), criou-se nos Estados Unidos uma maior integração também entre fornecedores onde são apresentadas tendências de mercado no que tange a marcas próprias.

2.1.4 Resumo das Vantagens e Desvantagens no Fornecimento de Marcas Próprias

Durante a discussão da literatura sobre MP neste trabalho, apresentou-se alguns quadros e tabelas sobre as vantagens e desvantagens no fornecimento das mesmas. Abaixo no quadro 6 segue mais um quadro onde buscou-se resumir em uma única tabela as 3 principais vantagens e desvantagens segundo os principais autores do assunto.

Quadro 6 - Resumo das Principais Vantagens e Desvantagens do Fornecimento de Marcas Próprias

Vantagens	Descrição	Autores
<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição de custos fixos; economia de escala; ocupação da capacidade ociosa. 	<p>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.</p>	<p>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).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Abertura de novos mercados e canais de distribuição; alavancagem e aumento das vendas. 	<p>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.”</p>	<p>Souza e Nemer (1993); Oliver (2001); Costgrove (2001);</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos Logísticos e custos com agentes de venda. 	<p>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.</p>	<p>Souza e Nemer (1993); Oliver (2001); Costgrove (2001); Murad e Torres (2008); Alvarez (2008)</p>
Desvantagens	Descrição	Autores

<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de crescer e fortalecer sua marca em detrimento das marcas próprias. 	<p>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.</p>	<p>Souza e Nemer (1993); Fitzel (1998); Oliver (2001) e Costgrove (2001).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Risco de dependência 	<p>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.</p>	<p>Souza e Nemer (1993); Fitzel (1998); Oliver (2001) e Costgrove (2001).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Estoques elevados de embalagens e rótulos de diversas marcas. 	<p>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.</p>	<p>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).</p>

Fonte: Autor

Conforme mencionado anteriormente, existem vários outros pontos positivos e negativos com relação ao fornecimento de MP. Porém a presente literatura destaca e aborda estes pontos acima (quadro 6) como os principais.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS E RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

3.1 PROCEDIMENTOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A forma com que os resultados de uma investigação são obtidos diz respeito ao método científico. Se considerarmos que a repetição dos procedimentos diante das mesmas condições levaria a obtenção dos mesmos resultados, o método de pesquisa auxilia na aceitação dos resultados de uma investigação tanto pela comunidade acadêmica quanto empresarial (CAMPOMAR, 1991).

Segundo Garcia e Quek (1997), os tipos de método de pesquisa a ser empregado em uma determinada investigação são definidos através da finalidade ou objetivos desta pesquisa. Quando este objetivo de pesquisa for investigar um fenômeno contemporâneo em seu ambiente natural, o emprego do estudo de caso é adequado.

Um dos métodos de pesquisa mais utilizados na administração é o estudo de caso (HOPPEN; MEIRELLES, 2005). Na abordagem do estudo de caso, segundo a literatura, pode-se considerar o seu emprego em pesquisas (LEE, 1989; LAI; MAHAPATRA, 1997; HOPPEN; MEIRELLES, 2005), sua adequação aos objetivos da pesquisa (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987; MACNEALY, 1997; HALINEN; TÖRNROOS, 2005), sua classificação (BONOMA, 1985; BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987; EISENHARDT, 1989; MACNEALY, 1997; DUBÉ; PARÉ, 2003; YIN, 2005) e os elementos a serem considerados na sua aplicação (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987; STAKE, 1995; DUBÉ; PARÉ, 2003; YIN, 1993, 2005; OLIVEIRA; MAÇADA; GOLDONI, 2006).

No presente trabalho o método de pesquisa selecionado é o estudo de caso.

Diferentes termos são utilizados para a classificação do estudo de caso segundo Bonoma (1985), Yin (1993) e Gil (2004). Os termos mais utilizados são: descritivo – visa descrever o fenômeno dentro do seu contexto; exploratório – visa definir hipóteses ou proposições para futuras pesquisas, considerando fenômenos pouco explorados; e o explanatório – visa explicar relações de causa e efeito considerando uma determinada teoria.

Neste trabalho utilizou-se dentro do estudo de caso a classificação descritiva, pois pretende-se descrever o comportamento dos consumidores em relação a decisão da Mendes Alimentos Ltda de fornecer marca própria aos seus clientes.

3.2 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se com este estudo obter uma análise da história da companhia Mendes Alimentos e tentar entender o porquê de sua trajetória de sucesso, sempre ligando suas ações e decisões com a revisão teórica da Gestão de Marcas e Marca Própria. Mais do que uma radiografia da história da companhia, o ponto principal deste estudo é propor ações e diretrizes para a companhia seguir sua trajetória de sucesso e como a Gestão de Marcas e a Marca Própria podem contribuir para este objetivo.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

O trabalho faz uma análise da trajetória de vida da companhia Mendes Alimentos e suas ações e tomadas de decisões dentro da empresa. Esta trajetória foi dividida em três estágios: 1; História e decisão de explorar a marca própria 2; O sucesso no mercado e o crescimento da marca 3; O problema, o futuro e o desafio da companhia. Dentro do estágio 3 foi realizada uma entrevista com o sócio fundador da empresa (Pesquisa Qualitativa), a fim de se entender melhor a trajetória e desafios vivenciados por ela. Por fim, realizou-se uma pesquisa de mercado em Goiânia (Pesquisa Quantitativa) de endereçar o problema do estudo, que é identificar se as ações tomadas pela Mendes Alimentos no intuito de minimizar o impacto do fornecimento de marcas próprias em sua marca têm surtido efeito.

3.3.1 História da Mendes Alimentos e a Decisão de Fornecer Marcas Próprias

A empresa Mendes Alimentos nasceu há 8 anos atrás em um ambiente familiar. Seu fundador, Rafael Mendes, e hoje sócio da empresa, começou a receita próximo ao lago Serra da Mesa no estado de Goiás. A receita caiu no gosto de toda a família, e o sabor foi repercutindo na faculdade onde Rafael estudava.

Desta forma, os livros começaram a serem substituídos por pimentas e o curso de advocacia foi dando lugar ao espírito empreendedor de Rafael.

Hoje a marca Mendez, que inicialmente conquistou os mercados de Anápolis, Goiânia e Brasília, tem se difundido por bares, restaurantes e varejo de todo o país. A empresa está situada estrategicamente no município de Anápolis, no Centro do Brasil. Com fácil acesso aos estados do norte e nordeste, bem como sul, centro-oeste e sudeste. Uma empresa em franca expansão, registrando números de crescimento na casa dos dois dígitos já alguns anos e continua expandindo suas vendas para diversos países. Isso é fruto de produtos de altíssima qualidade, que são unânimes entre apreciadores de pimenta e da boa comida, aliados com altos investimentos em indústria, plantio, fomento de pimentas, processos, marketing e vendas.

Para garantir o melhor molho de pimenta, os cuidados começam na obtenção da principal matéria prima: A pimenta. A empresa possui uma fazenda modelo de plantio de pimentas especiais: “ A fazenda Pepper”.

Nesta fazenda consegue-se através de processos modernos e tecnologia agrícola reduzir o uso de produtos que podem prejudicar o bem-estar da planta, e assim obtém-se pimentas diferenciadas, tanto em espécies, quanto em qualidade e padronização.

Além de sua própria fazenda, a empresa também fomenta a agricultura familiar fornecendo mudas selecionadas e padronizadas, orientando e treinando os agricultores familiares nas melhores práticas de plantação, cultivo e colheita. A Mendes Alimentos Ltda, além de obter matéria prima de alta qualidade, reforça seu papel social.

A Mendes Alimentos emprega tecnologia de ponta em todos os seus processos. Desde o plantio, que seguem as normas e mecanismos mais modernos disponíveis até a industrialização. Com equipamentos mais tecnologicamente avançados do mundo, com controles extremamente rígidos e precisos, a empresa garante alto grau de padronização de seus produtos e baixíssimo contato manual nos processos. A empresa ainda conta com laboratório próprio para análises, controle de qualidade e desenvolvimento de novos produtos.

Dentro da empresa percebem-se sempre a busca em utilizar em todos os seus processos práticas amigas do meio ambiente. No plantio, utiliza-se tecnologia agrícola para diminuir o impacto ambiental. Na indústria, tem-se equipamentos

e processos que garantem emissão de poluentes e resíduos muito próximos a zero. As embalagens, rótulos e caixas são recicláveis. O consumo de energia elétrica, combustíveis fósseis e água em suas atividades também seguem um rígido controle.

Por serem produtos com altíssimos diferenciais e classificados na categoria Gourmet, a Mendes Alimentos Ltda, está presente em importantes restaurantes, bares, lanchonetes, empórios e varejo em todo o Brasil e segue sua expansão internacional, já presente em alguns países como EUA, México entre outros. A empresa conta com uma rede de distribuidores altamente comprometidos e qualificados para sempre fazer chegar o produto ao consumidor da maneira mais prática e rápida possível.

Em 2014, a Mendes Alimentos sofreu uma mudança em seu quadro societário. Um importante e muito bem-sucedido grupo empresarial goiano, o Grupo Scodro, adquiriu parte da empresa e começa então uma nova fase dentro da mesma. A empresa inaugurou neste mesmo ano de 2014 uma nova fábrica no município de Anápolis. Mais moderna e com capacidade produtiva ampliada a empresa inicia a partir de então uma fase de expansão de mercado, atingindo a partir daí estados e municípios brasileiros até então não explorados. A expertise empresarial do Grupo Scodro proporciona a empresa alicerces necessários a esta expansão.

3.3.2 O sucesso no mercado e o crescimento da marca “MENDEZ”

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 à oportunidade de agregar um excelente produto 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.

