

Marcas próprias em produtos lácteos: Análise e perspectivas de elos de uma cadeia no Brasil

Guilherme André Braga

E-mail: guilhermebraga26@hotmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Faculdade de Gestão e Negócios - FAGEN/Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia/Minas Gerais, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9122-7758>

Vérica Freitas

E-mail: verica@ufu.br

Faculdade de Gestão e Negócios – FAGEN/Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia/Minas Gerais, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3035-9738>

Verônica Angélica Freitas de Paula

E-mail: veronica@ufu.br

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional (PPGO) da Faculdade de Gestão e Negócios - FAGEN/Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia/Minas Gerais, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1560-614X>

INTRODUÇÃO

Dentre as estratégias de marketing, as marcas são o principal direcionador das escolhas no ato do consumo (Aaker, 1996). Através da marca, promove-se a identificação do produto e da empresa para os consumidores, o que reduz o risco percebido, aprimora a auto-imagem, facilita o processo de fidelização e, conseqüentemente, gera melhor avaliação por quem o adquire (Ferrell and Hartline, 2011).

As marcas próprias são uma das proeminentes estratégias de marca que alcançaram destaque no cenário atual. Controladas e distribuídas exclusivamente por um varejista, atacadista ou distribuidor, levando a identidade desse na embalagem, elas são hoje uma forma concreta na busca de vantagem competitiva (Kumar and Steenkamp, 2008). As marcas próprias exprimem com maior intensidade os requisitos que personalizam a organização e apresentam-se como possíveis definidores da lealdade atitudinal e comportamental dos consumidores (Bigné *et al*, 2013; Miquel-Romero *et al*, 2014).

Segundo Kumar e Steenkamp (2008), as marcas próprias, originárias do final dos anos 1960 na Inglaterra e França, foram concebidas unicamente como itens de baixo custo e qualidade. Com a mudança de visão do consumidor, que passou a exigir altos níveis de serviço, esses itens passaram a entregar os mesmos benefícios de itens de marcas consagradas, não se limitando apenas ao preço como o único fator competitivo (Laaksonen and Reynolds, 1994). Sendo assim, os distribuidores passaram a investir no desenvolvimento de produtos com valor agregado, no intuito de alterar a imagem construída pelo consumidor de opções de baixo custo para itens que oferecem atributos iguais ou até mesmo superiores às marcas de fabricante (Paula *et al*, 2013).

A partir da mudança dessa concepção, entregar produtos que gerem um nível de serviço adequado se torna um elemento chave devido ao fato de que uma experiência negativa de um item marca própria pode transferir a indisposição do consumidor para a imagem do

estabelecimento de forma geral, tendo em vista a intrínseca relação entre a marca e seu distribuidor que, na maioria das vezes, leva seu nome no rótulo (Vahie and Paswan, 2006; Olbrich and Jansen, 2014). Nesse contexto, assume-se que um fabricante de credibilidade pode executar um papel importante na imagem da marca própria, pois, caso ele seja reconhecido por fornecer itens confiáveis, ocorrerá conseqüentemente o aumento da qualidade percebida (Aaker and Keller, 1990).

De acordo com Rahman e Soesilo (2018), os distribuidores podem obter benefícios ao exibir a imagem do fabricante em seus produtos. Segundo os autores, quando consumidores aprendem que determinada marca própria é fornecida por um fabricante reconhecido, eles percebem menor risco e, portanto, tem maior predisposição de compra devido à procedência. Por outro lado, a marca própria também representa oportunidade para os fabricantes que buscam estreitar seus laços com os distribuidores (Dunne and Narasimhan, 1999). De acordo com Fearn e Dedman (2000), o setor do varejo deve trabalhar em parceria mútua com seus fornecedores para desenvolverem marcas próprias que consigam fidelizar o consumidor. Esse pressuposto de confiança garante integridade da marca e afeta sua imagem.

Nesse contexto de benefícios mútuos possíveis para ambos os elos do canal de distribuição mencionados, concebe-se a questão central do artigo: de que forma a perspectiva de fabricantes e distribuidores de marcas próprias convergem? Dada essa problematização, considera-se como objetivo geral elucidar os pontos de consonância e dissonância no discurso ~~e nas operações de~~ entre fabricante e distribuidores de marcas próprias.

Diante desse contexto, o presente estudo se justifica pelo pouco enfoque do fabricante nos estudos sobre marcas próprias, ótica até então trabalhada com menor ênfase quando comparada às demais frentes que abordam em sua maioria a relação consumidor/distribuidor (Verhoef *et al*, 2002; Tarzijan, 2007; Ter Braak *et al*, 2013b; Arenhardt *et al*, 2015), e as perspectivas do varejo supermercadista de grande porte (Piato *et al*, 2014). O referencial teórico que permeia o estudo compreende uma visão geral da estratégia de marcas próprias; sua evolução, relacionamento entre fabricantes e distribuidores e suas vantagens e desvantagens. Em seguida é descrita a metodologia utilizada, os resultados da pesquisa e, por fim, as conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

REFERENCIAL TEÓRICO

Papel das marcas e contexto das marcas próprias

Para Simões e Dibb (2001, p. 217), a marca significa “mais do que um nome dado a um produto; ela incorpora todo um conjunto de atributos e crenças físicas e sócio psicológicas”. Segundo Aaker (1996), a marca é a parte e o todo de um produto; ela expõe o nível de identificação e transmite o valor geral com promessas de satisfação nos níveis tangíveis e intangíveis para o consumidor.

Seu principal objetivo é atrair a visão do consumidor, proporcionando para os consumidores o conhecimento necessário para esclarecer suas decisões sobre a diferença entre os produtos. Essas diferenças podem estar relacionadas a atributos ou benefícios do item em si ou serviço, além das considerações intangíveis como a percepção de imagem e o valor agregado (Keller, 2013).

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

do consumidor (Keller, 2013). Para Low e Lamb Jr. (2000), as associações de marca são importantes para diferenciar, posicionar e estender marcas, para criar atitudes e sentimentos positivos, além de sugerir atributos ou benefícios de compra ou uso de uma marca específica.

De Chernatony (2006) afirma que a marca atua como identificador de propriedade, redutor de risco para o consumidor, identificador de posicionamento, fornecedor de valor entre outros. Esses objetivos são presentes com mais ênfase ainda na estratégia de marcas próprias, que são controladas por empresa varejista, atacadista ou quaisquer distribuidores, sendo distribuída basicamente em seus canais de vendas, podendo ter sua produção terceirizada ou não (Kumar and Steenkamp, 2008). Elas expõem com maior intensidade o vínculo entre produto e proprietário já que, na maioria das vezes, ela leva o nome do seu canal de vendas (Calvo-Porrall and Lang, 2015; Calvo-Porrall *et al*, 2016).

Em sua origem, as marcas próprias eram concebidas como produtos inferiores às marcas dos fabricantes tradicionais. No entanto, essa visão se alterou no decorrer das décadas (Ter Braak *et al*, 2013a; Cuneo *et al*, 2015), dividida em quatro gerações, baseadas nas estratégias de preço, desconto e valor agregado através da inovação e da qualidade (Laaksonen and Reynolds, 1994). No Brasil, de acordo com Oliveira (2008), a evolução ocorreu com o trabalho das redes brasileiras como o Pão de Açúcar e também com a chegada das grandes redes internacionais de autosserviço como Carrefour e Makro, que trouxeram consigo seus programas globais de marcas próprias e instigaram a evolução. Esse cenário, juntamente com o impacto causado pelas inovações tecnológicas e mudança da dinâmica do mercado consumidor, influenciou no aumento da exigência dos padrões de desempenho e proposta de valor (Huang and Huddleston, 2009).

