

## **Marcas Próprias de Produtos Lácteos: a Percepção dos Varejistas**

**GUILHERME ANDRÉ BRAGA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

**VÉRICA MARCONI FREITAS DE PAULA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

**VERONICA ANGELICA FREITAS DE PAULA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

# MARCAS PRÓPRIAS DE PRODUTOS LÁCTEOS: A Percepção dos Varejistas

## Introdução

A dinâmica no mercado, aumento da competitividade e acesso à tecnologia acentua o grau de exigência do consumidor devido ao maior acesso a informações. Sendo assim, trabalhar a marca conquistando a confiança do consumidor é fundamental. Denota-se então a importância em observar as decisões estratégicas de marcas, principalmente por propiciarem vantagem competitiva concreta frente à acirrada concorrência. Neste contexto, as marcas próprias passaram a ser vistas como fonte de vantagem competitiva, pois apresentam requisitos únicos que personalizam a organização e apresentam-se como possíveis definidores da lealdade atitudinal e comportamental dos consumidores (Engel, Blackwell, & Miniard, 2000; Rosenbloom, 2002; Santos, Campomar, & Toledo, 2010).

Na adoção de estratégias de marcas próprias se torna importante o investimento na melhoria da imagem desses produtos focando em qualidade e diferenciação (Paula, Silva, & Piato, 2013). Para alcançar competitividade frente aos líderes de mercado, o fornecedor tem papel chave. De acordo com Oubiña, Rubio e Yagüe, (2006), o varejo deve trabalhar em parceria mútua com os fabricantes desenvolvendo marcas próprias diferenciadas que consigam fidelizar o consumidor. Para, Ter Braak, Dekimpe e Gayskens (2013) relacionamentos duradouros entre fornecedores e distribuidores são determinantes para se alcançar produtos de qualidade, eficiência logística e preço competitivo. Essa relação destaca a importância de parcerias consolidadas nos elos da cadeia de marcas próprias e seus benefícios.

Assim, do objetivo do presente artigo é verificar a percepção dos varejistas que atuam com marcas próprias no mercado lácteo sobre o momento atual do mercado de marcas próprias, perspectivas futuras e se acreditam que o consumidor sofre influência da presença do fabricante ao analisar um produto marca própria. Será realizada uma análise de conteúdo de entrevistas realizadas com gestores responsáveis pela gestão de marcas próprias de quatro varejistas/distribuidores do Brasil, questionados sobre as características de suas organizações em relação operação, cenário atual de marcas próprias no Brasil e percepção da importância do fornecedor relacionada a esse contexto e ao consumidor.

Este artigo está organizado da seguinte forma: primeiro será apresentado o referencial teórico da pesquisa compreendendo sobre marcas próprias, posteriormente serão abordados o processo de gestão de marcas próprias, a relação entre varejistas e fabricantes e pontos positivos e negativos para cada um desses elos. Em seguida será os procedimentos metodológicos seguindo dos resultados da pesquisa e discussões e, por fim, as conclusões, implicações e sugestões para pesquisas futuras.

## Referencial Teórico

### Marcas próprias e suas estratégias

Uma tendência importante e recente no setor de varejo tem sido o grande crescimento de marcas distribuídas exclusivamente pelos varejistas, especialmente entre bens de consumo não duráveis (Bigné; Borredá, & Miquel, 2013). As marcas próprias, também chamadas de marcas privadas, marcas de loja, marcas de varejistas ou marcas de distribuidores, atraíram atenção acadêmica e gerencial, em paralelo com sua crescente participação no mercado (Corstjens, & Lal, 2000).

Marca própria pode ser definida como uma marca controlada por empresa varejista, atacadista ou distribuidor que deseja construir uma marca que leve sua identidade. As empresas contratam um fabricante para manufaturar produtos que, no final, levam a marca da empresa

contratante ou um nome escolhido pela mesma em sua embalagem. Essa marca é de comercialização exclusiva pelo canal de distribuição do seu proprietário, que também é responsável pelos processos logísticos (alinhado com seu fabricante), preço de venda, plano de marketing, elaboração do design e padrões de qualidade do produto final (Cox, & Brittain, 2004; Steenkamp, & Dekimpe, 1997; Churchill, & Peter, 2000; Keller, & Machado, 2006).