Hoje a empresa possui mais de 100 parceiros nos quais fornece marcas próprias aos mesmos. Grande parte deles, 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 excelente qualidade de seu produto e que ao mesmo

tempo também ajudaram a expandir a marca da empresa por terem uma clientela consolidada e altamente formadora de opiniões.

Mesmo fornecendo marcas próprias a vários clientes, a companhia sempre buscou o crescimento de sua própria marca (Mendez). A empresa possui uma rede de distribuidores e representantes em todo o território nacional, além de distribuidores nos EUA e México. Além disso, a empresa investiu pesado no que tange a mostrar ao seu público a excelência e características peculiares de seus produtos.

Alguns destes investimentos tiveram objetivos claros de sempre reforçar sua marca, mesmo através do fornecimento de marcas próprias. Um exemplo claro de um destes investimentos são as embalagens patenteadas que a empresa possui. Desta forma, mesmo através do fornecimento de uma determinada marca própria, a empresa tem o objetivo de que o consumidor possa identificar que aquele produto pertence ou é fabricado pela Mendes Alimentos Ltda. Além das embalagens patenteadas, 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 é criado também no intuito de que o consumidor sempre faça o link do produto com a empresa. Por fim, 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 empresa pretende mais uma vez, com a manutenção deste padrão, criar uma identidade e fazer com que seu nome cresça perante seus consumidores mesmo com a estratégia de fornecimento de marcas próprias.

3.3.3 O Problema, o futuro e o desafio da companhia

Atualmente a empresa Mendes Alimentos vive um momento totalmente 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.

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 (Entrevista na íntegra no Apêndice deste trabalho).

Esta entrevista foi realizada considerando todo o referencial teórico sobre os pontos positivos e negativos em relação ao fornecimento de MP. A partir deste referencial teórico formulou-se 5 questões ao sócio fundador conforme temas abaixo no quadro 7:

Quadro 7 - 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 com relação ao fornecimento de Marcas Próprias	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).
3	Relacionamento com os parceiros aos quais fornece Marcas Próprias	Kumar; Steekamp, 2007; Braak et al., 2013
4	Pontos positivos e Negativos do fornecimento de Marcas Próprias	Souza e Nemer (1993); Fitzel (1998); Oliver (2001); Costgrove (2001); Piato, Silva e Paula (2007); Kotler (2000); Murad e Torres (2008); Alvarez (2008); Wells, Farley e Armstrong (2007).
5	Futuro da Empresa com relação a estratégia de fornecimento de Marcas Próprias	Próprio autor deste trabalho.

A partir daqui surge então um dilema na vida da empresa. Qual a melhor estratégia para a continuidade do crescimento da mesma? 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 a operação quando a empresa possui sua marca. 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, mesmo quando fornecendo MP esta identidade é mantida. Porém, 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 fornecido e a empresa?

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. de endereçar estas duas últimas perguntas, nesta terceira etapa do trabalho uma pesquisa de mercado foi realizada no mercado de Goiânia. Um questionário (Apêndice) foi aplicado em consumidores (clientes finais) de 3 parceiros que a Mendes Alimentos Ltda fornece marcas próprias.

O primeiro parceiro escolhido foi o “Celsin Bar e Restaurante”, um cliente bastante tradicional em Goiânia. Este cliente não foi escolhido aleatoriamente. Se trata do primeiro parceiro que a empresa Mendes Alimentos Ltda começou a fornecer MP em 2008. Além disso, este estabelecimento é hoje referência na capital goiana no ramo de bares e restaurantes.

Além do “Celsin Bar e Restaurante”, também foram aplicados o questionário nos clientes finais do “Floresta Bar e Choperia” e nos clientes finais do “Piquira’s Restaurante”, outro parceiro antigo e bastante tradicional em Goiás.

Foram aplicados 140 questionários, que foram divididos na mesma proporção nestes 3 estabelecimentos. Os clientes finais destes 3 estabelecimentos foram abordados enquanto estavam sentados nas mesas dos mesmos e foram questionados se poderiam participar de uma pesquisa acadêmica sobre marcas próprias. Os clientes que aceitaram participar preencheram eles mesmos as questões.

O questionário aplicado (Questionário na íntegra no Apêndice deste trabalho) foi dividido em 3 partes.

Parte 1 – A primeira parte do questionário foi desenvolvida de medirmos o conhecimento dos clientes (entrevistados), qualidade percebida, lealdade e valor

dos consumidores em relação a produtos de marca própria. Nesta parte da pesquisa foi utilizado como base um estudo realizado pelos autores Fernando Rafael, Renato Marchetti e Paulo Prado em 2004 sobre “Lealdade do Consumidor às Marcas Próprias de Produtos Alimentícios Comercializados em Supermercados”. Algumas afirmações foram desenvolvidas sobre marca própria e foram mensuradas em uma escala de Likert de 5 pontos (escala original) o conhecimento e percepção do entrevistado sobre o tema.

Parte 2 – Esta segunda etapa do questionário foi direcionada às respostas mais importantes do estudo. Também foram criadas afirmações sobre o produto de marca própria estudado e foram medidas o grau de conhecimento do entrevistado em relação a qualidade do produto e se o consumidor consegue fazer alguma conexão entre o fornecedor e a marca própria estudada.

Parte 3 – Nesta etapa final do questionário foi realizado uma caracterização do entrevistado por sexo, idade, grau de instrução, etc. Estes dados serviram de base para dizer se houve mudança nas percepções de acordo com as características de cada entrevistado.

3.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.4.1 Pesquisa Qualitativa (Entrevista com sócio fundador)

Alguns pontos importantes podem-se ressaltar sobre a entrevista com o sócio fundador da Mendes Alimentos Ltda, principalmente quando se faz sempre uma conexão entre as respostas do mesmo com a literatura estudada sobre marcas próprias.

Abaixo segue uma síntese e análise das 5 questões feitas ao Sr. Rafael Mendes, sócio fundador da empresa Mendes Alimentos Ltda. A entrevista em sua íntegra encontra-se disponível no apêndice deste trabalho.

3.4.1.1 Questão 1 - Quando a empresa Mendes Alimentos iniciou o processo de fornecimento de Marcas Próprias?

Quando questionado na primeira pergunta sobre a decisão de fornecer Marcas Próprias, o Sr. Rafael nos disse que foi uma estratégia adotada por eles no início da empresa. Uma estratégia de oferecer algum atrativo a mais aos seus clientes, uma vez que a empresa não tinha recursos financeiros por exemplo para lançamento, campanhas de venda, etc. Quando se volta a literatura, percebe-se que isso é muito mais comum do que se imagina e muitas empresas acabam entrando neste tipo de negócio 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 e está cada vez mais se concentrando nas mãos de poucos. Isso o torna cada vez mais poderoso perante as indústrias e, a força que antes se concentrava nas mãos das indústrias, hoje está cada vez mais nas mãos de redes nacionais e multinacionais de varejo.

Na revisão de literatura estudada neste trabalho 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 ou até mesmo possibilitar uma redução e maior estabilidade em seu setor produtivo. (SAAB; GIMENEZ, 2000, p.116).

Com isso, percebe-se na resposta do Sr. Rafael Mendes a adoção da estratégia de fornecimento de MP como forma de entrar neste mercado, que hoje é cada vez mais competitivo.

3.4.1.2 Questão 2 - O Sr. Considera que a estratégia de fornecimento de Marcas Próprias foi benéfica a empresa?

Percebe-se na resposta dada a segunda questão, que 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); na literatura, é justamente a abertura de novos mercados e canais de distribuição; alavancagem e aumento das vendas.

O Sr. Rafael menciona em sua resposta como importantes parcerias contribuíram para a expansão nas vendas da empresa e conseqüentemente crescimento da mesma. Destaca-se em sua resposta, por exemplo, o cliente “Rocca 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 em hoje em contato com a empresa através do conhecimento do produto em pontos de vendas como esse e, mais ainda, inúmeras outras parcerias foram fechadas em consequência desta exposição.

3.4.1.3 Questão 3 - Como o Sr. avalia o relacionamento da empresa com seus parceiros nos quais fornece Marcas Próprias?

No referencial teórico deste trabalho abordou-se sobre as parcerias entre empresas fornecedoras e clientes de MP. 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 nos 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.

3.4.1.4 Questão 4 – Levando-se em conta os pontos positivos e negativos que a empresa obteve com o fornecimento de Marcas Próprias, o Sr. tomaria a mesma decisão hoje de iniciar este processo de fornecimento de Marcas Próprias?

Grande parte do Referencial Teórico deste trabalho foi destinado à discussão e opinião de vários autores sobre as vantagens e desvantagens no fornecimento de MP.

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 de marca tem alguma capacidade ociosa por causa de um 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 Ltda, 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, porém que a empresa confiava que tinha um potencial muito bom.

Nesta resposta à questão 4, o Sr. Rafael foi bem enfático em nos dizer que os pontos positivos para ele se sobressaem aos negativos no que tange ao fornecimento de MP. Em outras palavras, percebe-se que o objetivo foi atingido na escolha desta estratégia e o próprio fundador reconhece que dificilmente teria chegado onde está sem a ajuda e contribuição das MP.

3.4.1.5 Questão 5 - Como o Sr. enxerga a empresa daqui em diante, levando em conta toda sua trajetória como fornecedora de Marcas Próprias? Pretende continuar com esta estratégia?

Por fim, na resposta a questão 5, foi importante perceber o pensamento do fundador da empresa com relação ao futuro da companhia e a continuidade no fornecimento de MP. Mesmo sendo enfático em nos dizer que esta estratégia foi importante e que ele não se arrepende de ter tomado esta decisão anos atrás, percebe-se que o mesmo tem noção dos riscos (pontos negativos) desta operação.

O autor 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 conseqüentemente 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. Porém, muitos agora estão se questionando quais são as razões para se produzir tais produtos. 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.