No momento atual, apesar da posição das marcas próprias no Brasil ainda ser aquém dos centros de maior desenvolvimento da estratégia no mundo, e até mesmo de outros países da América do Sul (ACNielsen, 2017), elas vêm obtendo crescimento no mercado brasileiro. Em 2017, de acordo com a ACNielsen, o crescimento do consumo foi maior que as marcas de fabricantes, 13,4% e 9,6% respectivamente. Além disso, segundo levantamento da Kantar Worldpanel, apresentado por Alves *et al* (2016), em 2013, 68% dos consumidores brasileiros classificaram o valor das marcas próprias como bom ou muito bom, contra 77% em 2015.

No que tange à dinâmica do mercado consumidor de marcas próprias, a literatura (Huang and Huddleston, 2009; Abril and Rodriguez-Cánovas, 2016) cita que, apesar do preço ainda ser um forte preponderante na decisão de compra desses produtos, outras variáveis começam a ser consideradas, como a qualidade do produto, sortimento, comunicação e credibilidade dos fabricantes. Chaniotakis, Lympelopoulos e Soureli (2010) citam que essa mudança de concepção do consumidor impulsionou a necessidade de alterar o posicionamento das marcas próprias principalmente devido à importância da qualidade percebida. Além disso, um fato que gera engajamento do consumidor com a marca própria são as crises ou períodos de recessões, que, segundo Miquel-Romero *et al* (2014), aumentam a propensão de consumo, e o consumidor pode permanecer leal caso tenha suas expectativas atendidas.

Com o reposicionamento das marcas próprias, algumas das importantes decisões estratégicas do varejo concentram-se no endosso dessas marcas. Dependendo da estratégia escolhida, seja usando o nome do distribuidor ou de uma marca exclusiva, as associações que os consumidores fazem sobre a imagem do distribuidor são transferidas em diferentes níveis de intensidade para suas marcas próprias, criando sinergia entre as estratégias de marketing como um todo (Paula *et al*, 2013).

A imagem do distribuidor é um fator que também gera impacto nos indicadores de credibilidade da marca própria, sendo que muitas redes de varejo investem na construção de *branding* corporativo, e as marcas próprias são uma estratégia que contribui nesse processo (Burt and Sparks, 2002). A marca própria promove, além da imagem, diversos benefícios que envolvem tanto o distribuidor quanto fabricantes, através da integração de ambos no canal de

distribuição (Dunne and Narasimhan 1999; Zippel *et al*, 2013), que por sua vez proporciona vantagens como maior acesso às informações do mercado consumidor e na proteção contra a concorrência (Gomez-Arias and Bello-Acebron, 2008). Outros benefícios dessa estratégia para os elos envolvidos nas marcas próprias são tratados na próxima seção.

Atributos que o consumidor espera de um produto marca própria

Fabricantes e distribuidores devem estar cientes das exigências do consumidor e trabalhar em conjunto para que elas sejam atendidas com excelência. O Quadro 1 enumera os atributos mencionados pela literatura considerados fundamentais pelo consumidor para adquirir um produto de marca própria.

Quadro 1

Atributos que o consumidor espera de um produto marca própria

Atributos	Autores
Qualidade do produto final	Chaniotakis <i>et al</i> (2010); Beneke e Carter (2015); Beneke <i>et al</i> (2015); Rubio <i>et al</i> (2017)
Preço	Vahie and Paswan (2006); Beneke <i>et al</i> (2015); Abril and Rodriguez-Cánovas (2016); Vale <i>et al</i> (2016)
Conveniência / disponibilidade	Bao <i>et al</i> (2011); Diallo (2012); Abril and Rodriguez-Cánovas (2016); Vale <i>et al</i> (2016)
Promoção (Embalagem; apresentação no PDV; <i>merchandising</i>)	Vahie and Paswan (2006); Olbrich and Jansen (2014); Rubio <i>et al</i> (2017)
Reputação do distribuidor	Diallo (2012); Choi and Huddleston (2014); Beneke and Carter (2015); Calvo-Porrall <i>et al</i> (2016); Rubio <i>et al</i> (2017)
Atmosfera e organização do estabelecimento	Bao <i>et al</i> (2011); Calvo-Porrall and Lang (2015); Diallo (2012); Vo and Nguyen (2015)
Risco percebido	Vahie and Paswan (2006); Beneke <i>et al</i> (2015); Vo and Nguyen (2015)
Custo benefício	Beneke <i>et al</i> (2015); Olbrich and Jansen (2014); Beneke <i>et al</i> (2015); Beneke and Carter (2015)
Reputação do fabricante	Bao <i>et al</i> (2011); Choi and Huddleston (2014); Calvo-Porrall and Lang (2015); Rahman and Soesilo (2018)

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir das referências indicadas no Quadro

Conforme apresentado no Quadro 1, o atributo mais citado na literatura como sendo esperado pelo consumidor é a qualidade, que cada vez mais deixa de ser um diferencial e passa a ser um requisito fundamental para que o consumidor opte por adquirir marcas próprias ao invés de marcas de fabricante. O preço também é fortemente mencionado, por ainda ser um dos fatores preponderantes para o consumidor na decisão de compra. A imagem do distribuidor também foi consideravelmente mencionada, tanto na parte institucional, como sobre a atmosfera da loja, partindo do pressuposto apresentado na literatura de que um distribuidor com credibilidade que transmita confiança, além de um PDV bem apresentável, influenciam positivamente na percepção do produto e intenção de compra.

No tópico seguinte são apresentadas as principais vantagens e desvantagens proporcionadas pelos produtos marca própria, estratificadas entre os elos distribuidor e fabricante.

Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias

As marcas próprias proporcionam diversas outras vantagens além das já mencionadas e também algumas desvantagens para distribuidores e fabricantes que podem servir de balizadores para a tomada de decisão pela adoção ou não dessa estratégia no cenário atual. As principais vantagens destacadas na literatura para distribuidores e fabricantes são apresentadas, respectivamente, nos Quadros 2 e 3.