O endosso das marcas próprias varia de acordo com sua segmentação e apelo definido pelo distribuidor. Sullivan e Adcock (2002) propõem os principais tipos de endosso de marcas próprias, apresentados no quadro 1:

**Quadro 1: Principais tipos de endosso de marcas próprias baseados no posicionamento**

Nome do distribuidor	Nome do distribuidor aparece em todas as linhas em destaque, acompanhada da identificação do produto
Exclusiva	Oferta de um produto feito exclusivamente para aquele varejista e pode ser encontrado apenas em suas lojas.
Stand-alone	Desenvolvido para ser diferenciada as marcas de fabricante; Tendência a uma exposição e comunicação exclusiva.
Pseudônimo	Nome semelhante ao nome do distribuidor, mas não exatamente igual.
Marca genérica	Presentes em commodities; especialmente no setor alimentício com comunicação e embalagens simplificadas.
Especializadas	Produtos destinados a nichos específicos de mercado.
Premium	Posicionadas como sendo de alta qualidade, acima até da concorrência das marcas de fabricante.

Nota: Elaborado pelos autores com base em Sullivan e Adcock (2002)

Os vários endossos apresentados no quadro 1 são o ponto que a mudança de concepção sobre marcas próprias. Inicialmente esses produtos eram diferenciados unicamente pelo preço baixo, e compreendiam como características qualidade inferior, fornecedores não especializados, funcionalidades básicas e não havia nenhum tipo de segmentação. Essas características são condizentes com primeira das quatro gerações propostas por Laaksonen e Reynolds (1994).

A partir da segunda geração, começa a haver uma mudança de concepção, preocupando-se mais com níveis de qualidade, apesar do foco ainda permanecer na oferta de produtos com preços menores que os dos concorrentes. Com a terceira geração a qualidade e o nível de preços das marcas próprias se aproximam das marcas de fabricante líderes de mercado e começam a ocorrer segmentações dos produtos de acordo com o público alvo e posicionamento do varejista. Nesse momento, a estratégia das marcas próprias passa ser

estratégia, outras variáveis começam a ser consideradas como a qualidade do produto, sortimento, comunicação, credibilidade dos fabricantes e impacto da marca do produto. Jaafar, Lalp e Naba (2012) e Chaniotakis, Lympelopoulos e Soureli (2010) citam que esta mudança de concepção do consumidor impulsionou a necessidade de alterar o posicionamento das marcas próprias pois, adaptar-se à motivação e ao comportamento do consumidor não é mais uma opção, e sim uma exigência para a sobrevivência das marcas (Engel et al., 2000).

Sobre o mercado brasileiro de marcas próprias, Paula et al., (2013) citam que mesmo ainda estando aquém do cenário internacional, as empresas vêm demonstrando desejo em investir, cientes da necessidade de apresentação de custo benefício no mesmo nível ou até superior das marcas de fabricante, considerando que o consumidor não é sensível apenas ao preço e a competição ocorre no mesmo nível.

A confiança do consumidor é construída a partir de percepções favoráveis do sortimento e da relação custo benefício, fatores esses que encorajam a fidelidade às marcas próprias. O varejista deve então ter atenção com a qualidade e variedade que sempre está disponível nos produtos marca própria, além de encorajar uma política de preços consistente que forneça um índice de qualidade satisfatória ao comparar com produtos concorrentes (Rubio; Villaseñor, & Yagüe, 2017).

### **Relacionamento entre varejo e fabricante na cadeia de marcas próprias**

A fim de garantir fidelidade do consumidor em um ambiente cada vez mais competitivo e exigente, muitas redes de varejo investem na construção de seu *branding* corporativo (Grewal, Levy, & Lehmann, 2004) e a marca própria é uma estratégia que entrega efetivos resultados nessa comunicação (Burt, & Sparks, 2002). As marcas próprias trazer benefícios tanto para o varejista, como ao fabricante através da maior integração de ambos no canal de distribuição (Zippel, Wilkinson, & Vogler, 2013), que por sua vez proporciona maior acesso às informações relativas ao consumidor, culminando na melhoria do nível de serviços e alcance de melhores resultados (Veiga, Veiga, Sato, & Tortato, 2011).

Para escolha de um bom fornecedor alguns critérios fundamentais devem ser avaliados (Parente; 2000; Piato, Silva, & Paula, 2008): a) capacidade produtiva; b) idoneidade e credibilidade do fabricante; c) respeito do volume de produção determinado pelo varejista; d) histórico do produto de fabricante; e) testes sensoriais; f) auditorias; g) capacidade logística; h) suporte no ponto de venda.