Hoje, a postura da empresa Mendes Alimentos Ltda com relação ao fornecimento de MP, como o próprio Sr. Rafael nos conta, é bem diferente do início. Os riscos da operação são muito bem avaliados e a empresa não abre uma nova operação de fornecimento de MP sem antes estudar bem o ganho que a mesma trará a companhia. Por exemplo, a empresa dá preferência hoje ao fornecimento de MP a clientes que trarão algum retorno a mais do que o simples aumento nas vendas e redução de capacidade ociosa. As redes de franquias são um exemplo de operação atrativa hoje segundo Rafael Mendes, 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.

Mais do que isso, o próprio problema central deste trabalho é uma prova de que a empresa hoje se preocupa com os impactos que o fornecimento de MP traz a marca da empresa. A empresa Mendes Alimentos Ltda tomou uma série de medidas no intuito de minimizar este impacto (patenteamento de embalagens, rótulos, cores, etc). Observa-se, portanto, a preocupação e zelo maior hoje da empresa com sua marca mesmo mantendo a operação de fornecimento de MP. A seguir, na parte da pesquisa quantitativa do trabalho aborda-se exatamente se esta ação tomada pela empresa tem surtido efeito em relação ao consumidor.

3.4.2 Pesquisa Quantitativa (Questionário)

Após a coleta dos 140 questionários nos clientes finais (consumidores) dos 3 estabelecimentos selecionados, partiu-se então para a análise dos dados. Os dados foram tabulados e inseridos no sistema SPSS para a realização desta análise. O SPSS é um software aplicativo do tipo científico. Este software ajuda na tomada de decisões transformando os dados em informações importantes que podem proporcionar redução de custo e aumento de lucratividade. É um software bastante utilizado em pesquisas de mercado. Neste trabalho utilizou-se

a versão 24 do software. Iniciou-se a leitura dos dados com a parte 3 do questionário, que se trata da caracterização dos participantes da pesquisa.

3.4.2.1 Perfil dos Respondentes

Abaixo seguem as estatísticas dos dados encontrados conforme tabela 2:

Tabela 2 - Estatísticas (Parte 3)

		Sexo	Faixa Etária	Escolaridade	Estado Civil	Cidade / Estado
N	Válido	140	140	140	140	0
	Omisso	0	0	0	0	140

Tabela 3 - Frequência (Sexo)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Masculino	64	45,7	45,7	45,7
	Feminino	76	54,3	54,3	100,0
Total		140	100,0	100,0	

Observa-se nos resultados da tabela 3 da pesquisa que houve uma pequena predominância de mulheres nas respostas, correspondendo a 54,3% da amostra. A amostra neste sentido caracteriza bem o público da cidade de Goiânia, onde temos uma leve predominância do público feminino.

Tabela 4 - Frequência (Faixa Etária)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	entre 18 e 26 anos	24	17,1	17,1	17,1
	entre 27 e 35 anos	45	32,1	32,1	49,3
	entre 36 e 44 anos	46	32,9	32,9	82,1
	entre 45 e 53 anos	12	8,6	8,6	90,7
	acima de 53 anos	13	9,3	9,3	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Com relação a faixa etária (tabela 4), pode-se perceber que a maioria dos entrevistados eram adultos que tinham entre 27 a 44 anos (65% da amostra). Os locais onde se realizou a pesquisa (Bares e Restaurantes) leva a predominância deste público.

Tabela 5 - Frequência (Escolaridade)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	ensino Médio incompleto	3	2,1	2,1	2,1
	ensino Médio completo	16	11,4	11,4	13,6
	Superior incompleto	21	15,0	15,0	28,6
	Superior completo	52	37,1	37,1	65,7
	Pós Graduação / Especialização	33	23,6	23,6	89,3
	Pós Graduação Mestrado / Doutorado	15	10,7	10,7	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Predominaram entre os entrevistados, conforme mostra tabela 5, pessoas com curso superior completo (37,1%) seguidos de pessoas com Pós-Graduação / Especialização (23,6%).

Tabela 6 - Frequência (Estado Civil)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Casado	53	37,9	37,9	37,9
	Solteiro	63	45,0	45,0	82,9
	Separado	15	10,7	10,7	93,6
	Outros	9	6,4	6,4	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Por fim, pode-se notar na tabela 6 que 45% dos entrevistados eram solteiros, seguidos de 37,9 % casados.

Figura 2 - Escolaridade

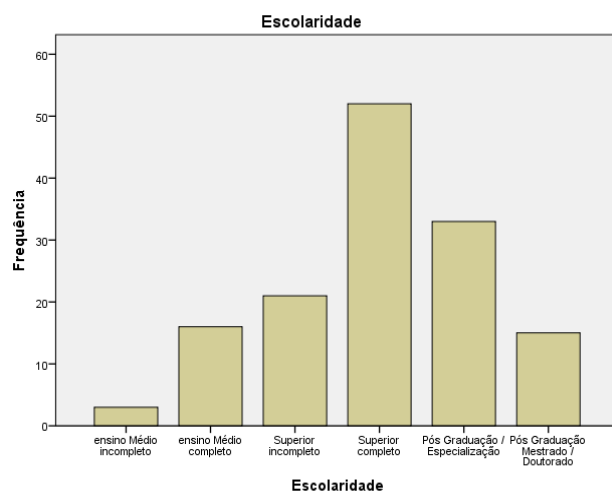
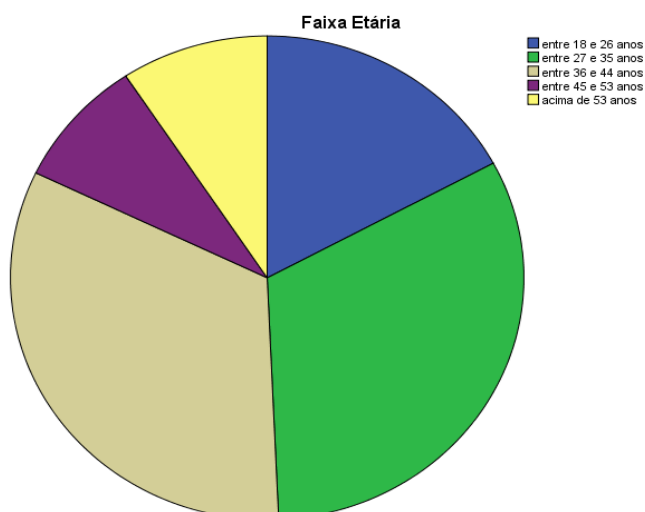


Figura 3 - Faixa Etária



Nota-se nas figuras 3 e 4 que boa parte da amostra entrevistada eram pessoas adultas, com curso superior completo e/ou Especialização/Pós-Graduação. Esta quantidade de pessoas com estas características pode estar ligada ao local onde a pesquisa foi realizada. Os três estabelecimentos selecionados são frequentados em sua maioria por um público com boa renda e escolaridade.

3.4.2.2 Conhecimento sobre Marcas Próprias

A primeira parte do questionário foi desenvolvida de medir o conhecimento dos clientes (entrevistados), qualidade percebida, lealdade e valor dos consumidores

em relação a produtos de marca própria. Abaixo seguem as estatísticas dos resultados encontrados conforme tabela 7:

Tabela 7 - Estatísticas (Parte 1)

	PMP são produtos com marca ou nome estabelecimento	Molho pimenta deste estabelecimento considerado MP	PMP são produtos de qualidade	PMP são inferiores qualidade melhores marcas	Boa escolha comprar PMP	Preço dos PMP são compatíveis com qualidade
N Válido	140	140	140	140	140	140
Omisso	0	0	0	0	0	0

Tabela 8 - Frequências (PMP são produtos com marca ou nome estabelecimento)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido DISCORDO TOTALMENTE	12	8,6	8,6	8,6
DISCORDO	28	20,0	20,0	28,6
NEUTRO	19	13,6	13,6	42,1
CONCORDO	54	38,6	38,6	80,7
CONCORDO TOTALMENTE	27	19,3	19,3	100,0
Total	140	100,0	100,0	

A primeira análise que se fez desta parte do questionário (tabela 8) é que boa parte dos entrevistados (57,9%) tinha conhecimento do que é uma Marca Própria. Fez-se uma simples definição dizendo que “Marcas Próprias são produtos com nome ou marca de um estabelecimento, porém que não são fabricados pelo mesmo”, e quase 60% dos entrevistados responderam concordo ou concordo totalmente com esta afirmação. Este resultado foi importante, pois toda a pesquisa poderia ser invalidada se a amostra pesquisada não tivesse conhecimento do que é uma Marca Própria.

Tabela 9 - Frequências (Molho pimenta deste estabelecimento considerado MP)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	DISCORDO	18	12,9	12,9	12,9
	TOTALMENTE				
	DISCORDO	18	12,9	12,9	25,7
	NEUTRO	37	26,4	26,4	52,1
	CONCORDO	43	30,7	30,7	82,9
	CONCORDO	24	17,1	17,1	100,0
	TOTALMENTE				
	Total	140	100,0	100,0	

Realizou-se outra afirmação perguntando aos entrevistados se o molho de pimenta daquele estabelecimento em que estavam se tratava de uma Marca Própria, ainda com o intuito de verificar o conhecimento dos mesmos sobre o tema. Seguindo o resultado da afirmação anterior, a tabela 9 mostra que a maioria (47,8%) dos entrevistados concordaram ou concordaram totalmente com a afirmação. Já 26,4% preferiram ficarem neutros a esta afirmação e 25,8% discordaram ou discordaram totalmente da mesma.