Quadro 2

Vantagens das Marcas Próprias para os Distribuidores

Vantagens identificadas distribuidores	Autores
Diferenciação dos concorrentes	Miquel-Romero <i>et al</i> (2014); Kireyev <i>et al</i> (2017)
Crescimento do resultado de vendas	Miquel-Romero <i>et al</i> (2014)
Um produto marca própria bem avaliado influencia na percepção de todo o sortimento	Nenycz-Thiel and Romaniuk (2014); Rubio <i>et al</i> (2017)
Reforça relacionamento com o consumidor	Diallo (2012); Bigné <i>et al</i> (2013); Miquel-Romero <i>et al</i> (2014); Nenycz-Thiel and Romaniuk (2014)
Possibilidade de alcançar consumidores de segmentos específicos	Paula <i>et al</i> (2013)
Aumento de poder no canal de distribuição	Verhoef <i>et al</i> (2002); Paula <i>et al</i> (2013)
Fortalecimento da imagem do distribuidor	Bigné <i>et al</i> (2013); Paula <i>et al</i> (2013); Choi and Huddleston (2014); Miquel-Romero <i>et al</i> (2014)
Rentabilidade, com <i>markup</i> superior aos itens de fabricante	Bao <i>et al</i> (2011); Diallo (2012); Paula <i>et al</i> (2013); Piato <i>et al</i> (2014)
Fortalecimento de relação com o fabricante	Oubiña <i>et al</i> (2006); Ter Braak <i>et al</i> (2013a, 2013b); Zippel <i>et al</i> (2013)
Exclusividade de distribuição	Paula <i>et al</i> (2013); Piato <i>et al</i> (2014)
Menor dependência das marcas de fabricante	Kumar and Steenkamp (2008); Hoskins (2016)

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir das referências indicadas no Quadro

Foram identificadas como as principais vantagens proporcionadas pelas marcas próprias aos distribuidores: a diferenciação em relação a outras marcas próprias e às marcas de fabricante; o reforço do relacionamento com o consumidor devido à interface da marca própria realizada pelo distribuidor; o fortalecimento da imagem do distribuidor caso ofereça itens de qualidade; a rentabilidade, uma vez que as marcas próprias oferecem margens maiores aos distribuidores; fortalecimento da relação com o fabricante devido ao estreitamento de relações.

Quadro 3

Vantagens das Marcas Próprias para os Fabricantes

Vantagens identificadas fabricantes	Autores
Aumento do volume de vendas com o escoamento do excedente de produção	Oubiña <i>et al</i> (2006); Gomez-Arias and Bello-Acebron (2008); Kumar and Steenkamp (2008); Ter Braak <i>et al</i> (2013a, 2013b)
Aumento de receita	Kumar and Steenkamp (2008); Ter Braak <i>et al</i> (2013a, 2013b); Arenhardt <i>et al</i> (2015)
Fortalecimento da relação com os distribuidores	Verhoef <i>et al</i> (2002); Oubiña <i>et al</i> (2006); Ter Braak <i>et al</i> (2013a, 2013b)

Aumento de participação no PDV	Verhoef <i>et al</i> (2002); Oubiña <i>et al</i> (2006); Tarziján (2007); Gomez-Arias and Bello-Acebron (2008); Ter Braak <i>et al</i> (2013a, 2013b)
Oportunidade para fabricantes menores ou com marcas pouco reconhecidas	Dunne and Narasimhan (1999); Tarziján (2007); Altintas <i>et al</i> (2010)
Rentabilidade	Verhoef <i>et al</i> (2002); Oubiña <i>et al</i> (2006); Ter Braak <i>et al</i> (2013a, 2013b)
Facilita entrada das marcas de fabricante	Dunne and Narasimhan (1999); Ter Braak <i>et al</i> (2013a, 2013b); Zippel <i>et al</i> (2013)
Piloto para lançamento ou melhoria de produtos marca de fabricante	Altintas <i>et al</i> (2010); Ter Braak <i>et al</i> (2013b)
Ferramenta de defesa contra a concorrência	Oubiña <i>et al</i> (2006); Tarziján (2007); Gomez-Arias and Bello-Acebron (2008)
Propicia acesso e troca de conhecimento tecnológico com o distribuidor	Dunne and Narasimhan (1999); Zippel <i>et al</i> (2013)

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir das referências indicadas no Quadro

Para o fabricante, as principais vantagens identificadas foram: aumento do volume de vendas com escoamento do excedente de produção; fortalecimento da relação com os distribuidores devido ao maior compartilhamento de decisões; rentabilidade maior que nos itens de fabricante; aumento da participação no PDV em relação à concorrência; aumento das vendas de marcas de fabricante do mesmo fornecedor das marcas próprias através da confiança adquirida; e troca de conhecimento tecnológico com o distribuidor.

Contudo, a estratégia de marcas próprias também possui algumas desvantagens que devem ser considerados por distribuidores e fabricantes, como mostram os Quadros 4 e 5.

Quadro 4

Desvantagens das Marcas Próprias para os Distribuidores

Desvantagens identificadas	Autores
Responsabilidade assumida pelo distribuidor	Hoch and Banerji (1993)
Gastos de promoção do produto	Hoch and Banerji (1993); Hoskins (2016)
Não recebe o mesmo suporte do fornecedor no PDV em comparação às marcas de fabricante	Verhoef <i>et al</i> (2002); Oubiña <i>et al</i> (2006)
Um desequilíbrio na oferta de marcas próprias e de fabricante pode gerar indisposição do consumidor	Parente (2000); Chimhundu <i>et al</i> (2015)

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir das referências indicadas no Quadro

Dentre as desvantagens da estratégia de marcas próprias relacionadas ao distribuidor, foram identificadas com maior incidência a responsabilidade assumida pelo distribuidor na cadeia de suprimentos; situações negativas que envolvam o produto com marca própria podem afetar a imagem corporativa do distribuidor.

Quadro 5

Desvantagens das Marcas Próprias para os Fabricantes

Desvantagens identificadas	Autores
Risco de ferir a relação com o distribuidor	Ter Braak <i>et al</i> (2013a, 2013b)
Risco de atingir a imagem da indústria	Gomez-Arias and Bello-Acebron (2008); Ter Braak <i>et al</i> (2013a, 2013b)
A imagem da marca própria pode interferir a percepção de qualidade da marca de fabricante	Ter Braak <i>et al</i> (2013b)

Pode haver concorrência à sua marca de fabricante (canibalização)	Oubinã <i>et al</i> (2006); Tarziján (2007); Gomez-Arias and Bello-Acebron (2008); Altintas <i>et al</i> (2010); Ter Braak <i>et al</i> (2013b)
Risco do poder do fabricante no canal de distribuição, gerando a dependência do fornecimento.	Verhoef <i>et al</i> (2002); Paula <i>et al</i> (2013); Ter Braak <i>et al</i> (2013a); Zippel <i>et al</i> (2013)

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir das referências indicadas no Quadro

Em relação ao fabricante, são destacadas as seguintes desvantagens: risco de alguma experiência negativa atingir a marca institucional do fornecedor; pode ocorrer a “canibalização” de marcas se a marca própria for posicionada pelo distribuidor como concorrente direto da marca de fabricante; o distribuidor detém maior poder no canal de distribuição. A próxima seção traz os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do estudo.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo de caso considerou como unidade de análise uma cooperativa de laticínios localizada no interior de Minas Gerais, denominada aqui como Cooperativa A. A organização em estudo foi escolhida inicialmente devido à importância do setor agropecuário na economia brasileira, que representa cerca de 5,7% do PIB nacional. Além disso, de acordo com dados da Kantar Worldpanel (2016), o fornecedor em estudo é um dos maiores fornecedores no mercado de produtos lácteos longa vida em Minas Gerais, que é o estado com a maior bacia leiteira do Brasil segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2017).