Tratando do relacionamento entre fabricantes e distribuidores, se não houver um mutualismo entre as partes envolvidas, a estratégia de marcas próprias torna-se inviável. É importante verificar as razões de adoção da estratégia, mas também é essencial conhecer as funções que cada parte desempenha no gerenciamento das marcas próprias e trabalhar mecanismos para que ambos os elos colham frutos positivos alcançando o objetivo em comum que é o sucesso do produto compartilhado (Paula, 2008; Choi, & Huddleston, 2014), além do fato que a marca própria representa muito além do simples fornecimento, ela propicia parcerias que entregam atributos muito além do aspecto financeiro (Dunne, & Narasimhan, 1999).

Sobre o relacionamento entre varejista e distribuidor, a imagem do fabricante aliada com o endossante do produto induz avaliações positivas dos consumidores. Essa identificação do fabricante cria uma forte associação com sua origem, fornecendo sinais aos consumidores sobre a qualidade e imagem do produto transparentes, induzindo menor risco de compra devido a qualidade percebida que a coloca nas mesmas condições com qualquer marca de fabricante já consolidada (Bao, Sheng, Bao, & Stewart, 2011; Choi, & Huddleston, 2014; Porral, Fernández, & Boga, 2016; Rahman, & Soesilo, 2018).

Para Semeijn, Riel, e Ambrosini, (2004), os consumidores usam cada vez mais a reputação corporativa da imagem e do varejista como pistas para reduzir o risco de compra

associado às marcas próprias. Vem se tornando se tornando cada vez mais comum o fabricante de produtos de marca própria ser vinculado ao produto frente ao consumidor, principalmente por ações conjuntas entre varejistas e fabricantes (*co-branding*) reduzindo o risco percebido (Purohit, & Srivastava, 2001). A efetividade dessas ações é comprovada pelo experimento realizado por Porral e Lang (2015), que constata a diferença da propensão do consumidor em comprar produtos de marca própria que fornecem identificação do fabricante, em comparação com marcas próprias sem essa informação. Esses achados dão suporte a afirmação que a presença da identificação do fabricante modera os efeitos da imagem, da percepção de qualidade e da lealdade na intenção de compra.

### Vantagens e desvantagens do mercado de marcas próprias

É importante analisar as principais vantagens e desvantagens das marcas próprias tanto para o varejo quanto para o fornecedor, visando definir os pontos mais relevantes que influenciam na tomada de decisão pela adoção ou não dessa estratégia. Os quadros 2 e 3 resumem as principais vantagens e desvantagens das marcas próprias para o varejo identificadas através de pesquisa na literatura.

**Quadro 2: Vantagens das marcas próprias identificadas para os varejistas**

Vantagens identificadas	Autores
Proporciona diferenciação dos concorrentes	Miquel-Romero, Caplliure-Giner e Adame-Sánchez (2014); Sullivan e Adcock, (2002); Kireyev, Kumar e Ofek, (2017)
Maior controle sobre o composto mercadológico	Churchill e Peter, (2000); Parente e Barki, (2014)
Aumento da representatividade de mercado	Corstjens e Lal, (2000); Diallo, (2012)
Crescimento do faturamento	Miquel-Romero et al (2014); Puerta (2006)
Um produto marca própria bem avaliado influencia na percepção de todo o sortimento	Nenycz-Thiel e Romaniuk, 2015; Rubio, et al, (2017); Steenkamp e Dekimpe (1997)
Reforça relacionamento com o consumidor	Miquel-Romero et al (2014); Piato, Silva e Paula (2014); Diallo, (2012) Bigné, et al, (2013); Beneke, (2010); Nenycz-Thiel, Romaniuk, (2014)
Possibilidade em alcançar consumidores de segmentos específicos	Paula et al (2013)
Custos de armazenagem e logísticos a cargo do fabricante	Paula (2008)
Maior autonomia nas decisões em relações a estoques, prazos e logística	Cox, Brittain (2004)
Aumento de poder no canal de distribuição	Paula et al (2013); Parente (2000); Ailawadi e Keller, (2004)
Fortalecimento da imagem do varejista	Paula et al (2013); Piato et al, (2014); Choi e Huddleston, 2014; Bigné, et al, (2013); Miquel-Romero et al (2014); Beneke, (2010); Olbrich, Jansen, (2014)
Alta rentabilidade, com <i>markup</i> acima dos itens de fabricante	Parente (2000); Paula et al (2013); Piato, et al (2014); Diallo (2012); Bao et al. (2011).
Fortalecimento de relação com o fabricante	Ter Braak et al. (2013); Ter Braak, Deleersnyder, Geyskens, & Dekimpe, (2013) ; Oubiña, et al (2006), Zippel et al (2013)
Exclusividade da marca	Paula, et al (2013); Piato et al (2014)
Garantia de abastecimento	Paula et al (2013)
Feedback mais rápido do mercado	Corstjens e Lal, (2000)
Diminui a dependência das marcas de fabricante	Keller e Machado (2006); Kumar e Steenkamp (2008); Ailawadi e Keller (2004) Hoskins (2016)

