

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**FATORES PROPULSORES E RESTRITIVOS AO FORNECIMENTO DE
MARCAS PRÓPRIAS PARA SUPERMERCADOS**

por

Cristiane Menezes Oliver

Orientador: Prof. Dr. Claudio Felisoni de Angelo

São Paulo

2000

REITOR DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Prof. Dr. Jacques Marcovitch

DIRETOR DA FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

Prof. Dr. Eliseu Martins

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Prof. Dr. Claudio Felisoni de Angelo

Cristiane Menezes Oliver

DEDALUS - Acervo - FEA



20600003674

**FATORES PROPULSORES E RESTRITIVOS AO FORNECIMENTO DE
MARCAS PRÓPRIAS PARA SUPERMERCADOS**

Dissertação apresentada à Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo para a obtenção
do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Felisoni de Angelo

São Paulo
2000

Oliver, Cristiane Menezes

Fatores propulsores e restritivos ao fornecimento de
marcas próprias para supermercados / Cristiane Menezes

Oliver. __ São Paulo : FEA/USP, 2000.

136 p.

Dissertação - Mestrado

Bibliografia.

1. Marcas comerciais 2. Marcas próprias 3. Fornecedores
4. Supermercados I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.

CDD – 658.827

DEDICATÓRIA

A João Baptista (*in memorian*) e Shirley,
meus pais, por me amarem e encorajarem em todos desafios.

A Ronaldo,
meu marido, pelo carinho, força e compreensão.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Cláudio Felisoni de Angelo, pelo direcionamento, orientação e apoio em todos esses anos de disciplinas, projeto e conclusão da dissertação.

Às empresas que participaram dos estudos de caso, principalmente à Renata Schwartzman da LIOTÉCNICA; à Itaguacy Ibrahim da J.MACÊDO; à Écio Vidotti Filho da MARILAN e à Oscar Bonilha Filho da CCL-SP(PAULISTA).

À ABRAIMAPRO – Associação Brasileira das Indústrias, Fabricantes e Fornecedores de Marcas Próprias, na figura de seu presidente Américo Cordelli e do vice-presidente Ronaldo Mariconi, pelo contato com as empresas.

Aos professores Dr. Ronaldo Zwicker e Dr. Reinaldo Guerreiro pelas críticas oportunas e construtivas na fase de qualificação.

A todos os professores da FEA/USP com quem pude compartilhar algumas horas de aula e muito aprendizado e conhecimento.

À Cia Cervejaria Brahma, pela liberação para cursar as disciplinas.

A todos amigos do PROVAR, pela paciência e ajuda, em especial a João Paulo Lara Siqueira, Roseli Luiz da Silva, Edilene Domingues, Janaina Pinheiro, Carlos Fernando Barbosa e Rosimeire Inácio Moreira.

Pela simpatia e rapidez em solucionar dúvidas e indicar como resolver assuntos administrativos, a todas funcionárias da Seção de Pós-Graduação da FEA/USP - Valéria Lourenção, Ana Cristina dos Santos, Maria Ap. J. Salles, Márcia G. Novo, Antonio Dino e a todas da Coordenação da Pós-Graduação da FEA/USP – Eloisa M. Alessio, Fabiana C. Caseiro e Daniela A. Martins.

A todos os amigos, em especial a Diógenes de Souza Bido, Mary Hatsue Outuka, Sidnei Bergamaschi, Silvana G. Vidotti, Sylvia de Carvalho Mendes e Lissa Collins pelo apoio e estímulos.

A todos familiares, por entenderem minha ausência, darem carinho e força para cumprir com sucesso mais esta importante etapa.

Principalmente, agradeço a Deus, por ter me dado saúde, inteligência e força de vontade para ter concluído mais esta desafiante experiência.

RESUMO

O objetivo desse trabalho é identificar e descrever os fatores propulsores e restritivos ao fornecimento de marcas próprias para supermercados na ótica do fornecedor.

A partir da pesquisa bibliográfica foram levantados os fatores apontados como propulsores e restritivos ao fornecimento de marcas próprias, que foram agrupados em categorias e serviram como base para elaboração do modelo conceitual e como referência para os estudos de caso.

Nos estudos de caso participaram quatro empresas, duas fornecedoras e duas não fornecedoras de marcas próprias.

A pesquisa de campo foi elaborada a partir de entrevistas semi-estruturadas e após a descrição dos casos foi feita a análise em profundidade dos mesmos, de acordo com as categorias: comercial, controle de qualidade, financeiro e produção.

Os resultados desta pesquisa indicam que as empresas verificam em marcas próprias uma oportunidade de crescimento, porém algumas já estão fornecendo produtos e outras não. Finalmente são feitas algumas recomendações práticas para o fornecimento de marcas próprias para supermercados.

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify and describe factors propellers and restrictives to supplier of private label to supermarkets, in supplier view.

From the bibliographical research were risen the factors propellers and restrictives to supplier of private label, after they were clustered in categories and they were used to support for the conceptual model preparation and case study.

In case study four companies took part, being two suppliers and two not suppliers of private label.

The field research were done through semi-structured interviews and after the case description was made in depth analysis in accordance to the categories: commercial, quality control, financial and production.

The results of this research indicate that companies verify in private label opportunities of growth, although some of them are supplying and others no. Finally some practical recommendations are made to suppliers of private label to supermarkets.

SUMÁRIO

	Página
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE QUADROS	x
LISTA DE TABELAS	xi
1. O PROBLEMA	1
1.1 Introdução	2
1.2 Formulação da Situação-Problema	5
1.3 Objetivos do Estudo	6
1.4 Premissas básicas	7
1.5 Justificativa	7
1.6 Contribuições do estudo	9
2. REVISÃO DA LITERATURA	10
2.1 O varejo: conceitos e posicionamento no Brasil	11
2.2 O supermercado no varejo: conceitos e perspectiva histórica	12
2.3 Os supermercados no Brasil	16
2.4 Marcas: aspectos gerais	18
2.5 Marcas Próprias: definições, fatores favoráveis e restritivos ao seu uso	19
2.6 Marcas Próprias em supermercados	32
2.7 O fornecimento de marcas próprias	35
3. METODOLOGIA E MÉTODO DA PESQUISA	45
3.1 Metodologia	46
3.1.1 O desenho da pesquisa	50
3.2 O método da Pesquisa	53
3.2.1 População e amostra	53
3.2.2 Forma de coleta de dados	55
3.2.3 Forma de análise de dados	57

3.2.4	Limitações do Método	57
3.3	Pré-teste	58
3.3.1	Observações para aperfeiçoar o método aplicado para a coleta de dados	58
4.	RESULTADOS	62
4.1	Descrição dos casos	63
	LIOTÉCNICA	64
	J.MACÊDO	74
	MARILAN	84
	CCL-SP (PAULISTA)	91
4.2	Análise dos casos	98
5.	CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES	102
5.1	Conclusões	103
5.2	Recomendações	106
5.3	Limitações	107
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
	ANEXOS	
	Anexo 1: Síntese dos fatores favoráveis e desfavoráveis ao fornecimento de marcas próprias abordados na literatura pesquisada	114
	Anexo 2: Exemplos de fornecedores e produtos marcas próprias no varejo brasileiro (supermercados) citados em jornais e revistas	116
	Anexo 3: Procedimento para coleta de dados (protocolo)	122
	Anexo 4: Modelo de autorização para liberação de caso	125
	Anexo 5: Modelo do questionário semi-estruturado aplicado na entrevista em profundidade	126
	AUTORIZAÇÕES DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS	128

LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1. Seqüência lógica do estudo	4
2. A cadeia de marcas próprias: do fornecedor ao consumidor	5
3. Delimitação do escopo do estudo	11
4. Categorias de produtos de marcas próprias – alternativas no varejo	22
5. Desenho da pesquisa	51
6. Modelo conceitual básico do estudo	51

LISTA DE QUADROS

Quadro	Página
1. As eras das marcas próprias	23
2. A evolução das marcas próprias	25
3. Vantagens do uso de marcas próprias pelos varejistas	28
4. Dimensões de posicionamento de produtos de marcas próprias	32
5. Argumentos favoráveis e contrários ao fornecimento de produtos marcas próprias	37
6. Vantagens e problemas no fornecimento de produtos marcas próprias	38
7. Vantagens e desvantagens na fabricação e fornecimento de marcas próprias	41
8. Características da amostra intencional	54
9. Melhorias no método de coleta de dados após o pré-teste	60
10. Principais clientes da Liotécnica	65
11. Marcas fornecidas pela Liotécnica por divisão	68
12. Produtos fornecidos com marcas próprias	70
13. Principais clientes J.Macêdo	75
14. Produtos Marilan	85
15. Principais clientes da Marilan	86
16. Comparação de casos por categorias	98
17. Fatores propulsores ao fornecimento de marcas próprias para supermercados	104
18. Fatores restritivos ao fornecimento de marcas próprias para supermercados	105

LISTA DE TABELAS

Tabela	Página
1. Supermercados brasileiros com produtos marcas próprias	34
2. Participação das cestas de produtos no número de categorias com marcas próprias	53
3. A ascensão das marcas próprias no Brasil – 97 a 99	54
4. Participação no faturamento e quantidade de itens por divisão - Liotécnica	67
5. Crescimento de marcas próprias em farinhas e massas	81

1. O PROBLEMA

1. O PROBLEMA

1.1. Introdução

Identificar um produto de forma a diferenciá-lo dos demais existentes no mercado é o grande desafio para as marcas. Os fabricantes buscam melhores nomes, símbolos ou imagens para diferenciarem seus produtos, torná-los mais atrativos e conhecidos aos consumidores e, com isso, alavancar as vendas e o retorno à compra.

Uma das formas de ofertar os produtos aos consumidores possibilitando escolhas e comparações entre as marcas disponíveis é através dos varejistas.

Os fabricantes buscam ter e manter suas marcas como líderes de mercado, tendo grande aceitação e demanda pelos consumidores, utilizando para isso recursos de propaganda e promoções, tanto em mídia quanto nos pontos de venda. Os varejistas buscam ofertar uma variedade de produtos aos consumidores, possibilitando-os a escolher dentre as marcas disponíveis.

Dentro do varejo pode-se destacar os supermercados exercendo a função de venda através do conceito de auto-serviço (*self-service*), iniciado a partir dos anos 30 nos Estados Unidos e 50 no Brasil. Comparativamente a outros segmentos do varejo, os supermercados trabalham com grande variedade de itens de produtos, alto giro e margens líquidas reduzidas.

Com a estabilização econômica do Brasil, a partir de meados de 1994, há uma maior competição do varejo, principalmente no setor de auto-serviços, e especificamente nos supermercados, fato que tem obrigado esse ramo a buscar maior eficiência operacional e a melhorar seus serviços. O setor, com isso, tem investido e buscado ferramentas de diferenciação. Observa-se o direcionamento de recursos para ampliação da área física de vendas (através de reformas e construção de novas lojas), informatização e automação dos estabelecimentos, uso melhor de propaganda e marketing e introdução e ampliação de comercialização de produtos de marcas próprias.

Os produtos, antes ofertados apenas com marcas de fabricantes começam

a ser apresentados também com marcas dos varejistas. Historicamente, há mais de um século os varejistas vendem produtos com marcas próprias (em inglês *own label* ou *private label* ou *own brand* ou *private brand*), também chamadas marcas do distribuidor ou marcas do varejista. J. Walter Thompson (Rousell and White, 1970 apud McGOLDRICK, 1990, p.237) define marcas próprias como “produtos vendidos sob o nome de uma organização de varejo, os quais são vendidos exclusivamente através de pontos de vendas dessa organização”.

A crescente atenção dos varejistas, especificamente os supermercadistas, no incremento de produtos de marcas próprias faz com que haja o desenvolvimento de fornecedores para suprir essa necessidade.

O presente trabalho torna-se relevante na medida em que procurará trazer contribuição para Administração de Varejo a partir de estudos de casos reais, identificando os **fatores propulsores e restritivos ao fornecimento de produtos de marcas próprias para os supermercados**. Outra contribuição importante é de caráter prático, ou seja, trazer informações para fornecedores atuais e futuros sobre o fornecimento ou não de marcas próprias para supermercados.

Na Figura 1 são apresentadas as etapas que foram desenvolvidas nesta pesquisa:

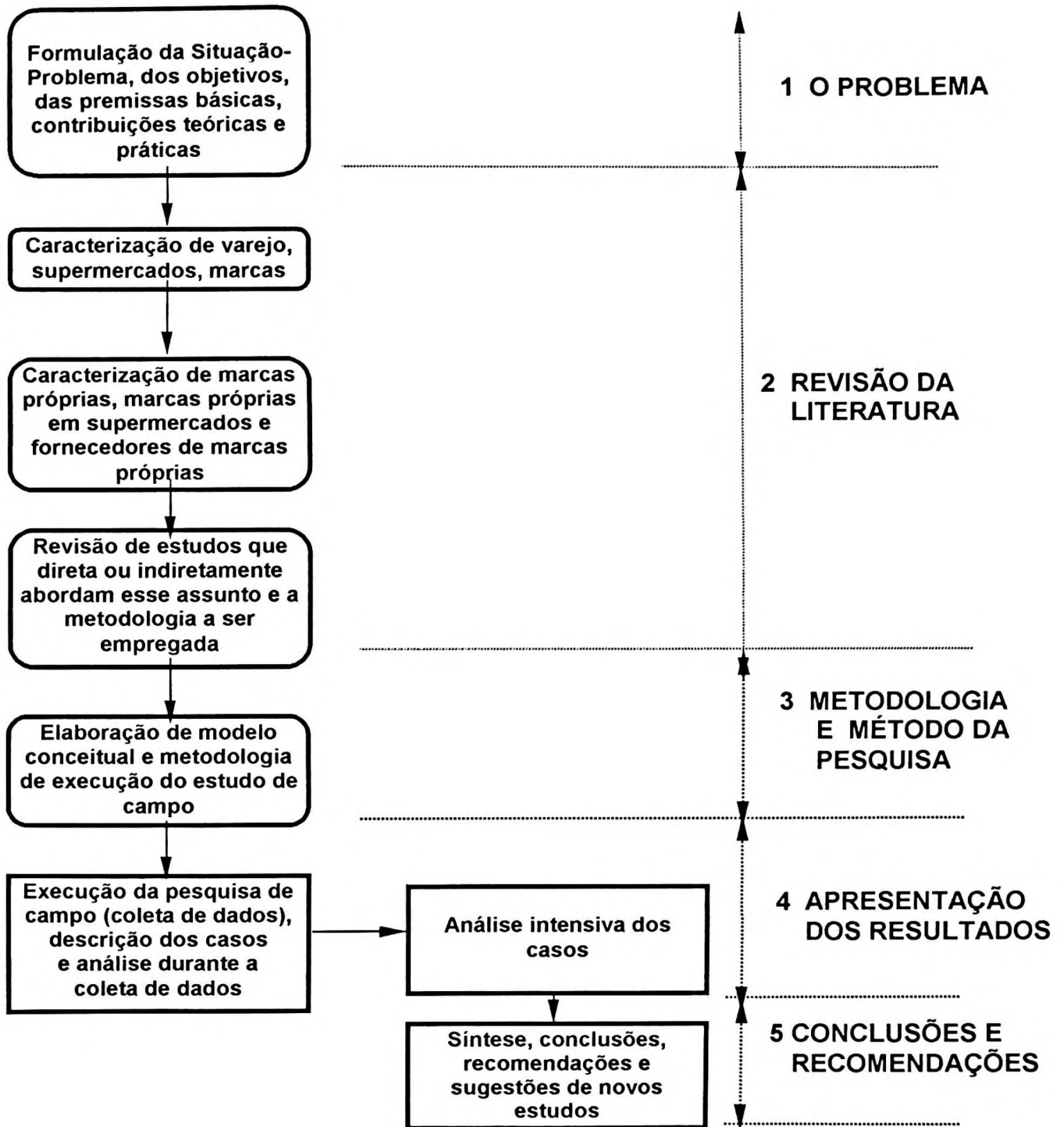


Figura 1: Seqüência lógica do estudo

Fonte: Versão a partir de SBRAGIA (1982, p.23)

1.2. Formulação da Situação Problema

Observando-se dados da revista SuperHiper (GONZALIS, 1998, p. 64), uma publicação da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, sobre uso de marcas próprias em supermercados brasileiros e comparando-os com dados bibliográficos de países na Europa, nota-se que no Brasil há uma tendência de crescimento do uso de marcas próprias. Segundo dados da revista, atualmente marcas próprias representam 10% do faturamento nos supermercados brasileiros, contra 30% nos Estados Unidos e Europa. A previsão é que a marca própria no Brasil cresça nos próximos 2 anos entre 20 e 30% nas vendas totais em várias categorias.

No estudo do instituto de pesquisa NIELSEN (1997) – Marcas Próprias - Panomara do Mercado Brasileiro, é apresentado que de 95 para 97 o número de cadeias com marcas próprias variou de 21 para 34, aproximadamente 62% de aumento. Em relação ao número de categorias de produtos, o mesmo estudo relata que em 95 eram 117 categorias, enquanto 97 apresenta 153 categorias (31% de aumento).

O fornecedor, primeiro componente da cadeia Fornecedor–Varejo–Consumidor, será o objeto de atenção desse estudo, como apresentado na Figura 2.

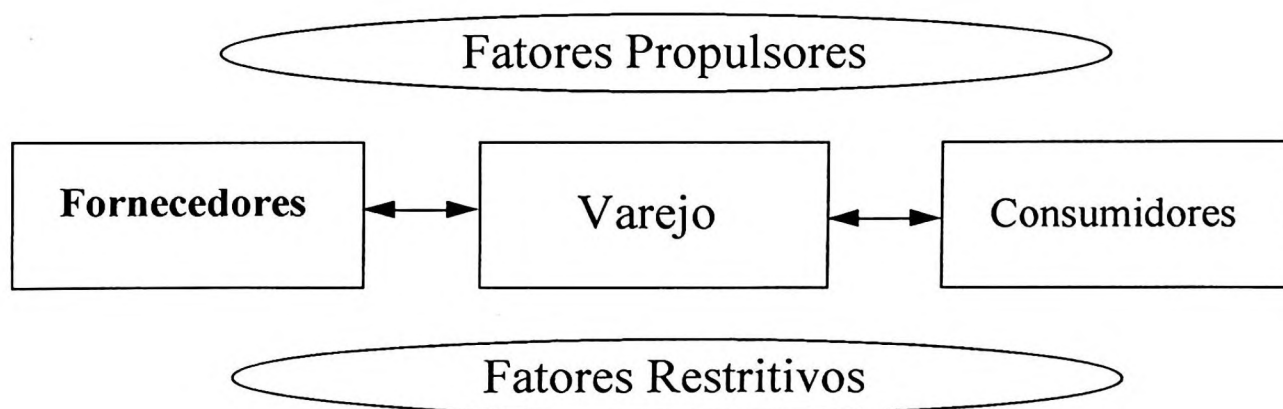


Figura 2 - A cadeia de marcas próprias: do fornecedor ao consumidor

Cada elo isolado pode ser estudado tratando especificamente marcas próprias, observando os fatores propulsores e restritivos. Para os varejistas, a possibilidade de garantir que suas margens brutas e líquidas sejam maiores e melhores, manter a fidelidade para com seu estabelecimento, entre outros, poderiam ser objeto de estudo. Para os consumidores, análises de motivos que impulsionam a compra, qual a percepção, entre outros, também merecem estudos posteriores.

Especificamente nesse estudo, o problema de pesquisa será verificar os fatores propulsores e restritivos ao fornecimento de marcas próprias para os supermercados na visão do fornecedor brasileiro. O estudo estará comparando a visão do fornecedor brasileiro com bibliografias nacionais e internacionais, possíveis tendências e verificando o estágio de evolução no Brasil sob o ponto de vista de algumas empresas que fornecem ou não marcas próprias para supermercados.

1.3. Objetivos do Estudo

O objetivo geral deste estudo é identificar e descrever os fatores propulsores e restritivos ao fornecimento de marcas próprias para supermercados na ótica do fornecedor.

Como objetivos específicos, busca-se identificar quais os critérios analisados pelos fornecedores para o fornecimento ou não de marcas próprias para os supermercados nas empresas estudadas.

Este estudo permitirá apurar fatos e levantar pontos que mereçam ser desenvolvidos com maior profundidade em estudos futuros. Também poderá ser fonte de referência para estudos futuros sobre o tema marcas próprias em outros segmentos, visto que o escopo do presente trabalho está restrito ao setor do varejo supermercadista, especificamente alimentos.

1.4. Premissas básicas

A premissa básica para esse estudo é que há divergências (fatores propulsores e restritivos) sobre fornecer ou não marcas próprias para supermercados, visto que as marcas próprias podem reduzir as vantagens das marcas de fabricantes. Essas divergências são identificadas pelos entrevistados.

1.5. Justificativa

Produtos com marca própria podem ser interessantes para os consumidores, pela opção de variedade de itens, preços diferenciados e oportunidade de encontrar marcas líderes e concorrentes no mesmo varejo; para o varejista, que, dentre alguns fatores, aumenta seu poder de negociação com fabricantes de outras marcas e para os fornecedores, que podem, entre outros aspectos, ocupar sua produção obtendo maiores índices de produtividade. Estes são, de uma maneira bastante ampla e geral, alguns dos fatores favoráveis a marcas próprias. Há também os aspectos restritivos, que devem ser criteriosamente analisados.

Historicamente, pode-se observar que produtos com marcas próprias começaram a ser usados no varejo em meados de 1940, crescendo nos anos 70 e início de 80 e estando em fase de maturação nos anos 90 (Chetochine apud GLÉMET e MIRA, 1993a, p. 6).

Laaksonen (apud FERNIE e PIERREL, 1998, p. 90) e GLÉMET e MIRA (1993a, p. 7) relatam as quatro gerações de marcas próprias, evoluindo de produtos genéricos (sem marca) para marcas estendidas, com estratégias, objetivos, tecnologia, características e preços, entre outros fatores, diferenciados.

Inicialmente os produtos com marcas próprias (em sua fase de genéricos) eram apenas uma opção a mais, com preços inferiores. Muito se questionava a qualidade dos produtos nessa fase, inclusive com generalizações do tipo: se um item não apresenta a qualidade esperada, todos os demais também não. A evolução das gerações e fases é notada com a correção desses problemas

identificados e nota-se o crescimento desses produtos nos supermercados.

Quando o consumidor começa a utilizar-se desses produtos e acostuma-se a eles (seja pelo aspecto preço aliado à qualidade, seja por outras vantagens percebidas), o varejo consegue aumentar a lealdade desse consumidor à loja, pois esses produtos só podem ser encontrados ali.

Na década de 90, buscando aumentar o volume de negócio por metro quadrado e incrementar o volume de vendas e faturamento, os supermercados buscam ofertar uma variedade (*mix*) de produtos que permita ao consumidor escolher entre as marcas, tendo a sua marca própria como opção de qualidade a um preço diferenciado. Com isso, os supermercados buscam todos os estímulos para converter sua loja na loja principal do consumidor. (SUPERHIPER, set. 1994, p. 110).

O uso de marcas próprias não é específico para uma categoria de produtos ou para um país. Estudos do instituto de pesquisa Nielsen de 1990 (apud GLÉMET e MIRA, 1993a, p. 8) apresentam diversas categorias em que se encontram produtos de marcas próprias, como por exemplo: sucos de frutas, sobremesas, macarrão, conservas; além de produtos sem muita diferenciação como arroz, sabonetes, detergentes, sabão em pó - tidos como *commodities*. Citando dados de participação de mercado (*market share*) nos países da Europa, observa-se, segundo dados da Nielsen de 1991, percentuais de participação variando de 1% a 30%, com destaque para Inglaterra (30%) e com penetração média na Europa de 15% (GLÉMET e MIRA, 1993a, p. 5).

No Brasil, os supermercados têm aumentado o número de itens com marcas próprias, conforme dados da Nielsen de 1996 (SUPERHIPER, mar. 1997, p. 60), como por exemplo a rede Makro que hoje já têm 338 itens com marcas próprias.