De caráter qualitativo, a coleta de dados foi realizada inicialmente em formato de entrevista. O entrevistado da Cooperativa A, denominado “Gestor Estratégico Fabricante”, ocupa o cargo de diretor executivo, compreendendo a gestão dos setores de marketing, comercial e logística. O mesmo foi escolhido para o estudo por sua responsabilidade sobre as decisões estratégicas na gestão de marcas próprias, que compreende decisões desde a produção até a negociação e relacionamento com os distribuidores. Através da técnica de *snowball* (Biernacki and Waldorf, 1981) foi solicitado ao entrevistado da Cooperativa indicar distribuidores que terceirizam sua produção de marcas próprias com sua empresa. O gestor então destacou oito clientes atendidos e, a partir dessa indicação, foram mapeados e designados gestores que tinham envolvimento com o fornecedor e condições de participar do estudo. Ressalta-se que os distribuidores compreendidos nas entrevistas são redes reconhecidas no mercado brasileiro, com suas descrições apresentadas adiante.

Dentre os oito distribuidores indicados pela Cooperativa, cinco concordaram em participar desse estudo, totalizando 62% dos clientes da Cooperativa. Os distribuidores em estudo foram denominados como “Gestores Estratégicos Distribuidores A, B, C, D, E”, conforme mostra o Quadro 6.

Quadro 6

Características dos Distribuidores Estudados

Distribuidor A	Distribuidor B	Distribuidor C	Distribuidor D	Distribuidor E
* <i>Hard discount</i> ; *Multinacional; *Lojas de bairro; *Marca própria com o nome do distribuidor.	*Cooperativa mista; *Sul do Brasil; *Indústria alimentícia, insumos agropecuários, varejo; *Marcas próprias com nome do	*Hipermercado e atacado; *Multinacional; *Referência mundial em marcas próprias; *nove tipos de marcas próprias	*Consórcio empresarial – varejo e atacado; *Multinacional; *Marca própria com o nome do distribuidor.	*Grupo empresarial – varejo e atacado; *Minas Gerais; *Marca própria com o nome do distribuidor.

distribuidor e marca exclusiva.	(exclusiva, especializada, <i>premium</i>).
---------------------------------	--

Fonte: Elaborado pelos autores

As perguntas realizadas para os entrevistados da Cooperativa e dos distribuidores envolveram aspectos relacionados à caracterização do entrevistado e da empresa e quanto à percepção e posicionamento do produto, evolução e conjuntura do mercado, posição na cadeia produtiva e percepção do consumidor em relação às marcas próprias.

Considerando aspectos operacionais e de relacionamento com o consumidor, foram incluídas também opiniões de membros de nível operacional. Assim, no âmbito do fabricante, foi entrevistado também o gestor técnico de marcas próprias (denominado “Gestor Tático Fabricante”), *staff* imediato do gestor estratégico e responsável por aspectos ligados à operação produtiva, comercial e logística. Por parte dos distribuidores, foram incluídos gerentes de onze lojas que compreendem quatro dos cinco distribuidores analisados (sendo denominados como Gestores Táticos Loja 01 a Loja 11). As lojas são localizadas nas cidades de Patos de Minas e Uberlândia, Minas Gerais, escolhidas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados.

Os roteiros de entrevista para os gestores estratégicos do fornecedor e dos distribuidores foram baseados nos roteiros de Paula (2008), com adequações realizadas a partir da revisão atualizada da literatura. A elaboração do roteiro de entrevista com os gestores do âmbito tático foi feita com base nos mesmos roteiros mencionados, mas concentrado em aspectos relacionados às operações e à percepção do consumidor sobre as marcas próprias, já que esse grupo tem maior envolvimento no ponto de venda e através de sua opinião podem ser identificados possíveis *trade offs* entre níveis hierárquicos.

Foram realizadas análises observacionais e documentais em complemento às entrevistas cumprindo o critério de triangulação de dados (YIN, 2001). O modelo de observação adotado foi a não participante, em que o pesquisador tem contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem participação/intervenção, atuando apenas no papel de espectador (Marconi and Lakatos, 2003). As observações foram realizadas no complexo industrial e administrativo do fabricante e em duas lojas dos distribuidores, sendo uma em Patos de Minas e outra em Uberlândia, compreendendo um total de nove horas de observação no fabricante e sete horas e trinta minutos nos distribuidores. O autor responsável pelas observações acompanhou a rotina dentro das organizações no tocante à gestão de marcas próprias. Para a análise documental, foram disponibilizados pela Cooperativa A relatórios do volume de vendas de 2011 a 2017, que foram considerados para apurar o crescimento da comercialização de marcas próprias em relação à representatividade de vendas de forma geral.

Posteriormente foi realizada a classificação e codificação do *corpus* coletado conforme os fundamentos de análise de conteúdo propostos por Bardin (2011), visando explicitar e sistematizar o conteúdo colhido. Segundo a autora, esta abordagem tem por finalidade “efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens tomadas em consideração” (Bardin, 2011, p. 48). As categorias e respectivos códigos foram elaborados pelos autores com auxílio do software Microsoft Excel 2016. Por fim, os principais resultados foram inseridos em uma matriz com o intuito de facilitar a análise dos consensos e dissensos entre a percepção do fabricante em estudo e os distribuidores.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram obtidos na análise de conteúdo cinquenta e dois códigos organizados em sete categorias, estratificados por posição no canal de distribuição (fabricante e distribuidor) e também por nível hierárquico (estratégico e tático). As categorias formuladas foram: “Atributos

Necessários”; “Contexto Nacional”; “Desvantagens”; “Estratégia de Marketing”; “Portfolio”; “Relacionamento no Canal de Distribuição”; e “Vantagens”, com seus respectivos códigos detalhados na sequência.

Na categoria “**Atributos necessários**” a “Qualidade” foi o código com maior incidência – assim como na análise geral, sendo mencionada de maneira unânime e tratada como um atributo fundamental para as marcas próprias. Os distribuidores e fabricantes entrevistados frisam a importância de entregar produtos com qualidade no mesmo nível e até superior às marcas líderes, demanda essa latente para o consumidor que não mais baliza as marcas próprias apenas pelo preço (Chaniotakis *et al*, 2010; Beneke and Carter, 2015; Vale *et al*, 2016). Os dizeres de um entrevistado retratam essa importância:

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

O código “Diferenciação/Inovação” foi citado somente pelos distribuidores e trata da importância da entrega de produtos com características que os diferenciem dos líderes de mercado e, principalmente, das marcas próprias em seu contexto histórico, que era um produto caracterizado pela padronização e baixo valor agregado (Míquel-Romero *et al*, 2014; Kireyev *et al*, 2017). Os entrevistados frisam a importância desse atributo:

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

O terceiro código mais mencionado na categoria foi a “Imagem do Fabricante”, e assim como o anterior, foi citado exclusivamente pelos distribuidores. Ele remete à importância do fabricante em transmitir credibilidade e idoneidade ao mercado, não apenas de seus processos produtivos, mas em toda sua conjuntura, considerando também o histórico de seu produto de fabricante, aspectos financeiros e até sociais. A imagem do fabricante, de acordo com os entrevistados, funciona ativamente como o primeiro fator a atrair distribuidores para um possível fornecimento (Parente, 2000; Oliveira, 2008).