Nota: Elaborado pelos autores

Conforme apresentado no quadro 2, identificam-se com base na literatura como principais vantagens proporcionadas pela estratégia de marcas próprias aos varejistas: diferenciação; reforço do relacionamento com o consumidor, fortalecimento da imagem do varejista, rentabilidade, fortalecimento da relação com o fabricante e a diminuição da dependência das marcas de fabricante.

**Quadro 3: Vantagens das marcas próprias identificadas para os fabricantes**

<b>Vantagens identificadas</b>	<b>Autores</b>
Escoamento do excedente de produção	Kumar e Steenkamp (2007); Oubiña, et al (2006); Ter Braak et al (2013a, 2013b) ; Gomez-Arias e Bello-Acebron (2008); Tarziján (2007)
Aumento de receita	Ter Braak et al. (2013a, 2013b); Kumar e Steenkamp (2007); Paula (2008); Arenhardt, Battistella e Grohmann (2015)
Garantia de volume de vendas	Alt

**Quadro 4: Desvantagens das marcas próprias identificadas para os varejistas**

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

Nota: Elaborado pelos autores

As desvantagens do varejista na estratégia de marcas próprias apresentadas no Quadro 4 foram: risco assumido referente a responsabilidade de decisões na cadeia de suprimentos, situações negativas que envolvam o produto podem afetar a imagem institucional do varejista não recebe o mesmo suporte dos fornecedores quando comparado às marcas de fabricante e caso haja uma lacuna de preços muito alta em relação as marcas de fabricante, as marcas próprias podem mal percebidas pelo consumidor.

**Quadro 5: Desvantagens das marcas próprias identificadas para os fabricantes**

<b>Desvantagens identificadas</b>	<b>Autores</b>
Risco de ferir a relação com o varejista	Ter Braak et al (2013a, 2013b)
Risco de atingir a imagem institucional	Ter Braak et al., 2013a, 2013b) Gomes-Arias e Bello-Acebron, 2008
O compartilhamento de tecnologias pode eliminar a vantagem competitiva	Dunne e Narasimhan (1999)
A imagem da marca própria pode diminuir a percepção de qualidade da marca de fabricante Pode haver concorrência à marca de fabricante (canibalização)	Ter Braak et al. (2013a) Ter Braak et al. (2013a); Tarziján (2007); Gomes-Arias e Bello-Acebron (2008); Oubiña et al (2006); Altinta

para análise dos dados a partir do referencial teórico.

### **Procedimentos Metodológicos**

A presente pesquisa é de cunho exploratório e descritivo, pois, segundo Marconi e Lakatos (2003), esses estudos têm por objetivo descrever determinado fenômeno, em que são realizadas análises empíricas e teóricas. Essa modalidade de pesquisa pode ser trabalhada tanto no cunho quantitativo e/ou qualitativo quanto na acumulação de informações detalhadas obtidas por meio de observação participante. Seu caráter é representativo sistemático e os procedimentos de amostragem demonstram certa flexibilidade.

A abordagem metodológica deste artigo é realizada através de uma análise qualitativa com os dados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas em novembro de 2017. Os roteiros semiestruturados foram desenvolvidos a partir das questões e dos objetivos de pesquisa e do referencial teórico.