RADICE (1997, p. 87) ressalta outro aspecto atual interessante e observado pelos supermercadistas para uso de marcas próprias: os consumidores estão analisando compras baseados no *share* de estômago (preferência de marcas e produtos) e no *share* da carteira (dinheiro). A relação entre eles indica o produto a ser adquirido, sendo mais um fator a ser analisado pelo supermercadista quando da opção de trabalhar com produtos de marcas

próprias.

Nos Estados Unidos, segundo a Associação de Produtores de Marcas Próprias (*Private Label Manufacturers Association - PLMA - New York*), em 1996, as marcas próprias cresceram 8,5% contra 1,4% das marcas de fabricantes (HAMMEL, 1997, p. 185).

Ron Carlson, em 1996, em um evento do PLMA apresentou uma tendência de 25 a 30% de crescimento das marcas próprias nos próximos 5 anos (HELLER, 1997, p. S-7).

Baseado nos fatos apresentados, o objetivo deste estudo é identificar e descrever os fatores restritivos e propulsores ao fornecimento de marcas próprias a supermercados no Brasil, por meio de pesquisas qualitativas em empresas que fornecem e em empresas que não fornecem. Além disso, foi observada a escassez de pesquisas sobre o tema com empresas brasileiras. Novos estudos poderão ocorrer com base em informações disponibilizadas ao término deste, analisando outros aspectos dessa cadeia (conforme apresentado na Figura 2) – fornecedores de outros setores, outras cadeias varejistas ou consumidores.

1.6. Contribuições do Estudo

O presente trabalho torna-se relevante na medida em que procurará trazer contribuições teóricas para a Administração de Varejo a partir da identificação de fatores propulsores e restritivos ao fornecimento de marcas próprias aos supermercados.

Outra contribuição importante é de caráter prático, ou seja, trazer informações para fornecedores de marcas próprias dos resultados obtidos nas empresas analisadas e também servir como base para desenvolvimento de estudos futuros em outras áreas do varejo além do setor supermercadista.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta os conceitos e posicionamento do varejo, o supermercado no varejo - conceitos e perspectiva histórica, um breve histórico das marcas próprias, o uso de marcas próprias em supermercados e os fatores propulsores e restritivos ao fornecimento de marcas próprias para supermercados (objetivo final do estudo) conforme ilustra a Figura 3.

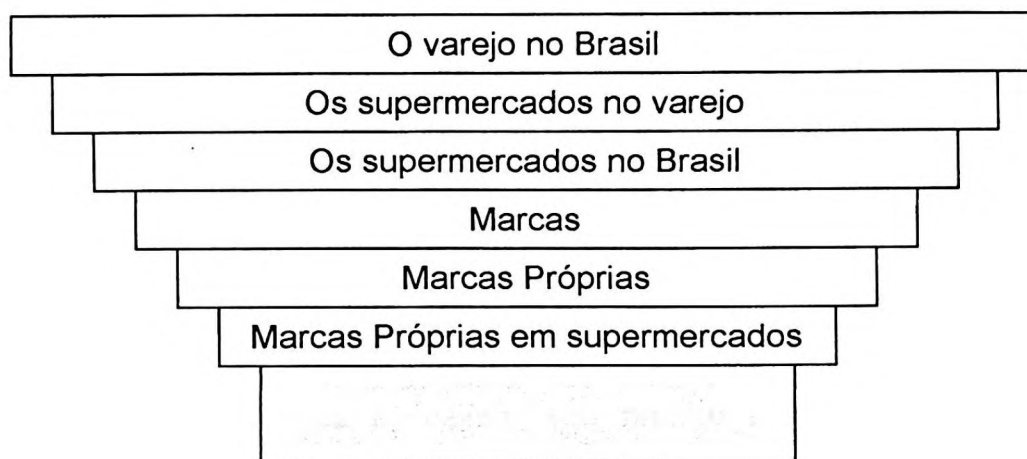


Figura 3: Delimitação do escopo do estudo

Ressalta-se que dentre os livros de varejo pesquisados, apenas quatro deles (McGOLDRICK, 1990; SOUZA e NEMER, 1993; FITZEL, 1992 e 1998) destacam o assunto de forma diferenciada. Os dois primeiros dedicam um capítulo ao mesmo e os dois últimos abordam o tema de forma histórica e com exemplos práticos. Nos demais, o tema "marcas próprias" é localizado dentro de tópicos como preços ou uso de *merchandising* no varejo.

2.1. O varejo: conceitos e posicionamento no Brasil

O varejo, segundo KOTLER e ARMSTRONG (1993, p. 265) e KOTLER (1996, p. 480) é definido como "todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para seu uso pessoal, não relacionado a negócios". Não importa como os bens são vendidos (venda

peçoal, correio, telefone, entre outros) e nem onde os bens são vendidos (loja, rua, na residência do consumidor) que se está praticando o varejo.

MASON, MAYER e WILKINSON (1993, p. 7) definem varejo como “a atividade de vendas de produtos e serviços para os consumidores finais”.

Dentre os principais tipos de varejo, encontram-se: lojas de especialidades, lojas de departamentos, supermercados, lojas de conveniência, superlojas, lojas mistas e hipermercados, lojas de desconto, varejos de liquidação e *showrooms* de venda por catálogo (KOTLER, 1996, p. 483). A maioria das vendas do varejo são feitas por lojas de varejo, que podem ser classificadas por uma ou mais das características: volume de serviço, linha de produto vendida, preço relativos, controle de distribuidores e tipos de grupos de lojas. Especificamente na classificação de volume de serviços - que podem ser de três níveis: 1) auto-serviço (*self-service*), 2) serviço limitado ou 3) serviço pleno - os supermercados, superlojas, lojas mistas e hipermercados se enquadram dentro do nível de auto-serviço (*self-service*), onde, segundo KOTLER e ARMSTRONG (1993), “os consumidores estão dispostos a realizar seu próprio processo de “localizar-comparar-selecionar” para poupar dinheiro” (p. 265).

O setor de serviços (ou setor terciário) no Brasil, segundo dados do IBGE (IBGE, 1994, p. 1012-1032) cresceu, na década atual, mais do que os outros dois macro-setores (primários e secundário), passando a ocupar o primeiro lugar no produto econômico, com 50% de participação. Em seguida vem o setor secundário com 40% e o primário, com 10%. O varejo está incluído no comércio do setor de serviços, correspondendo a quase 10% do Produto Interno Bruto - PIB, demonstrando a importância do varejo para economia brasileira.

2.2. O supermercado no varejo: conceitos e perspectiva histórica

Supermercados, segundo KOTLER e ARMSTRONG (1993), são “grandes lojas de baixo custo, pequenas margens de lucro, elevado volume e *self-service* que oferecem uma ampla variedade de produtos alimentícios, para lavanderia e para uso doméstico” (p. 266). Ainda segundo os autores, os primeiros supermercados introduziram o conceito de *self-service* (auto-serviço), catracas

de contagem de compradores e caixas (*check-outs*).

KOTLER (1996) define supermercado como:

(...) uma organização relativamente grande que opera com custo baixo, margem pequena, volume elevado, auto-serviço, destinado a atender as necessidades totais dos consumidores em termos de alimentos, produtos de higiene pessoal e de limpeza e produtos para manutenção do lar. Os supermercados trabalham com margem líquida de lucro de apenas 1% sobre as vendas e obtêm lucro de 10% sobre o patrimônio líquido (...) (p. 481).

O supermercado pode ser definido como um varejo generalista, que revende para o consumidor final uma ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamentalizada, no sistema de auto-serviço. Esse sistema substitui a venda assistida com atendimento pela seleção dos produtos por conta própria, os quais encontram-se expostos em gôndolas, de forma ordenada. Como principal benefício para o supermercadista, o sistema enseja economia de mão-de-obra, economias de escala e baixos custos operacionais (LEPSCH, 1996, p. 2).

KOTLER e ARMSTRONG (1993, p. 266), MORGENSTEIN e STRONGIN (1992, p. 12) relatam historicamente que o crescimento dos supermercados iniciou-se nos anos 30, no período da Grande Depressão. Essa época tornou os consumidores mais preocupados com preços pela redução do nível de renda e o fato da possibilidade de maior mobilidade proporcionada pelos automóveis reduziu a necessidade de pequenas lojas de vizinhança. Um aumento na pré-venda de marcas por meio de propaganda reduziu a necessidade de vendedores. Finalmente, lojas que vendiam itens de mercadoria, carnes, frutas e itens domésticos em uma única localidade (conceito de *one-stop shopping*) permitiam que os consumidores fizessem todas as suas compras de uma só vez, o que os atraía de maiores distâncias, dando aos supermercados o volume de vendas necessário para contrabalançar suas baixas margens líquidas de lucro.

ZIMMERMAN (1955, p. 20-65) relata que a retomada da economia americana, contrariando-se o que se pensava na época, contribuiu para a expansão do supermercado. O aumento da demanda, tanto qualitativa quanto quantitativamente levou mais consumidores aos supermercados, mostrando a excelente adaptação do novo formato ao estilo da população. Com isso, esse

formato varejista começou a estudar a disposição de mercadorias na loja, analisar o movimento dos consumidores em seu interior, verificar fatores relevantes para os consumidores (como por exemplo, velocidade dos caixas). As inovações em termos de tamanho começaram a aparecer, o que permitiu ampliar a variedade (*mix*) de produtos e reestruturar a arquitetura ambiental, imagem e leiaute (*layout*) internos, tornando a loja mais atrativa.

Ainda segundo o autor, durante a Segunda Guerra Mundial, com escassez de alimentos, embalagens e mão-de-obra, houve fortalecimento do setor de supermercados. A criação de departamentos de bens duráveis e semi-duráveis, que aos poucos foram se incorporando ao *mix* de produtos do supermercado veio logo a seguir.

MORGENSTEIN e STRONGIN (1992, p. 10-14) ressaltam que nos anos 50 outros fatores contribuíram para a evolução dos supermercados, como os meios de comunicação em massa e a ampliação da malha rodoviária, aprimorando aspectos logísticos e de distribuição, proporcionando uma ampliação no número de lojas das redes. Porém, o uso dessas técnicas aumentaram o custo operacional, elevando o nível dos preços. A subida dos preços dos combustíveis durante a crise do petróleo no início dos anos 70, aumentou ainda mais os custos operacionais, reduzindo as margens de lucro até então obtidas.

Para minimizar esse problema de margens baixas, novas opções foram surgindo, como o desenvolvimento de novos formatos, com preços mais baixos, como o hipermercado, criado na França. Ele tem área de vendas maior, amplo estacionamento, *mix* de produtos mais amplo (duráveis e semi-duráveis) e possibilita aumento da velocidade de compra, com seus mais de 40 caixas. (BERMAN e EVANS, 1989, p. 47).

Durante os anos 70 e o início dos anos 90, a área de vendas dos supermercados americanos quase duplicou, citam MASON, MAYER e WILKINSON (1993, p. 17-22). Ainda segundo os autores, outros formatos também surgiram, ainda mais competitivos, como a loja de atacado (*warehouse store*), que vende grandes volumes, com embalagens institucionais ou múltiplas, para pequenos varejistas; o super-centro e o clube de compras são semelhantes (exemplos no Brasil do Makro como loja de atacado e o Sam's Club como clubes

de compra). Apareceram também modelos menores, como a loja de conveniência e o mini-club. Além disso, outros tipos de estabelecimentos varejistas começaram a vender produtos de supermercado, como as drogarias (*drugstores*).

Nos anos 90, os americanos buscaram novas formas de reduzir custos e houve o início do processo da Resposta Eficiente ao Consumidor (*Efficient Consumer Response - ECR*), que permite a direção dos negócios segundo a visão do consumidor para ter novamente diferenciação, e não apenas em aspectos logísticos e de negociação. (SILVA, 1997, p. 152-159).

MASON, MAYER e WILKINSON (1993, p. 401) citam que em períodos de recessão econômica, como no começo dos anos 90, os preços eram fatores de escolha, principalmente no varejo supermercadista. Nessa época houve mudança de produtos de fabricantes (nacionais) para marcas próprias de varejistas, como forma de oferecer ofertas especiais de preços.

Apesar de evoluções na forma de gerenciamento e organização dos supermercados, em termos de conceito de auto-serviço houve pouca mudança, desde sua criação em meados dos anos 30. O uso da tecnologia teve como principal objetivo o aumento da competitividade e redução de custos. Porém, o supermercado tradicional que não se atualizar com as novas tendências de maior conveniência ao consumidor (único ponto de parada para compras - *one-stop shopping*, maior variedade de produtos e marcas, entre outras), perderá espaço para modelos mais amplos, como os super-centro, super-loja e clubes de compra ou para modelos de maior conveniência, como lojas de conveniência e drogarias. (LEPSCH, 1996, p. 5)

KOTLER (1996, p. 481) ressalta que com o crescente aumento de concorrência por parte dessas outras formas de auto-serviço direcionadas aos consumidores, os supermercados estão ampliando a variedade de itens (os não alimentos já representam 25% do total das vendas), melhorando suas instalações, aprimorando o nível de serviços, aumentando seus orçamentos em promoções e intensificado o uso de marcas privadas (marcas próprias) para reduzir a dependência de marcas nacionais e aumentar suas margens de lucro.

2.3. Os supermercados no Brasil

No Brasil, segundo LAS CASAS (1992, p. 28), a pioneira no sistema de auto-serviço foram as Lojas Americanas em 1952, seguida em 1953, do supermercado Disco, ambas no Rio de Janeiro.

STILMAN (apud LEPSCH, 1996, p. 6) narra que a implantação do supermercado no Brasil ocorreu em meados dos anos 50, quando foi trazida uma cópia fiel do formato requintado que predominava nos Estados Unidos, com 3 mil itens e departamentalização por grupo de produtos. Os clientes-alvo eram os consumidores de classe média-alta e por isso foram localizados em áreas nobres nos principais centros urbanos, funcionando como atração para os consumidores.

Até então o varejo era feito pelas lojas de especialidades, que utilizavam a prática de sonegação fiscal, fato que dificultou a concorrência pelos supermercadistas (SUPERHIPER, jan. 1993, p. 17). Até meados dos anos 60 o setor passou por uma fase de adaptação, operando em escala inferior ao seu potencial, em função de falta de regulamentação no país e barreiras estabelecidas por outros varejos que se sentiram ameaçados. A partir da segunda metade dos anos 60, as alterações introduzidas na economia proporcionaram as condições para a expansão dos supermercados, permitindo que eles se beneficiassem de novas regras fiscais e pudessem absorver economias resultantes de seu poder de barganha frente aos fornecedores além de compras diretas junto às fontes primárias de produção. (TAKAOKA e NAVAJAS, apud ANGELO e SILVEIRA, 1997, p. 24). Apesar da expansão, ainda assim a imagem do supermercado no Brasil permanecia ligada a um comércio de elite, por causa dos preços altos e da localização das lojas (SUPERHIPER, jan. 1993, p. 17).

Em 1968 a atividade foi regulamentada, através da Lei n. 7208 de 13-11-68, segundo a qual supermercado é “o estabelecimento comercial varejista explorado por pessoa física ou jurídica, que, adotando o sistema de auto-serviço, expõe e vende, no mesmo local, permanentemente, gêneros alimentícios e outras utilidades da vida doméstica”. Esse fato, segundo CYRILLO (1987) teve o efeito de “reduzir as incertezas que envolviam os projetos de investimentos em supermercados”.

Na década de 70 o setor experimentou uma fase de expansão em seus negócios, inclusive com o aumento da quantidade de lojas e no tamanho das mesmas, com a conseqüente obtenção de economias de escala e de maior produtividade. Foram introduzidos, nessa época, o hipermercado (como exemplo, o Carrefour) e o supermercado atacadista (como exemplo, o Makro). O supermercado se desenvolveu e no final da década, possuía cerca de 8000 lojas, que atraíam 50% dos consumidores urbanos. Além da introdução de modelos mais competitivos e com preços mais baixos, foram criados recursos para redução de preços, como o produto genérico (produto com embalagens brancas com tarjas laranja ou vermelho e com a discriminação do produto em preto, com preços em média 20% inferiores, sem uso de marca) e marcas próprias (marcas dos varejistas, comercializadas apenas nos estabelecimentos dos varejistas donos das marcas) (SUPERHIPER, jan. 1993, p. 18 e LEPSCH, 1996, p. 6).

No início dos anos 80, apesar da época de recessão, o setor supermercadista não experimentou queda de vendas e sim adaptou-se à redução do poder de compra da classe média. O uso de técnicas de segmentação permitiu expandir as vendas para 75% dos consumidores urbanos. Destaca-se também, nessa época, da expansão dos hipermercados e das lojas de conveniência, essas últimas operando basicamente com marcas líderes de produtos. (LEPSCH, 1996, p. 6).

Na década de 90, regulamentações como o Código de Defesa do Consumidor e mudanças introduzidas na economia, representadas pela abertura comercial em 1990 e o Plano Real lançado em meados de 94 permitiram importantes contribuições para os supermercados brasileiros. Outro ponto a destacar é o aumento do uso da tecnologia da informação e de aspectos logísticos, permitindo menores custos operacionais e maior gerenciamento da operação. A introdução de clubes de compras e supercentros (como exemplo da rede americana Wal-Mart implantados no Brasil) também são destaques nessa década. (LEPSCH, 1996, p. 6 e TAKAOKA e NAVAJAS apud ANGELO e SILVEIRA, 1997, p. 25). Outro fator importante de ser lembrado é que as redes supermercadistas mantiveram e ampliaram programas de comercialização de mercadorias com marcas próprias, fabricando-os no país ou importando (PANORAMA SETORIAL, 1996, p. 21).

Segundo dados da Nielsen em 1996, o setor de auto-serviços vem qualificando-se como o principal ramo do varejo nacional, com participação de 15% das lojas alimentares do comércio e os supermercados com 53% de todo faturamento de comércio varejista, baseado em dados da revista Balanço Anual 94/95 (PANORAMA SETORIAL, 1996, p. 3).

O faturamento bruto dos supermercados brasileiros corresponde a 6,2% do Produto interno Bruto (PIB) de 1996, com aumento de 6,5% relativo a 1995, totalizando US\$ 46,4 bilhões. (SUPERHIPER, abr. 1997, p. 23-34).

Os dados relacionados mostram a importância do varejo, dos supermercados no varejo e dos supermercados para economia nacional, sendo fatores relevantes para o estudo em questão.

2.4. Marcas: aspectos gerais

Marca pode ser definido como “o estabelecimento de um nome, termo, símbolo ou *design* que identifica o produto de um determinado fabricante ou varejista e cuja finalidade é distinguir claramente esse produto de outros oferecidos pela concorrência”. (SEMENIK e BAMOSSY, 1995, p. 314). Segundo os autores, a marca serve para diferenciação do produto, segmentação de mercado, atribuição de preços, comunicação, estratégia de distribuição e busca a conquista da lealdade dos consumidores à marca (p. 318-320).

A American Marketing Association - AMA (apud KOTLER, 1996, p. 386) define marca como “um nome, designação, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-lo dos concorrentes”.

SEMENIK e BAMOSSY (1995, p. 322-323) ressaltam algumas alegações favoráveis ao uso de marcas:

- torna mais eficiente o ato de comprar porque a marca permite uma rápida comparação entre produtos;
- aumenta a competição porque as empresas procuram desenvolver novas marcas para permanecerem competitivas;

- a qualidade dos produtos é mais alta porque as empresas são diretamente responsáveis por suas marcas;
- os consumidores dispõem de maior variedade de escolha no mercado porque as marcas permitem que as empresas diferenciem os produtos uns dos outros.

Por outro lado, continuam os autores, há os efeitos negativos no processo de atribuição de marcas (p. 323-324):

- a atribuição de marca leva a diferenças insignificantes e triviais entre os produtos;
- a atribuição de marcas coloca maior ênfase no *status* e nas diferenças de classes;
- a atribuição de marca aumenta o custo do produto para os consumidores devido à necessidade de promover as diferenças entre as marcas;
- o desenvolvimento de embalagens novas e diferentes para cada marca é dispendioso e prejudicial para o meio ambiente.

Esses fatores devem ser analisados na opção da definição e uso de marcas, principalmente no varejo.

2.5. Marcas Próprias: definições, fatores favoráveis e restritivos ao seu uso

Um dos meios de minimizar a concorrência no varejo é vender um item exclusivo, que não pode ser comparado com nenhum outro em outra loja. O consumidor naturalmente faz comparação de preços entre itens iguais - mesmo produto, mesma marca. Se os itens não são exatamente iguais, o de maior preço pode ser automaticamente mais valorizado e tido como de melhor qualidade. Se os produtos são diferentes, para o ponto de vista do consumidor, são produtos distintos. Isso é um dos fatores para que o uso de marcas próprias do varejo esteja aumentando. (PINTEL & DIAMOND, 1971, p. 179-180).

Os produtos sob a definição de marcas próprias são, segundo MARTINS e BLECHER (1996, p. 82), aqueles itens de consumo que podem ser produzidos ou etiquetados por terceiros (fornecedores), como varejistas, atacadistas ou lojas de

desconto. SOUZA e NEMER (1993, p. 61) complementam definindo marca própria como “aquela possuída ou utilizada sob licenciamento exclusivo por uma empresa varejista ou uma associação delas” como também é definido em FITZEL (1992, p.7)

As marcas podem ser marcas de fabricante (também chamadas marcas nacionais) que são desenvolvidas e comercializadas por fabricantes e marcas de intermediários (também chamadas marcas de distribuidor, marcas próprias ou marcas “da casa”), que são comercializadas por atacadistas, distribuidores e varejistas. (SEMENIK e BAMOSSY, 1995, p. 324-326). Esses produtos podem ser desenvolvidos tanto pelos próprios fabricantes de marcas nacionais (“de fabricantes”) ou não e são fornecidos para o varejo.

RACHMAN (1969, p. 171) complementa ressaltando que esse produto pode ser usualmente reconhecido pelos consumidores como marcas próprias do varejo pela campanha promocional utilizada em seu desenvolvimento e vendas.

MASON, MAYER e WILKINSON (1993, p. 399) definem marcas nacionais (constantemente chamadas de marcas dos “fabricantes”) como marcas de propriedade dos produtores (fabricantes) e que podem ser vendidas por quem o fabricante permitir.

Marcas próprias, segundo os autores, são marcas de propriedade do varejista e podem ser vendida exclusivamente por eles (varejistas).

SOUZA e NEMER (1993, p. 26) também referem-se a marcas de fabricantes como marcas “nacionais” e marcas “industriais”; para marcas de varejo também podem ser referenciadas como marcas “de loja”, marcas “comerciais” ou marcas próprias. O conceito de marcas próprias, segundo os autores era, quando de sua introdução nos Estados Unidos no século passado, de “qualidade por um preço justo, representando um bom “valor” para o consumidor” (p. 50).

Analisando aspectos históricos, produtos com marcas próprias começaram a ter seu crescimento em 1960, ampliando em 1970 e 1980, tanto em volume de vendas como em proporção ao faturamento. Os produtos de marcas próprias estão tanto nos bens duráveis como nos não-duráveis e sua participação varia de país para país (McGOLDRICK, 1990, p. 238).

SOUZA e NEMER (1993, p. 61-74) analisam marcas próprias dos varejistas em duas categorias:

1. produtos com marca;
2. produtos genéricos ou sem marca.

Na primeira categoria (produtos com marca), há ainda 4 alternativas de produtos de marcas próprias:

- com o nome da loja como marca;
- marca própria independente do nome da loja/varejo;
- *griffe* exclusiva;
- outras marcas licenciadas com exclusividade.

Na segunda categoria (produtos genéricos) estão englobados todos produtos vendidos sem uma marca que os diferencie dos produtos concorrentes, basicamente para produtos com características acentuadas de *commodity*. McGOLDRICK (1990, p. 244) também os referencia como produtos “sem marca”, “sem nome” ou “sem rótulo”. São produtos com embalagens austeras, normalmente brancas com uma cor para definição do nome (normalmente preta) e com tarjas laranjas ou vermelhas indicando que são produtos genéricos, com pouca ou nenhuma informação complementar.