Os gestores estratégicos tanto do fabricante como dos distribuidores também citaram “Distribuição” como um ponto fundamental, relacionando a importância do fabricante deter escala de distribuição, entrega eficiente e respeito à exclusividade do produto marca própria para o cliente que detém sua propriedade (Parente, 2000; Cuneo *et al*, 2015). Por parte do fabricante foi citada a “Imagem do distribuidor”, destacando a influência que a reputação do distribuidor representa para o sucesso da marca própria (Bao *et al*, 2011; Rahman and Soesilo, 2018).

A categoria “**Contexto Nacional**” compreende a opinião dos entrevistados sobre a evolução da marca própria no Brasil e se a atual conjuntura econômica do país pode influenciar o investimento nessa estratégia. No código “Desenvolvimento” os entrevistados acreditam quase unanimemente na evolução da percepção sobre marcas próprias no Brasil que, mesmo ainda distante da realidade dos mercados mais desenvolvidos, tem apresentado considerável evolução ao considerar outros atributos além do preço (Paula *et al*, 2013):

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

Por sua vez no código “Influencia”, com exceção do gestor estratégico do fabricante, os demais entrevistados manifestam a crença que a atual conjuntura econômica brasileira influencia fabricantes e principalmente distribuidores a investirem no mercado de marcas próprias, principalmente pelo fato desses produtos ainda serem mais acessíveis que as marcas líderes. Eles também acreditam que as recentes crises econômicas provocaram uma procura maior por esses produtos pelo fato de oferecerem melhor custo-benefício (Beneke *et al*, 2015):

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

Na categoria “**Desvantagens**” percebidas em relação à estratégia de marcas próprias para fabricantes, distribuidores e consumidores, o código “Não há desvantagem” foi amplamente mais citado que os demais. Os entrevistados acreditam que as marcas próprias não oferecem desvantagens aos elos envolvidos no canal de distribuição, principalmente o consumidor. Contudo, algumas desvantagens foram elencadas, como a “Dificuldade em se agregar valor”, relacionada à dificuldade de se criar comunicações específicas para evidenciar a marca própria no portfólio, que geralmente são trabalhadas de forma padrão no intuito de gerar o menor custo de manutenção possível (Parente, 2000); “Responsabilidade por perdas” assumidos tanto por distribuidores como fabricantes (Hoch and Banerji, 1993); “Risco de Rupturas” que se refere aos gargalos de capacidade produtiva e/ou logística; e “Dano à Imagem da Loja”, caso uma eventual experiência negativa com a marca própria crie uma imagem negativa do produto e consequentemente do estabelecimento (Oubiña *et al*, 2006).

Na categoria “**Estratégias de Marketing**” estão incluídos fatores relacionados a venda de marcas próprias e sua representatividade em relação ao volume geral comercializado; critérios adotados para conceber novas categorias; posicionamento do produto marca própria em relação ao mercado; e possíveis conflitos entre marca própria e de fabricante. No código “Crescimento”, os entrevistados de maneira geral citam o aumento da venda de marcas próprias e sua representatividade no faturamento, indo de acordo com as tendências de mercado (ACNielsen, 2017; Alves *et al*, 2016).

Essa afirmação é corroborada com os dados de vendas de marcas próprias do fabricante em estudo entre 2011 e 2017. Os resultados de 2011 a 2016 mostram a empresa acompanhando as tendências de crescimento no contexto nacional, com a representatividade crescendo de 0,28% em 2011 para 8,61% em 2016, e as vendas das marcas próprias em si crescendo gradativamente nesse período. Apenas no ano de 2017 houve uma pequena queda no volume de venda e representatividade das marcas próprias no faturamento. Questionados sobre o resultado do último ano analisado, os gestores mencionaram que 2017 foi um ano difícil no mercado lácteo em geral, tanto para marcas próprias como par marcas de fabricante.

No código “Oportunidade” o fabricante cita as oportunidades proporcionadas pela posituação de novos clientes, com a procura constante de distribuidores que desejam entrar no

mercado de marcas próprias, e também à possibilidade de aumentar o espaço de seus produtos com marca de fabricante nos clientes em que eles são fornecedores de marca própria (Zippel *et al*, 2013). No caso dos distribuidores, eles citam a possibilidade de aproveitar as oportunidades de um mercado ainda não amadurecido com alta expectativa de crescimento e conquistar parcerias e facilidades no canal de distribuição (Paula *et al*, 2013; Ter Braak *et al*, 2013a).

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

No terceiro código mais citado, “Posicionamento Definido pelo Distribuidor”, fabricantes e distribuidores mencionam que o posicionamento do produto marca própria não tem relação com os itens com marca do fabricante, sendo o distribuidor o responsável por definir público-alvo da marca própria, de acordo com seus critérios de escolha, corroborando Paula *et al*, (2013) ao dizer que o distribuidor é responsável por essas decisões.

Abordando os códigos relacionados especificamente ao fabricante, em “Não há conflito” os entrevistados destacam que não existe conflito entre a marca própria e a marca de fabricante no portfólio e no mercado em geral, por fatores como a exclusividade de distribuição desses produtos e a consolidação de sua marca no mercado. Não foi verificada então a presença ou temor pela “canibalização” (Gomez-Arias and Bello-acebron, 2008; Ter Braak *et al*, 2013b), que é quando a marca própria interfere negativamente no desempenho da marca de fabricante:

No código “Parte do cliente” os gestores citaram que a prospecção de clientes parte de fora para dentro, ou seja, o distribuidor que deve apresentar sua demanda à Cooperativa A, sendo avaliada então a capacidade de produção de acordo com o produto solicitado. Os gestores concordam que “Pode haver conflito”, sendo possível uma indisposição contra a produção da marca própria por parte dos representantes comerciais que negociam a marca de fabricante, por entende-la como mais um concorrente no mercado (Oubiña *et al*, 2006).

A categoria “**Portfólio**” é relacionada a aspectos do *mix* de produtos das organizações estudadas, com questões ligadas à proporção entre marca própria e de fabricante e quais critérios pautam a ampliação do portfólio dos elos analisados. O código “Não Existe Proporção” foi mencionado pelo fabricante e indica que não há proporção predefinida entre marcas próprias e demais itens do mix de produtos. Já por parte dos distribuidores esse código foi citado, mas não de forma absoluta. A maioria dos gestores estratégicos cita que não há proporção pré-definida entre marcas próprias e marcas de fabricante, enquanto a maioria dos gestores táticos cita que existe proporção. Por fim, no código “Demanda”, a ampliação do *mix* de produtos depende da demanda dos clientes (na visão do fabricante), e do mercado consumidor (perspectiva do distribuidor).

A categoria “**Relacionamento no canal de distribuição**” trata da interação fabricante e distribuidores envolvendo aspectos ligados ao relacionamento, operações no ponto de venda e percepção sobre o envolvimento do consumidor com o fornecedor do produto marca própria. O código mais citado da categoria foi “Fortalecimento da Relação”, com os entrevistados indicando a proximidade proporcionada pelo trabalho com a marca própria (Verhoef *et al*, 2002; Oubiña *et al*, 2006; Ter Braak *et al*, 2013b):

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

Esse código também foi identificado na análise observacional em três episódios. No primeiro, percebeu-se o livre acesso para contato direto entre fabricante e distribuidores, inclusive com o membro do nível tático do fabricante tendo liberdade para contactar a área estratégica dos clientes. O segundo é relacionado à isenção da penalização prevista ao fabricante em uma ocorrência de atraso de entrega, subentendendo-se que isso ocorreu pela boa relação entre as partes. No terceiro, conversas entre gestores estratégicos do fabricante e dos distribuidores transpareciam tons menos formais e até mesmo descontraídas em certos momentos, o que indica uma proximidade construída no trabalho entre ambos.