O roteiro semiestruturado foi utilizado para definir alguns aspectos que guiam a entrevista. Para Triviños (2008) a entrevista semiestruturada trabalha com questionamentos apoiados pela literatura relacionadas ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal assim como o andamento é determinado pelo entrevistador. A validação do instrumento de pesquisa foi feita através do parecer de pesquisadores especialistas no tema e de um pré-teste com o gestor do fabricante que propiciou o acesso às empresas distribuidoras. Foram analisadas a clareza das perguntas, tempo médio de resposta e realizados ajustes para atender os objetivos da pesquisa.

Os varejistas em análise têm sua produção de marcas próprias realizada por um fabricante de lácteos que é referência no estado de Minas Gerais. Esse fabricante fornece marcas próprias para cinco empresas que são referências nacionais e internacionais na oferta de marcas próprias em diversas categorias. Foram solicitadas aos varejistas a realização de entrevistas com os respectivos gestores de marcas próprias, responsáveis pela categoria vinculada ao fornecedor. Dentre os cinco distribuidores, quatro aceitaram participar do estudo, sendo denominadas como empresas A, B, C e D.

É importante ressaltar as estruturas internas de gestão das empresas no Brasil em relação às marcas próprias: em geral, há um diretor responsável por marcas próprias como um todo, e todas as decisões e processos estão sobre seu aval em qualquer categoria.

A abordagem qualitativa mostra-se como a mais adequada ao contexto desse estudo pois exige melhor entendimento do fenômeno abordado, buscando descrições e inferências sobre seu significado (GILLHAM, 2000; PATTON, 2002; STAKE, 2010). A respeito de entrevistas, Gubrium et al. (2012) comentam que elas são uma forma de se conseguir dados empíricos sobre o mundo social a partir das conversas com as pessoas sobre suas experiências.

Para análise dos dados, as entrevistas são transcritas para a identificação, classificação e codificação dos dados coletados, e posterior extração dos resultados com o objetivo identificar a diferença entre a realidade e a mensagem transmitida (RICHARDSON, 2015). Os resultados serão obtidos através dos fundamentos de análise de conteúdo propostos por Bardin (2004) em quatro partes distintas: I) história e teoria (perspectiva histórica); II) parte prática (análises de entrevistas, de comunicação de massa, de questões abertas e de testes); III) métodos de análise (organização, codificação, categorização, inferência e informatização das análises); e IV) técnicas de análise (análise categorial, de avaliação, de enunciação, proposicional do discurso, de expressão e das relações).



## **Análise e Discussão dos Resultados**

### **Mercado e atuação com marcas próprias**

Inicialmente foi questionado sobre qual a motivação das empresas em estudo para atuarem no mercado de marcas próprias, fatores como fidelização de consumidores, diferenciação, rentabilidade, oferecer custo benefício ao consumidor e melhoria de processos foram mencionados pelos entrevistados (Parente, 2000; Miquel-Romero et al., 2014; Bigné, et al., 2013). O gestor da empresa B ressaltou as oportunidades do mercado brasileiro, que está em desenvolvimento, como um ponto forte na motivação (Diallo, 2012; Paula et al., 2013).

A próxima questão foi relacionada ao processo de entrada nesse mercado, e se houve alguma experiência de insucesso. Os gestores comentam que a entrada foi puxada pelo mercado, e gradual devido às oportunidades enxergadas, (Piato et al., 2011; Chaniotakis et al., 2010, Bigné et al., 2013). Ocorrências de erros e descontinuações foram mencionadas pelas empresas A, B e C, mas o relato do gestor da empresa B merece destaque. A empresa entrou no país visando trabalhar na faixa de 1º preço, sem dar tanta atenção à qualidade. O consumidor até comprava devido ao preço, mas não havia fidelização, o que culminou na mudança de estratégia.

A experiência do na empresa C vai ao encontro dos resultados de Paula et al. (2013), de que no Brasil os varejistas estão procurando investir no desenvolvimento de marcas próprias visando alterar a imagem construída inicialmente na cabeça do consumidor de produtos com qualidade inferior a custo baixo. De acordo com Rubio et al. (2017), para desenvolver a confiança do cliente, o varejista deve prestar atenção na sua qualidade e variedade disponível para o consumidor.