A Figura 4 apresenta de forma esquemática o relacionamento das categorias de marcas próprias. Observa-se claramente que tanto os produtos com marca, seja nome da loja, marcas independentes, grife exclusiva ou marcas licenciadas, quanto os produtos sem marca ou genéricos são considerados marcas próprias, pela definição dos autores.

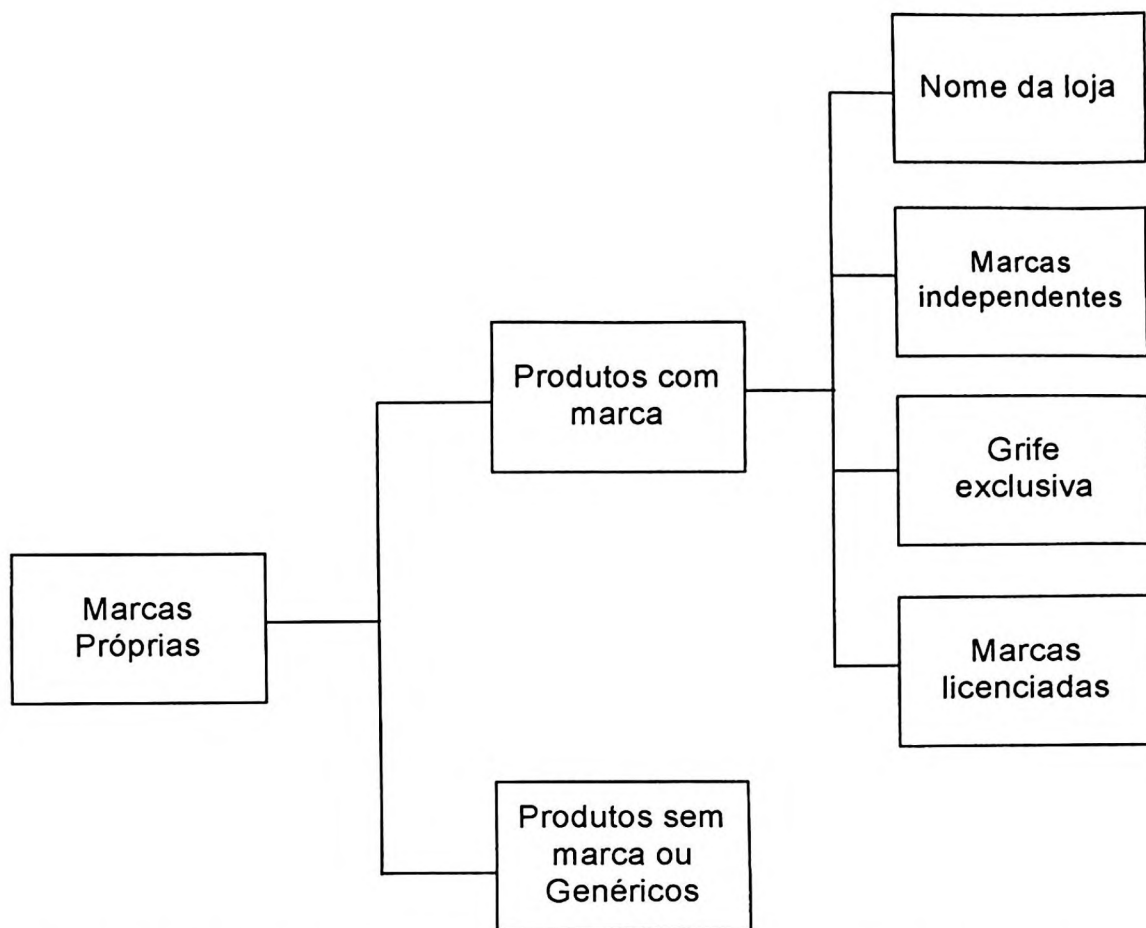


Figura 4: Categorias de produtos de marcas próprias - alternativas no varejo
 Extraído e adaptado de SOUZA e NEMER (1993, p.61-62)

SOUZA e NEMER (1993, p. 63-74) ressaltam que há diferentes possibilidades de adoção de marcas próprias pelos varejistas o que necessita de estudo prévio e definição de qual estratégia será adotada. Deve-se analisar os requisitos para a implementação, principalmente no confronto direto com marcas de fabricantes, se esses mesmo forem os fornecedores de marcas próprias.

Outro aspecto a ser analisado é a evolução de marcas próprias durante esse século. Observa-se que fabricantes, varejistas e consumidores apresentam-se, do início nos anos 40 até os anos 90, com posturas diferenciadas em relação a marcas próprias. Os estimuladores de mudança de cada fase (início lento, decolagem, explosão indiscriminada, maturidade e sofisticação estratégica) e o posicionamento dos fabricantes, varejistas e consumidores são apresentados no Quadro 1 das eras das marcas próprias (Georges Chetochine apud GLÉMET & MIRA (1993a, p. 6)).

Quadro 1
As eras das marcas próprias

	Até os anos 40 Início Lento	De 70 até início dos anos 80 Decolagem	Meados e fins dos anos 80 Explosão indiscriminada	Anos 90 Maturidade e sofisticação estratégica
Estimuladores de mudanças	<ul style="list-style-type: none"> • Novas fórmulas de vendas • Novos tipos de <i>outlets</i> (supermercados ou hipermercados) 	<ul style="list-style-type: none"> • Primeira crise do petróleo (1973) • Sobras da revolução cultural de 1968 • Aumento do poder do varejista (indústria da distribuição) 	<ul style="list-style-type: none"> • Novas fórmulas de desconto • Merchandising • Recuperação econômica • Menor concentração na mão de múltiplos 	<ul style="list-style-type: none"> • Novas fórmulas de marketing podem ameaçar as lealdades tradicionais
Fabricantes	<ul style="list-style-type: none"> • Fortes, dominantes • Praticavam abusos (sem concorrência) 	<ul style="list-style-type: none"> • Embalagens de papelão • Reação nos finais dos anos 70 – tentativa de recuperar a participação de mercado perdida 	<ul style="list-style-type: none"> • “Guerra da prateleira” como uma estratégia efetiva de saturar os meios de propaganda 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação de megamarcas, juntamente com empresas especializadas em marcas próprias
Varejistas	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia independente da do fabricante • <i>Woolworth</i> - todos os produtos têm o mesmo valor • Ex: Marks & Spencer – supermercado no U.K. (marca St. Michael) • Sainsbury - Artigos de luxo vendidos em marcas próprias 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadeias e grupos de compras • Carrefour (<i>produit libre</i>) • GB (linha branca) • Campanhas publicitárias intensivas e com sucesso (Ex. Carrefour) 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade média (<i>average quality</i>), produtos de baixo custo usados para aumentar margens e competir diretamente com marcas de fabricantes • Venda de marcas específicas próprias, competindo com as marcas nacionais • Término gradual da corrida por localização; diferenciação da imagem e posição 	<ul style="list-style-type: none"> • Parte integral da estratégia de marketing-mix (posicionamento e comunicação) • Esforço para aumentar a lealdade do consumidor

Quadro 1 (continuação)
As eras das marcas próprias

	Até os anos 40 Início Lento	De 70 até início dos anos 80 Decolagem	Meados e fins dos anos 80 Explosão indiscriminada	Anos 90 Maturidade e sofisticação estratégica
Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas são sinônimo de qualidade e aversão a riscos 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores intelectuais reagem contra hipermercados (preços altos por causa de propaganda e merchandising) • Marcas próprias consideradas como alternativa mais barata a uma qualidade aceitável (embalagem branca é a garantia de valor) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mais perto do varejo • Informação sobre marcas próprias ainda é limitada • Fascinação <i>vis-à-vis</i> mudanças na distribuição • Recusa de embalagem branca remanescente da crise 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança na mentalidade do "consumismo" para a "satisfação" (é melhor <i>mais</i> a uma qualidade aceitável do que <i>menos</i> a uma qualidade superior) • Seleção e postura de desconfiança em relação à marca própria • Segmentação em mercados e produtos

Fonte: *Marketing Stratégique de la Distribution*, Georges Chetochine, Paris, Editions Liaisons, 1992 apud GLÉMET e MIRA (1993a, p. 6)

Essa análise histórica permite verificar que há um processo evolutivo no comportamento dos participantes da cadeia fornecedores-varejistas-consumidores em relação a marcas próprias.

Ao invés de falar em eras, FERNIE e PIERREL (1998, 86-92) apresentam a evolução das marcas próprias em gerações, da primeira à quarta, ressaltando o tipo de marca, a estratégia, o objetivo, o produto, a tecnologia, a qualidade/imagem, o preço aproximado, a motivação dos consumidores para compra e o tipo de fornecedor (Quadro 2).

Quadro 2
A evolução das marcas próprias

	1a. Geração	2 a. Geração	3a. Geração	4a. Geração
Tipo de marca	Genérica e sem nome	Quase marca Rótulo próprio	Marca própria	Marca própria estendida, ou seja, marcas próprias segmentadas
Estratégia	Genéricos	Preço mais baixo	"Eu também" (<i>me too</i>)	Valor agregado
Objetivo	Aumento das margens Proporcionar escolha de preço	Aumento das margens Reduzir o poder dos fabricantes estabelecendo o preço inicial de mercado Proporcionar produtos de melhor valor (qualidade/preço)	Aumentar as margens da categoria Expandir a variedade de produtos, ou seja, a escolha dos clientes Criar a imagem dos varejistas entre os clientes	Aumentar e manter a base de clientes Aprimorar as margens de categoria Melhorar a imagem e diferenciar-se
Produto	Produtos básicos e funcionais	Linhas de produtos de primeira necessidade e grande volume de venda	Produtos de grandes categorias	Grupo de produtos formadores de imagem Grande número de produtos com pequeno volume
Tecnologia	Processo de produção simples e tecnologia básica atrasada com relação às líderes de mercado	Tecnologia ainda atrasada com relação às líderes de mercado	Tecnologia próxima dos líderes de mercado	Tecnologia inovadora

Quadro 2 (continuação)
A evolução das marcas próprias

	1a. Geração	2 a. Geração	3a. Geração	4a. Geração
Qualidade e imagem	Menor qualidade e imagem inferior em comparação com marcas de fabricantes	Qualidade média mas ainda percebida como inferior às marcas dos principais fabricantes Marca secundária em relação às marcas dos fabricantes	Qualidade e imagem comparáveis aos líderes de mercado	Qualidade e imagem iguais ou melhores que as dos líderes Produtos diferentes dos líderes de mercado e inovadores
Preço aproximado	20% ou mais abaixo da marca líder	10-20% abaixo	5-10% abaixo	Igual ou superior ao das marcas líderes
Motivação dos consumidores para compra	O preço é o principal critério de compra	O preço ainda é importante	Pesam tanto qualidade como preço, ou seja, custo-benefício	Produtos melhores e diferenciados
Fornecedor	Nacional, não especializado	Nacional, em parte especializado na fabricação de rótulos próprios	Nacional, quase totalmente especializado na fabricação de marcas próprias	Fabricantes internacionais, principalmente de marcas próprias

Fonte: H. Laaksonen (*Oxford Institute of Retail Management*); Extraído e adaptado de FERNIE e PIERREL (1998, p. 90)

RACHMAN (1969, p. 171) apresenta os seguintes pontos positivos no uso de marcas próprias no varejo:

- opção de escolha do varejista em relação a qual fornecedor ele vai investir (e por conseqüência aumenta o poder de barganha na negociação);
- possibilidade de manutenção de um sistema de preços flexíveis (enquanto que se o varejista usa produtos de fabricante tem que ficar preso a tabelas de preços e margens de comercialização (*markup*) pré-definidos);
- os produtos podem ter um maior giro, incentivado por atividades promocionais do varejista.

Um aspecto a ser ressaltado em relação ao apresentado pelo autor é que atualmente, em relação ao segundo tópico (dos varejistas ficarem limitados a tabelas de preços e comercialização dos fabricantes), observa-se que com a variedade de itens administrados e devido ao aumento de opções de produtos

para compra (concorrência) na área de vendas, os varejistas têm uma maior flexibilidade no gerenciamento dos preços sugeridos pelos fabricantes, observando sempre sua margem de lucro (bruta e líquida), giro do produto nas áreas de vendas e gerenciamento financeiro do mesmo.

McGOLDRICK (1990, p. 246) ressalta três vantagens potenciais para o uso de marcas próprias pelo varejo:

- imagem da loja / lealdade do consumidor;
- margem competitiva e faturamento extra;
- maiores lucros e melhores margens.

Cada uma das três vantagens apresentam sub-itens que estão relacionados no Quadro 3 e que devem ser analisados pelos varejistas quando do estudo pela opção ou não de marcas próprias.

Quadro 3
Vantagens do uso de marcas próprias pelos varejistas

Vantagens	Pontos a analisar
Imagem da loja / lealdade do consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Valor dos produtos aumenta imagem da loja • Valor dos produtos cria lealdade a loja e às marcas próprias • Marcas próprias podem ser percebidas como iguais ou melhores que marcas de fabricantes • É amplamente assumido que marcas próprias são feitas pelos fabricantes de marcas de fabricantes • Marcas próprias podem dar uma imagem corporativa diferenciada • Marcas próprias carregam o nome do varejista para dentro da casa do consumidor • Propaganda do varejista pode beneficiar tanto a loja como a marca própria • Um melhor <i>design</i> entre os produtos e a loja pode ser estabelecido
Margens competitivas / faturamento extra	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagens em relação aos concorrentes que não tem marcas próprias • Oferece benefícios diferenciados entre concorrentes • Maior controle na especificação e qualidade do produto • Permite maior inovação dos produtos pelo varejista • Maior controle sobre a composição do <i>mix</i> de produtos • A marca própria não pode ser obtida em outro lugar • Pode ser vendida a menores preços • Oferece maior variedade de preços para o consumidor
Maiores lucros e melhores margens	<ul style="list-style-type: none"> • As margens tendem a ser de 5 a 10% melhores • As despesas de promoções dos fabricantes são evitadas • O espaço de exposição pode ser manipulado para melhores retornos • Pode haver incremento de vendas colocando marcas próprias próximo a marcas líderes • Controles de estoques mais rígidos são possíveis • Há mais controle de aumento de preços • A oportunidade de marcas próprias ocorre quando há excesso da capacidade de produção • Marcas próprias aumentam o poder de barganha e torna mais fácil mudar de fornecedor • Permite “quebrar” o monopólio de fornecedores em alguns mercados

Fonte: Euromonitor (1986, *The own brands report*, Londres) apud McGOLDRICK (1990, p. 246)

SOUZA e NEMER (1993, p. 28) apontam que, no ponto de vista do varejista, os itens abaixo devem ser objeto de análise na adoção e manutenção de marcas próprias, comparada às marcas dos fabricantes:

- exclusividade pode representar vantagem competitiva;
- lealdade à marca própria pode gerar lealdade à loja;
- relativa independência em relação à fornecedores;
- melhor administração do *mix* de produtos;
- margens brutas mais elevadas;
- maior independência na fixação de preço final;
- maior controle sobre promoções; e
- maior identificação do pessoal de vendas com os produtos de marca própria.

Cada tópico observado requer especial atenção dos varejistas, pois da mesma forma que pode ser um alavancador ao uso de marcas próprias, pode acarretar em um controle maior, gerando custos incrementais que acabam tornando-se restritores à implantação da estratégia de marcas próprias.

RACHMAN (1969, p. 173) adverte que o uso de marcas próprias deve ser comparado com a força das marcas de fabricantes, fato que só é solucionado através de experiência e testes. O autor ressalta alguns fatores que devem ser analisados quando da análise da viabilidade do varejista ter sua marca própria:

- verificar a força da marca do fabricante no mercado;
- verificar a disponibilidade de quantidade, qualidade e preços razoáveis dos fornecedores para abastecimento do varejo. Isso pode ser minimizado se o próprio varejista for o produtor;
- verificar se as marcas de fabricante são muito caras;
- verificar se a promoção das marcas próprias será muito cara;
- verificar a estabilização do mercado para produtos existentes; e
- verificar se os consumidores estão aptos a reconhecer o valor da marca facilmente.

Esses fatores, sozinhos ou combinados, devem ser pesados para tomada de decisão.

Sob a ótica dos consumidores nos pontos de varejo, segundo MARTINS e BLECHER (1996, p. 82), quase todas as marcas, ao se nivelarem em preços,

layout e características, passam a ser tratadas como *commodity* (aqui interpretada como um produto sem diferencial, encontrado em grandes quantidades, em qualquer lugar, cuja decisão de compra ou não pelo consumidor está mais vinculada ao preço que às qualidades do produto) e faz com que os mesmos (consumidores) assumam a regra de “sempre comprar o mais barato”.

Os consumidores que correm atrás de preços podem se beneficiar comprando produtos de *commodities* (como sabonetes, achocolatados, detergentes, por exemplo) com marcas próprias e com isso esses produtos vão ocupando espaços antes ocupados por marcas líderes (marcas nacionais ou de fabricantes).

Épocas de recessão, como as vivenciadas no Brasil nos anos 80 (fato citado anteriormente) alavancam o crescimento de marcas próprias.

No decorrer do século XX, com aumento e apoio dos meios de comunicação em massa, houve aumento das marcas dos fabricantes e os consumidores começaram a transferir sua credibilidade e confiança do varejista para o fornecedor. Ao contrário das marcas de fabricantes que dispunham de apoio de marketing, as marcas próprias eram vistas como inferiores ou um alternativa de baixo preço às marcas dos fabricantes similares, fato ainda mais marcante pela ausência do nome do fornecedor nas embalagens, o que chegava a levantar suspeitas sobre a proveniência e qualidade do produto (SOUZA e NEMER, 1993, p. 51).

Em contrapartida, MARKIN Jr (1971, p. 282-283) destacava, já em 1971, que nos Estados Unidos estava se tornando muito difícil para os consumidores rejeitarem marcas próprias. Falta de confiança, questionamentos e dúvidas sobre a qualidade dos produtos, segurança de troca ou reparos no caso de não aceitação eram alguns fatores importantes para a decisão do consumidor. Porém, ressalta o autor, que três fatores foram muito importantes para o início da mudança de hábito dos consumidores:

1. conhecimento que os fabricantes de marcas comercializadas nacionalmente eram os mesmos que forneciam marcas próprias de varejistas (e as especificações eram similares), aumentando a confiança nas marcas próprias;

2. a garantia do varejista, já com credibilidade perante ao consumidor, que seus produtos tinham a mesma garantia sobre a satisfação (se o consumidor confia na cadeia/rede, também confiaria nos produtos de marcas da própria rede);
3. a frequência de preços baixos nos produtos de marcas próprias.

Além disso, o autor comenta que reportagens no *Wall Street Journal*, *Changing Times*, *Sales Management* nos Estados Unidos citavam os fatores acima (produtos similares, com preços inferiores), disseminando a informação e possibilitando o aumento do consumo de produtos de marcas próprias.

SOUZA e NEMER (1993, p. 30) relacionam 7 condições que favorecem a introdução de marcas próprias no varejo:

1. Mercados em que as marcas de fabricantes não estejam fortemente posicionadas ou onde existam nichos inexplorados;
2. existência da matéria-prima necessária à fabricação e disponibilidade do produto final em quantidade e qualidade satisfatórias, garantindo um abastecimento regular (qualitativa e quantitativamente);
3. disponibilidade do produto em prazos razoáveis e entregas pontuais;
4. disponibilidade de matéria-prima e/ou produto final a preços razoáveis, que permitam ao varejista vender o produto a um preço menor ou igual ao das marcas de fabricantes equivalentes e ainda assim obter uma margem bruta acima da média;
5. necessidades de pesquisa e desenvolvimento, controle da qualidade, propaganda e promoção não tão grandes a ponto de absorverem toda a margem adicional;
6. não serem pioneiras em determinadas categorias, sob pena de incorrer em custos muito altos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e comunicação para o varejista (e de estarem abrindo o caminho para outras empresas);
7. idealmente, qualidade de comprovação fácil e pouco dispendiosa, reduzindo o risco da experimentação por parte do consumidor.

O crescimento do uso de marcas próprias pelos varejistas permite estabelecer dimensões de posicionamento (Quadro 4), baseados principalmente na mudança das necessidades dos consumidores e possibilidade de atendê-las.

A opção por uma única marca (uma marca para todas ou várias categorias de produtos) ou marcas múltiplas (marcas distintas dentro de uma mesma categoria de produtos e entre diferentes categorias) de forma a criar o hábito de compra dos consumidores por motivos de exclusividade e diferenciação são análises importantes para o setor.

Quadro 4
Dimensões de posicionamento de produtos de marcas próprias

DE	PARA
<i>Commodities</i>	Produtos de moda
Faixas de preços iniciais (mais baixas)	Faixas de preços mais altas
Itens isolados	Produtos coordenados e coleções
Marca única	Marcas múltiplas
Pouco controle pelo varejista	Vários níveis possíveis de propriedade e controle por parte do varejista

Fonte: Adaptado de SOUZA e NEMER (1993, p. 75).

Com base no exposto, observa-se a oportunidade do varejista trabalhar com marcas próprias e a preocupação de como obter o fornecimento do produto.

2.6. Marcas próprias em supermercados

A proximidade e o contato freqüente com o consumidor propiciam ao varejista um acesso mais simples, direto e menos oneroso na coleta e levantamento de preferências, necessidades e desejos. Essas informações são importantes para a análise da possibilidade do uso de marcas próprias ou não, principalmente para o supermercado.

O primeiro supermercado a lançar produtos marcas próprias e na categoria genéricos foi o Carrefour na França em 1976, com o conceito difundindo-se rapidamente pelo varejos dos Estados Unidos e Europa em um ano e expandido para outros países como Inglaterra, Holanda, Alemanha, Canadá, Austrália, Japão, entre outros. Os produtos eram posicionados 30% abaixo do preço dos produtos dos líderes (produtos de fabricantes), mas mesmo assim garantiam margens diferenciadas, o que incentivava os supermercadistas a utilizarem. (McGOLDRICK, 1990, p. 244).

Segundo SOUZA e NEMER (1993, p. 60), o supermercadista deve observar, analisar e seguir todos os requisitos para sucesso do uso de marcas

próprias:

- reputação da loja;
- conhecimento do mercado;
- planejamento a longo prazo e metas claramente definidas;
- equipe capacitada para o desenvolvimento de produtos;
- comprometimento e envolvimento da alta gerência e funcionários;
- posicionamento adequado;
- uma estratégia bem definida e coerente para cada marca;
- volumes suficientes para permitir custos de produção racionalizados;
- qualidade constante;
- seleção cuidadosa de fornecedores;
- relacionamento com fornecedores em bases positivas;
- política de preços realista;
- valor percebido;
- promoção forte e unificada;
- programa de comunicação de marketing criativo, visando “educar” o consumidor.

Na Europa, a penetração média de marcas próprias é de 15% nos supermercados, de acordo com dados da Nielsen de 1991 (GLÉMET e MIRA, 1993a, p. 5).

O Carrefour, rede francesa com lojas no Brasil, que normalmente trabalha com até cinco marcas por linha de produto, tem como regra que o fabricante da marca própria em cada linha seja um dos fornecedores das marcas de fabricantes que constituem a linha, geralmente o segundo em participação no segmento, a quem interessa mais que ao líder o fornecimento sob marcas de terceiros. (SOUZA e NEMER, 1993, p. 77).

Para analisar o uso de marcas próprias por supermercados brasileiros, a Tabela 1 ilustra algumas redes, seu ano de início de uso e o número de marcas próprias.