Em “Relação exclusiva distribuidor/consumidor” os entrevistados mencionam que o consumidor procura exclusivamente a loja para intermediar qualquer questão relacionada à marca própria, sem elo de ligação com o fabricante. Já o código “Não há relação marca própria no ponto de venda além da fabricação” deixa claro que a relação do fabricante na loja é apenas como fornecedor e toda a operação do ponto de venda é tocada pela equipe interna do distribuidor.

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

A análise observacional sustenta a informação dos dois últimos códigos mencionados. Foi reportado por um dos representantes comerciais que um gerente de loja pressionou os promotores do fabricante para que cuidassem também dos itens de marca própria na área de venda. No caso, o gestor tático informou que o contrato não prevê promotoria oriunda do fabricante para cuidar desses itens, sendo essa responsabilidade integral do distribuidor. Outro episódio presenciado em loja foi a reposição da marca própria sendo feita pelo funcionário do supermercado e não pelo promotor do fornecedor. Esse pressuposto é reforçado pela literatura, que cita o distribuidor como o responsável integral pela gestão de sua marca, o que compreende atividades como a formação do preço de venda, criação do plano de marketing, elaboração do design, delineamento dos padrões de qualidade no produto final e operação de loja (Kumar and Steenkamp, 2008).

O próximo código é “Atinge itens de fabricante”, em que os gestores citam que a confiança em um produto marca própria de excelência pode influenciar a percepção sobre os itens de fabricante do mesmo fornecedor, facilitando inclusive um possível cadastro ou crescimento de venda (Zippel *et al*, 2013). Em “Tem curiosidade”, os entrevistados acreditam de forma dividida que hoje o consumidor tem curiosidade e dá maior importância à origem do produto marca própria. O gestor estratégico do fabricante acredita que ocorre essa influência.

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

Já o gestor tático do fabricante pensa de forma diferente, não acreditando nessa curiosidade do consumidor.

Não, eu não reconheço isso, até porque muitos não têm ainda essa cultura de olhar atrás da caixinha para ver quem que está produzindo aquele produto. Muitos pensam ainda que aquele produto é produzido pelo varejista ou distribuidor e não tem a ideia de que outra empresa é que produz para aquele distribuidor. Então, isso é um obstáculo ainda para superarmos e fazer com que o consumidor venha buscar mais informações da origem (Gestor Tático Fabricante).

No caso dos distribuidores, também houve divergências neste código. No nível estratégico a opinião foi igualmente proporcional e um dos gestores declarou que não sabia responder (código “Não tem a informação”). Já no nível tático a maioria dos entrevistados acredita que o consumidor tem mais curiosidade em relação à origem do produto marca própria

Destaca-se a importância de considerar a opinião dos gestores táticos dos distribuidores, tendo em vista sua maior proximidade com o consumidor, o que possibilita presenciar seus comportamentos. Nesse sentido, a opinião destes e do gestor estratégico do fabricante convergem com a literatura, que citam outras variáveis sendo consideradas além do preço, como a qualidade do produto, sortimento, comunicação, credibilidade dos fabricantes e impacto da marca do produto. Os consumidores tendem a manter uma percepção favorável em relação às marcas próprias quando percebem que o nome de um fabricante de confiança está presente na embalagem (Huang and Huddleston, 2009; Choi and Huddleston, 2014; Bao *et al*, 2011; Rahman and Soesilo, 2018).

Na última categoria, “**Vantagens**”, o código “Preço”, foi amplamente o mais citado, mencionado por todos os entrevistados. Ele ainda se mostra como um fator de grande relevância no produto marca própria em relação às marcas líderes, mas não em unanimidade, já que ele é constantemente relacionado a qualidade, transparecendo a crença de que o consumidor prioriza o custo-benefício, ou seja, pagar pela oferta sem abrir mão do desempenho (Huang and Huddleston, 2009; Beneke *et al*, 2015): “(...) o cliente vai levar um produto para casa no mesmo nível de qualidade dos líderes de mercado né de igual qualidade aos líderes de mercado com um preço em média de 15 a 20% mais barato (Gestor Tático Loja 1)”.

O segundo código mais relevante da categoria foi o “Volume de vendas”, mencionado por ambos os elos estudados, em que o fabricante cita que podem faturar com um volume que até então não seria escoado exclusivamente nos itens de fabricante (Verhoef *et al*, 2002; Oubiña *et al*, 2006; Ter Braak *et al*, 2013a). Em seguida, foram citados os códigos “Promoção da Loja” e “Lucratividade”. No primeiro os entrevistados se referem à construção de imagem institucional que a marca própria pode proporcionar, em que um produto marca própria bem avaliado promova a marca da loja devido ao forte vínculo entre a marca própria e seu proprietário (Bigné *et al*, 2013; Choi and Huddleston, 2014; Olbrich and Jansen, 2014). Já no segundo é citado que as marcas próprias geram um bom resultado financeiramente. Esses produtos têm preço geralmente menor que as marcas líderes, mas envolvem margens maiores devido a custos reduzidos, sendo um enorme atrativo para distribuidores (Bao *et al*, 2011; Diallo, 2012) e fabricantes através do ganho em escala (Verhoef *et al*, 2002).

O código “Fidelização” foi mencionado exclusivamente pelos distribuidores. Segundo eles, o produto marca própria tem como característica ser encontrado exclusivamente na rede que detém sua propriedade, então, caso o consumidor tenha uma experiência positiva, as chances de fidelidade à loja tendem a aumentar (Paula *et al*, 2013; Bigné *et al*, 2013; Nenycz-Thiel and Romaniuk, 2014).

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

Outras vantagens citadas foram: “Credibilidade Adquirida”, que se refere à confiança adquirida pelo fabricante junto ao distribuidor por comercializar marcas próprias de qualidade (Bigné *et al*, 2013); “Ocupa espaço da concorrência”, já que o fabricante ocupa a gôndola da loja com mais um produto de sua procedência, limitando assim o espaço de atuação dos concorrentes (Oubiña *et al*, 2006; Tarziján, 2007); e “Melhorias através das auditorias dos distribuidores”, em que a exigência das auditorias proporciona melhorias na estrutura dos fabricantes e conseqüentemente possibilita alcançar padrão de mercado para seu portfólio como um todo (Altintas *et al*, 2010).

A seguir são apresentadas as considerações finais do estudo e uma matriz que resume os consensos e dissensos na cadeia da Cooperativa A, tanto em nível de canal (fabricante e distribuidores) como por nível hierárquico (estratégico e tático).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto para o artigo foi alcançado, como pode ser visto na Matriz 1, que traz os pontos de consonância e dissonância do discurso e operações entre fabricante e distribuidores de marcas próprias.