Tabela 10 - Frequências (PMP são produtos de qualidade)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	DISCORDO	3	2,1	2,1	2,1
	TOTALMENTE				
	DISCORDO	9	6,4	6,4	8,6
	NEUTRO	49	35,0	35,0	43,6
	CONCORDO	73	52,1	52,1	95,7
	CONCORDO	6	4,3	4,3	100,0
	TOTALMENTE				
	Total	140	100,0	100,0	

Partiu-se então para afirmações no que tange à percepção de qualidade dos consumidores em relação as Marcas Próprias (tabela 10). Quando se afirmou que Marcas Próprias são produtos de qualidade, 56,4% dos entrevistados concordaram ou concordaram totalmente com esta afirmação. Porém, 35% preferiram se manterem neutros e apenas 8,5% da amostra pesquisada não concordou com a afirmação.

Tabela 11 - Frequências (PMP são inferiores qualidade melhores marcas)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	DISCORDO TOTALMENTE	12	8,6	8,6	8,6
	DISCORDO	68	48,6	48,6	57,1
	NEUTRO	42	30,0	30,0	87,1
	CONCORDO	18	12,9	12,9	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Muito semelhante a afirmação anterior, quando os entrevistados foram questionados se as Marcas Próprias eram inferiores a qualidade das melhores marcas (marcas líderes), a tabela 11 nos mostra que 57,2% disseram que discordam desta afirmação. Também próximo ao resultado da afirmação anterior, 30% se mantiveram neutros e 12,9 concordaram.

Tabela 12 - Frequências (Boa escolha comprar PMP)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	DISCORDO TOTALMENTE	3	2,1	2,1	2,1
	DISCORDO	18	12,9	12,9	15,0
	NEUTRO	67	47,9	47,9	62,9
	CONCORDO	43	30,7	30,7	93,6
	CONCORDO TOTALMENTE	9	6,4	6,4	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Apesar da maioria dos entrevistados associarem uma boa qualidade aos produtos de Marcas Próprias, conforme vimos nas afirmações anteriores, quando questionados se é uma boa escolha comprar produtos de Marca Própria (tabela 12), apenas 37,1% dos entrevistados se manifestaram positivamente a esta afirmação. A maioria preferiu se manterem neutros (47,9%) e 15% dos participantes discordaram da afirmação. Este resultado pode ter relação ao que se abordou no referencial teórico deste trabalho. Apesar de ser um fenômeno crescente no Brasil, a participação das Marcas Próprias no mercado brasileiro

ainda é muito tímida em relação a outros países como por exemplo países europeus.

Tabela 13 - Frequências (Preço dos PMP são compatíveis com qualidade)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido DISCORDO	24	17,1	17,1	17,1
NEUTRO	55	39,3	39,3	56,4
CONCORDO	58	41,4	41,4	97,9
CONCORDO TOTALMENTE	3	2,1	2,1	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Quanto à percepção de preço dos consumidores em relação aos produtos de Marca Própria, não se obteve um resultado significativo, conforme tabela 13. Uma parcela de 43,5% da amostra concordou com a afirmação de que o preço é compatível com a qualidade dos produtos. Porém muito próximo a esta parcela, 39,3% dos entrevistados se mantiveram neutros enquanto 17,1% discordaram.

3.4.2.3 Consumo de Molho de Pimenta

A parte 2 do questionário corresponde a parte principal da pesquisa, onde buscou-se responder o problema central deste trabalho que é saber se os consumidores conseguem fazer um link entre os produtos de Marca Própria fornecidos pela Mendes Alimentos Ltda e a empresa que os produz. Conseqüentemente se este link estiver sendo feito, os investimentos da empresa em patentes, padronização embalagens e rótulos, estariam surtindo o efeito esperado.

Abaixo seguem os resultados estatísticos (tabela 14) desta parte 2 da pesquisa:

Tabela 14 - Frequências (Parte 2)

	Consumo molhos pimenta	Qualidade molho deste estabelecimento compatível melhores marcas	Já sabia molho deste estabelecimento era um PMP	Saberia dizer a marca ou empresa que produz este molho pimenta	Já adquiri os produtos desta empresa
N Válido	140	140	140	140	140
Omisso	0	0	0	0	0

Tabela 15 - Frequências (Consumo Molho Pimenta)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	DISCORDO	12	8,6	8,6	8,6
	TOTALMENTE				
	DISCORDO	16	11,4	11,4	20,0
	NEUTRO	18	12,9	12,9	32,9
	CONCORDO	58	41,4	41,4	74,3
	CONCORDO	36	25,7	25,7	100,0
	TOTALMENTE				
	Total	140	100,0	100,0	

Inicialmente fez-se uma afirmação sobre consumo de molhos de pimenta a fim de detectarmos a parcela da amostra que é consumidor e a outra que não consome regularmente o produto, conforme tabela 15. Desta forma, poderíamos verificar mais tarde se há uma diferença na percepção da parcela que consome este tipo de produto da que não é consumidor regular do mesmo. Detectou-se que a maioria (67,1%) são consumidores de molhos de pimenta, enquanto somente 20% disseram não consumir e 12,9% se mantiveram neutros.

Tabela 16 - Frequências (Qualidade molho deste estabelecimento compatível melhores marcas)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	DISCORDO	9	6,4	6,4	6,4
	NEUTRO	46	32,9	32,9	39,3
	CONCORDO	64	45,7	45,7	85,0

CONCORDO TOTALMENTE	21	15,0	15,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Quando questionados sobre a qualidade do produto (molho de pimenta) servido naquele estabelecimento (tabela 16), 60,7% disseram ser compatível com as melhores marcas do mercado e apenas 6,4% discordaram.

Tabela 17 - Frequências (Já sabia molho deste estabelecimento era um PMP)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	DISCORDO TOTALMENTE	9	6,4	6,4	6,4
	DISCORDO	30	21,4	21,4	27,9
	NEUTRO	24	17,1	17,1	45,0
	CONCORDO	41	29,3	29,3	74,3
	CONCORDO TOTALMENTE	36	25,7	25,7	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Quando questionados se já sabiam que o molho servido no estabelecimento se tratava de uma Marca Própria (tabela 17), um pouco mais da metade da amostra estudada (55%) disseram que tinham este conhecimento. Pouco mais de $\frac{1}{4}$ dos entrevistados (27,8%) disseram que não sabiam e 17,1% se mantiveram neutros.

Tabela 18 - Frequências (Saberia dizer a marca ou empresa que produz este molho pimenta)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	DISCORDO TOTALMENTE	13	9,3	9,3	9,3
	DISCORDO	25	17,9	17,9	27,1
	NEUTRO	42	30,0	30,0	57,1
	CONCORDO	30	21,4	21,4	78,6
	CONCORDO TOTALMENTE	30	21,4	21,4	100,0

Total	140	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Perguntou-se então se saberiam dizer a marca ou empresa que produz aquela marca própria estudada (tabela 18). Para 42,8% dos entrevistados, esse link com a empresa fornecedora era feito. Já para 27,2% da população pesquisada, essa conexão com a fornecedora não era feita, enquanto que 30% se mantiveram neutros.

Tabela 19 - Frequências (Já adquiri os produtos desta empresa)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	DISCORDO TOTALMENTE	19	13,6	13,6	13,6
	DISCORDO	12	8,6	8,6	22,1
	NEUTRO	40	28,6	28,6	50,7
	CONCORDO	39	27,9	27,9	78,6
	CONCORDO TOTALMENTE	30	21,4	21,4	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Por fim, questionou-se, conforme resultados da tabela 19, se já haviam adquiridos produtos daquela empresa em outras oportunidades. Uma parcela de 49,3% da amostra disse que já havia adquirido produtos da empresa fornecedora em outra oportunidade ou outro local. Interessante ressaltar que a parcela da população estudada que já havia adquirido produtos da empresa em outras oportunidades é próxima do percentual que disseram que saberiam dizer a empresa que fornece a marca própria estudada.

3.4.2.4 Análises Bivariadas

Realizadas as análises prévia de todos os dados da pesquisa, passou-se então para algumas análises cruzadas (bivariadas) dos dados. Antes de se realizar as análises cruzadas, transformou-se a escala Likert com relação a questão consumo de molhos de pimentas em 2 grupos: consumidores de pimenta, que foram agrupados as respostas “concordo” e “concordo plenamente”, e não consumidores de pimenta, que correspondem as respostas “discordo

totalmente”, “discordo” e “neutro”. Assumiu-se, portanto, que as pessoas que responderam “neutro” a afirmação sobre consumo de molho de pimenta não se trata de um consumidor regular do produto.

Abaixo seguem o resumo dos dados conforme tabelas 20 e 21 :

Tabela 20 - Estatísticas (Consumidor / não Consumidor Pimenta)

Consumidor / não consumidor		
N	Válido	140
	Omisso	0

Tabela 21 - Frequências - Consumidor / não Consumidor Pimenta

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	não consumidor	46	32,9	32,9	32,9
	Consumidor	94	67,1	67,1	100,0
Total		140	100,0	100,0	

Nota-se que de um montante de 140 pessoas pesquisadas, 94 pessoas (67,1%) são consumidores de molho de pimenta enquanto 46 pessoas (32,9%) não consomem ou não consomem regularmente o produto.

Após este agrupamento das respostas em dois grupos, a primeira análise cruzada que fizemos foi com relação ao sexo dos entrevistados. Verificou-se se o fator sexo tem alguma influência no consumo de molhos de pimenta e também se influencia na questão central do problema deste trabalho, que é a conexão entre a marca própria e a empresa fornecedora.