Tabela 1
Supermercados brasileiros com produtos marcas próprias

Empresa	Ano início de uso	N. de marcas
Bompreço	1976	85
Carrefour	1989	81
Eldorado	1974	92
Makro	1981	106
Paes Mendonça	1969	100
Pão de Açúcar	1971	240
Sendas	Anos 70	50

Fonte: Revolução de Marcas (Gouveia de Souza & MH) apud SOUZA e NEMER (1993, p. 94)

Segundo pesquisa da Nielsen de 1996 (apud CHIARA, 1997, p. B4) o número de cadeias que comercializavam marcas próprias cresceu de 21 para 28 nos anos de 95 e 96. Na ordem das categorias de produtos, as que mais merecem destaque de crescimento são os refrigerantes, a margarina e o guardanapo de papel. O crescimento de marcas próprias deu-se tanto em produtos vendidos como em participação do faturamento, já chegando a 10% do faturamento em 1997 (PANORAMA SETORIAL, 1998, p. 152)

SALGUEIRO (1993, p. 82) relembra algumas regras importantes na hora da decisão de adotar e manter ou não marcas próprias nos supermercados:

- os produtos devem ter qualidade igual ou superior à dos líderes de mercado. O consumidor vai querer saber quem fabricou e forneceu o produto, mas é sempre o nome da rede que está em destaque, visto que ele só encontra o produto nessa rede;
- os fornecedores devem ser escolhidos criteriosamente, pois deles depende-se da qualidade, da quantidade e freqüência de disponibilidade do produto;
- a preferência deve ser pelos produtos de alto giro;
- analisar a tendência de compras por impulso e com isso desenvolver as embalagens dos produtos. Cuidados devem ser observados quanto ao custo das embalagens, pois senão a vantagem de menores custos repassados aos consumidores torna-se inviável;
- é importante ter um departamento para cuidar das marcas próprias. Os esforços de toda empresa devem estar voltados para o mesmo objetivo;

- adotar como estratégia apenas produtos de marcas próprias, ao invés de criar lealdade aos consumidores, poderá afastá-lo da loja. Um estudo do *mix* e quantos concorrentes apresentar além do líder é muito importante;
- garantir a frequência de produtos de marca própria na prateleira. Não adianta obter a confiança e fidelidade dos consumidores se não houver produto no momento da compra.

Para comercializar marcas próprias, os supermercadistas dependem de fornecedores que possam fornecer os produtos. Os fornecedores podem ser os fabricantes de marcas nacionais (“de fabricantes” e que já detém o *know-how* na produção e fornecimento dos produtos) ou fornecedores desenvolvidos especificamente para atender/abastecer esse nicho de mercado – marcas próprias para supermercados. Porém, quais os fatores que incentivam ou restringem os fornecedores a entregar produtos de marcas próprias aos supermercados?

2.7. O fornecimento de marcas próprias

Pela revisão da literatura, o escopo macro de abordagem do varejo, o varejo no Brasil, os supermercados no varejo e no Brasil, as marcas próprias no varejo e nos supermercados, culmina em um aspecto micro e pouco explorado pela literatura - os fatores propulsores e restritivos ao fornecimento de marcas próprias para supermercados.

Considerando todos os aspectos apresentados, pode-se notar que os fornecedores de marcas próprias para supermercados são importantes figuras nesse segmento.

Segundo GLÉMET e MIRA (1993a, p. 3-5) baseados em um estudo da consultoria McKinsey (1993) constatam que durante os últimos anos os produtos de marcas próprias têm apresentado um crescimento consistente em um número crescente de categorias de produtos alimentícios e não-alimentícios. Muitos fornecedores cujas marcas não pertencem ao time de primeira linha, têm explorado este crescimento para alcançar volumes significativos nas vendas. Por

outro lado, a participação no mercado (*market share*) e a margem de lucro das marcas líderes tradicionais têm caído bastante. Muitos deles têm se deparado com uma questão estratégica crucial: devem ou não iniciar eles mesmos a produção de marcas próprias para seus grandes clientes varejistas?

Apesar de inquietante, esta questão tende a se intensificar durante os próximos anos. Os produtores líderes de produtos de giro rápido (*fast-moving consumer products*) não serão capazes de evitar esta questão; eles terão que fazer uma escolha. Como pesar todos os lados da questão? Como olhar além das considerações de curto prazo como custo e volume marginal, e como evitar comportamentos simples de competição do tipo "se nós não fizermos, nossos competidores farão" e tomar uma decisão confiável baseada numa visão de longo prazo da evolução da categoria do produto?

Os autores (GLÉMET e MIRA, 1993a, p. 3-5) ressaltam que quando uma marca líder se depara com uma questão de marca própria, existem argumentos favoráveis e contrários, conforme Quadro 5.

Quadro 5

Argumentos favoráveis e contrários ao fornecimento de produtos marcas próprias

Argumentos favoráveis	Argumentos contrários
<ol style="list-style-type: none"> 1. Marca própria representa um grande segmento de mercado (e geralmente crescente); 2. As economias de escala em cada etapa do negócio (capacidade de fabricação, distribuição, merchandising, etc.) justificam a busca por maiores volumes; 3. Fornecer uma marca própria irá melhorar o relacionamento com o varejo organizado e poderoso; 4. Controle da tecnologia e da matéria prima reduz o risco; 5. Existe uma segmentação clara para o consumidor entre produtos com ou sem marca, que sustenta a criação da marca própria; 6. Marca própria ajuda a eliminar os concorrentes pequenos e locais; 7. Marcas próprias oferecem uma oportunidade de competição em preços contra outras marcas de produtos; 8. Marcas próprias aumentam a área em prateleiras, fator crítico para motivar compras por impulso. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crescimento da participação do mercado através do fornecimento de marcas próprias só acontece às custas da lucratividade, uma vez que sobe a sensibilidade aos preços e caem as margens de lucro; 2. Revelar informações de custo para o distribuidor, geralmente essencial para um fornecedor de marca própria, pode ser uma ameaça aos produtos que têm a marca da empresa (fabricante); 3. Visando a eliminar os fornecedores de marcas próprias já existentes, os novos fornecedores têm que abaixar os preços praticados, arriscando assim a iniciar uma guerra de preços em um ambiente em que a lealdade ao varejo (<i>trade</i>) oferece pouca proteção; 4. Em mercados jovens e em crescimento, são as marcas líderes e não as marcas próprias dos fornecedores que irão determinar se o mercado deverá se desenvolver para produtos de marca ou "commodities"; 5. Marca própria não tem harmonia com a marca líder nem com a estratégia do produto - gera dúvidas quanto aos padrões de qualidade, dilui a atenção da administração e afeta a imagem que o consumidor tem do negócio da marca líder.

Fonte: Extraído e adaptado de GLEMÉT e MIRA (1993a, p. 4-5)

Diante destes argumentos, segundo os autores, os fabricantes e fornecedores geralmente tomam decisões radicais: ou eles *nunca* produzem marcas próprias ou eles *sempre* produzem. Porém, a decisão sobre marcas próprias não é uma escolha tipo "sim/não"; não existe uma estratégia genérica para marcas próprias. Existem muitas nuances e variações que devem ser consideradas. A decisão deve ser ponderada.

Segundo McGOLDRICK (1990, p. 248), o fornecimento de marcas próprias não apresenta sérios problemas para o varejista, pela forte concorrência entre os fornecedores. Um dos problemas enfrentados pelos varejistas é o limitante do volume de produção (capacidade de produção).

O autor apresenta as principais vantagens e problemas no fornecimento de

marcas próprias que devem ser analisados pelos fornecedores e são listados no Quadro 6.

Quadro 6

Vantagens e problemas no fornecimento de produtos marcas próprias

Vantagens	Problemas
1. Excesso de capacidade de produção pode ser utilizado	1. Vantagens podem ser por curto espaço de tempo
2. Há melhor utilização da fabricação e distribuição, com ganhos de economia de escala	2. Pode ser difícil re-estabelecer a posição da marca líder do fabricante sem promoções e propaganda
3. Marcas próprias ajudam a absorver os custos fixos	3. Marcas próprias podem diminuir as vendas da marca do fabricante
4. Recusa em fornecer marcas próprias pode simplesmente transferir o volume para concorrentes que irão fornecer	4. Varejistas podem restringir áreas de marcas de fabricantes para marcas próprias
5. Marcas próprias podem prover base para expansão	5. Marcas próprias podem gerar um excesso de confiança em alguns clientes (ou pior, em poucos clientes)
6. Pequenos fabricantes podem entrar e ficar no mercado sem incorrer em custos de desenvolvimento de marcas	6. Poder de barganha do fornecedor pode ser perdido pois o varejista pode trocar os canais de fornecimento
7. Algumas garantias podem ser transferidas para os varejistas	7. Usar marcas próprias para recuperar <i>overheads</i> pode simplesmente retardar a solução de problema de excesso de <i>overhead</i>
8. Grandes fabricantes usando uma política de marcas mistas (próprias e de fabricantes) podem ter maior controle e discriminação entre imagem de produto, especificação e preços	8. Investimentos em desenvolvimento técnico e vantagens competitivas são dados "de graça" para marcas próprias
9. Marcas líderes de fabricantes podem ser beneficiadas com marcas próprias por competir com um menor número de marcas	9. Se o varejista decide trocar de fornecedor, os altos investimento no desenvolvimento de <i>expertise</i> são passados para outros fornecedores nacionais ou internacionais
10. Varejistas podem recusar a ter estoques de marcas de fabricantes a não ser que estes também produzam marcas próprias	10. Margens podem ser 20% menor e o fornecimento de marcas próprias tendem a ter menor lucratividade
11. Marcas próprias aprimoram e aproximam o relacionamento com os varejistas	
12. O varejista tem igual interesse em vender o produto marca própria	

Fonte: Extraído e adaptado de Euromonitor (1986) apud McGOLDRICK (1990, p. 249)

A relação entre os fornecedores e os varejistas pode oscilar durante o tempo – de conflito para cooperação. Caulkin (1987) apud McGOLDRICK (1990, p. 250) cita que os varejistas sempre contam que se um fornecedor não quer mais fornecer, outros aparecem para ocupar o espaço. O contrato e as exigências impostas pelo varejista relativos a produção, controle de qualidade, garantias envolvidas, prazo de entrega, forma de estocagem, duração do contrato são fatores importantes de serem analisados pelo fornecedor ao estabelecer esse vínculo comercial.

Segundo artigo da revista *Marketing Week* (16 ago 1996, p. 29), o

relacionamento entre fornecedores e varejistas está em fase de cooperação, sendo que os fornecedores de marcas próprias vêm a possibilidade de eliminar os pequenos fornecedores e se solidificarem no mercado.

GLÉMET e MIRA (1993a, p. 14-15), ao analisarem o que intitulam de "dilema da marca própria" - fornecer ou não, ressaltam que as decisões dos fornecedores devem ser tomadas levando-se em conta os seguintes pontos:

- Para os iniciantes, as marcas próprias podem ser o único modo de obter acesso a um novo mercado; já para os seguidores (*followers*) ou os marginais (*marginal players*), é o único meio de sobrevivência diante da crescente competição e da pressão do varejo. Para a maioria das marcas líderes, entretanto, a marca própria é uma verdadeira ameaça à sua participação do mercado e à sua lucratividade, a médio e longo prazo. Algumas oportunidades limitadas podem existir, mas em situações específicas, onde:
 - segmento da marca está seguramente protegido tanto dos concorrentes quanto da "canibalização" da marca própria;
 - surgem novas necessidades que não podem ser satisfeitas via marcas existentes;
 - existem grandes barreiras na entrada;
- Marca própria não é um segmento novo; ela não cria um produto novo que vá gerar novos consumidores e novas formas de consumo. Ela representa uma marca ou conjunto de marcas alternativas que crescem às custas de outras. O volume total do mercado pode aumentar a curto prazo, mas a longo prazo os riscos são reais. Apesar da ameaça de "canibalização" ser maior para os seguidores (*followers*) e marginais (*marginal players*), ela pode ser significativa para o negócio da marca líder, causando:
 - deterioração da posição relativa do preço (*relative price position*);
 - diminuição do espaço nas prateleiras;
 - crescimento no número e na distribuição dos produtos das marcas próprias dos concorrentes;
- Desenvolvimento da marca própria poderá diminuir a rentabilidade da

categoria, especialmente dos fabricantes líderes. De fato, o lucro marginal da marca própria geralmente não compensa as perdas na diminuição das vendas, diminuição do preço unitário e as margens reduzidas no negócio da marca.

No artigo publicado na revista *Progressive Grocer* (nov 1996, p. A-10), é ressaltado o ponto que os fornecedores devem acompanhar o investimento e interesse dos varejistas pelas marcas próprias, bem como seu crescimento. Esse aspecto deve ser observado pelos fornecedores, segundo o artigo, tanto referente a oportunidade de aumento de participação de mercado (*share*) quanto de lucratividade. Não participar é como excluir-se desse mercado (marcas próprias) e os varejistas podem excluir os fornecedores também do outro (marcas de fabricantes).

Segundo BREDARIOLI (1999, p. 1) a parceria entre fornecedores e supermercadistas permitiu aumentar a credibilidade nos produtos de marcas próprias e reduzir em 5% a ociosidade de produção.

BARCELLOS (1999, p. C-1) ressalta que há previsões de crescimento de até 20% no fornecimento de produtos de marcas próprias e que, baseado nos cuidados com a qualidade do produto, a troca de fornecedores não é tão rápida e com isso pode-se estabelecer um vínculo maior de parceria e crescimento fornecedor-supermercado.

SALGUEIRO (1993, p. 74) ressalta os prós e contras de quem fabrica e fornece marcas próprias para supermercados, apresentados no Quadro 7.

Quadro 7

Vantagens e desvantagens na fabricação e fornecimento de marcas próprias

Vantagens	Desvantagens
1. Utilização da capacidade produtiva ociosa.	1. A lucratividade é mais baixa. As margens tendem a ser menores.
2. A marca própria ajuda a absorver os custos fixos	2. Há o risco do fabricante criar uma dependência muito grande em relação a poucos clientes.
3. As indústrias de menor porte podem entrar no mercado sem incorrer em custos de marca	3. As marcas próprias, por serem na maioria das vezes mais baratas, podem interferir negativamente nas vendas das marcas regulares em algumas lojas que tem sua própria marca
4. Através de marcas próprias os fabricantes tomam indiretamente o lugar dos concorrentes nas gôndolas	4. Os supermercados podem vir a restringir a promoção de outras marcas para favorecer as suas
5. Algumas responsabilidades podem ser transferidas para o varejista	
6. O fornecimento de marcas próprias favorece uma relação mais profunda com o varejista	
7. Líderes de marcas podem sair ganhando, uma vez que as marcas próprias tendem a competir mais com as marcas menos conhecidas	

Fonte: Adaptado de SALGUEIRO (1993, p. 74)

Esses mesmos aspectos são apresentados também no artigo da revista Meio e Mensagem (1995, p. 18-19).

Outro aspecto listado é que há um contrato de fidelidade entre as partes, onde uma parte fornece os produtos com qualidade e a outra compromete-se a continuar prestigiando os demais produtos (marcas de fabricantes) com exclusividade, eliminando os concorrentes (SALGUEIRO, 1993, p. 74).

GLÉMET e MIRA (1993b, p. 90) ressaltam alguns pontos que os fornecedores devem analisar antes de decidirem por fornecer ou não produtos marcas próprias:

- a) potencial intrínseco da categoria de produtos;
- b) regras de marcas próprias no varejo e seu crescimento;
- c) percepção dos consumidores quanto a produtos de fabricantes e marcas próprias;
- d) comportamento dos fabricantes e fornecedores;
- e) entendimento das alavancas de crescimento das marcas próprias;
- f) riscos e recompensas inerentes ao negócio (análise do cenário, análise dos fatores de marcas próprias e consistência estratégica).

Além dos aspectos já apresentados de custos e ocupação plena da empresa, MORAES (1995, p. 28-29) cita a exigência de um controle de qualidade dos produtos bastante rigoroso por conta dos varejistas. Empresas renomadas como Bureau Veritas e Société Générale de Surveillance (SGS) são contratadas pelos varejistas (supermercadistas) para validarem todo o processo de produção e fornecimento periodicamente.

FITZEL (1998, p. 259-263) cita o dilema dos fornecedores: (a) a decisão se fornecem marcas próprias ou não para concorrer com seus próprios produtos; (b) a determinação se haverá perda em não fornecer marcas próprias. Esse dilema foi tema de pesquisa na Cornell University (NY), conduzido pela Cornell University's Food Industry Management Program.

A pesquisa aponta alguns benefícios em fornecer marcas próprias:

- eficiência da produção;
- expansão do mix de produtos para seus clientes;
- aumento da exposição dos produtos nas prateleiras e áreas de vendas;
- oportunidade de alianças estratégicas com o varejo;
- amortização de alguns custos fixos;
- manutenção de participação de mercado (*market share*); e
- melhor relacionamento com o varejo.

O estudo relata que os fornecedores adotam uma das três políticas em relação ao fornecimento de marcas próprias: (a) nunca fornecem marcas próprias (principalmente se detém a marca líder); (b) fornecem apenas o relativo a ociosidade de produção ou (c) especializam-se em fornecer marcas próprias.

As empresas que adotam a política de nunca fornecer marcas próprias normalmente são as líderes de mercado e as razões que apresentam para tanto são: (a) comprometimento exclusivo com seu *core business*; (b) não querem competir com a própria marca; (c) marcas próprias podem abalar o alto valor e reputação da marca da empresa; (d) risco de perder a alta participação de mercado (*market share*) e (e) não têm ociosidade de produção. Porém, admitem que podem rever a posição se houver declínio nas vendas e tiverem que

preencher a ociosidade das máquinas ou se houver pedida por parte dos consumidores (aumento das vendas de marcas próprias no varejo). (também citado em FITZEL, 1992, p. 16).

As empresas que adotam a política de fornecer apenas o relativo à ociosidade de produção escolhem entre concorrer no mesmo mercado que fornecem seus produtos ou não. Escolhem também em que categorias vão fornecer e para quais clientes varejistas, além de negociarem o controle da licença da marca. Em todos os casos a limitação é a ociosidade de produção. Nessa mesma linha FITZEL (1992, p. 16) cita que algumas vezes o fornecimento é para aumentar a eficiência da linha de produção.

Para a terceira política, empresas em que se especializam em fornecer marcas próprias, o estudo relata que é uma forma das empresas permanecerem no mercado, pois se não detém a marca líder tem que concorrer com outras empresas como segunda marca. Para garantirem-se com o varejista, optam por fornecer marcas próprias e especializam-se nisso.

Há também o aspecto que produtos com marcas próprias não tem investimento do fornecedor em propaganda e promoções como citado em FITZEL (1992, p. 17), pois esse custo é do varejista, fazendo com que o custo seja inferior e as margens maiores.

FITZEL (1998, p. 3 e 1992, p. 16) aponta que os fornecedores de marcas próprias nos Estados Unidos (EUA) até 1970 permaneciam anônimos nos produtos marcas próprias, aparecendo apenas a marca do varejista. Isso porque não queriam sua imagem associada ao produto e comparada com sua própria marca, pois os produtos de marcas próprias eram estereotipados como produtos baratos e de qualidade inferior (apesar de muitas vezes ser de composição igual ao da marca do fornecedor). No Brasil a situação também era a mesma (PANORAMA SETORIAL, 1998, p. 159).

A criação em 1979 do *Private Label Manufacturers Association* (PLMA) nos EUA promoveu maior integração entre os fornecedores, assim como maior divulgação de produtos marcas próprias.

Atualmente nos EUA essa postura mudou, pois houve a proliferação dos produtos marcas próprias com melhor aceitação pelos consumidores em

qualidade e preço além de maior apelo dos varejistas (principalmente os supermercadistas) para o fornecimento dos mesmos. Isso fez com que os fornecedores enxergassem no fornecimento de marcas próprias oportunidades de crescimento (p. 126). No Brasil, segundo o PANORAMA SETORIAL (1998, p. 159) a postura dos fornecedores também alterou-se, com muitos deles já fornecendo produtos, como por exemplo: Santista Alimentos, Kolynos do Brasil Ltda, Procter & Gamble Brasil S.A., Ceval Alimentos S.A., Camil, Melitta, Ducôco, Usina da Barra, Liotécnica, Kibon, Bombril S. A., Cia União Refinadores de Açúcar e Café, Café do Ponto do Brasil S.A., Cargill Agrícola S.A., Socôco S.A. Indústria Alimentícia, Bauducco & Cia Ltda, Vinagre Castelo, Vigor, Etti e Bretzke. (Outros exemplos de fornecedores, produtos e varejistas (supermercados) citados em alguns jornais e revistas nacionais podem ser observados no Anexo 2.)

Melhoria na economia; aumento de fusões, aquisições e incorporações no varejo e busca pelos varejistas de alternativas de aprimorar negociação com os fornecedores de marcas líderes são alguns dos fatores que impactam a evolução de marcas próprias e por conseqüência seu fornecimento, segundo FITZEL (1992, p. ii).

A teoria ilustra a importância do tema em estudo, principalmente no setor supermercadista onde há o crescimento de marcas próprias e apesar disso não há obras específicas sobre fornecedores de marcas próprias no Brasil.

3. METODOLOGIA E MÉTODO DA PESQUISA

3. METODOLOGIA E MÉTODO DA PESQUISA

3.1. Metodologia

Segundo GIL (1987b, p. 27) “pode-se definir método como o caminho para se chegar a determinado fim”. Ainda segundo o autor, o método científico é “... um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Não existe um método melhor ou pior que outro, o que existe é o método mais adequado ao objetivo e condições da pesquisa; nesta fase da pesquisa, deve-se evitar o uso de uma estratégia quando outra seria melhor (YIN, 1988).

Os principais aspectos dessa pesquisa, que determinaram a escolha da metodologia foram:

- Procurar identificar os fatores propulsores e restritivos ao fornecimento de marcas próprias para supermercados;
- Há muita complexidade nas variáveis envolvidas, isto é, as variáveis são inter-dependentes e não é possível isolá-las para estudo e também não é claramente visível onde termina o fenômeno estudado e começa o contexto;
- A pesquisa está direcionada aos acontecimentos mais recentes (contemporâneos) da administração, procurando reter características significantes de eventos da vida real.

GIL (1987a, p. 44-47 e 1987b p. 44-46) afirma que é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Uma breve descrição de cada um dos tipos:

Pesquisas exploratórias: têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, estas

pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”. Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso;

Pesquisas descritivas: têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e observação sistemática. Dentre as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que têm por objetivos estudar as características de um grupo. Também são pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis;

Pesquisa explicativa: essa pesquisa têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso mesmo, é o tipo mais complexo e delicado, já que o risco de cometer erros aumenta consideravelmente. Pode-se dizer que o conhecimento científico está assentado nos resultados oferecidos pelos estudos explicativos. Isso não significa, porém, que as pesquisas exploratórias e descritivas tenham menor valor, porque quase sempre constituem etapa prévia indispensável para que se possa obter explicações científicas. Uma pesquisa explicativa pode ser continuação de outra descritiva, posto que a identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que esteja suficientemente descrito e detalhado.

O método escolhido é o de estudo de caso e será abordado em duas etapas: exploratória e descritiva.

YIN (1988, p. 20) atribui ao estudo de caso uma dimensão que transcende simplesmente o caráter explicativo, o que complementa o objetivo exploratório da pesquisa. Segundo o autor:

(...) justifica sua utilização (do estudo de caso) quando as questões propostas são do tipo “como” e “por que”, ou seja, questões

explicativas, que estão sendo feitas sobre uma série de eventos atuais sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (...)

GOODE e HATT (1972, p. 431) ressaltam que, sobre o estudo de caso, “não pode ser considerado capaz de captar o único, mas uma tentativa de manter juntas, como uma unidade, aquelas características importantes para o problema científico que está sendo investigado”.

Para BRUYNE (1977, p. 224), o método de estudo de caso permite “analisar de forma intensiva em uma organização real, informações tão numerosas e detalhadas quanto possível, com vistas a aprender a totalidade de uma situação”.

Apesar das limitações do método de estudo de casos como estratégia de pesquisa, CASTRO (1977) acrescenta que o mesmo pode ser útil “diante de um problema em que nossos conhecimentos são particularmente escassos e rudimentares, podemos fazer uma análise incompleta do todo ou conhecer bem uma pequena parte que não sabemos até que ponto é representativa desse todo (estudo de caso)”.