De forma geral, os entrevistados acreditam na evolução das marcas próprias, com o fabricante investindo na qualidade para que seus itens produzidos tenham o mesmo nível de excelência independente de serem de marca própria ou de fabricante, pois há a consciência de que o preço não é mais o único fator decisivo de compra. As marcas próprias ainda são vistas como inferiores no país, mas os entrevistados percebem a evolução no Brasil e trabalham para entregar o melhor ao consumidor.

Há um consenso geral sobre o fortalecimento que a marca própria gerou na relação entre distribuidores e fabricantes devido à maior quantidade de decisões compartilhadas e também pela identificação do fabricante na embalagem do produto, gerando engajamento conjunto. Além disso, foi destacado que a confiança gerada por um item marca própria bem avaliado atinge também itens de fabricante vindos de um mesmo fornecedor, mas em relação às operações das marcas próprias, a maioria cita que a organização, promoção e relacionamento com o consumidor são de responsabilidade exclusiva do distribuidor.

Em relação à crença sobre a relevância que o consumidor atribui à origem da marca própria, as opiniões ficaram divididas entre os entrevistados, se esse fator é decisivo ou não no ato da compra. Por fim, entre as principais vantagens percebidas, o preço foi amplamente o mais citado, o que mostra a alta influência que ele ainda exerce, mas não em unanimidade, já que outros atributos passaram a se destacar, como a qualidade. Outras vantagens mencionadas com destaque pelos entrevistados foram o incremento no volume de vendas; a promoção gerada para a rede proprietária; lucratividade; fidelização; e, exclusivamente para os fabricantes, foram mencionados a credibilidade proporcionada junto aos distribuidores e ocupar o espaço da concorrência. A maior parte dos entrevistados acredita não haver desvantagens na estratégia de marcas próprias, principalmente para o consumidor.

Como implicações práticas desse estudo, destaca-se a sugestão de ações realizadas em conjunto entre fabricantes e distribuidores, fato que ofereceria maior transparência quanto à origem do produto e otimizaria custos em uma comunicação compartilhada. Além disso, fabricantes também podem pensar na marca própria como uma estratégia efetiva de defesa contra a concorrência por garantir espaço na gôndola e, conseqüentemente, limitar o espaço de outros fabricantes. As implicações teóricas incluem a verificação da aplicação dos achados na literatura sobre marcas próprias em uma cadeia de fornecimento de marcas próprias, partindo do fornecedor e analisando também seus clientes distribuidores. Com o estudo da realidade de um mercado emergente, a partir da análise de um setor de grande relevância para o Produto

Interno Bruto do país, foi possível identificar similaridades e discrepâncias em relação a outros mercados com maior tradição na oferta de marcas próprias, indicando caminhos para estudos futuros que possam contribuir para o avanço do conhecimento no tema em diferentes perspectivas.

Dentre as limitações deste artigo é importante destacar o estudo de somente uma cadeia, partindo de um fornecedor (Cooperativa A) como empresa focal, e analisando seus clientes (distribuidores que detêm marcas próprias em produtos lácteos fabricados pela empresa focal).

Como sugestão para pesquisas futuras, abordar exclusivamente a ótica dos distribuidores, explorando um número maior de redes. Poderiam também ser considerados outros fornecedores, alcançando um maior número de cadeias para gerar possíveis comparativos em um estudo de casos múltiplos. Também podem ser abordadas realidades de outras regiões. Sugere-se, por fim, a realização de estudos quantitativos para analisar a importância da origem da marca própria para o consumidor, lacuna identificada nas entrevistas realizadas.

Matriz 1:

Matriz de Convergências e Divergências entre Fabricantes e Distribuidores

Pontos de análise	Oticas		
	Fabricante (estratégico x tático)	Distribuidor (estratégico x tático)	Fabricante x Distribuidor
Convergências	<ul style="list-style-type: none"> *Qualidade. *Acreditam no desenvolvimento da MP no Brasil. *Não há desvantagens ao consumidor. *Não há conflito entre a estratégia de marcas próprias e de fabricante, mas, pode haver por parte dos representantes comerciais. *Demanda puxada *Não existe proporção pré-definida de MPs e marcas de fabricante. *Trabalho de MPs fortaleceu a relação no canal de distribuição. *Confiança da MP atinge itens de fabricante. *Não há relação além da fabricação no PDV. *Vantagens mencionadas em comum: preço; promoção da loja; lucratividade; credibilidade adquirida. 	<ul style="list-style-type: none"> *Qualidade; diferenciação; imagem; distribuição. *Acreditam no desenvolvimento da MP no Brasil e na influência da conjuntura econômica para desenvolver MPs. *Não há desvantagens ao consumidor *Demanda puxada *Trabalho de MPs fortaleceu a relação no canal de distribuição. *Confiança da MP atinge itens de fabricante. *Intermediação MP sempre do distribuidor. *Vantagens mencionadas em comum: preço; volume de vendas; promoção da loja; lucratividade; fidelização; credibilidade adquirida; diminuir custos; melhorias através das auditorias dos distribuidores. 	<ul style="list-style-type: none"> *Qualidade; estratégia de lançamento; distribuição. *Acreditam no desenvolvimento da MP no Brasil e na influência da conjuntura econômica para desenvolver MPs. *Não há desvantagens ao consumidor *Demanda puxada. *Oportunidades de mercado. *Posicionamento definido pelos distribuidores. *Não existe proporção pré-definida de MPs e de fabricante (fabricante e estratégico distribuidores). *Trabalho de MPs fortaleceu a relação no canal de distribuição. *Confiança da MP atinge itens de fabricante. *Não há relação além da fabricação no PDV (fabricante e tático distribuidor). *Intermediação MP sempre do distribuidor (estratégico fabricante e distribuidores). *Atenção do consumidor com a origem do produto MP (estratégico fabricante e tático dos distribuidores). *Vantagens citadas em comum: preço; volume de vendas; promoção da loja; lucratividade; credibilidade adquirida.
Divergências	<ul style="list-style-type: none"> *Divergência quanto a influência da conjuntura econômica para desenvolver MPs. *Gestor estratégico não vê desvantagens no geral. *Menção geral de crescimento, mas, com 2017 contradizendo isso. *Divergência quanto a intermediação da MP no PDV. *Divergência quanto a atenção do consumidor com a origem do produto MP. 	<ul style="list-style-type: none"> *Divergência quanto a proporção pré-definida de MPs e de fabricante *Divergência quanto relação além da fabricação no PDV. *Divergência quanto a atenção do consumidor com a origem do produto MP. 	<ul style="list-style-type: none"> *Diferenciação e imagem mencionados apenas pelos distribuidores. *Divergência dos gestor estratégico fabricante quanto a influência da conjuntura econômica para desenvolver MPs. *Gestor estratégico não vê desvantagens no geral *Divergência quanto a relação além da fabricação no PDV (gestores estratégicos dos distribuidores) e intermediação MP sempre do distribuidor (gestor tático fabricante). *Divergência quanto a atenção do consumidor com a origem do produto MP. *Vantagens citadas apenas pelos distribuidores: fidelização; diminuir custos; ocupa espaço da concorrência; uso da capacidade ociosa; melhorias através das auditorias dos distribuidores; opções de mercado.