Abaixo seguem os resultados do resumo dos dados processados conforme tabela 22:

Tabela 22 - Frequências (Tabulações Cruzadas – Sexo X Consumo Molho pimenta)

	Resumo de processamento de casos					
	Válidos		Casos Omissos			
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	
Consumidor / não consumidor * Sexo	140	100,0%	0	0,0%	140	

Tabela 23 - Crosstab (Sexo X Consumo Molho Pimenta)

		Sexo		Total
		Masculino	Feminino	
Consumidor / não	não consumidor	22	24	46
consumidor	consumidor	42	52	94
Total		64	76	140

Observa-se pelos resultados da tabela 23, que de um total de 64 homens pesquisados, 42 são consumidores de molho de pimenta, o que corresponde a 65,6%. Já no público feminino, de um total de 76 mulheres pesquisadas, 52 são consumidoras de molho de pimenta, o que corresponde a 68,4% das entrevistadas.

Tabela 24 - Teste qui-quadrado (Sexo X Consumo Molho Pimenta)

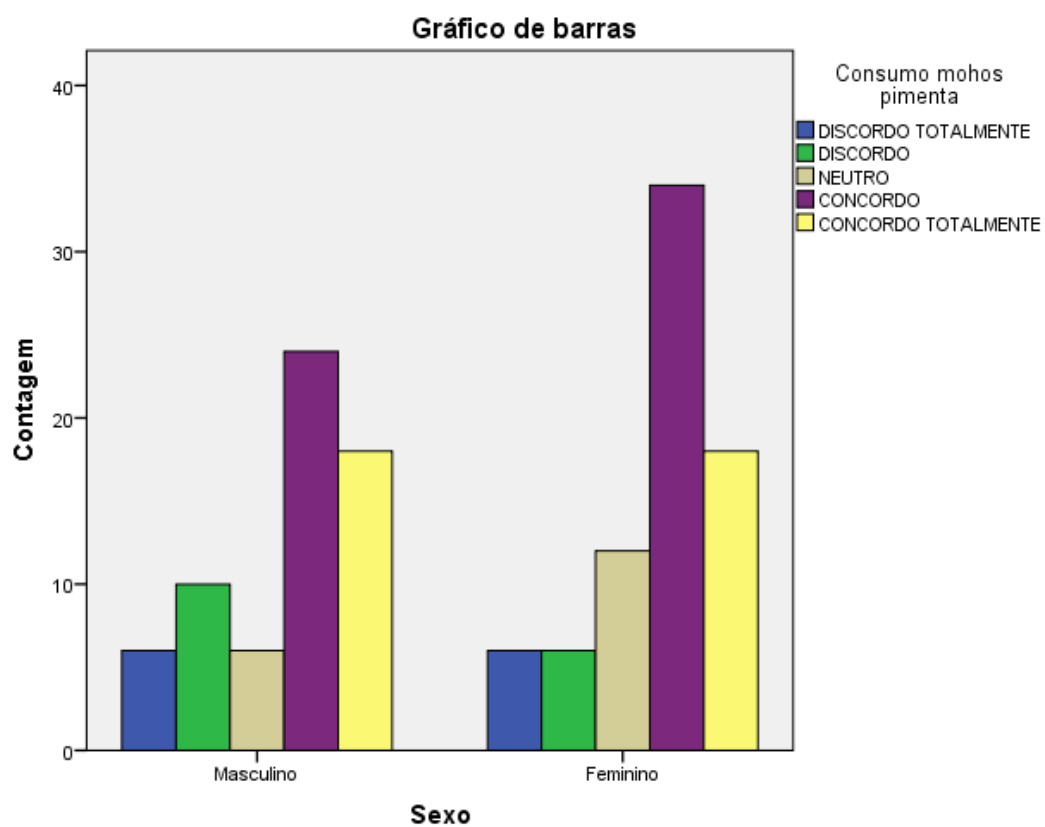
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,123 ^a	1	,726		
Correção de continuidade ^b	,029	1	,865		
Razão de verossimilhança	,123	1	,726		
Teste Exato de Fisher				,857	,432
Associação Linear por Linear	,122	1	,727		
Nº de Casos Válidos	140				

a. 0 células (,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 21,03.

b. Computado apenas para uma tabela 2x2

Observando-se a significância do teste qui-quadrado (tabela 24) para as variáveis sexo e consumo de molhos de pimenta, observa-se que o resultado e a probabilidade do erro alfa é de 0,432, ou seja, maior do que 0,05 (não significativo). Isto significa que não há diferenciação significativa entre sexo e consumo de molhos de pimenta. Abaixo, na figura 5, temos um gráfico demonstrando também esta análise bivariada.

Figura 4 - Gráfico (Sexo X Consumo Molho Pimenta)



Sexo * Saberria dizer a marca ou empresa que produz este molho pimenta

Tabela 25 - Crosstab (Sexo X Saberria dizer a marca ou empresa que produz este molho pimenta)

		Crosstab					Total
		Saberria dizer a marca ou empresa que produz este molho pimenta					
		DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEUTRO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	
Sexo Masculino	Contagem	6	16	21	9	12	64
	% em Sexo	9,4%	25,0%	32,8%	14,1%	18,8%	100,0%
	% em Saberria dizer a marca ou empresa que produz este molho pimenta	46,2%	64,0%	50,0%	30,0%	40,0%	45,7%
	% do Total	4,3%	11,4%	15,0%	6,4%	8,6%	45,7%
	Resíduos ajustados	,0	2,0	,7	-1,9	-,7	
Sexo Feminino	Contagem	7	9	21	21	18	76
	% em Sexo	9,2%	11,8%	27,6%	27,6%	23,7%	100,0%
	% em Saberria dizer a marca ou empresa que produz este molho pimenta	53,8%	36,0%	50,0%	70,0%	60,0%	54,3%
	% do Total	5,0%	6,4%	15,0%	15,0%	12,9%	54,3%
	Resíduos ajustados	,0	-2,0	-,7	1,9	,7	

Total	Contagem	13	25	42	30	30	140
	% em Sexo	9,3%	17,9%	30,0%	21,4%	21,4%	100,0%
	% em Saber a dizer a marca ou empresa que produz este molho pimenta	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	9,3%	17,9%	30,0%	21,4%	21,4%	100,0%

Observa-se pelos resultados da tabela 25, que de um total de 64 homens pesquisados, 21 saberiam dizer a empresa que fornece a marca própria, o que corresponde a 32,9%. Já no público feminino, de um total de 76 mulheres pesquisadas, 39 fariam o link entre a marca própria estudada e a empresa fornecedora, o que corresponde a 51,3% das entrevistadas.

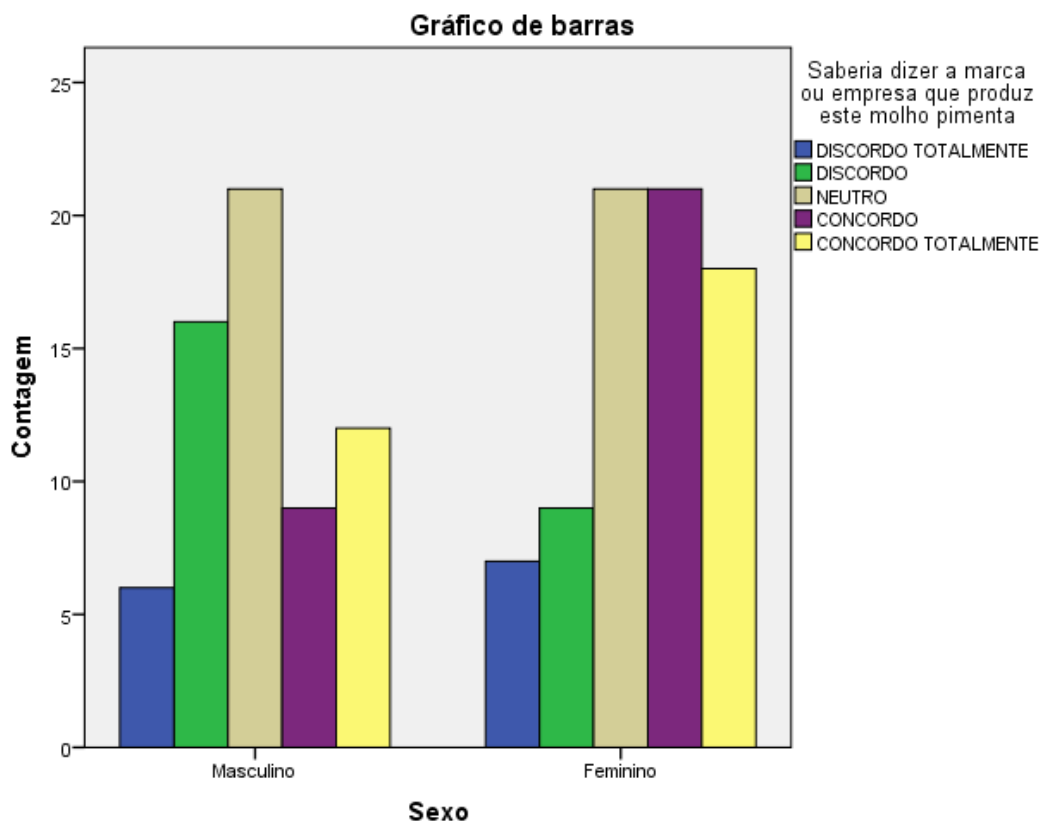
Tabela 26 - Teste qui-quadrado (Sexo X Saber a marca ou empresa que produz este molho pimenta)

Testes qui-quadrado			
	Valor	Gf	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	7,060 ^a	4	,133
Razão de verossimilhança	7,179	4	,127
Associação Linear por Linear	3,046	1	,081
Nº de Casos Válidos	140		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 5,94.

Apesar de uma porcentagem maior de mulheres pesquisadas conseguirem fazer o *link* entre a marca própria pesquisada e a empresa fornecedora, pelo resultado de significância (tabela 26) do teste qui-quadrado (0,133) não se pode afirmar que haja diferenciação entre homens e mulheres em relação ao link do produto com a empresa fornecedora. A figura 6 abaixo nos mostra também dados desta análise bivariada.