O estudo de caso é definido por YIN (1988, p. 23) como “uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual, são múltiplas as fontes de evidência”. O autor também resalta que a estratégia do estudo de caso tem sido considerada menos adequada quando comparada com outras estratégias de pesquisa (experimentos, histórias ou “pesquisas”), talvez pela falta de rigor da pesquisa, dado que às vezes o investigador tem sido superficial e tem permitido que evidências equívocas ou pontos de vista errados influenciem a direção das descobertas; ou as conclusões são menos documentadas e direcionadas. Sobre isso o autor coloca que:

(...) a resposta é que os estudos de caso, como as experiências, são passíveis de generalização para proposições teóricas e não para populações ou para o universo. Neste sentido, o estudo de caso, assim como o experimento, não representa uma “amostra”, e o objetivo do investigador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística) (p. 21).

Quando o tema escolhido para pesquisa é pouco conhecido, encontram-se dificuldades significativas para elaborar hipóteses precisas e operacionalizáveis. Neste caso a pesquisa exploratória, segundo GIL (1987b, p. 60), pode "... desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores", acrescentando que "o produto final desse processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados".

A etapa exploratória tem como finalidade intensificar a familiaridade da pesquisadora com o fenômeno que se deseja investigar, bem como verificar sua exeqüibilidade (SELLTIZ e OUTROS, 1974, p. 61). Essa etapa foi realizada através de levantamento de fontes secundárias (levantamento bibliográfico, documentais, de pesquisas efetuadas) relacionadas com o tema no Brasil e em outros países.

Na etapa descritiva buscou-se o levantamento de informações através de entrevistas em profundidade apoiada por questionário semi-estruturado (anexo 5).

Apesar de todos aspectos ressaltados, esse método tem sido motivo de críticas por parte daqueles que preferem estudos quantitativos. CAMPOMAR (1991) destaca que:

O estudante que esteja trabalhando em sua dissertação de mestrado ou tese de doutoramento em Administração deve ter coragem de usar o método de estudo de caso em sua pesquisa, quando indicado, sem intimidar-se por possíveis preconceitos e sem se deixar seduzir por técnicas quantitativas, tornadas acessíveis pela moderna tecnologia de processamento eletrônico de dados.(p. 97).

CAMPOMAR (1991) afirma que para realizar um estudo de caso:

(...) é imprescindível a preparação de um protocolo relacionando as atividades a serem realizadas e os procedimentos a serem seguidos. Deverão ser determinados os instrumentos para coleta de dados, os quais, normalmente, poderiam ser literatura, documentos de arquivos, entrevistas (com decisão sobre estrutura e disfarce), observação (participativa ou não), experiência e, mesmo artefatos (uma fonte de evidência que não é usualmente usada em estudos

de caso de administração).

O protocolo do Estudo de Caso segundo YIN (1988, p. 70) é uma tática utilizada para guiar o pesquisador ao longo do estudo e auxiliá-lo na elaboração do relatório.

Segundo o autor, o protocolo deve compreender os seguintes itens:

- visão geral do projeto de estudo de caso. Tal visão geral envolve a definição dos objetivos, os pontos principais do estudo de caso e leituras relevantes em relação ao tópico investigado;
- procedimentos de campo. Tais procedimentos referem-se ao detalhamento de questões como credenciais, acessos aos locais do estudo de caso e fontes de guia para reportar o estudo de caso (esboço, formato para a narrativa e especificação de informação bibliográfica e outras documentações);
- informações gerais e lembretes sobre procedimentos;
- questões do estudo de caso (as questões específicas que o pesquisador deve ter em mente na coleta de dados).

Como o estudo de caso é um método de pesquisa exploratória, convém lembrar que seu objetivo é de gerar hipóteses e não verificá-las, além de possibilitar a ampliação dos conhecimentos do problema em estudo (MATTAR, 1996, p. 22). Essas hipóteses podem ser testadas em levantamentos de campo futuros.

3.1.1. O desenho da pesquisa

O modelo conceitual básico do estudo (Figura 6) que foi a base para a elaboração do questionário que foi utilizado para a coleta de dados (anexo 5) foi estruturado a partir da revisão da literatura (capítulo 2) e do relacionamento dos aspectos favoráveis e desfavoráveis citados na literatura (anexo 1). O modelo e os aspectos mais importantes serão base para análise dos casos. A Figura 5 apresenta de forma mais detalhada essas etapas:

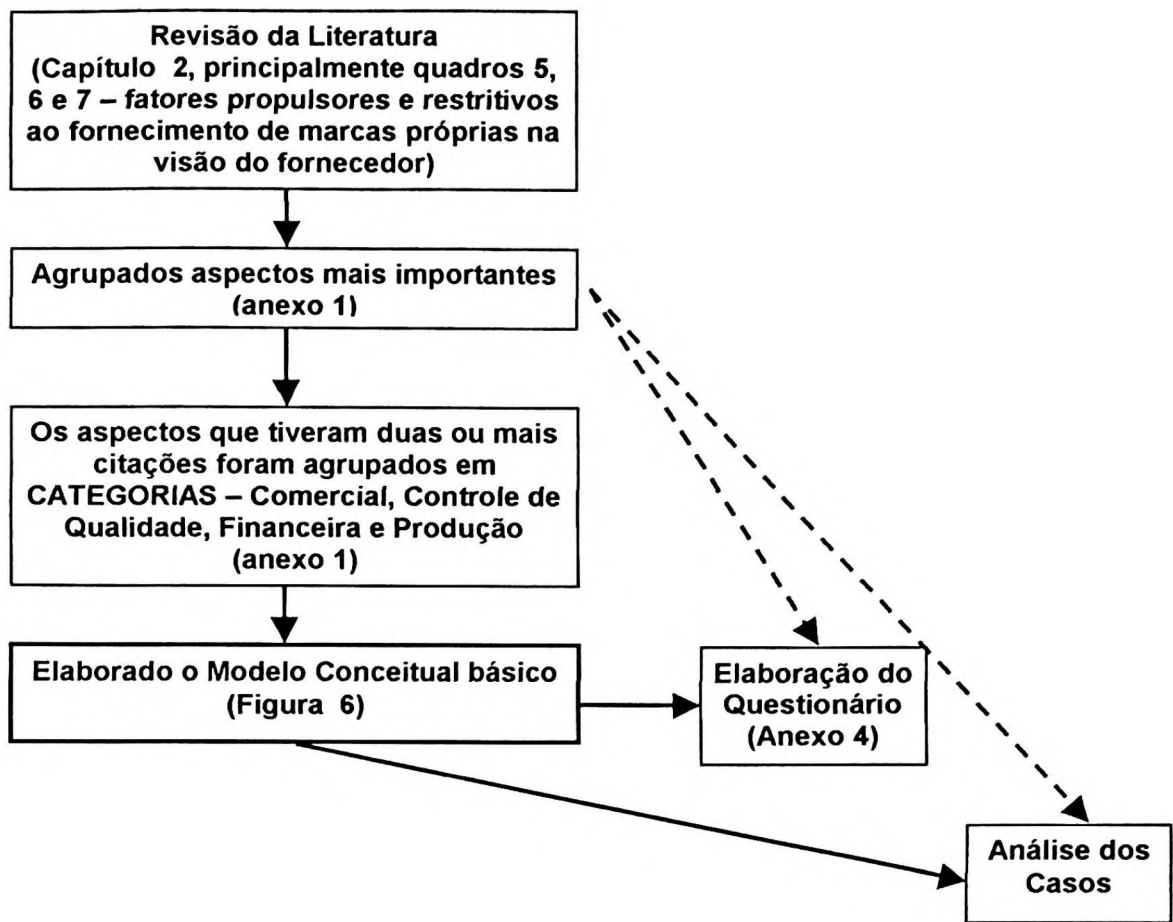


Figura 5: Desenho da pesquisa

O principal objetivo do modelo apresentado na Figura 6 é relacionar as categorias analisadas para o fornecimento de marcas próprias e direcionar a elaboração do questionário utilizado para a coleta de dados, além de orientar no momento da análise dos casos.

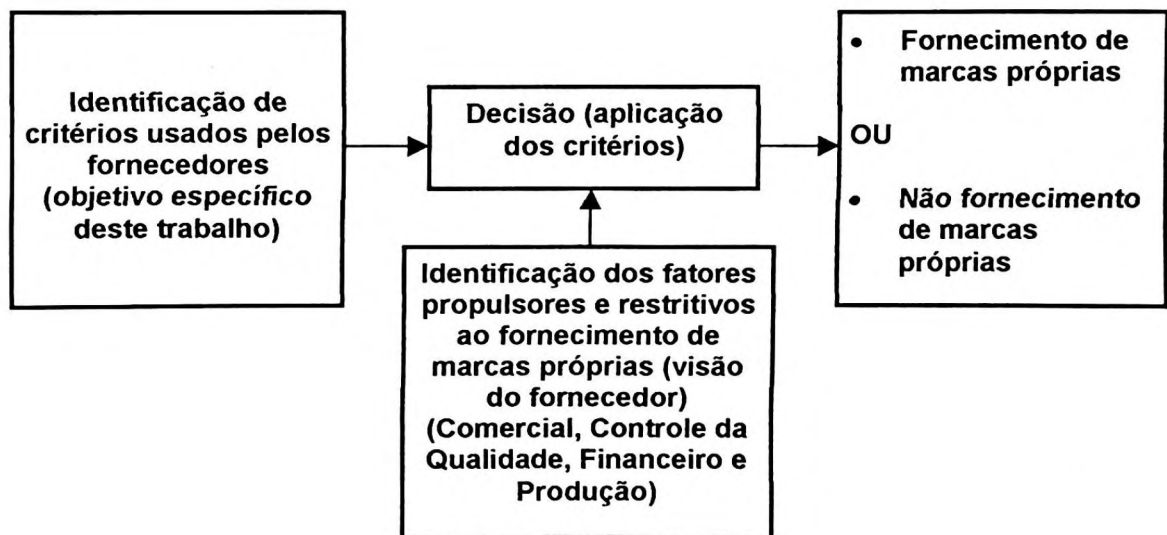


Figura 6: Modelo conceitual básico do estudo

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a análise das categorias terá um caráter mais descritivo do que quantitativo, apresentando os "aspectos mais importantes" que poderão aparecer durante a coleta de dados (não se limitando a estes).

Em pesquisas quantitativas, para verificar a independência das variáveis é recomendável um teste estatístico, porém no tipo de pesquisa escolhida (estudo de caso) não é aplicável, pois os dados a serem tratados são na forma de texto.

Nas categorias analisadas para o fornecimento de marcas próprias, os itens com duas ou mais citações na literatura foram relacionados para direcionar a pesquisa de campo (anexo 1):

- Comercial
 - poder de barganha junto ao varejo
 - maior volume vendido (maior giro)
 - diminui o volume vendido da marca da empresa
 - elimina concorrentes pequenos e locais
 - entrada no mercado
 - melhor relacionamento com o varejo
 - aumenta área do fornecedor na prateleira
 - se não fornecer, concorrente fornece
- Controle de Qualidade
 - exigência de controle de qualidade
- Financeiro
 - lucros menores
 - diluição de custos fixos
 - preços mais baixos
 - análise de investimento *versus* retorno
 - custo marginal
- Produção
 - ociosidade de produção
 - ganhos de escala de fabricação
 - conhecimento de quem é o fornecedor da marca própria
 - produtor de marca líder de mercado

Baseado nesses aspectos e no modelo conceitual foram efetivadas as entrevistas e a análise dos casos.

3.2. O método da pesquisa

3.2.1. População e amostra

Antes de detalhar a população e a amostra, é necessário destacar algumas características do método do caso que, praticamente, determinam a amostragem:

- um caso não representa uma "amostra", sobre a qual poderia ser extrapolado o resultado para a população utilizando técnicas estatísticas (generalização estatística)
- como o caso é único, não é possível calcular uma variância ou conduzir um teste estatístico (YIN, 1988).

Desta forma, não teria sentido comentar sobre população e amostra, mesmo assim será descrito de forma sucinta como foi feita a seleção das empresas para entrevistas, com o objetivo de ter a visão do todo, mas sem a pretensão de extrapolar qualquer resultado obtido nos casos a serem estudados para as demais empresas.

A participação das cestas de produtos no número de categorias de produtos com marcas próprias é significativa em alimentos e bebidas, seguida por limpeza caseira, higiene pessoal e saúde e bazar, conforme Tabela 2.

Tabela 2

Participação das cestas de produtos no número de categorias com marcas próprias

Categorias	1995	1996	1997
Alimentos/Bebidas	50%	53%	57%
Limpeza Caseira	14%	11%	9%
Higiene Pessoal/Saúde	17%	16%	17%
Bazar	19%	20%	17%

Fonte: Adaptado de ACNielsen (1998) apud GONZALIS (1998, p. 66) e Panorama Setorial (1998, p. 156)

Dados mais atualizados podem ser obtidos do 5º Estudo Anual de Marcas Próprias no Brasil do Instituto Nielsen de Pesquisas (ACNielsen), englobando inclusive 1999, apresentados na Tabela 3.

Tabela 3
A ascensão das marcas próprias no Brasil – 97 a 99

	1997	1998	1999
Número de categorias com marcas próprias	142	196	219
Número de itens com marcas próprias	1557	2816	5709

Distribuição dos produtos por Segmentos	1997		1998		1999	
	Total de categorias	% no total	Total de categorias	% no total	Total de categorias	% no total
Alimentos	85	60	98	50	102	47
Limpeza caseira	16	11	18	9	22	10
Higiene e Saúde	25	18	40	21	41	19
Bazar/Têxtil	16	11	34	17	47	21
Eleto-eletrônicos	0	0	6	3	7	3

Fonte: Adaptado de ACNielsen – Marcas Próprias 99 – 5º Estudo Anual

Pela importância apresentada anteriormente dos supermercados no varejo, optou-se por analisar a visão de empresas fornecedoras e não fornecedoras de marcas próprias nesse segmento de mercado. As quatro empresas entrevistadas atenderam a característica de amostra intencional apresentada no Quadro 8.

Quadro 8
Características da amostra intencional

	Fornece marcas próprias	Não fornece marcas próprias
Concorre no mesmo segmento de mercado de seus produtos	1 empresa	
Não concorre no mesmo segmento de mercado de seus produtos	1 empresa	2 empresas

As empresas fornecedoras de marcas próprias selecionadas para o estudo (amostra intencional) atenderam aos seguintes critérios:

1. ser associada a Associação Brasileira de Indústrias, Fornecedores e Fabricantes de Marcas Próprias - ABRAIMAPRO;
2. fornecedoras de marcas próprias para supermercados na categoria alimentos/bebidas há pelo menos 6 (seis) meses (alimentos/bebidas escolhidos pela representatividade, conforme citado nas Tabela 2 e 3);

3. estarem localizadas no Estado de São Paulo.

A ABRAIMAPRO fez a indicação das empresas fornecedoras que foram selecionadas a partir do banco de dados da associação, de forma intencional (facilidade de acesso às empresas e às pessoas "fontes de informações").

As empresas não fornecedoras foram obtidas eliminando-se empresas fornecedoras de marcas próprias e selecionadas, dentre as líderes, as que permitiam disponibilizar informação. Um aspecto importante de ressaltar é que várias empresas líderes foram contactadas e muitas recusaram-se a participar da pesquisa. Algumas alegaram que por serem subsidiárias, a decisão vinha da matriz no exterior e não era permitido divulgar os motivos do não fornecimento. Outras até conversaram informalmente, mas não permitiram a divulgação das informações prestadas.

3.2.2. Forma de coleta de dados

Os dados e informações necessários para a redação dos casos foram obtidos através dos seguintes recursos:

Entrevistas pessoais e em profundidade: foram entrevistados a Diretora Comercial na Liotécnica, o Gerente de Trade Marketing na J.Macêdo, o Gerente de Produção na Marilan e o Diretor Comercial na CCL-SP (Paulista).

A entrevista foi a escolhida como técnica para coleta de dados primários, apoiada nas vantagens assinaladas por SELTZ e OUTROS (1974), segundo os quais, "os indivíduos têm maior disposição para colaborar em um estudo quando só tem que falar ao invés de escrever". Além disso, essa técnica tem maior flexibilidade quando comparada ao questionário, na medida em que existe a possibilidade de repetir as questões, ou de formulá-las de uma outra maneira, como garantia de que estão sendo compreendidas, ou de serem formuladas outras perguntas com o objetivo de esclarecer o significado da pergunta.

O questionário para a entrevista semi-estruturada (anexo 5) foi elaborado a partir do modelo conceitual básico e depois foram melhorados a partir do pré-teste.

A descrição da forma de coleta de dados está detalhada no procedimento

para coleta de dados (protocolo - anexo 3) e teve a finalidade de garantir a confiabilidade, isto é, se outro pesquisador seguisse os mesmos passos, ele obteria resultados semelhantes.

Documentação: todos dados secundários das empresas selecionadas, desde relatórios anuais a documentos internos disponibilizados foram solicitados e utilizados na compilação de informações, para embasamento numérico. Entrevistas concedidas à imprensa disponibilizadas também foram fontes de informações, além de material disponível na internet.

Entrevistas telefônicas: toda vez que foi necessário entrevistas complementares e foi possível utilizar o telefone para tal, foi feito uso do mesmo. Esta é uma possibilidade particular permitida pelo método do estudo de caso.

Observação direta: foi possível a utilização desse recurso pois a pesquisadora pode observar os produtos fornecidos em amostras disponibilizadas pelas empresas selecionadas.

Rascunhos e transcrições das entrevistas além dos documentos coletados (corrente de evidências) foram a principal fonte de dados para a descrição dos casos.

Após cada entrevista foi feita a descrição do caso, baseado tanto nas gravações quanto nos materiais coletados. Concluída essa fase, o caso descrito foi novamente submetido a apreciação de cada entrevistado, que confirmou as informações e complementou, quando necessário. Somente após esta conferência era emitida a autorização para liberação do caso. Os documentos e registros utilizados foram referenciados para manter a corrente de evidências.

Os materiais coletados nas empresas estão disponíveis de forma organizada com a autora e não estão no anexo dessa dissertação porque:

- haviam dados que não foram autorizados para publicação;
- haviam comentários sobre outras empresas que poderiam causar polêmica ou ir contra a ética;
- não acrescentariam nada de novo ao trabalho, porque o que era relevante para a pesquisa foi passado para os casos descritos e estes foram autorizados pelas empresas para serem divulgados.

3.2.3. Forma de análise de dados

As seguintes medidas foram adotadas como forma de análise dos dados obtidos:

- não foram utilizados procedimentos estatísticos para o tratamento dos dados;
- durante a coleta de dados foram anotadas as observações relevantes;
- foi dada especial atenção à análise qualitativa dos dados por se tratar de método de estudo de caso, com ênfase no conteúdo das entrevistas feitas e da documentação obtida. O objetivo foi de comparar o observado no estudo de caso e as referências bibliográficas;
- buscou-se identificar os fatores propulsores e restritivos ao fornecimento de marcas próprias para supermercados pelas empresas entrevistadas bem como os critérios analisados para o fornecimento de marcas próprias.

3.2.4. Limitações do método

Ressaltam-se como limitações do estudo proposto:

- não há um método particular para a coleta de dados e a análise depende muito da pesquisadora;
- visão limitada aos casos estudados;
- impossibilidade de generalizar as conclusões para o universo de pesquisa (restrição do método qualitativo);
- o estudo de caso é geralmente de natureza indutiva, sendo impossível identificar todas as variáveis importantes;
- restrições no trabalho de avaliação da presença de vieses dos entrevistados, ou seja, se os aspectos apontados como propulsores ou

restritivos ao fornecimento de marcas próprias e os critérios utilizados são os verdadeiros ou os que os entrevistados julgam ser;

- risco dos dados históricos estarem incompletos ou não disponíveis através de documentos ou registrados de alguma forma, dependendo muitas vezes da memória dos entrevistados (podendo com isso alguma informação estar incompleta ou imprecisa);
- restrições quanto a uso de informações confidenciais e estratégicas.

3.3. Pré-teste

A execução do pré-teste do questionário teve dois objetivos:

- verificar se o método proposto para o levantamento de dados (anexos 3 e 5) era adequado para a elaboração dos casos e em quais pontos deveria ser melhorado;
- familiarizar a pesquisadora com a coleta de dados e em particular a entrevista, já que quanto menos estruturado o questionário, mais habilidade é requerida da entrevistadora.

A empresa utilizada na execução do pré-teste foi a LIOTÉCNICA (indicada pela ABRAIMAPRO) e ela atende os requisitos definidos no item 3.2.1 para obtenção da amostra.

3.3.1. Observações para aperfeiçoar o método aplicado para a coleta de dados

Durante a coleta de dados, a partir da entrevista e dos documentos, foram observados alguns pontos que necessitavam de melhorias para:

- tornar mais claras as questões;
- agilizar a coleta de dados através de documentos, para aproveitar melhor o tempo das entrevistas, e
- conseguir a liberação do máximo de informações possíveis (úteis para

os objetivos da pesquisa).

As alterações específicas incorporadas no método de coleta de dados após o pré-teste estão apresentadas de forma comparativa (antes – depois) no Quadro 9.

Quadro 9

Melhorias no método de coleta de dados após o pré-teste

Antes do Pré-teste	Após o Pré-teste
<p>Anexo 3, item 6</p> <p>Elaborar o caso de forma (...) para supermercados). Por exemplo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Empresa 1.2 Endereço 1.3 Capital 1.4 Funcionários 1.5 Faturamento anual 1.6 Ramo de atividade 1.7 Produtos 1.8 Principais clientes 1.9 Principais concorrentes 2 HISTÓRICO DA EMPRESA 3 FATORES PROPULSORES E RESTRITIVOS AO FORNECIMENTO DE MARCAS PRÓPRIAS PARA SUPERMERCADOS 	<p><i>Alterados e detalhados alguns tópicos para melhor descrição dos casos</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Empresa 1.2 Endereço 1.3 Capital 1.4 Funcionários 1.5 Faturamento anual 1.6 Ramo de atividade 1.7 Produtos 1.8 Principais clientes 1.9 Principais concorrentes 1.10 Fundação da empresa 1.11 Início do fornecimento de marcas próprias 2. HISTÓRICO DA EMPRESA 3. O FORNECIMENTO (OU NÃO) DE MARCAS PRÓPRIAS <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Fatores favoráveis/desfavoráveis ao fornecimento de marcas próprias 3.2 Situação atual da empresa em relação a marcas próprias 4 DOCUMENTAÇÃO UTILIZADA (corrente de evidência)
<p>Anexo 5 – parte 1 – item 6</p> <p>Quais os fatores propulsores e restritivos de fornecer marcas próprias aos supermercados?</p>	<p><i>Pergunta retirada, por estar muito ampla e muito vaga. Explorar melhor a parte 2 do anexo 5, com perguntas mais diretas e direcionadas.</i></p>
<p>Anexo 5 – parte 1 – item 13</p> <p>Como é mensurado o resultados e qual a frequência de análise para verificar se é vantagem continuar fornecendo (tanto a marca da empresa quanto a marca própria do varejista)?</p>	<p><i>Pergunta alterada pois estava muito ampla e muito vaga.</i></p> <p>Quais os critérios utilizados na análise de fornecer ou não marcas próprias?</p>
<p>Anexo 4 – parte 1 – item 15</p> <p>Há mais algum fato relevante sobre fornecer ou não Marcas Próprias que você gostaria de comentar?</p>	<p><i>Inserida nota de rodapé:</i></p> <p>Observar que no início e no fim da entrevista o entrevistado sente-se mais descontraído, porém deve-se ao longo da entrevista verificar se todos os itens da parte 2 foram comentados, elaborando novas questões, se necessário.</p>

Quadro 9 (continuação)
Melhorias no método de coleta de dados após o pré-teste

Antes do Pré-teste	Após o Pré-teste
Anexo 5 – parte 2 Itens de 1 a 4	<i>Alteradas de questões para assertivas, como citadas na literatura</i>

4. RESULTADOS

4. RESULTADOS

4.1. Descrição dos casos

A seguir são apresentados os três estudos de caso, que foram descritos de acordo com a metodologia explicada no capítulo 3. Os casos são analisados na parte 2 deste capítulo.