Ao questionar sobre o posicionamento dentro do mix de marketing das marcas próprias em comparação com os itens de fabricante e em relação ao posicionamento geral da empresa, os gestores foram unânimes em responder que a estratégia segue as marcas de fabricante, para mostrar ao consumidor que está comprando um produto que não perde em valor agregado para as marcas de fabricante, e com um preço competitivo. Essa posição mencionada pelos gestores é compatível com o contexto da terceira geração de marcas próprias proposta por Laaskonen e Reynolds (1994), em que a qualidade e o nível de preços das marcas próprias se aproximam das marcas de fabricante líderes de mercado visando acompanhar sua posição e tendências.

Perguntados sobre as vantagens que as marcas próprias proporcionaram às respectivas organizações dos entrevistados e aos varejistas no geral, foram mencionados: o aumento no faturamento e margem (Parente, 2000; Ailawadi e Keller, 2004; Paula et al., 2013), agregação de valor e possibilidade de diferenciação (Miquel-Romero et al., 2014) possibilidade de oferecer qualidade a um custo competitivo ao consumidor (Beneke, 2010), fidelização do cliente (Miquel-Romero et al., 2014; Kireyev et al., 2017), a experiência de mercado, economia de custos de marketing e P&D (Paula et al., 2013; Piato et al., 2014), solidificação de parcerias com fabricante (Ter Braak, et al, 2013a).

Questionou-se também quanto às vantagens proporcionadas para os fabricantes de marcas próprias. Foram citadas questões como a possibilidade de entrar no varejo a custo zero em relação à verba de introdução (Tarziján, 2007), garantia de maior volume de venda, fortalecimento da relação entre varejo e fabricante, redução de custos com escala de produção (Altinta

consequentemente a imagem do varejo em caso de ruptura ou se o produto não ser bem visto pelo consumidor. Para os fabricantes, foi mencionado o risco da produção um dia se tornar destinada a um único canal, gerando dependência no fornecimento (Oubina et al., 2006) e também sobre o risco de ferir a relação com o varejista (Ter Braak et al., 2013a, 2013b).

A pergunta em sequência é relacionada aos fatores que os entrevistados percebem como fundamentais para uma empresa varejista que deseja entrar no mercado de marcas próprias. A preocupação com qualidade foi mencionada por todos como o fator fundamental a ser pautado caso um varejista almeje adotar a estratégia (Piato et al., 2011; Huang e Huddleston, 2009; Rubio et al., 2017). Foram mencionados também fatores como preço competitivo (Beneke, 2010) e saber trabalhar em mutualismo no canal de distribuição (Ter Braak et al., 2013a, 2013b).

Questionados sobre se a atual conjuntura da economia brasileira influencia para as empresas investirem ou não no mercado de marcas próprias, todos os gestores foram unânimes concordando com a pergunta, ressaltando a questão da economia nos custos como fator decisivo (Paula et al., 2013; Beneke, 2010; Olbrich e Jansen, 2014). O gestor A cita a questão dos custos menores para introdução como um ponto decisivo, o que gera um custo menor na ponta do consumidor com uma qualidade garantida da assinatura do varejo, o que dá indício para fabricantes e varejistas entrarem no mercado de marcas próprias o que vai de acordo com o mencionado por Oubina et. al. (2006). Para o gestor B,

processo natural e que, ao correr tudo conforme o esperado, a tendência é uma consolidação da parceria. A posição dos varejistas confirmam os pressupostos de confiança e fortalecimento da parceria indicadas pela literatura (Dunne e Narasimhan, 1999; Oubiña et al., 2006; Choi e Huddleston, 2014; Ter Braak et al., 2013b; Zippel et al., 2013).

O questionamento seguinte também é relacionado ao fortalecimento da confiança entre varejista e fornecedor de marcas próprias, mas relacionado as marcas de fabricante para quem trabalha com fornecimento misto, questionando se isso facilita a entrada desses produtos no varejo. Segundo o gestor A, as marcas próprias funcionam como uma porta de entrada para aqueles que não tiveram oportunidade de fornecer seus produtos de fabricante a um comprador da rede, possibilitando maior proximidade. O gestor B cita que o fato de ser aprovado no processo de auditoria, gera confiança no mesmo em adquirir seus produtos de fabricante, pois isso certifica a procedência, opinião essa semelhante à do gestor C, que menciona que a percepção se torna positiva como um todo. No caso da empresa D, não gera influência pois as tratativas entre marcas próprias e de fabricante são distintas. As respostas dos gestores A, B e C são congruentes com os resultados encontrados pela literatura (Dunne e Narasimhan, 1999; Gomes-Arias e Bello-Acebron, 2008; Ter Braak et al., 2013a; 2013b; Pato, et al., 2014) que tratam dentre os principais pontos positivos do mercado de marcas próprias, as oportunidades proporcionadas através da boa relação entre varejo e indústria, e uma delas é a facilitação de entrada dos itens de fabricante.