Figura 5 - Gráfico (Sexo X Saber dizer a marca ou empresa que produz este molho pimenta)



Por fim, analisou-se se existe uma relação entre os consumidores de molho de pimenta e o link da marca própria estudada com a empresa fornecedora.

Abaixo seguem os resultados do resumo de processamento de casos desta análise bivariada na tabela 27:

Tabela 27 - Frequências - Tabulações Cruzadas (Consumo molho pimenta X Saber a marca ou empresa que produz este molho pimenta)

	Resumo de processamento de casos				
	Válidos		Casos Omissos		N
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	
Consumidor / não consumidor * Saber a marca ou empresa que produz este molho pimenta	140	100,0%	0	0,0%	140

Tabela 28 - Tabulações Cruzadas (Consumo Molho pimenta X Saber a marca ou empresa que produz este molho pimenta)

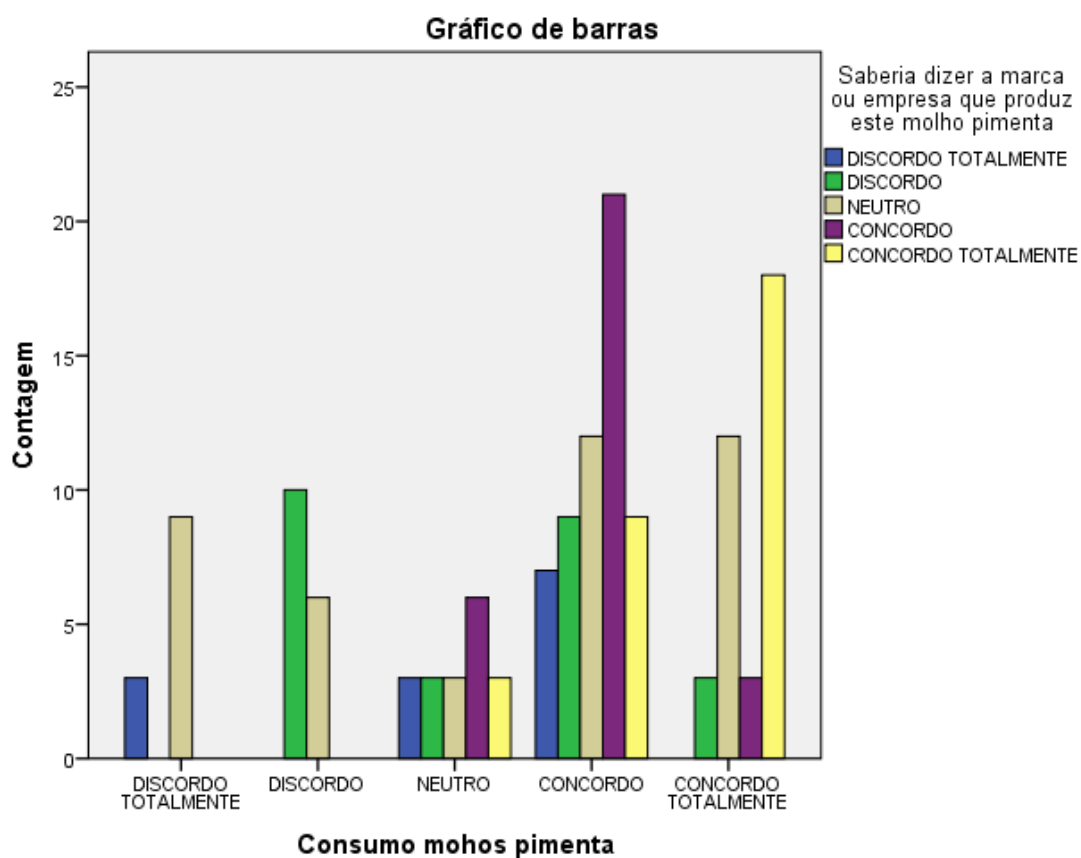
	Saber a marca ou empresa que produz este molho pimenta	Saber a marca ou empresa que produz este molho pimenta				Total
		discordo totalmente	discordo	neutro	concordo	
não consumidor		6	13	18	6	46
consumidor		7	12	24	24	94
Total		13	25	42	30	140

Tabela 29 - Teste qui-quadrado (Consumo Molho pimenta X Saber a marca ou empresa que produz este molho pimenta)

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	16,451 ^a	4	,002
Razão de verossimilhança	17,830	4	,001
Associação Linear por Linear	13,876	1	,000
Nº de Casos Válidos	140		

a. 1 células (10,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 4,27.

Figura 6 - Gráfico (Consumo Molho pimenta X Saber a dizer a marca ou empresa que produz este molho pimenta)



Os resultados obtidos nesta última análise cruzada dos dados (tabela 28), são os mais importantes deste presente estudo e respondem (confirma a hipótese) ao problema central do trabalho.

Percebe-se que quando se analisa os dados de consumo de pimenta com a conexão da marca própria e a empresa, obteve-se um resultado significativo no teste qui-quadrado, conforme tabela 29. Ou seja, quando se analisa toda a amostra pesquisada não se pode afirmar que há um resultado significativo com relação a ligação entre MP e a empresa. Porém quando se analisa somente a variável consumidores/não consumidores de molho de pimenta versus conhecimento da marca ou empresa que produz a MP, o resultado é significativo (teste qui-quadrado $\leq 0,05$) e pode-se afirmar que este público (consumidores de pimenta) consegue fazer esta ligação. Ou seja, os consumidores conseguem identificar muito bem a marca do fornecedor quando comparados com o grupo de não consumidores de molho de pimenta.

Pelo gráfico da figura 7, fica nítido este resultado de que à medida em que o consumo de molhos de pimenta aumenta (neutro>concordo>concordo totalmente) a ligação da marca própria com a empresa fornecedora também aumenta.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo discutir os pontos positivos e negativos das Marcas Próprias sob a perspectiva do fornecedor. Mais do que simplesmente mostrar estes pontos, o estudo se aprofundou na análise de uma indústria de alimentos que sempre utilizou a estratégia de fornecimento de Marcas Próprias. Por fim, o ponto principal do presente trabalho foi uma pesquisa realizada em Goiânia de endereçar um dilema atual vivenciado por esta companhia estudada.

A produção e o fornecimento de MP têm se tornado cada vez mais atraentes aos olhos dos fabricantes de bens de consumo. Pode-se comprovar esta teoria com o crescente volume de produtos comercializados com marca própria no varejo mundial e brasileiro (BRAAK, 2013). Alguns autores, como Kumar (2009), vão além e dizem que é perfeitamente possível alinhar estratégias operacionais com o fornecimento de MP, e que o concorrente pode aproveitar a oportunidade aberta caso haja a renúncia no fornecimento de marcas próprias por parte de algum fabricante.

De fato, observaram-se vários pontos positivos na estratégia de fornecimento de MP na literatura estudada neste trabalho. Não só na literatura estudada, mas, também, na análise prática do estudo da Mendes Alimentos Ltda. A empresa Mendes, conforme próprio relato de seu sócio fundador se beneficiou muito com o fornecimento de MP, e pode inserir seu produto não só no mercado regional, mas em todo território nacional e em alguns países parceiros.

Porém, não se pode ignorar o outro lado da moeda. A presente dissertação nos mostrou os perigos e o lado negativo também no fornecimento de MP. Um ponto muito importante levantado pelo Sr. Rafael Mendes (sócio fundador da Mendes Alimentos) em sua entrevista foi que em nenhum momento ele se arrepende de ter adotado a estratégia de fornecimento de MP. Porém, o mesmo fez questão de frisar que hoje o momento vivenciado pela empresa é diferente e que consequentemente os olhares da diretoria no que tange a esta estratégia também são, e que a empresa estuda melhor hoje possíveis parcerias antes de tomar qualquer decisão. Piato e Silva (2008) mencionam isso em sua literatura 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. Confirmou-se a hipótese central deste trabalho de que a ação realizada pela Mendes Alimentos Ltda no intuito de minimizar o impacto das Marcas Próprias na marca da empresa tem surtido efeito. A pesquisa mostra que os consumidores de molho pimenta conseguem fazer um link entre os produtos de marca própria fornecidos pela Mendes e a empresa ou a sua própria marca.

Como limitação deste projeto apresentado destaca-se o ponto de que a pesquisa foi realizada apenas em uma empresa no mercado de Goiânia. Sugere-se, portanto, para futuras pesquisas a extensão da mesma a outras praças e regiões de se comparar o comportamento do público com o analisado neste trabalho.

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.

5. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

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

AAKER, D.A. and KELLER, K.L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. **Journal of Marketing**, Vol. 54 No. 1/90, pp. 27-41.

AAKER, David. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura 1996.

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

ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados. **Guia Abras de Marcas Próprias: mercado, marketing, fornecedor, qualidade – princípios gerais**. São Paulo: Abras, 2001.

ACNIELSEN. **10º Estudo Anual de Marcas Próprias**, 2005.

ACNIELSEN. **15º Estudo Anual de Marcas Próprias** - panorama das marcas próprias de supermercados, atacadistas e farmácias. São Paulo, 2009. Disponível em: < <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/pesquisas-sazonais/marcas-proprias/>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

ACNIELSEN. **7º Estudo Anual de Marcas Próprias**, 2001.

ACNIELSEN. **8º Estudo Anual de Marcas Próprias**, 2002.

ALEX, J. (2011). Consumer Evaluations of Product Line Brand Extension. The IUP **Journal of Brand Management** , Vol. VIII, No. 1, 22-35.

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

AMA - American Marketing Association. Disponível em: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B.

Acesso em: 22/04/2016, 2011

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, 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.

BAMBUY, L.R.; ANDRADE, J. A captura de valor das Marcas Líderes pelas Marcas Próprias. Um estudo exploratório sobre semelhança de Embalagens. **XXXVII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 7 a 11 de setembro 2013.