Fonte: Elaborado pelos autores

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *The Journal of Marketing*, 54(1), 27-41.
- Abril, C., & Rodriguez-Cánovas, B. (2016). Marketing mix effects on private labels brand equity. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(3), 168-175.
- ACNielsen. (2017). *Marca própria traz destaques em básicos e premium, mesmo em um cenário de recessão*. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/news/2017/Marca-propria-traz-destaques-em-basicos-e-premium-mesmo-em-um-cenario-de-recessao.html>
- Altintas, H., Kilic, S., Senol, G., & Isin, B. (2010). Strategic objectives and competitive advantages of private label products. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 38(10), 773-788.
- Alves, A. C., Melo, K. R., Andrade, D. S., Macedo, C. V., & Souza, M. I. (2016). A percepção da satisfação pelos clientes de marcas próprias. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10(4), 114-129.
- 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. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4(2), 183-218.
- Bao, Y., Bao, Y., & Sheng, S. (2011). Motivating purchase of private brands: Effects of store image, product signatureness, and quality variation. *Journal of Business Research*, 64(2), 220-226.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- Beneke, J., Brito, A., & Garvey, K. (2015). Propensity to buy private label merchandise. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(1), 43-62.
- Beneke, J., & Carter, S. (2015). The development of a consumer value proposition of private label brands and the application thereof in a South African retail context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25, 22-35.
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods & research*, 10(2), 141-163.
- 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.

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

Calvo Porral, C., & Lang, M. F. (2015). Private labels: The role of manufacturer identification, brand loyalty and image on purchase intention. *British Food Journal*, 117(2), 506-522.

Calvo-Porral, C., Martinez-Fernandez, V. A., & Juanatey-Boga, O. (2016). Influence of Manufacturer Signature on Store Brands Loyalty and Purchase Intention. *Revista de Administração de Empresas*, 56(1), 29-42.

Chaniotakis, I. E., Lympelopoulou, 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., & Hamlin, R. (2015). Manufacturer and retailer brands: Is strategic coexistence the norm? *Australasian Marketing Journal (amj)*, 23(1), p.49-60.

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.

Cuneo, A., Milberg, S. J., Benavente, J. M., & Palacios-Fenech, J. (2015). The growth of private label brands: a worldwide phenomenon? *Journal of International Marketing*, 23(1), 72-90.

De Chernatony, L. (2006). *From brand vision to brand evaluation: The strategic process of growing and strengthening brands*. (2a ed.) Butterworth-Heinemann.

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), 41-52.

Fearne, A., & Dedman, S. (2000). Supply chain partnerships for private-label products: insights from the United Kingdom. *Journal of Food Distribution Research*, 31(1), 14-23.

Ferrell, O. C.; Hartline, M. D. (2011). *Marketing strategy*. (5a ed). Mason: South-Western Cengage Learning.

Gomez-Arias, J., & Bello-Acebron, L. (2008). Why do leading brand manufacturers supply private labels?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 273-278.

Hoch, S. J., & Banerji, S. (1993). When do private labels succeed?. *MIT Sloan Management Review*, 34(4), 57-67.

Hoskins, J. D. (2016). Offering value and capturing surplus: A strategy for private label sales in a new customer loyalty building scenario. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 274-280.

Huang, Y., & Huddleston, P. (2009). Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(11), 975-992.

Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística - IBGE. (2017). *Indicadores IBGE: Estatística da Produção Pecuária*, 2017. Recuperado de: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?id=72380&view=detalhes>

Kantar Worldpanel. (2016). Total leite longa vida, cenário competitivo: fabricantes e marcas, 2016. Recuperado de: guilherme.braga@cemil.com.br

Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Global edition*. (4a ed). Pearson Higher Ed.

Kireyev, P., Kumar, V., & Ofek, E. (2017). Match your own price? self-matching as a retailer's multichannel pricing strategy. *Marketing Science*, 36(6), 908-930.

Kumar, N.; Steenkamp, J. B. E. (2008). *Estratégia de marcas próprias*. São Paulo: M.Books.

Laaksonen, H., & Reynolds, J. (1994). Own brands in food retailing across Europe. *Journal of Brand Management*, 2(1), 37-46.

Low, G. S., & Lamb Jr, C. W. (2000). The measurement and dimensionality of brand associations. *Journal of Product & Brand Management*, 9(6), 350-370.

Marconi, M.; Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. (5a ed). São Paulo: Atlas. 2003. 311 p.

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-Thiel, M., & Romaniuk, J. (2014). The real difference between consumers' perceptions of private labels and national brands. *Journal of Consumer Behaviour*, 13(4), 262-269.

Olbrich, R., & Jansen, H. C. (2014). Price-quality relationship in pricing strategies for private labels. *Journal of Product & Brand Management*, 23(6), 429-438.

Oliveira, R. N. A. (2008). *Gestão estratégica de marcas próprias*. Rio de Janeiro: Brasport.

Oubina, J., Rubio, N., & Jesús Yagüe, M. (2006). Strategic management of store brands: an analysis from the manufacturer's perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(10), 742-760.

Parente, J. (2000). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.

- Paula, V. A. F. (2008). *Estratégia de marcas no varejo de alimentos: Concepção e gestão de marcas próprias na Inglaterra e no Brasil*. (Tese de doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil.
- Paula, V. A. F.; Silva, A. L.; Piato, E. L. (2013). Estratégia de marcas próprias no varejo supermercadista: um estudo comparativo entre Brasil e Inglaterra. *Production*, 23(1), 66-79.
- Piato, E. L.; Silva, A. L.; Paula, V. A. F. (2014). Análise das vantagens e desvantagens das marcas próprias do atacado para os clientes varejistas. *Produção (São Paulo. Impresso)*, 24(2), 283-294.
- 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.
- Rubio, N., Villaseñor, N., & Yagüe, 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.
- Simoes, C., & Dibb, S. (2001). Rethinking the brand concept: new brand orientation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 217-224.
- Tarziján, J. (2007). Should national brand manufacturers produce private labels?. *Journal of modelling in Management*, 2(1), 56-70.
- Ter Braak, A., Dekimpe, M. G., & Geyskens, I. (2013a). Retailer private-label margins: The role of supplier and quality-tier differentiation. *Journal of Marketing*, 77(4), 86-103.
- Ter Braak, A., Deleersnyder, B., Geyskens, I., & Dekimpe, M. G. (2013b). Does private-label production by national-brand manufacturers create discounter goodwill?. *International Journal of Research in Marketing*, 30(4), 343-357.
- Vahie, A., & Paswan, A. (2006). Private label brand image: its relationship with store image and national brand. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(1), 67-84.
- Vale, R. C., Matos, P. V., & Caiado, J. (2016). The impact of private labels on consumer store loyalty: An integrative perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 179-188.
- Verhoef, P. C., Nijssen, E. J., & Sloot, L. M. (2002). Strategic reactions of national brand manufacturers towards private labels: An empirical study in The Netherlands. *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1309-1326.
- Vo, T. T., & Nguyen, C. T. (2015). Factors influencing customer perceived quality and purchase intention toward private labels in the Vietnam market: The moderating effects of store image. *International Journal of Marketing Studies*, 7(4), 51-63.
- Yin, R. K. (2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2a ed). Porto Alegre: Bookman.
- Zippel, C., Wilkinson, J., & Vogler, T. (2013). The influence of private labels on retailer cooperation. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 21(4), 271-277.