Sobre a relação comercial entre fornecedor e fabricante, foram questionados se há alguma participação do fabricante em ações no ponto de venda (PDV) e *trade marketing*, no processo de P&D dos produtos (insumos, embalagens entre outro) e questões logísticas, e se essa relação muda quando se trata da marca de fabricante. O gestor A cita que mútua,

às marcas próprias quando o nome do fabricante está presente. Tanto a imagem do fabricante como quem endossa o produto, induzem a avaliações positivas sobre os consumidores pois fornece sinais positivo sobre a qualidade e imagem do produto, induzindo menor risco de compra (Bao et al., 2011; Choi e Huddleston, 2014; Porral e Lang, 2015; Porral, et al., 2016; Rahman e Soesilo, 2018).

### **Considerações Finais**

O objetivo do presente artigo foi verificar a percepção dos varejistas que atuam com marcas próprias no mercado lácteo sobre o momento atual do mercado de marcas próprias, perspectivas futuras e especialmente se acreditam que o consumidor sofre influência da identificação do fabricante ao analisar um produto marca própria.

Os entrevistados destacaram que a entrada nesse mercado é motivada por fatores como fidelização de consumidores, diferenciação e rentabilidade. As oportunidades enxergadas no país em relação às marcas próprias também foram um fator de influência a acreditar nessa estratégia. Em relação ao posicionamento dos itens marca própria, os gestores citaram que a estratégia é semelhante as de fabricante para evidenciar ao consumidor que ele está comprando um produto que oferece os mesmos valores.

Sobre as vantagens que as marcas próprias proporcionaram ao varejo e fabricantes, os varejistas mencionaram o aumento no faturamento, valor agregado, diferenciação, possibilidade de oferecer custo benefício satisfatório ao consumidor, fidelização, experiência de mercado, *benchmarking* com os fabricantes, economia de custos de marketing e desenvolvimento, e ampliação do sortimento ao consumidor. Para os fabricantes, foram citadas pelos entrevistados a possibilidade de entrar no varejo a custo reduzido, garantia de volume de venda, fortalecimento da relação entre varejo e fabricante, redução de custos de produção e a melhoria de processos propiciada pela auditorias dos varejistas. Sem relação as desvantagens, foram apontados para os varejistas o risco de um fornecedor não atender conforme o cronograma, o que pode danificar a imagem do produto e conseqüentemente a da instituição. Para os fabricantes, foi mencionado o risco da produção um dia se tornar destinada a um único canal, gerando dependência no fornecimento e de ferir a relação com o varejista.

Ao serem questionados sobre os fatores considerados fundamentais para uma empresa que deseja entrar no mercado de marcas próprias, foram indicados: preço competitivo, mutualismo com fornecedores e principalmente a qualidade são os principais preponderantes.

Em relação ao relacionamento entre varejistas e fabricantes, os entrevistados citam que ele facilitou a consolidação de parcerias e compreensão mútua, ainda mais pelo fato dos fornecedores entenderem que a marca própria proporciona vantagem para todos os elos envolvidos, e essa confiança também abrange as marcas de fabricante, facilitando sua introdução. Tratando da percepção dos gestores em relação à atenção do consumidor sobre o nome do fabricante nas marcas próprias, foi citado por um dos gestores que as pessoas estão mais atentas a esse detalhe, observando o verso das embalagens. Os demais mencionaram ser difícil conseguir essa percepção devido à amplitude do mix.

Uma implicação prática desse estudo é a possibilidade dos varejistas trabalharem em ação conjunta com seus fornecedores não apenas no âmbito de fornecimento, mas também em práticas dentro do ponto de venda, com exposições, material de *trade marketing* compartilhado e ações de experimentação, pois, conforme embasado pela literatura, a imagem do fabricante é um expoente de confiança e ambos os elos podem colher frutos positivos na exposição dessa relação. Como principais limitações, considera-se a quantidade de entrevistados, o que se justificou devido esse estudo ser feito apenas com varejistas relacionados a cadeia de um fornecedor e também do fato do estudo estar concentrado apenas na categoria láctea. Estudos futuros podem abranger cadeias maiores ou varejistas isolados para propiciar maior

entendimento do fenômeno em estudo. Além disso podem ser consideradas outras categorias de produtos, analisando possíveis variações.