BANSAL, Havir; IRVING, P. Gregory; TAYLOR, Shirley. A three-component model of customer commitment to service providers. **Journal of the Academy of Marketing Sciences**, v. 32, n. 3, p. 234-250, 2004.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; Mead, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quarterly**, v.11, n.3, p.369-386, set. 1987.

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

BHATTACHARYA, C.; Sen, S. (2003). Consumer-company identification: understanding consumer's relationships with companies. **Journal of Marketing**, v. 67, p. 76-88.

BIRTWISTLE, G. Retail positioning and store image. In: BRUCE, Margaret; MOORE, Christopher; BIRTWISTLE, Grete (Orgs). **International retail marketing. A case study approach**. New York: Routledge, 2011.

BLACKSTON, M. Building brand equity by managing the brand's relationship. **Journal of Advertising Research** 2000;40 [November/December].

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

BONOMA, t. v. Case research in marketing: opportunities problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, v.22, n.2, p.199-208, 1985.

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

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J. C. Gestão logística da cadeia de suprimentos. 4ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

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.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, v.26, n.3, p.95-97, jul./set. 1991.

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.

CAPUTO, E.S.; et al. Avaliação de Marcas: uma aplicação ao caso Bombril. **RAE-eletrônica**, v.7,n.2,Art.21, 2008.

CARLESSI, Roberto. Ao gosto do freguês. Disponível em <<http://www.revistadistribuição.com.br>>. Acessado em 10/04/2016.

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

CHURCHILL, JR. G.; PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2003.

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.

COSTA, A. L.S. et al. Avaliação do processo de decisão de compra de amaciante de roupas – marca própria ou tradicional – na cidade de Juiz de Fora /MG. In: **Encontro anual de Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, 31., 2007, Rio de Janeiro. ANPAD, 2007.

COSTA, J. A imagem da marca: um fenômeno social. São Paulo: Rosari, 2008.

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

CROSBY, Lawrence A.; TAYLOR, James R. Psychological commitment and its effects on postdecision evaluation and preference stability among voters. **Journal of Consumer Research**, v.9, mar., 1983.

DOWLING, G. Customer relationship management: in B2C markets, often less is more. **Calif Management Review** 2002; 44(3):87-104.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. **MIS Quarterly**, v.27, n.4, p.597-635, dec. 2003.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management**, v.14, n. 4, p.532-550, oct. 1989.

FEATHERSTONE, M. (1995). Cultura de consumo e pós-modernismo. São Paulo: Studio Nobel.

FITZEL, Philip. Explosive Growth of Private Labels in North America: past, present and future. New York. **Global Books**, LLC, 1998.

FITZELL, Philip. Private Label Marketing in the 1990's. **Global Book Productions**, New York, 1992.

FOURNIER, S. (1998). Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. **Journal of Consumer Research**, 24, 343-373.

FRANCO, Carlos. O consumidor brasileiro nos últimos 10 anos. Disponível em <www.estadão.com.br>, acessado em 10/04/2016.

GARCIA; L.; QUEK, F. Qualitative research in information systems: time to be subjective? In: LEE, A. S.; LIEBENAU, J.; DEGROSS, J. I. (ed.) **Information systems and qualitative research**. London, UK: Chapman & Hall, 1997. p.444-465.

GERSTNER, E.; NAIK, P. Branding and private label strategies. In: DORF, R. C. (Org). **The technology management handbook**. Florida: CRC Press, 1999.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. ed. São Paulo: **Atlas**, 2004.

GREWAL, D.; Levy, **M. Marketing**. 2ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

HILDEBRAND, D. F.N.; FERNANDES, D. V.D.H., VELOSO, A. R., & SLONGO, L. A. (2010) Consumer-company Identification: Development and Validation of a Scale. **Brazilian Administration Review**, 7 (3), 276-293.

HOCH, Stephen J. How should National Brands think about Private Labels?. **Sloan Management Review**, Winter 1996, 89-102.

HOCH, Stephen J. e BANERJI, S. When do private labels Succeed?, **Sloan Management Review**, Summer 1993, 57-67.

HOLT, D. B. Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding." **Journal of Consumer Research**, 29 (1), 70-90. 2002.

HOLT, D. B. Como as marcas se tornam ícones: os princípios do branding cultural." São Paulo: Cultrix, 2005.

HOPPEN, N.; Meirelles, F. S. Sistemas de informação: um panorama da pesquisa científica entre 1990 e 2003. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.1, p.24-35, jan./mar. 2005.

JACOBY, J. and KAPLAN, L.B. The components of perceived risk, in Venkatesan, M. (Ed.), **Proceedings of the Third Annual Conference of the Association for Consumer Research**, Association for Consumer Research, College Park, MD, pp. 382-93, 1972.

JONES, E. Consumer Preferences for national brands and private labels: do business cycles matter? In: Gázquez-Abab, Juan Carlos et al. (Orgs) National Brands and private labels in retailing. **First International Symposium NB&PL**, Barcelona, June 2014. London: Springer International Publishing, 2014.

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

KELLER, Kelvin L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Prentice-Hall, Upper Side River, New Jersey, 1998

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, A. Marketing management. New Delhi: Vikas Publishing, 2009.

KUMAR, N.; STEENKAMP, J. E. M. Private label strategy: how to meet the store brand challenge. Massachusetts: **Harvard Business School Press**, 2007.

KUMAR, N.; STEENKEMP, J. E. M. Estratégia de marcas próprias. Como enfrentar o desafio da marca de loja. São Paulo: Makron Books, 2008.

LAI, V. S.; MAHAPATRA, R. K. Exploring the research in information technology implementation. **Information & Management**, v.32, n.4, p.187-201, 1997.

LEE, A. A scientific methodology for MIS case studies. **MIS Quarterly**. v.13, n.1, p.33-50, mar. 1989.

LEPSCH, S. L. Estratégias das Marcas Próprias em Supermercados Brasileiros, **Varejo Competitivo**, Ed. Atlas, 1999, p.72-87.

MACINNIS, D. J; PARK, C. Whan; PRIESTER, Joseph R. Handbook of Brand Relationships. **M.E Sharpe**. London, England, 2009.

MACNEALY, M. S. Toward better case study research. **IEEE Transactions on professional Communication**, v.40, n.3, p.182-195, set. 1997.

MILLS, David E. Why Retailers sell private labels. **Journal of Economics & Management Strategy**, V4 (3), 1995, p.509-528.

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.

MONTEIRO, C. Estratégias de marcas próprias em supermercados brasileiros na virada do século XX para o XXI: um estudo exploratório com 31 empresas do setor. **Tese Faculdade de Economia, administração e contabilidade**. Universidade São Paulo. São Paulo, 2001.

MOTTA, R. G.; SILVA, A. V. Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 5., p. 101-108, 2006.

MULHERM, F. J.; Retail marketing: From distribution to integration. **International Journal of Research in Marketing**, vol.14, p.103-124, 1997.

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

NEUMEIER, M. The brand gap - o abismo da marca: como construir a ponte entre a estratégia e o design. (2a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, B. A. C. de; MATTAR, F. N. Um estudo acerca das estratégias de extensões de marca e de linha de produtos. " 2(2), 39-54, 2001.

OLIVEIRA, M.; Maçada, A. C. G.; Goldoni, V. Análise da aplicação do método estudo de caso na área de sistemas de informação. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2006, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2006.

OLIVEIRA, Roberto N. A. Marca própria, Ed Brasport, 2005.

OLIVEIRA, Roberto N. A. Marca própria, Ed Brasport, 2011

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.

OLIVER, Cristiane M. Fatores propulsores e restritivos ao fornecimento de marcas próprias para supermercados. USP-FEA: São Paulo, **Dissertação de Mestrado**, 2000, p.136.

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.

PATTI, Charles H. e FISK, Raymond P. National Advertising, Brands and channel control: An Historical Perspective with contemporary options. **Journal of the academy of Marketing Science**, Vol 10(1), 1982, 90-108.

PAULA, B. S.; JANAINA, M. E. G. Marca Própria Varejista: conceitos, estratégias e evolução. **Convibra Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 2004.

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.

PEELEN, E. Customer relationship management. Amsterdam: Prentice Hall/Pearson Education, 2003.

PEETERS, T. H.; BISARRO, M. L. B.; AMARAL, F. S. "Estratégias de Marca Própria refletida na imagem percebida pelos compradores de super/hipermercados." Disponível em: http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/Publicacoes/Jovens_Pesquisadores/04/3.4.11.pdf, site acessado em 15/06/2016.

PERÉZ, Jose Antonio Puelles; GALLO, Maria Puelles: "Marcas de distribuidor", **Distribución y Consumo**, Mayo-Junio, 2003, 55-71.

PERIN, R.; PETERSON, R. A. Strategic marketing problems: cases and comments. New Jersey: Prentice Hall, 2012.

PIATO, É. L.; 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. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 15, n. 3, p. 463-476, 2008.

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.

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

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.

RAY, R. Supply chain management for retailing. New Delhi: McGraw Hill, 2010.

RICHARDSON, Paul. S.; DICK, Alan. S.; JAIN, Arun. K. Extrinsic and Intrinsic Cue Effects of perceptions of store brand quality. **Journal of Marketing**, v58, p.28-36, oct.1994.

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.

SELNES, F. Antecedent and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships”, **European Journal of Marketing**, Vol. 32 No. 3/4, pp. 305-22, 1998.

SEMPRINI, A. A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. (2a ed). São Paulo: **Estação das Letras e Cores**, 2010.

SILVA, L. A.; MERLO, E. M.; NAGANO, M. S. Uma análise dos principais elementos influenciadores da tomada de decisão de compra de produtos de marca própria de supermercados. *REAd* | Porto Alegre, edição 71, n1, p.97-129, jan/abril 2012.