FORNECEDORA DE MARCAS PRÓPRIAS PARA SUPERMERCADOS – ALIMENTOS (NÃO CONCORRE NO MESMO SEGMENTO DE MERCADO)

1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

1.1 Empresa: Liotécnica Indústria e Comércio Ltda

1.2 Endereço: Rod. Régis Bittencourt BR116 – Km 278,7
Embu - S.P.
CEP 06818-901
Fone: (011) 494 6444 FAX (011) 494 6937

1.3 Capital: 100% nacional

1.4 Funcionários: Total = 700

1.5 Faturamento anual: R\$ 45 milhões (98) / R\$ 62 milhões (99)

1.6 Ramo de atividade: Alimentos (desidratados e liofilizados)

1.7 Produtos: Fabricação e fornecimento de produtos alimentícios para:

- Varejo
- Grandes consumidores
- Matérias primas industriais
- Institucional público
- Marcas próprias

1.8 Principais clientes: relacionados no Quadro 10.

Quadro 10
Principais clientes da Liotécnica

Varejo	Marcas Próprias	Grandes Consumidores	Matéria prima industrial	Institucional público
CBD – Cia Brasileira de Distribuição	Empresas Müller (Caninha 51)	Sodexo	Nestlé	EMFA – Estado Maior das Forças Armadas
Sendas	Pão de Açúcar	GR Alimentos	RMB – Refinações de Milho Brasil	PMSP – Prefeitura Municipal de São Paulo
Carrefour	Sendas	Atacadão	Arisco	Secretaria de Educação do Estado de São Paulo
Sonae	Camil	Ciro	Nissin	Prefeitura Municipal de Campo Grande
Zafari	7 Day Diet	Atacado Vila Nova	Aji-no-moto	

Fonte: Entrevista com Renata Schwartzman

1.9 Principais concorrentes: Em liofilização no Brasil – nenhum
Em desidratação no Brasil – Nutrimental e Nestlé (Nestlé apenas para consumo próprio e não para terceiros)

1.10 Fundação da empresa: 1965

1.11 Início de fornecimento de marcas próprias: 1995

2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A LIOTÉCNICA foi fundada em Abril/1965 como uma empresa de processamento de alimentos, atendendo inicialmente a parte institucional pública (merenda escolar, exército, hospitais). Os alimentos são processados através de duas técnicas de secagem (liofilização e desidratação).

Qualidade, tecnologia/pesquisa e profissionais especializados são os fatores chave de sucesso da LIOTÉCNICA. A empresa, desde sua fundação, por trabalhar fabricando e fornecendo produtos alimentares (que seguem normas rígidas), prima por qualidade, investe em tecnologia/pesquisa e em treinamento/desenvolvimento dos seus funcionários, tanto industriais (nutricionistas, bioquímicos e engenheiros de alimentos) quanto administrativos.

Os alimentos *in-natura* são processados para diversos fins, gerando cardápios para diversas necessidades nutricionais e diversos paladares. Para isso são empregadas duas técnicas de secagem, que mantêm a cor, o sabor, a textura e valores nutricionais idênticos as matérias primas originais, porém mais concentrados e sem água. Com isso os alimentos prontos e semi-prontos têm vida útil estável (até 24 meses em temperatura ambiente) e é mais fácil a armazenagem e transporte (não necessita refrigeração). Isso permite também o uso de produtos de safra na entre-safra e mantém o preço estável.

O processo de liofilização (ou *freeze dried* – desidratação a frio) consiste na sublimação da água pelo congelamento, onde a água passa do estado sólido para o gasoso, sem passar pelo estado líquido. O alimento é congelado e entra em câmaras de alto vácuo onde a água é retirada. Esse processo é usado em matérias primas termo-sensíveis e em processos que tem que manter inalterados os valores nutricionais (vitaminas, minerais, fibras, proteínas, gorduras e carboidratos) e estruturas das mesmas. Essa tecnologia permite o processamento de produtos líquidos, pastosos ou em pedaços. A LIOTÉCNICA é a única empresa a deter essa tecnologia na América Latina.

No processo de desidratação, a evaporação da água se dá através do calor.

Atualmente a LIOTÉCNICA conta com três unidades fabris para processar os alimentos através dos processos de liofilização e desidratação. A unidade um trabalha os alimentos tanto pelo processo de liofilização quanto de desidratação; a unidade dois é para produção de corantes naturais (plantação de açafreão e curcuma em Mara Rosa, GO) e a unidade três é a responsável pelas misturas, embalagens e expedição. Diariamente há o processamento de 1000 toneladas de produtos *in natura* gerando cerca de 50 toneladas/dia de produtos liofilizados ou

desidratados (no caso de misturas, a produção final é de 300 toneladas/dia).

As divisões da empresa, participação no faturamento e quantidade de itens são relacionados na Tabela 4.

Tabela 4
Participação no faturamento e quantidade de itens por divisão - Liotécnica

Divisão	Participação no faturamento (%)	Quantidade de itens
Varejo	15%	22
Marcas Próprias	25%	83
Grandes Consumidores	15%	66
Matéria Prima Industrial	15%	23
Institucional Público	30%	107
TOTAL	100%	301

Fonte: Entrevista com Renata Schwartzman

Por atuar no ramo de alimentos, a empresa exerce um rigoroso controle de qualidade em todo processo, desde a triagem de fornecedores até o produto final. A orientação é feita aos produtores do plantio a colheita, através de engenheiros agrônomos indo até o campo; na chegada das matérias-primas – da inspeção visual do produto e da embalagem a testes de laboratórios com amostras; no processamento (seleção, descasque, lavagem e cozimento); no processo de secagem (liofilização ou desidratação) e nos produtos finais.

Os alimentos prontos e semi-prontos fabricados e fornecidos são comercializados com as marcas e nos mercados relacionados no Quadro 11.

Quadro 11
Marcas fornecidas pela Liotécnica por divisão

Divisão	Locais	Marca
Varejo	Hipermercados e supermercados	QUALIMAX Da Família, FRUTÉE Light, EXPRESS, QUALIMAX (500g), Sabor do Brasil QUALIMAX.
Marcas para terceiros (marcas próprias)	Grandes indústrias de alimentos e redes supermercadistas e atacadistas	Marcas próprias do cliente
Grandes Consumidores (<i>Food Service</i>)	Restaurantes, cadeias de <i>fast food</i> , bares, cervejarias, hotéis, motéis, sorveterias, confeitarias e hospitais	QUALIMAX Linha Profissional
Matérias Primas Industriais	Indústria de alimentos	LIOTÉCNICA
Institucional Público	Escolas através do Programa Nacional de Alimentação Escolar	LIOTÉCNICA

Fonte: Folder institucional da empresa e entrevista com Renata Schwartzman

A empresa acompanha e analisa a tendência de vários ramos do mercado (industrial, varejo, institucional) através de pesquisas de mercado (adquiridas ou desenvolvidas), buscando verificar tendências e desenvolvendo soluções tanto de forma espontânea para depois apresentá-la aos possíveis clientes quanto atendendo solicitações específicas de clientes.

A empresa presta assessoria e consultoria a seus clientes atuais e potenciais, através do desenvolvimento de produtos, cadastramento e registro da fórmula junto a órgãos competentes e apoio aos dizeres de rotulagem e registro do produto.

Na área comercial de varejo, a empresa conta com uma equipe de vendedores e também tem distribuidores.

Atuando há 35 anos no mercado, a LIOTÉCNICA há 4 anos atua também

no ramo de fornecimento de marcas próprias tanto para a indústria quanto para supermercados e atacadistas.

3 O FORNECIMENTO DE MARCAS PRÓPRIAS

No início de 1995 a empresa optou por iniciar o fornecimento de produtos marcas próprias, seguindo uma tendência mundial de diversificar marcas e linhas de produtos.

O objetivo é oferecer diferenciais competitivos aos clientes de marcas próprias com a maximização do valor da marca, otimização de custos, participação em novos negócios e soluções eficientes. Isso é possível através do fornecimento continuado e alta capacidade de produção, garantia de qualidade, desenvolvimento de produtos sob medida, suporte técnico, tecnológico e de marketing.

A LIOTÉCNICA concentra-se no desenvolvimento, fabricação e envasamento com qualidade garantida e o cliente na distribuição e venda do produto para os consumidores finais.

O primeiro fornecimento deu-se "por acaso", pois a empresa tinha desenvolvido um produto e foi oferecê-lo ao supermercado, que gostou do produto mas disse comercializá-lo apenas se tivesse a marca dele e não da empresa.

No início a empresa só trabalhava com embalagens do tipo *sachet* (sacos), o que limitava a abordagem para alguns tipos de clientes e que era fator restritor a entrada em outros mercados e clientes. Foi feito estudo de viabilidade de investimento em outras máquinas para processar outros tipos de embalagem. A empresa fez investimentos em produção e atualmente atua em diversos mercados com embalagens do tipo bobinas, cartuchos, potes, latas e *sachets* de diferentes tamanhos.

Analisando as informações de mercado (pesquisa Nielsen) e as tendências mundiais, a empresa ampliou sua atuação nesse mercado, tendo um crescimento neste segmento, de 98 para 99, de 400% sobre o faturamento.

Como o setor alimentício segue a legislação do Ministério da Saúde, Ministério da Agricultura, Inmetro, INPI, o rigor de fabricação é bastante alto e

seguido à risca pela Liotécnica.

Os produtos fornecidos estão inseridos dentro de um conceito moderno e atual de praticidade, facilidade e rapidez no preparo, além de facilidade de armazenagem pois não precisam de refrigeração e tem sua vida útil (*shelf life*) de até 24 meses (dependendo da embalagem).

A Liotécnica oferece várias opções de produtos a serem fornecidos com marcas próprias, conforme apresentados no Quadro 12.

Quadro 12
Produtos fornecidos com marcas próprias

Pó para sobremesas	Bebidas	Salgados em geral
Gelatinas	Lácteas	Sopões
Pudins	Refrescos	Sopas claras
Flans	Vitaminas	Sopas creme
Mousses	Enriquecedores de leite	Caldos
Manjar	Shakes	Molhos
Curau	Achocolatados	Temperos
Sagú	Isotônicos	Polentas
Mingaus		Farofas
Misturas para bolo		Pão de queijo
Recheio		Purê de batatas
Coberturas		Risotos
Produtos dietéticos		Macarrão com molho

Fonte: Folder institucional da empresa

A responsabilidade pela garantia de produção é da Liotécnica e isso é assegurado a seus clientes. Como são produtos marcas próprias, se o consumidor encontrar algum problema, ele contacta a rede supermercadista ou atacadista que analisa o problema. Assim, a Liotécnica não entra em contato direto com o consumidor de produtos marcas próprias, apesar de na embalagem constar o nome do fabricante e estar preparado para também atendê-los via SIC/SAC (Serviço de Informação ao Consumidor / Sistema de Atendimento ao Consumidor).

A cada novo produto, é feito o estudo de preço e custos de produção, variando por cliente e quantidade produzida. Perspectivas de crescimento de longo prazo são consideradas. Os custos são sob medida, sem custos adicionais de distribuição, propaganda e promoção, que ficam por conta do cliente (supermercado ou atacado). Isso é uma das vantagens do fornecimento de marcas próprias para o cliente e conseqüentemente refletida no preço ao consumidor final.

A Liotécnica tem, por exigência de seus clientes, auditoria de empresas especializadas (SGS, Bureau Veritas) para fornecer marcas próprias. Caso não atinja a nota mínima exigida (3,5 de um máximo de 5,0), não tem permissão para continuar fornecendo. Em todas auditorias sempre superou as exigências. Isso é colocado por Renata como um fator restritivo da entrada de novos concorrentes no fornecimento de marcas próprias, pois em negociações de preços, alguns clientes apresentam propostas de outros fornecedores com preços menores, mas que não tem esse padrão de garantia de qualidade validada por empresas especializadas (como SGS e Bureau Veritas, por exemplo).

Por uma estratégia da empresa, não há concorrência entre os produtos com marca da empresa e os produtos marcas próprias.

3.1 Fatores favoráveis/desfavoráveis ao fornecimento de marcas próprias

Alguns fatores são reconhecidos como favoráveis (alavancadores) para o fornecimento de marcas próprias para supermercados:

- economias de escala e diluição de custos fixos (apesar desse não ter sido o fator alavancador para a Liotécnica ter entrado nesse mercado);
- utilização de capacidade ociosa;
- entrada em outros mercados (que não os com produtos de marcas da Liotécnica);
- melhoria de relacionamento com o varejo.

Como fatores desfavoráveis, a empresa cita:

- constante análise da evolução do mercado, verificando a viabilidade de entrada com estudos financeiros (resguardando sempre a margem de lucro da empresa e a continuidade do fornecimento – contratos de longo prazo);
- mudança de filosofia de trabalho – analisar marcas próprias como uma divisão de negócio na empresa e não apenas como produtos que incrementam o volume de vendas.

3.2 Situação atual da empresa em relação a marcas próprias

Hoje o fornecimento de marcas próprias significa 25% do faturamento da empresa, com perspectivas de crescimento.

A Liotécnica associou-se e faz parte da diretoria, através de sua Diretora Comercial - Renata Schwartzman, desde a criação, da Associação Brasileira de Indústria, Fornecedores e Fabricantes de Marcas Próprias – ABRAIMAPRO em 1998, como forma de ampliar os horizontes e troca de experiências com outras empresas.

Renata Schwartzman comenta que muitas marcas valem mais que a própria empresa e o cliente preocupa-se muito com a marca, nem sempre produzindo-a. Nesse ponto a Liotécnica atua, na terceirização de produção de produtos marcas próprias, garantindo a qualidade. Para os supermercados e atacadistas é uma forma de fidelizar o cliente, conseguir margens maiores e aumentar o poder de barganha com a marca líder. Para a indústria é a oportunidade de agregar valor às *commodities*, diluir os custos de distribuição, frete, equipe de vendas e diversificar, fortalecendo e enobrecendo a marca produzida.

Para Liotécnica, o crescimento do segmento marcas próprias tanto no mercado quanto dentro da empresa não é risco, pois há um criterioso estudo em relação a isso. Marcas próprias podem até vir a ser os "âncoras", mas a empresa pretende continuar alavancando outros segmentos fortemente.

A estratégia de crescimento elaborada pela Liotécnica, segundo Renata Schwartzman, dos produtos de varejo e marcas próprias permite que ambos cresçam sem competição direta ou inibição de uma das partes.

4 DOCUMENTAÇÃO UTILIZADA (corrente de evidências)

- (4.1) Anexo 3: Procedimento para a coleta de dados (protocolo)
- (4.2) Entrevista com: **Srta. Renata Schwartzman**
Diretora Comercial
(14/10/99, 21/10/99, 22/12/99, 12/01/00)
- (4.3) Dados Cadastrais
- (4.4) Fita de vídeo institucional
- (4.5) Folders de produtos
- (4.6) Informações do site da internet www.liotecnica.com

J.Macêdo Alimentos

FORNECEDORA DE MARCAS PRÓPRIAS PARA SUPERMERCADOS – ALIMENTOS (CONCORRE NO MESMO SEGMENTO DE MERCADO)

1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

1.1 Empresa: J.Macêdo Alimentos (JMA)

1.2 Endereço: Av. Maria Coelho Aguiar, 215, Bloco E, 1º andar
São Paulo - S.P.
CEP 05804-900
Fone: (011) 848 9177 FAX (011) 848 9175

1.3 Capital: 100% nacional

1.4 Funcionários: Total = 3.000

1.5 Faturamento anual: US\$ 600 milhões (98)

1.6 Ramo de atividade: Alimentos (moinhos de trigo, fábricas de massas, biscoito, mistura para bolos, gelatinas e misturas industriais)

1.7 Produtos: Fabricação e fornecimento de produtos alimentícios para o varejo, atacado, cesta básica (institucional) e marcas próprias, como:

- produtos domésticos
 - farinha de trigo especial e farinha de trigo especial para bolo Dona Benta
 - mistura para bolos Dona Benta e Branca de Neve
 - massas alimentícias Premiata e Brandini
 - misturas para bolo e gelatina Sadia
 - pipocas Fama e Turma da Mônica
 - *cookies* Dona Benta
 - mistura para bolos Dona Benta para microondas
 - biscoito Águia e Dona Benta
 - fermento biológico instantâneo Fermix
 - macarrão instantâneo
- produtos industriais:
 - fermentos biológicos instantâneo Fermipan
 - mistura pronta e creme de confeitiro para panificadoras Bentamix
 - farinha de trigo Soberana
 - margarina vegetal Bentarina

1.8 Principais clientes: relacionados no Quadro 13.

Quadro 13
Principais clientes J.Macêdo

Varejo	Atacado	Cesta Básica (institucional)	Marcas Próprias
CBD – Cia Brasileira de Distribuição	Martins	Cesta Ticket	CBD – Cia Brasileira de Distribuição
Sendas	Atacadão	VR	Sendas
Carrefour	P. Severino		Carrefour
Bompreço	Coselli		Bompreço
Sé	Makro		Sé
Rhodia			Rhodia

Fonte: Entrevista com Itaguacy Ibrahim

1.9 Principais concorrentes: Em moagem: Santista Alimentos

1.10 Fundação da empresa: 1939

1.11 Início de fornecimento de marcas próprias: 1989

2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A J.Macêdo foi fundada em 1939 a partir de um pequeno escritório de representações em Fortaleza. Em 1955 foi inaugurado o primeiro moinho que seria o início da montagem do segundo maior grupo moageiro do país. A J.Macêdo é um grupo de intensa atividade empresarial produtiva e está estruturada, atualmente, em três divisões: Alimentos, Bebidas e Negócios Diversificados.

Sua atuação principal de mercado volta-se ao ramo alimentício que, em 1991 passou pela aglutinação de todas as unidades processadoras de trigo e derivados, que recebeu o nome de J.Macêdo Alimentos S.A., sediada em São Paulo, que comanda 09 (nove) moinhos no Brasil, 01 (um) em Portugal, bem como 03 (três) fábricas de massas e 01 (uma) de biscoitos.

Hoje, já completados 60 (sessenta) anos de atividades a empresa é detentora de um patrimônio líquido de R\$ 131 milhões (informações de 1.998).

Algumas características da empresa:

- 43 anos no mercado de trigo;

- responsável por 14% da moagem nacional – 1,2 milhões de toneladas/ano;
- líder nacional em farinhas domésticas com a marca Dona Benta;
- segunda maior empresa de produção e comercialização de derivados de trigo;
- capacidade de produção de 8 mil toneladas de massa/mês;
- mais de 100 produtos.

Arrojada, sempre mostrou-se preocupada com seus funcionários, buscando melhorias para as relações pessoais e de trabalho, motivo que a fez dar muitos passos a frente de sua própria época, com medidas como por exemplo: instituição do 13.o salário antes de seu estabelecimento por lei; criação da fundação Dr. Antônio Dias Macêdo, prestadora de assistência médico-odontológica, educação e alimentação; parcerias com empresas visando avanços em biotecnologia; projetos de qualificação de mão-de-obra, entre outros.

Sempre aberto ao mercado, o grupo J.Macêdo, em associação com a Cia Cervejaria Brahma opera 03 cervejarias, em Manaus, São Luiz e Fortaleza.

Visando garantir o melhor atendimento ao mercado, o grupo J.Macêdo sempre atentou muito às embalagens e qualidade de seus produtos, tendo tido diversas iniciativas pioneiras nesse aspecto, fator esse que lhes rendeu premiações nacionais e internacionais. Nacionais pode-se citar o prêmio "Fernando Pini" de Excelência Gráfica 98 concedido pela ABIGRAF (Associação Brasileira de Indústria Gráfica), com a embalagem de mistura para bolo Dona Benta na categoria semi-rígida convencional e prêmio brasileiro de embalagem no VIII Prêmio de Embalagens Embanews 99 – troféu Embranews 99 na categoria tecnologia. Recente premiação internacional foi o FI South America Award 1998/99, premiação internacional que contempla inovação e qualidade na elaboração e utilização de ingredientes alimentícios na América Latina – categoria produtos inovadores com a mistura para bolos para microondas Dona Benta.

Em 1989 o grupo criou o CETEM – Centro de Tecnologia e Mercado, que é responsável pelas áreas de Tecnologia e Serviços para o Mercado Consumidor/Profissional da J.Macêdo Alimentos.

Sua meta é a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, matérias-primas, embalagens e novas tecnologias.

Conhecedora da importância na escolha de bons parceiros, tem negócios globais, destacando-se a parceria com a Brahma (cervejarias) e Sadia (produção no moinho da Lapa).

Atuando há 45 anos no mercado de trigo, a J.Macêdo há 10 anos atua também no ramo de fornecimento de marcas próprias tanto para a indústria quanto para supermercados e atacadistas.

3 O FORNECIMENTO DE MARCAS PRÓPRIAS

Em 1989 a empresa optou por iniciar o fornecimento de produtos marcas próprias, principalmente por identificar uma oportunidade de ociosidade de produção.

A J.Macêdo tem uma definição própria para Marcas Próprias - *“todo produto que a marca pertença a uma organização comercial, porém a sua fabricação é realizada pela indústria, a qual cede a sua capacidade física e tecnológica, criando sinergia entre fornecedor e varejo/atacado, na comercialização e distribuição do produto em questão”* (material da apresentação do Sr. Itaguacy Ibrahim na Abraimapro 99). Essa definição esclarece que a J.Macêdo usa toda sua tecnologia de gerenciamento de produtos na assessoria e desenvolvimento de marcas próprias para seus clientes, objetivando a sinergia entre a indústria e o varejo/atacado.

Os passos (cronograma) que são seguidos pela J.Macêdo no desenvolvimento de marcas próprias são:

- fase de negociação – onde entende-se a necessidade do cliente, verifica-se viabilidade de atendê-lo, negocia-se o produto e condições comerciais;
- aspectos legais e governamentais – a J.Macêdo presta consultoria e assessoria no registro da marca do cliente, com aspectos legais e governamentais (por exemplo – regras do Ministério da Saúde, Ministério da Agricultura) e muitas vezes até faz o registro do produto

para o cliente;

- aspectos logísticos e de produção – nessa fase são analisados aspectos como armazenagem e movimentação do produto, através de reuniões com área logística;
- artes finais e embalagens - detalhes de embalagem com área de marketing do cliente;
- testes fabris – nesta fase o cliente acompanha testes fabris, apesar da J.Macêdo não fazer modificações do produto (marca própria e produtos J.Macêdo tem a mesma tecnologia);
- lançamento do produto – nessa etapa há a estruturação do lançamento do produto, posicionamento estratégico;
- plano de suporte e marketing – é o contínuo acompanhamento do produto, análise de retorno sobre investimento, acompanhamento do plano de marketing, redirecionamento. A J.Macêdo desenvolve, no acompanhamento dos produtos marcas próprias de seus clientes, pesquisas de mercado e também analisa o canal de distribuição, de forma a melhorar o posicionamento do produto.

A J.Macêdo define critérios bastante objetivos e em quais condições a empresa fabrica produtos marcas próprias:

- linhas com ociosidade – condição básica para o fornecimento de produtos com marcas próprias, pois isso diminui o custo fixo e otimiza a produção. A J.Macêdo analisa o ponto de equilíbrio (*break-even-point*) de suas máquinas e oferece a capacidade ociosa (que colabora para atingir/superar o ponto de equilíbrio) para seus clientes através do fornecimento de marcas próprias. Isso é vantagem para as duas partes – indústria (fornecedor) e varejo/atacado (cliente), pois rentabiliza o produto. A empresa cita que se o cliente quer comprar a ociosidade da indústria (com a fabricação de produtos marcas próprias) é mais barato que comprar o produto da J.Macêdo (no qual tem investimento de marketing, de desenvolvimento de produto, de embalagem, de comercialização e distribuição);
- produtos que garantam a rentabilidade do negócio – o produto a ser fornecido com marca própria tem que manter a margem média (receita

marginal maior que custo marginal) e analisar o todo da indústria e não apenas o produto em si;

- produtos que não tenham vantagem tecnológica perante ao mercado – só são fabricados produtos marcas próprias de *commodities*, nunca de tecnologia proprietária ou diferenciada no mercado;
- estabelecimento de volumes mínimos – os produtos marcas próprias tem que ter massa crítica para serem fabricados, tem que ser rentável para a indústria (fornecedora) e para o varejo/atacado (cliente);
- em clientes que haja presença de marcas da J.Macêdo (preferencial mas não essencial) – há uma preferência em fornecer marcas próprias para clientes que já trabalham com a marca J.Macêdo. Isso não é essencial e sim preferencial. Já houve um caso inclusive em que a J.Macêdo teve sua marca comercializada pelo varejo após fornecer produtos de marca própria para esse clientes, pois houve um aprimoramento de relacionamento fornecedor-cliente.