## Referências

Ailawadi, K. L., & Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of retailing*, 80(4), 331-342.

Arenhardt, D. L., Battistella, L. F., & Grohmann, M. Z. (2015). As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: Um estudo com pequenos fabricantes. *REGPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4(2), 183-218.

Bao, Y., Sheng, S., Bao, Y., & Stewart, D. (2011). Assessing quality perception of private labels: Intransient cues and consumer characteristics. *Journal of consumer Marketing*, 28(6), 448-458.

Bardin, L. (2004) *Análise de Conteúdo*. 3 ed., Edições 70.

Beneke, J. (2010). Consumer perceptions of private label brands within the retail grocery sector of South Africa. *African Journal of Business Management*, 4(2), 203.

Burt, S. (2000). The strategic role of retail brands in British grocery retailing. *European Journal of marketing*, 34(8), 875-890.

Burt, S. L., & Sparks, L. (2002). Corporate branding, retailing, and retail internationalization. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 194-212.

Bigné, E., Borredá, A., & Miquel, M. J. (2013). El valor del establecimiento y su relación con la imagen de marca privada: efecto moderador del conocimiento de la marca privada como oferta propia del establecimiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(1), 1-10.

Choi, L., & Huddleston, P. (2014). The effect of retailer private brands on consumer-based retailer equity: comparison of named private brands and generic private brands. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 24(1), 59-78.

Chaniotakis, I. E., Lymperopoulos, C., & Soureli, M. (2010). Consumers' intentions of buying own-label premium food products. *Journal of Product & Brand Management*, 19(5), 327-334.

Chimhundu, R., McNeill, L. S., & Hamlin, R. P. (2015). Manufacturer and retailer brands: is strategic coexistence the norm?. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 23(1), 49-60.

Churchil, G. A., & Peter, J. P. (2000). *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva.

Corsten, D., & Kumar, N. (2005). Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption. *Journal of Marketing*, 69(3), 80-94.

Corstjens, M., & Lal, R. (2000). Building store loyalty through store brands. *Journal of Marketing Research*, 37(3), 281-291.

Cox, R., & Brittain, P. (2004). *Retailing: an introduction*. Pearson Education.

Diallo, M. F. (2012). Effects of store image and store brand price-image on store brand purchase intention: Application to an emerging market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(3), 360-367.

Dunne, D., & Narasimhan, C. (1999). The new appeal of private labels. *Harvard Business Review*, 77(3), 41-48.

Engel, J., Blackwell, R., & Miniard, P. (2000). *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: LTC Editora.

Gillham, B. (2000). *Case study research methods*. London: Continuum

Grewal, D., Levy, M., Lehmann, D.R., 2004. Retail branding and loyalty: an overview. *J. Retail*. 80 (4), ix

Miquel-Romero, M. J., Caplliure-Giner, E. M., & Adame-Sánchez, C. (2014). Relationship marketing management: Its importance in private label extension. *Journal of Business Research*, 67(5), 667-672.

Nenycz

product warranty on consumer judgments of product quality: A cue diagnosticity framework. *Journal of Consumer Psychology*, 10(3), 123-134.

Rahman, F., & Soesilo, P. K. (2018). The effect of information exposure of contract manufacturing practice on consumers' perceived risk, perceived quality, and intention to purchase private label brand. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 42, 37-46.

Richardson, R. J. (2015). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas

Rosenbloom, B. (2002). *Canais de marketing: uma visão gerencial*. Atlas. São Paulo: Atlas.

Rossi, P., Borges, A., & Bakpayev, M. (2015). Private labels versus national brands: The effects of branding on sensory perceptions and purchase intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 74-79.

Rubio, N., Villaseñor, N., & Yagiie, M. J. (2017). Creation of consumer loyalty and trust in the retailer through store brands: The moderating effect of choice of store brand name. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 358-368.

Santos, S. C., Campomar, M. C., & Toledo, G. L. (2010). Marcas próprias no varejo: evolução, estratégias e desafios. *Revista Científica da FAI*, 10, 13-27.

Semeijn, J., Riel, A.C. and Ambrosini, A.B. (2004),



cooperation. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 21(4), 271-277.