SLATER, D. Cultura do consumo e modernidade. São Paulo: Nobel, 2002.

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

STAKE, R. E. The art of case study research. Thousand Oaks: **SAGE Publications**, 1995.

STANLEY, John. Brands versus private Brands: who is winning. Disponível em <http://www.johnstanley.cc>. Site acessado em 14/06/2016.

STREHLAU, V. Desing e imagem de marca: um estudo sobre embalagem como elemento na formação de imagem de marca de cerveja. São Paulo, **EAESP-FGV, 193p, tese de doutorado**, inédita, FGV SP, 2003.

THOMSON, M.; MACINNIS, D. J.; PARK, C.W. The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands. **Journal of Consumer Psychology**, v. 15, n.1, p. 77–91, 2005.

TRAN, Q.; COX, C. Building brand equity between manufacturers and retailers. In: GLYNN, M. S.; WOODSIDE, A. G. (Orgs). Business-to-business brand management: theory, research and executive case study exercises. Bingley: Emerald, 2009.

UNTERLEIDER, J. A. A.; DAMACENA, C. Estratégia de desenvolvimento de marcas próprias por supermercados no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 1, n. 3, p. 63-89, 2006.

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, R. K. Aplications of case study research. Thousand Oaks: **SAGE Publications**, 1993.

YIN, R. K. Estudo de caso - planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOKOYAMA, M. H.; SILVA, A. L.; PIATO, E. L. O desenvolvimento de marcas próprias: estudo comparativo entre varejo e fornecedores da indústria alimentícia. *Gest. Produção*, São Carlos, v.19, n.3, p.543-556, 2012.

6 ANEXOS

FOTOS DE PRODUTOS COM A MARCA DA EMPRESA – “MENDEZ”

Figura 7 - Molho Pimenta Tradicional



Fonte: Imagens cedidas pela empresa

Figura 8 - Molho Pimenta Suave



Fonte: Imagens cedidas pela empresa

Figura 9 - Molho Pimenta Chipotle



Fonte: Imagens cedidas pela empresa

Figura 10 - Molho Pimenta Hot Pepper



Fonte: Imagens cedidas pela empresa

Figura 11 - Molho Pimenta Tradicional 450mL



Fonte: Imagem cedida pela empresa

Figura 12 - Molho Pimenta Suave 450mL



Fonte: Imagem cedida pela empresa

Figura 13 - Pimenta Biquinho



Fonte: Imagem cedida pela empresa

FOTOS PRODUTOS COM MARCA PRÓPRIA FORNECIDO

Figura 14 - Produto Marca Própria (Fogo na Brasa)

Fonte: Autor

Figura 15 - Produto Marca Própria (Empadão Goiano)



Fonte: Autor

Figura 16 - Produto Marca Própria (Floresta Bar e Choperia)



Fonte: Autor

FOTOS ESTABELECIMENTOS ONDE SE REALIZOU A PESQUISA

Figura 17 - Empório Piquira's

Imagem real fornecida pela empresa Empório Piquiras Flamboyant

Fonte: Imagem cedida pela empresa Empório Piquira's

Figura 18 - Bar Celsin e Cia



Fonte: www.celsinecia.com.br

Figura 19 - Floresta Bar e Choperia



Fonte: Autor

7 APÊNDICES

QUESTIONÁRIO

Parte 1 – Sobre Produtos de “Marcas Próprias”

	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
CR1 – Produtos de Marca Própria são produtos com a marca ou nome de um estabelecimento porém que não são fabricados pelo mesmo.					
CR2 - O molho de pimenta servido neste estabelecimento em que estou pode ser considerado um exemplo de marca própria.					
CR3 – Os produtos alimentícios de marca própria são de boa qualidade.					
CR4 – A qualidade dos alimentos de marca própria é inferior à qualidade dos alimentos das melhores marcas.					
CR5 – Acredito que estou fazendo uma boa escolha quando compro alimentos de marca própria.					
CR6 – O preço cobrado pelos alimentos de marca própria é compatível com a qualidade destes produtos.					

Parte 2 – Sobre o Produto Estudado: “Molho de Pimenta”

	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
CR1 – Consumo molhos de pimenta com frequência.					
CR2 – A qualidade do molho de pimenta servido neste estabelecimento é compatível com as melhores marcas.					

CR3 – Já havia me dado conta que o molho servido neste estabelecimento se tratava de uma marca própria fornecida por uma indústria de alimentos.					
CR4 – Eu saberia dizer a empresa ou a “Marca” da empresa que fornece esse molho de pimenta a este estabelecimento.					
CR5 – Acredito que já adquiri os produtos da empresa que fornece esta marca própria a este estabelecimento em outras oportunidades.					

Parte 3 – Identificação do Entrevistado

1) Sexo

Masculino

Feminino

2) Faixa Etária

entre 18 e 26 anos

entre 27 e 35 anos

entre 36 e 44 anos

entre 45 e 53 anos

acima de 53 anos

3) Escolaridade

até 1º grau (ensino fundamental) incompleto ou completo

ensino Médio (2º grau) incompleto

ensino Médio (2º grau) completo

Superior Incompleto

Superior Completo

Pós Graduação / Especialização

Pós Graduação Mestrado / Doutorado

4) Estado Civil

Casado

Solteiro

Separado

Outros

5) Cidade / Estado

ENTREVISTA APLICADA – SÓCIO FUNDADOR

Entrevista realizada no dia 20 de dezembro de 2016, por telefone, com o Sr. Rafael Mendes, sócio fundador da empresa Mendes Alimentos Ltda.

1 – Quando a empresa Mendes Alimentos iniciou o processo de fornecimento de Marcas Próprias?

Desde do início das operações, da fundação da empresa, iniciamos o processo de fornecimento de Marcas Próprias. Na época percebemos que tínhamos um bom produto em mãos, um produto de qualidade diferenciada e diferente dos demais molhos de pimenta do mercado. Porém, não tínhamos dinheiro para uma introdução de um novo produto, campanhas publicitárias, etc. Desta forma enxergamos nas Marcas Próprias uma possibilidade de oferecer um atrativo a mais aos nossos clientes e difundir ao mesmo tempo nosso produto. Todos que provavam o produto gostavam. Mas só isso não era suficiente para que o cliente comprasse a ideia. Foi aí que surgiu a Marca Própria como uma porta, um atrativo a mais que aliado a qualidade do nosso produto nos ajudou a inseri-lo no mercado.

2 – O Sr. Considera que a estratégia de fornecimento de Marcas Próprias foi benéfica a empresa?

Acredito que sim. Não sei se teríamos chegado onde estamos hoje sem as Marcas Próprias. Conforme disse, não tínhamos recurso financeiro para realizar a introdução de um novo produto de outra forma.

Além disso, esta estratégia nos trouxe sim muitos benefícios como parcerias importantes que nos ajudaram a divulgar nosso produto não só em nosso estado mais em todo território nacional. Podemos destacar, como exemplo de um parceiro antigo e que foi muito importante para nosso crescimento nacional, em virtude de sua força e visibilidade nacional, o “Rocca Bar” situado no mercado municipal de São Paulo. Temos inúmeros depoimentos de clientes que conheceram e outros parceiros também que levaram nossos produtos aos seus estados e cidades através deste cliente específico.

Enfim, não posso dizer que não foi uma estratégia benéfica a empresa.

3 – Como o Sr. avalia o relacionamento da empresa com seus parceiros nos quais fornece Marcas Próprias?

De uma maneira geral muito bom.

Não podemos generalizar mas temos grandes parceiros que estão conosco desde o princípio. Depois que entramos neste mercado de molhos de pimenta com um produto diferenciado, surgiram muitas cópias e produtos similares ao nosso. Porém, mesmo com o assédio da concorrência, alguns de nossos parceiros preferem manter o relacionamento que temos em virtude de toda confiança, seriedade e honestidade de nosso trabalho ao longo dos anos.

Nosso primeiro parceiro, primeiro cliente ao qual fornecemos Marca Própria continua conosco até hoje. Isso é motivo de alegria para nós, sinal que nosso trabalho tem sido positivo.

Consideramos muito esta fidelidade destes amigos e parceiros.

4 – Levando em conta os pontos positivos e negativos que a empresa obteve com o fornecimento de Marcas Próprias, o Sr. tomaria a mesma decisão hoje de iniciar este processo de fornecimento de Marcas Próprias?

Sim.

Conforme disse, foi uma solução, talvez a única que tínhamos na época. Embora tenhamos alguns pontos negativos com relação ao fornecimento de Marcas Próprias nos quais temos que estar atentos e trabalha-los, vejo que os pontos positivos se sobressaem na minha opinião.

5 – Como o Sr. enxerga a empresa daqui em diante, levando em conta toda sua trajetória como fornecedora de Marcas Próprias? Pretende continuar com esta estratégia?

Hoje temos uma postura um pouco diferente do início da empresa. No começo, fazíamos Marca Própria a qualquer cliente que nos solicitasse. A empresa hoje entende que sua prioridade é a marca da empresa e damos total atenção a isso. Mas isso não significa que não fazemos ainda parcerias de fornecimento de Marcas Próprias. Porém temos uma análise bem mais profunda com relação aos benefícios que esta futura parceria irá nos trazer para tomar a decisão. As franquias por exemplo, principalmente aquelas que já estão consolidadas no

mercado, são interessantes para nós neste tipo de operação. Além disso, mantemos todas as nossas antigas parcerias com os clientes que nos ajudaram a chegar onde estamos hoje. Não pretendo simplesmente para de fornecer Marca Própria a um parceiro que nos ajudou a chegarmos aonde estamos. Acho que é o mínimo que temos que fazer como forma de reconhecimento.