Para uma marca própria prosperar e aumentar sua participação de mercado, a J.Macêdo analisou os atributos necessários:

- qualidade – qualidade, na visão da J.Macêdo, é o que o consumidor quer. E o consumidor busca produtos líderes ou produtos semelhantes aos líderes, com no mínimo as garantias de qualidade exigidas por lei;
- preço justo – a marca líder é o direcionador de preços, mas a marca própria não precisa ser a mais barata e sim ser posicionada em relação a marca líder, em relação ao que o mercado pode suportar e o que o consumidor quer;
- imagem da rede – esse atributo esta diretamente relacionado com o crescimento da marca própria, na visão J.Macêdo. Quanto maior credibilidade a rede tiver junto a seus clientes, mais próspera é a marca própria, pois há uma relação direta entre o produto e a marca da rede, principalmente que o produto só é encontrado nessa rede. Segundo a J.Macêdo a preocupação com a imagem da rede tem se tornado uma constante e o objetivo é posicionar a imagem da rede na cabeça do consumidor (*share of mind*), pois isso permite aumentar os itens com marca própria e está relacionado também com a fidelização dos

- clientes;
- fidelizar – em relação a esse atributo esta bastante relacionado o item anterior (imagem da rede). Se o consumidor gostar do produto, sabe que só achará nessa rede, pois é uma marca própria e volta para buscá-lo, gerando um círculo virtuoso benéfico para rede, para o produto e para o fornecedor, em última instância;
 - *share of mind* - a marca própria não é determinante mas sim fator alavancador, segundo a J.Macêdo, para posicionar a rede na mente do consumidor e com isso alavancar vendas, principalmente de produtos marcas próprias.

J.Macêdo define claramente papéis e responsabilidades entre o fornecedor e o varejo/atacado com marcas próprias. Para o varejo, a principal responsabilidade é a estratégia de comercialização, enquanto o fornecedor tem como atividades e responsabilidade a criação do produto (porque é ele quem conhece o produto por já fabricá-lo e ser uma *commodity*), definição do posicionamento estratégico e suporte de marketing (por exemplo, definição de preço), assessoria em aspectos legais, logísticos e de produção.

Atualmente a J.Macêdo produz marcas próprias para 7 clientes varejistas em cinco categorias de produtos (farinha de trigo, massas, mistura para bolo, gelatina e mistura para panificação). São eles: Carrefour, CBD – Cia Brasileira de Distribuição, Sendas, Bompreço, Sé e Rodhia. Farinha de trigo e massas são os responsáveis por mais de 80% do volume total de marcas próprias. Todos os clientes exigem da J.Macêdo a auditoria de empresas como Bureau Veritas e SGS para garantia da qualidade de produto.

3.1 Fatores favoráveis/desfavoráveis ao fornecimento de marcas próprias

Os fatores que são reconhecidos como favoráveis (propulsores) para o fornecimento de marcas próprias para supermercados:

- ociosidade de produção (fator alavancador para entrada da J.Macêdo nesse mercado);
- *commodities*;
- economias de escala e atingimento do ponto de equilíbrio;

- entrada em outros mercados;
- eliminação de concorrentes.

Como fatores desfavoráveis (restritores), pode-se citar:

- produtos que garantam a rentabilidade do negócio;
- o não desenvolvimento de produtos que tenham vantagem tecnológica perante ao mercado e nem características alteradas (exemplo – mudança de embalagem);
- volumes mínimos de produção;
- detalhamento de rescisão de contrato – análise das condições de término e impacto para a empresa;
- riscos de não fornecer e abrir espaço para o concorrente.

A empresa identifica nos produtos marcas próprias uma oportunidade de dar retorno aos acionistas, aumentando os lucros da empresa.

3.2 Situação atual da empresa em relação a marcas próprias

O fornecimento de marcas próprias hoje significa 3% do faturamento da empresa, mas na visão do Sr. Itaguacy Ibrahim, há perspectivas de crescimento.

A empresa analisa o crescimento de marcas próprias, tanto na categoria farinha quanto massas, baseado nos números apresentados na Tabela 5.

Tabela 5
Crescimento de marcas próprias em farinhas e massas

	97	98
Farinhas		
• Mercado	3,0%	-7,0%
• Marcas Próprias JMA	1,2%	1,4%
Massas		
• Mercado	2,0%	8,0%
• Marcas Próprias JMA	2,4%	36,0%

Fonte: Nielsen 98 e J.Macêdo Alimentos

Enquanto o mercado tem um crescimento vegetativo e até decresce em farinhas, as marcas próprias fabricadas pela empresa crescem, o mesmo ocorrendo em massas, em que o mercado cresce e as marcas próprias em uma

velocidade maior.

Os números apresentados demonstram uma grande oportunidade de progredir nesse mercado de marcas próprias, desde que as condições de produzir sejam atendidas.

A empresa analisa três casos possíveis para produtos marcas próprias, baseado em sua experiência como fornecedor:

- competição – produto marca própria compete com marca líder pois tem posicionamento estratégicos bastante parecidos e isso faz com que o mercado cresça. Isso é benéfico para o fornecedor e para o cliente, principalmente se o fornecedor ocupa espaço na prateleira tanto com a marca líder quanto com a marca própria;
- independência – o produto marca própria e a marca líder são independentes. Nesse caso o varejo pode alavancar a marca própria e obrigar o fornecedor da marca líder a alterar o posicionamento estratégico. Esse caso também é benéfico para o fornecedor e para o cliente, sendo que o cliente aumenta o poder de barganha em relação ao fornecedor, principalmente do fornecedor marca líder;
- canibalismo – o produto marca própria é um “*me too*” (cópia do produto marca líder, inclusive fazendo o consumidor se confundir até com a embalagem) e aplica estratégia de preços menores, e se a empresa fornecedora não vende o produto marca líder para o varejo, abre espaço para o concorrente vender o produto e ocupar o espaço.

A empresa acompanha a evolução dos produtos marcas próprias mensalmente, negociando com os clientes e compartilhando os resultados. Por esses aspectos, a J.Macêdo analisa o mercado de marcas próprias no Brasil, principalmente no setor supermercadista, como bastante favorável e verifica oportunidade de aumentar sua participação.

O crescimento de marcas próprias também está ocorrendo nos atacados e distribuidores (como exemplos, Martins, Coselli) que é visto como outra fonte de oportunidade para a empresa.

4 DOCUMENTAÇÃO UTILIZADA (corrente de evidências)

- (4.1) Anexo 3: Procedimento para a coleta de dados (protocolo)
- (4.2) Entrevista com: **Sr. Itaguacy Ibrahim**
Gerente de Trade Marketing
(03/12/99, 05/01/2000, 07/02/2000)
- (4.3) Dados Cadastrais
- (4.4) Apresentação feita na Abraimapro 99 pelo Sr. Itaguacy Ibrahim – Gerente de Trade Marketing em 27/10/99
- (4.5) Informações do site da internet www.jmacedo.com.br

**NÃO FORNECEDORA DE MARCAS PRÓPRIAS PARA SUPERMERCADOS -
ALIMENTOS**

1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

1.1 Empresa: Marilan S.A. Indústria e Comércio

1.2 Endereço: Av. José de Grande, 518
Marília – São Paulo
CEP 17.519-903
Fone: (014) 427 6000 FAX (014) 427 5242

1.3 Capital: 100% nacional

1.4 Funcionários: Total = 1.230

1.5 Faturamento anual: R\$ 162 milhões (99)

1.6 Ramo de atividade: Alimentos (produção de biscoitos)

1.6 Produtos: Fabricação e fornecimento de produtos alimentícios para varejo, atacado (grandes consumidores), institucional público, relacionados no Quadro 14.

Quadro 14
Produtos Marilan

Tipo biscoito	Tipo de processo	Embalagem	Sabores
Doce	Amanteigados	500g e 190g	Amanteigado Leite Nata Coco Chocolate Aveia e mel Chocolate com coco Frutas Milho
	Recheados	500g, 200g e 6 unidades	Chocolate Doce de Leite Morango Yoghurt
	Laminados	500g	Leite Manteiga Maizena Maria Coco
		200g	Leite Maizena
		340g e 170g	Distração chocolate Distração chocolate branco Distração cappuccino Distração Leite maltado
	Wafers	190g	Chocolate Morango Chocolate Branco Doce de Leite Coco Avelã Amendoim
Salgados	Água e Sal	500g	Água e Sal Cream Craker
		190g	Água e Sal
	Salga Tost	100g e 270g	Salga Tost Salga Tost Calabresa Salga Tost Temperado
	Cracker	190g	Magro Água e sal Cracker Integral Cream Cracker

Fonte: Entrevista com Écio Vidotti Filho e site da internet

1.8 Principais clientes: relacionados no Quadro 15.

Quadro 15
Principais clientes da Marilan

Varejo	Atacado	Institucional Público
Bompreço Nordeste	Makro	Prefeitura Municipal de São Paulo
CBD – Cia Brasileira de Distribuição		Prefeitura de Marília
Carrefour		
G. Barbosa		
Lojas Americanas		
Sonae		

Fonte: Entrevista com Écio Vidotti Filho

1.9 Principais concorrentes: M. Dias Branco
Nestlé
Danone
Piraquê

1.10 Fundação da empresa: 1957

1.11 Início de fornecimento de marcas próprias: Não fornece.

2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A MARILAN foi fundada em 1957 e seu nome é uma analogia a sua cidade sede, Marília, localizada no interior do estado de São Paulo, distante 450 km a oeste da capital. Está instalada numa área total de 65.200 km² e tem seu parque industrial com 30.000 m² de área construída, que permite a produção de 280 toneladas/dia e 6.000 toneladas/mês em dez linhas elétricas ou à gás (GLP) de grande capacidade, onde temperaturas específicas de assamento garantem biscoitos no ponto, sempre crocantes e macios. Seu moderno complexo industrial, totalmente automatizado, abrange desde o controle, a dosagem dos ingredientes e a preparação das massas sem interferência manual, garantindo higiene e qualidade. Esses biscoitos são embalados em 10 linhas de produção.

A preocupação com qualidade e higiene absoluta, além de treinamento constante de seus funcionários garante a MARILAN a posição de quarta maior empresa de biscoitos do país. Para isso há:

- uma rigorosa escolha dos fornecedores;
- cuidados especiais com a matéria prima (peneiramento, esterilização e armazenagem da farinha em nove silos);
- preparo criterioso da massa;
- ponto ótimo e constante de assamento e padrão de qualidade garantido por contínuo controle de técnicos e engenheiros.

O trigo, matéria prima fundamental para uma indústria de biscoitos, é transportado em carretas-silo e vai diretamente para a torre de armazenagem, onde passa por três importantes processos: separação magnética de possíveis contaminantes metálicos; peneiramento do produto e esterilização microbiológica.

A MARILAN tem filiais em Recife, Salvador, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Goiânia e São Paulo. As filiais possuem depósitos próprios e informatizados, agilizando o atendimento a clientes com máxima satisfação, agilidade nas entregas e economia de tempo e dinheiro. A distribuição conta com uma frota de 200 caminhões garantindo rapidez na entrega.

A empresa tem uma constante preocupação social, oferecendo assistência a várias instituições de caridade e mais de 240 carentes.

Além do Brasil, é possível achar produtos MARILAN na América do Sul (Argentina, Paraguai e Uruguai), Europa (Portugal) e Ásia (Rússia), onde já ocupa representativa participação de mercado (1,5% e crescendo), já atingindo mais de 1.000 toneladas anuais.

Segundo dados da Nielsen, a MARILAN tem 7% de participação do mercado nacional, sendo sua participação distribuída uniformemente entre sul e norte/nordeste.

3 O NÃO FORNECIMENTO DE MARCAS PRÓPRIAS

O crescimento médio de participação de mercado da MARILAN tem sido de 12% ao ano, refletindo diretamente no aumento de participação de mercado nesse período o que demonstra a aceitação do público com a marca. Por esse motivo a MARILAN vem investindo em equipamentos de produção e também em

diversificação de seu mix de produtos (diferentes tipos de embalagens, aumento das opções de sabores).

A empresa, sempre atenta a pesquisas e ao desenvolvimento do mercado de biscoitos nacional e internacionalmente, deparou-se com o dilema de fornecer ou não marcas próprias para o supermercado há 3 anos. Foi assediada por algumas redes varejistas/supermercadistas, mas não forneceu marcas próprias, principalmente por:

- preocupação com seu negócio principal e suas marcas;
- falta de capacidade de produção para atender sua demanda de mercado;
- falta de força de marcas próprias no mercado de biscoitos até o momento (os consumidores, segundo a visão da empresa, ainda não percebem e valorizam biscoitos marcas próprias dos supermercados);
- por biscoito ser *commodities*;
- pela exigência da divulgação da composição de custo que permitiria ao varejo um maior poder de barganha nos produtos da marca da empresa, visto que a composição para marcas próprias (por biscoito ser *commodity*) não altera dos produtos da marca da empresa;
- oportunidade de crescimento no exterior com suas marcas.

Como a empresa optou por exportar seus produtos e com isso aprimorar ainda mais seu controle de qualidade, marcas próprias não apresentava fatores motivador para dispensar estudos nessa área.

3.1 Fatores desfavoráveis ao fornecimento de marcas próprias

Alguns outros fatores também são reconhecidos como desfavoráveis ao fornecimento de marcas próprias, como:

- a marca MARILAN vale mais para a empresa, por todo investimento em todos esses anos e competir com ela mesma gera uma sensação de destruição de todo trabalho desenvolvido;
- não apresentação de estudos viáveis financeiramente para fornecimento de marcas próprias, principalmente pela não

- disponibilidade de capacidade de produção;
- risco de perder participação de mercado com produtos MARILAN, pois marca própria não é um produto novo e sim mais uma opção/alternativa de mercado que pode enfraquecer todo o trabalho feito com a marca MARILAN;
 - os custos da empresa já são bastante enxutos e com isso o relacionamento com o varejo é bom;
 - a empresa não verifica a possibilidade de entrada em outros mercados com produtos marcas próprias, pois já tem boa aceitação em todos e a pedida do consumidor;
 - redução da margem de lucro da empresa, se fornecer marcas próprias, pela exigência do mercado;
 - necessidade de mudança na filosofia de trabalho, pois haverá a necessidade de designar uma pessoa para acompanhar todo o processo e dividir atenção com as marcas da empresa.

Uma exigência para o fornecimento de marcas próprias, a auditoria de empresas como a SGS e Bureau Veritas não é um fator restritivo, pois a empresa já atende a todas exigências.

Apesar de inicialmente marcas próprias aparentarem um aumento do volume, segundo Écio Vidotti Filho, a análise deve ser de longo prazo. O impacto na marca da empresa pode ser tão grande que o saldo final fica negativo (inferior ao inicial – antes de fornecer marcas próprias).

3.2 Situação atual da empresa em relação a marcas próprias

Para o varejista, marca própria pode se tornar um grande aliado, sendo elemento fundamental na negociação com os fornecedores. O varejo pode inclusive optar por selecionar quais fornecedores permanecem na prateleira e o fornecimento de marcas próprias pode levar a empresa a desfocar sua marca principal.

A empresa analisa que o fornecimento de marcas próprias para o momento não é interessante, mas tem solicitação de alguns supermercados e está verificando a viabilidade do fornecimento. Segundo a MARILAN isso pode até vir

a ocorrer, mas se houver fortes indícios de não utilização de toda capacidade produtiva pelos produtos da empresa. Por esses motivos, não descarta a hipótese de futuros negócios nessa área em curto espaço de tempo.

4 DOCUMENTAÇÃO UTILIZADA *(corrente de evidências)*

(4.1) Anexo 3: Procedimento para a coleta de dados (protocolo)

(4.2) Entrevista com: **Sr. Écio Vidotti Filho**
Gerente de Produção
(28/03/2000, 05/04/2000)

(4.3) Dados Cadastrais

(4.4) Informações do site da internet www.marilan.com

CCL-SP (Paulista)

NÃO FORNECEDORA DE MARCAS PRÓPRIAS PARA SUPERMERCADOS - ALIMENTOS

1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

1.1 Empresa: Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo (CCL-SP)

1.2 Endereço: R. Gomes Cardim, 532
Brás - São Paulo – SP
CEP 03050-900
Fone: (011) 3315 6200 FAX (011) 3315 7211

1.3 Capital: 100% nacional

1.4 Funcionários: Total = 2.400

1.5 Faturamento anual: R\$ 405 milhões líquido (99)

1.6 Ramo de atividade: Alimentos (produção de leite e derivados)

1.7 Produtos: Fabricação e fornecimento de produtos alimentícios (leite e derivados – refrigerados) para varejo e supermercados, como:

- Leite
 - Paulista Top Integral
 - Paulista pasteurizado tipo C
 - Longa Vida Paulista e Long Integral, Desnatado e Semi-desnatado
 - Longa Vida enriquecido com ferro e vitaminas
 - Longa Vida Aromatizado Longuinho e Long
 - Leite em Pó Integral Paulista
 - Vitamina de Frutas Paulista
- Derivados
 - Manteiga extra Paulista
 - Creme de leite pasteurizado Paulista
 - Creme de leite Longa Vida Paulista
 - Requeijão cremoso Paulista
 - Requeijão cremoso Paulista light
- Iogurtes
 - Natural Paulista
 - Natural desnatado Paulista
 - Com mel Paulista
 - Laranja, cenoura e mel Paulista
 - Batido com açúcar e mel Paulista

- Com polpa de fruta Paulista
- Com polpa de fruta Glub Gang Paulista
- Com pedaços de frutas Paulista
- Líquido Paulista Fruty
- Líquido Paulista light morango
- Bebida láctea infantil Paulistinha
- Com Geléia de fruta – Paulista Dupli
- Com cereal – Paulista Croc
- Bebida láctea Glut Paulista morango
- Bebida láctea Glut Paulista maçã e banana com cereais
- Bebida láctea Glut Paulista banana, mamão e maçã (vitamina de frutas)
- Sobremesas
 - Mousse cream Paulista
 - Paulista cream chocolate
 - Petit Pauli
 - Petit Pauli maxi
 - Leite gelificado Paulista
 - Flan Paulista
- Embalagens institucionais
 - Leites
 - Longa Vida Paulista semi-desnatado
 - Em pó integral Paulista
 - Em pó desnatado Paulista
 - Derivados
 - Manteiga extra sem sal Paulista
 - Manteiga extra com sal Paulista
 - Requeijão cremoso (balde)
 - Creme de leite pasteurizado (balde)
 - Iogurtes (vendidos através de *dispenser* para iogurtes líquidos Paulista)
 - Batido com açúcar e mel Paulista
 - Líquido Paulista Fruty morango
 - Líquido Paulista Fruty frutas vermelhas

1.8 Principais clientes: Varejo (panificadores e pequeno varejo)
Supermercados – os do ranking da ABRAS –
Associação Brasileira de Auto-Serviço

1.9 Principais concorrentes: Nestlé (refrigerados)
Danone (refrigerados)
Parmalat (leite longa vida)
Vigor (leite pasteurizado)

1.10 Fundação da empresa: 1933

1.11 Início de fornecimento de marcas próprias: Não fornece.

2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo (CCL-SP) foi fundada em 17 de setembro de 1933, como uma cooperativa central para englobar e representar três cooperativas associadas. Desde sua fundação há uma preocupação básica: acompanhar e participar das evoluções do mercado de consumo. Para isso, o investimento em pesquisa e desenvolvimento é constante, para que os produtos lançados e existentes na linha (com a marca Paulista) atendam as necessidades do consumidor.

A CCL-SP foi criada em consequência da decadência do café no Vale do Paraíba, que deu espaço para a implantação do setor de pecuária leiteira. Em substituição aos cafezais, houve a formação de pastos de capim-gordura, essencial à produção leiteira. A participação dos imigrantes portugueses, italianos e espanhóis que se instalaram no Vale do Paraíba e que tinham os conhecimentos trazidos de seus países de origem também foram fundamentais para o desenvolvimento da exploração leiteira. A expansão da rede ferroviária, que viabilizava o transporte de leite para a capital paulista, bem como o crescimento da população foram fatores importantes para o desenvolvimento dessa nova atividade. O setor industrial do leite, nessa época, configurava-se em três segmentos: envasador de leite in-natura, industrializador e queijeiro.

O desenvolvimento nesse setor foi grande, tanto com a criação de empresas nacionais (por exemplo a Vigor, a Leco, a Laticínios Poços de Caldas) como por empresas internacionais (em 1941 a Nestlé instala-se no país).

A regulamentação do setor de leite foi sendo modificada através dos anos, sempre com muito rigor na manipulação do leite e seus derivados, com grandes exigências sobre a qualidade do produto final. Também foi sendo aprimorada a legislação que trata das sociedades cooperativistas. A primeira legislação foi de janeiro de 1907, alterada em dezembro de 1932, em novembro de 1966 e depois em dezembro de 1971.

Os anos 70 trouxeram transformações entre os concorrentes de mercado, com fusões e aquisições de empresas (como exemplos a entrada da Parmalat no

Brasil em 1974 operando em associação com a Laticínios Mococa e depois de forma independente a partir de 1977 e a Danone iniciando atividades associada a Laticínios Poços de Caldas em 1970 e adquirindo a empresa em 1976). Esse mesmo processo ocorreu com as cooperativas, que se fundiam para ter maior competitividade no setor. E em 1980 a CCL-SP foi eleita pela revista Exame como a empresa de melhor desempenho global no exercício de 1979 no setor de alimentos.

O desenvolvimento do país e a modernização tecnológica permitiram a criação de novos produtos e embalagens, adequando as necessidades do consumidor (como exemplos a mudança da garrafa de vidro de leite para o *sachet* plásticos e o longa vida (*ultra high temperature* – UHT)) e também expansão de linha dos derivados de leite).

Atualmente a CCL-SP é constituída por 26 cooperativas associadas que congregam mais de 15.000 produtores de leite. São três fábricas – São Paulo (fabrica e fornece leite pasteurizado, manteiga e requeijão), Guaratinguetá – SP (com fabricação e fornecimento de derivados e leite longa vida) e Itumbiara – GO (leite longa vida e leite em pó).

Os produtos PAULISTA são distribuídos em todo Brasil, através de sua rede de distribuição própria (filiais próprias em Recife, São Paulo – capital e interior, Minas Gerais – Belo Horizonte; e filiais terceirizada no Rio de Janeiro e Curitiba) ou distribuidores (que compram e revendem os produtos).

Para ter ainda maior competitividade no setor, a Cooperativa Central decidiu constituir a empresa Leite Paulista Alimentos S.A a partir de 24 de fevereiro de 2000, sendo a CCL-SP a maior acionista. Dessa forma poderá abrir seu capital ao mercado (fato que como Cooperativa não pode) e receber investimento de quem desejar ser acionista.

3 O NÃO FORNECIMENTO DE MARCAS PRÓPRIAS

Atualmente a CCL-SP conta com 62 produtos em seu *mix*. A empresa não fornece marca própria para nenhum supermercado, apesar de já ter sido solicitada várias vezes a fazê-lo (por exemplo pela CBD – Cia Brasileira de

Distribuição – redes Extra, Barateiro e Pão de Açúcar; Sonae e Carrefour). O principal fator que impede a empresa de fornecer é a não disponibilidade de capacidade produtiva. Toda sua produção está ocupada para fabricação e fornecimento de seus produtos.

Segundo Oscar Bonilha Neto, no varejo vão existir marcas próprias por ser uma tendência mundial, independentemente das indústrias líderes fornecerem ou não.

3.1 Fatores desfavoráveis ao fornecimento de marcas próprias

Dentre os fatores que são reconhecidos como desfavoráveis ao fornecimento de marcas próprias, cita-se:

- a não disponibilidade de capacidade de produção ociosa;
- especificamente em leite longa vida, a margem é apertada, o que impossibilita a negociação de produtos marcas próprias (que normalmente necessitam de preços menores e mais competitivos, apesar da mesma composição do produto);
- perecibilidade (*shelf life*) do leite *in-natura* – 4 dias no máximo entre a captação e a transformação;
- dificuldade em pré-estabelecer o preço do leite longa vida, que depende de safra e de características externas à área industrial (condições meteorológicas, variação de preço de remédios veterinários, entre outros);
- a reserva tecnológica - se a empresa dispusesse de patente diferenciada de um produto, não forneceria marcas próprias;
- risco de lucros menores por produtos ao fornecer marcas próprias, apesar de Sr. Oscar Bonilha ressaltar que é implícito, pois as margens tendem a ser “estranguladas”;
- a necessidade de tratar marca própria como um produto a mais no portfólio, e não apenas como um “pulmão”, uma reserva para ocupar a capacidade ociosa (que hoje não há na empresa).

Por ser uma empresa de alimentos e seguir rigorosamente as exigências do Ministério da Saúde e Agricultura, a CCL-SP está adequada às exigências de

auditoria da SGS e Bureau Veritas, fato que não seria desfavorável ao fornecimento. Qualidade é uma preocupação de longa data da empresa, que já contava com um Gerente de Qualidade. Esse fato é comprovado, pois a Cargill utiliza sua rede de distribuição para entrega dos sucos de laranja fabricados com a marca Carrefour e por isso a empresa passou e foi aprovada na auditoria da SGS e Bureau Veritas.

3.2 Situação atual da empresa em relação a marcas próprias

A CCL-SP avalia que o fornecimento de marcas próprias acaba sendo uma necessidade para sobrevivência das empresas a longo prazo. É uma questão de definir claramente de que tamanho a empresa quer ser, segundo seu Diretor Comercial, Oscar Bonilha Neto.

A empresa ressalta que apesar dos fatores apresentados como restritivos ao fornecimento, não pode deixar de analisar alguns aspectos, tais como:

- o processo de fusões e aquisições que vem ocorrendo desde 1997 com os supermercados – a participação de mercado de alguns produtos fica centralizada na mão de poucas empresas, além do crescimento do uso de marcas próprias por essas redes. Se a CCL-SP não for a vice-líder ou terceira colocada no setor e também a fornecedora de marcas próprias, como esses supermercadistas estão colocando no máximo 5 fornecedores na prateleira, corre o risco de não estar nessa rede;
- fornecer marcas próprias traz a facilidade do planejamento e controle de produção (PCP), pois há um comprometimento mensal previsto em contrato e isso favorece a previsibilidade de fabricação e fornecimento;
- fornecimento de derivados com marcas próprias (e não leite longa vida, como citado anteriormente), pois a composição permite a viabilidade de fornecer. Os derivados, por serem fabricados com leite em pó em sua maioria, são mais estáveis a preços e safras, diferente do leite in-natura e UHT (longa vida);
- o facilitador logístico (“passaporte”) que marcas próprias pode ser ao fornecedor – quando da entrega do produto no supermercado, quando

se trata de marca própria da rede, o fornecedor é recebido de forma diferenciada;

- conhecimento, pelo consumidor, de que os fornecedores de marcas líderes também são os fornecedores de marcas próprias, sendo que marcas próprias tem um preço menor que o da marca líder e basicamente a mesma composição.

Por esses motivos a CCL-SP não descarta a possibilidade de fornecer marcas próprias e inclusive já está revendo seu planejamento estratégico para que na expansão de sua base fabril contemple o fornecimento de marcas próprias.

4 DOCUMENTAÇÃO UTILIZADA *(corrente de evidências)*

(4.1) Anexo 3: Procedimento para a coleta de dados (protocolo)

(4.2) Entrevista com: **Sr. Oscar Bonilha Neto**
Diretor Comercial
(05/04/2000)

(4.3) Livro História da formação de um sistema cooperativista no Brasil – Leite Paulista, de Almir José Meireles, HRM Editores Associados, 1983, 245 p.

(4.4) Dados Cadastrais

(4.5) Informações do site da internet www.paulista.com.br

4.2. Análise dos casos

Para melhor comparar-se os casos estudados, adotou-se o formato de quadros comparativos das categorias citadas na revisão da literatura.

Quadro 16
Comparação de casos por categorias

Categoria	Fornecedoras de marcas próprias		Não fornecedoras de marcas próprias	
	Liotécnica (não concorre no mesmo segmento)	J.Macêdo (concorre no mesmo segmento)	Marilan	Paulista
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> (+) não há concorrência entre os produtos da empresa e os produtos marcas próprias (Segmentos diferentes) (+) entrada em outros mercados (+) melhoria no relacionamento com o varejo (-) contratos de curto prazo (-) necessidade de criação de uma divisão para marcas próprias 	<ul style="list-style-type: none"> (+) Quando o supermercado já trabalha com produtos J.Macêdo (preferencialmente) (+) entrada em outros mercados (+) eliminação de concorrentes (-) cláusula de rescisão contratual (+) risco de não fornecer e abrir espaço para concorrente 	<ul style="list-style-type: none"> (-) preocupação com seu negócio principal e suas marcas (-) falta de força das marcas próprias no mercado de biscoito (-) oportunidade de crescer no exterior com marcas MARILAN (-) competir com a marca MARILAN gera sensação de destruição do trabalho feito (-) risco de perder participação de mercado com produtos MARILAN (-) não possibilidade de entrar em outros mercados 	<ul style="list-style-type: none"> (-) leite longa vida com margens apertadas (-) perecibilidade do leite in-natura (-) necessidade de tratar marca própria como um produto a mais no portfolio (+) processo de fusões e aquisições dos supermercados (+) se não fornecer, concorrente fornece (+) facilitador logístico na entrega de produtos ("passaporte") (+) consumidor conhecer que o fornecedor de marca líder também é o fornecedor de marca própria
Controle de Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> (+) Auditoria de qualidade da SGS e Bureau Veritas 	<ul style="list-style-type: none"> (+) Auditoria de qualidade da SGS e Bureau Veritas 	<ul style="list-style-type: none"> nada consta 	<ul style="list-style-type: none"> nada consta

Quadro 16 (continuação)
Comparação de casos por categorias

Categoria	Fornecedoras de marcas próprias		Não fornecedoras de marcas próprias	
	Liotécnica (não concorre no mesmo segmento)	J.Macêdo (concorre no mesmo segmento)	Marilan	Paulista
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • (+) Análise da viabilidade de fornecer marcas próprias por não ter custos de distribuição, propaganda e promoção • (+) diluição de custos fixos • (-) redução de margem de lucro da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • (+) oportunidade de oferecer a capacidade ociosa para marcas próprias e atingir o ponto de equilíbrio • (+) menor investimento em marketing, desenvolvimento de produto, de embalagem de comercialização e distribuição com marcas próprias do que com a marca da empresa • (+) marcas próprias garantem a rentabilidade do negócio • (+) posicionamento correto do preço do produto marcas própria em relação ao líder 	<ul style="list-style-type: none"> • (-) exigência da divulgação da composição de custos que permitiria um maior poder de barganha dos fornecedores • (-) não apresentação de estudos viáveis para o fornecimento • (-) os custos da empresa já são enxutos • (-) redução da margem de lucro da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • (-) dificuldade de determinar o preço da safra do leite in-natura • (-) lucros menores por produto ao fornecer marcas próprias

Quadro 16 (continuação)
Comparação de casos por categorias

Categoria	Fornecedoras de marcas próprias		Não fornecedoras de marcas próprias	
	Liotécnica (não concorre no mesmo segmento)	J.Macêdo (concorre no mesmo segmento)	Marilan	Paulista
Produção	<ul style="list-style-type: none"> • (+) economias de escala • (+) diluição de custos de produção • (+) utilização da capacidade ociosa • (+) oportunidade de agregar valor às <i>commodities</i> • (-) necessidade de um responsável para marcas próprias 	<ul style="list-style-type: none"> • (+) utilização da capacidade ociosa • (+) diluição de custos de produção • (+) economias de escala • (-) produtos marcas próprias não tem vantagem tecnológica em relação a marca do fornecedor • (+) se marca própria for produto de <i>commodity</i> • (-) volumes mínimos de produção 	<ul style="list-style-type: none"> • (-) falta de capacidade de produção • (-) biscoito ser <i>commodities</i> • (-) necessidade de mudança de filosofia de trabalho (uma pessoa para acompanhar marcas próprias) 	<ul style="list-style-type: none"> • (-) não disponibilidade de capacidade produtiva • (-) reserva tecnológica – se dispusesse de patente não faria marca própria nesse produto • (+) facilita o planejamento e controle da produção (previsibilidade) • (+) derivados de leite (e não o leite longa vida)

Legenda: (+) fatores apontados pelos entrevistados como propulsores
 (-) fatores apontados pelos entrevistados como restritivos

O Quadro 16 permite algumas análises e comparações entre as empresas fornecedoras e não fornecedoras de marcas próprias, podendo-se observar que:

- relativo ao Comercial, para as empresas fornecedoras de marcas próprias foi a oportunidade de entrar em novos mercados e aprimorar o relacionamento com o varejo. Tanto para empresas fornecedoras ou não, é apontada a necessidade de ter uma pessoa dedicada a marcas próprias;
- quanto ao Controle de Qualidade, todas estão preparadas, pois o rigor da legislação quanto a fabricantes e fornecedores de alimentos é muito grande e a auditoria de empresas especializadas não seria fator restritivo ao fornecimento de marcas próprias;
- na categoria Financeira, todas as empresas apontam que fornecer

marcas próprias pode reduzir a margem de lucro das empresas, apesar do aumento de produção; e,

- sobre a Produção, só é favorável o fornecimento de marcas próprias quando há ociosidade de produção, pois isso causa economia de escala.

Há diversos fatores apontados como propulsores e restritivos, como apresentados no Quadro 16, mas os relacionados acima foram os mais destacados.

5. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES

5. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES

5.1. Conclusões

Esta pesquisa foi feita com o objetivo de identificar e descrever os fatores propulsores e restritivos ao fornecimento de marcas próprias para supermercados na ótica do fornecedor.

Para atingir os objetivos propostos partiu-se da revisão da literatura (capítulo 2) para identificar os fatores favoráveis e desfavoráveis citados na literatura e que resultou nos pontos compilados no Anexo 1. Como forma de exemplificar, no varejo brasileiro (especificamente em supermercados), produtos e fornecedores de marcas próprias, foi elaborado o Anexo 2.

Os fatores propulsores e restritivos citados na literatura como importantes para a tomada de decisão no fornecimento ou não de marcas próprias foram agrupados em categorias: Comercial, Controle de Qualidade, Financeiras e Produção. Após isso foi elaborado o modelo conceitual básico (Figura 6) e o questionário (Anexo 5) para a entrevista semi-estruturada.

Para o estudo de caso, quatro empresas do setor alimentício participaram da pesquisa de campo sobre fornecer ou não marcas próprias para supermercados, sendo que:

- uma empresa fornecia marcas próprias e não concorria no mesmo segmento com produtos de sua marca;
- uma empresa fornecia marcas próprias e concorria no mesmo segmento com produtos de sua marca;
- duas empresas não forneciam produtos marcas próprias e só atendiam o mercado com seus produtos.

Com os dados obtidos na pesquisa de campo, foram feitas as descrições dos casos e posterior análise.

Com estas análises identificou-se as respostas aos objetivos específicos de quais critérios são analisados pelos fornecedores para o fornecimento de

marcas próprias para supermercados.

5.1.1. Fatores propulsores

Como fatores propulsores ao fornecimento de marcas próprias, pode-se concluir das entrevistas o resumo por categoria apresentado no Quadro 17.

Quadro 17

Fatores propulsores ao fornecimento de marcas próprias para supermercados

Categoria	Fatores propulsores
Comercial	<ul style="list-style-type: none">• Entrada em novos mercados• Melhoria no relacionamento com o varejo• Eliminação de concorrentes• Se não fornecer, concorrente fornece• Processo de fusões e aquisições dos supermercados• Facilitador logístico na entrega de produtos ("passaporte")• Consumidor conhecer que o fornecedor da marca líder também é fornecedor da marca própria
Controle de qualidade	<ul style="list-style-type: none">• Nada consta, pois as empresas fornecedoras de alimentos já seguem a legislação
Financeiro	<ul style="list-style-type: none">• Não ter custos de distribuição, propaganda e promoção com marcas próprias• Diluição de custos fixos• Marcas próprias garantem rentabilidade do negócio• Posicionamento correto de preço de marcas próprias em relação ao líder
Produção	<ul style="list-style-type: none">• Economias de escala• Diluição de custos de produção• Utilização de capacidade ociosa• <i>Commodities</i>

5.1.2. Fatores Restritivos

Em relação aos fatores restritivos, as empresas relacionam, por categoria analisada (Quadro 18):

Quadro 18
Fatores restritivos ao fornecimento de marcas próprias para supermercados

Categoria	Fatores restritivos
Comercial	<ul style="list-style-type: none">• Contratos de curto prazo• Cláusulas de rescisão contratual que deve ser bem elaborada• Preocupação com a marca da empresa• Falta de força das marcas próprias em alguns segmentos (percepção do consumidor)• Oportunidade de crescer em outros mercados (exterior)• Competir com a própria marca da empresa
Controle de qualidade	<ul style="list-style-type: none">• Nada consta
Financeiro	<ul style="list-style-type: none">• Redução da margem de lucro da empresa por produto• Exigência de divulgação da composição dos custos que permite maior poder de barganha dos fornecedores• Estudos financeiros não viáveis para fornecimento
Produção	<ul style="list-style-type: none">• Necessidade de um responsável por marcas próprias• Vantagem tecnológicas de produto ou produção• Volumes mínimos de produção

Sobre os critérios analisados pelos fornecedores para o fornecimento de marcas próprias, ressalta-se:

- Análise do retorno do aumento do volume em detrimento ao investimento da marca da empresa;
- Análise da percepção e aceitação do consumidor em relação a marcas próprias e solicitação do varejo/supermercado em oferecer sua marca

própria;

- Viabilidade financeira (por análises de ponto de equilíbrio ou custo marginal *versus* receitas marginais, como exemplos).

Os critérios diferem dos fornecedores e não fornecedores, pois os primeiros buscam maximizar a produção e lucro, enquanto os segundos analisam o risco perante suas marcas.

Em síntese, esse trabalho contribui com a Administração de Varejo pois apresenta a visão de empresas fornecedora e não fornecedoras de marcas próprias para supermercados, além de ressaltar os fatores propulsores e restritivos tanto na prática (empresas entrevistadas) quanto na literatura pesquisada.

5.2. Recomendações

Com base nas conclusões desta pesquisa, algumas recomendações de caráter prático podem ser feitas:

- Para empresas fornecedoras de marcas próprias deve-se sempre analisar:
 - Aspectos financeiros da viabilidade de fornecer marcas próprias e o impacto tanto na produção quanto nos resultados da empresa;
 - Oportunidade de aprimorar o relacionamento com o varejo, bem como a eliminação de concorrentes, além de entrada em novos mercados;
 - Mudança do quadro econômico dos supermercados, principalmente as fusões e aquisições, além da restrição dos números de fornecedores nas prateleiras;
- Para as empresas que não fornecem marcas próprias são fatores importantes na análise:
 - o acompanhamento do comportamento de sua marca em pesquisas de mercado e o de marcas próprias;

- o acompanhamento constante e atento de pesquisas de mercado sobre a percepção dos consumidores em relação a marcas próprias, bem como o crescimento de marcas próprias nos segmentos em que a empresa atua;
- a quantidade de fornecedores que os supermercados estão disponibilizando nas prateleiras e suas características (se estão colocando marcas próprias e com isso eliminando as empresas que estão em quarta ou quinta posição);
- se os supermercados estão beneficiando as empresas que fornecem marcas próprias (favorecendo a entrega de produtos, locais nas prateleiras dos produtos da marca da empresa).

Finalmente, para aprofundar o conhecimento nos temas apresentados nesta pesquisa pode-se apresentar alguns tópicos que poderão gerar estudos futuros:

- em relação a fornecedores - análise de fornecedores de marcas próprias em outros segmentos de mercado, além de alimentos;
- em relação ao varejo - análise do crescimento de produtos marcas próprias em supermercados e os fatores propulsores e restritivos a seu uso;
- em relação aos consumidores - análise da percepção dos consumidores em relação a produtos marcas próprias e dos fatores alavancadores e restritivos ao consumo.

Além da abordagem qualitativa, também pode-se elaborar levantamentos estatísticos sobre marcas próprias tanto na abordagem fornecedor, varejo e consumidores no mercado brasileiro, pois isso é tema de interesse tanto dos fornecedores quanto dos varejistas.

5.3. Limitações

As limitações do método utilizado já foram apresentadas no item 3.2.4, mas

neste momento é importante reforçar suas implicações nos resultados desta pesquisa:

- após a leitura dos casos e das comparações feitas, é grande o “desejo” de extrapolar os resultados para outras empresas, por isso é importante mencionar que os resultados NÃO são generalizáveis, pois os casos foram escolhidos de forma intencional sem preocupações quanto a representatividade;
- apesar do rigor metodológico, os casos descritos NÃO representam a realidade das empresas, mas sim aquilo que a autora conseguiu captar através das entrevistas e documentos a que teve autorização para divulgar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANGELO, Cláudio Felisoni de, SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da, (Coords.) *Varejo Competitivo*. São Paulo: Atlas, 1997. 251 p.
- ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO BRASIL. Rio de Janeiro: IBGE, v. 52, 1994.
- BARCELLOS, Marta. Varejo enfrenta reajuste com marcas próprias. *Gazeta Mercantil*. Caderno Empresas & Carreiras, São Paulo, 3 fev. 1999, p. C-1.
- BERMAN, B. e EVANS, J. R. *Retail management: a strategic approach*. 4.ed. New York: Macmillan, 1989. 679 p.
- BREDARIOLI, Cláudia. Produzir marca própria é boa alternativa para crescimento. *O Estado de São Paulo*. Caderno Painel de Negócios, São Paulo, 7 set. 1999, p. 1, 4-5
- BRUYNE, P. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática em metodologia*. São Paulo: R.J.F. Alves, 1977. 251 p.
- CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, São Paulo: USP, v.26, n.3, p. 95-97, jul./set. 1991.
- CAN retailer-controlled brands dominate category management? *Progressive Grocer*. [S.I.], nov. 1996, v.75, p. A-9 – A-10.
- CASTRO, C. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGrawHill do Brasil, 1977. 156 p.
- CHIARA, Márcia de. Supermercados apostam em marcas próprias. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 28 abr. 1997, Caderno Economia, p. B4.
- CYRILLO, Denise C. *O papel dos supermercados no varejo de alimentos*. São Paulo, FIPE/USP, 1987.
- FATURAMENTO é o maior da história do setor. *Revista SuperHiper*. São Paulo, abr. 1997, p. 23-34.
- FERNIE, John & PIERREL, Francis R. A. A ascensão das marcas próprias. *HSM Management*. São Paulo, n. 7, mar./abr. 1998, p. 86-92.
- FITZEL, Philip B. *Private labels marketing in the 1990s*. New York: Global Books, LLC, 1992, 294 p.
- _____. *Explosive growth of private labels in north america – past, present and future*. New York: Global Books, LLC, 1998, 283 p.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1987a. 159 p.
- _____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987b. 206 p.
- GLÉMET, F. & MIRA, R. The brand leader's dilemma. *The McKinsey Quarterly*, [S.I.] mai./jun. 1993a, n. 2, p. 3-15
- _____. Solving the brand leader's dilemma. *The McKinsey Quarterly*, [S.I.] set/out. 1993b, n. 4, p. 87-98

- GONZALIS, A. V. Marcas próprias – o que está se passando com os produtos? *Revista SuperHiper*. São Paulo, mar. 1998, n. 271, p. 64-66.
- GOODE, W. J. e HATT, P. K. *Métodos para pesquisa social*. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1972. 4ª ed. 488 p.
- HAMMEL, Frank. Crafting an identity. *Supermarket Business*. [S.l.], maio 1997, v. 52, p. 183-186
- HELLER, Al. Retailers look to the bottom lines, *Supermarket Business*. [S.l.], maio 1997, v.52, p. S5-S15
- KOTLER P., ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Tradução Alexandre S. Martins; revisão técnica Mauro Calixta Tavares. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993. 478 p.
- KOTLER P. *Administração de marketing - análise, planejamento, implementação e controle*. Tradução Ailton Bonfim Brandão. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 676p.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de varejo*. São Paulo: Atlas, 1992, 288 p.
- LEPSCH, Sérgio Luiz. *Precificação em supermercado: um estudo exploratório junto a vinte empresas brasileiras*. Dissertação de Mestrado, USP-FEA, São Paulo, 1996.
- MARCAS próprias 1997 – panorama do mercado brasileiro. *ACNielsen*. Retailer Services. nov. 1997.
- MARCAS próprias 99 – 5º estudo anual. *ACNielsen*. 1999.
- MARCAS próprias disputam espaço. *Revista SuperHiper*. São Paulo, mar. 1997, p. 56-60.
- MARCAS próprias geram lucro e fidelidade. *Revista Meio e Mensagem*. Encarte Mídia e Mercado – seção Mercado Varejo. São Paulo, 19 jun. 1995, p. 18-19
- MARCAS próprias na Europa. *Revista SuperHiper*, São Paulo, set. 1994, p. 108-136.
- MARKIN Jr, Rom J. *Retailing - concepts, institutions and management*. New York: The MacMillan Company, 1971. 398 p.
- MARTINS, José Roberto e BLECHER, Nelson. *O império das marcas*. 1. ed. São Paulo: Marcos Cobra, 1996, 278 p.
- MASON, Joseph Barry, MAYER Morris Lehman, WILKINSON, Judy Bonner. *Modern retailing: theory and practices*. 3. ed. USA: Irwin, 1993, 793 p..
- MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing*. ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1996, 270 p.
- McGOLDRICK, Peter J. *Retail marketing*. London: McGraw-Hill, 1990, 362 p.
- MORAES, Ricardo. Parceria garante lucros para indústria e supermercados. *Revista Alimentação, Qualidade e Produtividade*. São Paulo, mai. 1995, p. 28-29.

- MORGENSTEIN, Melvin, STRONGIN, Harriet. *Modern retailing: management principles and practices*. 3. ed. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1992. 710 p.
- PANORAMA SETORIAL. Supermercados e Lojas de Conveniência. São Paulo: Gazeta Mercantil, ed. compacta, set. 1995/abr. 1996.
- PANORAMA SETORIAL. Supermercados. São Paulo: Gazeta Mercantil, v. I, set. 1998.
- PINTEL, Gerald, DIAMOND, Jay. *Retailing*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1971. 409 p.
- RACHMAN, David J. *Retail strategy and structure - a management approach*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1969.
- RADICE, Carol. Following the leaders, *Progressive Grocer*, [S.l.], mar. 1997, v. 76, p. 87-90
- SALGUEIRO, Sônia. O efervescente mundo das marcas próprias. *Revista SuperHiper*. São Paulo, abr. 1993, p. 64-82.
- SELLTIZ, C. e OUTROS. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo, EDUSP, 1974. 674 p.
- SBRAGIA, Roberto. *O impacto de aspectos ligados à operação de estruturas matriciais sobre o desempenho de projetos de P&D*. Dissertação de Mestrado, USP-FEA, São Paulo, 1982.
- SEMENIK, Richard J., BAMOSSY, Gary J. *Princípios de marketing - uma perspectiva global*. Tradução Lenke Peres; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Makron Books, 1995. 867 p.
- SHELVING old differences. *Marketing Week.*, [S.l.], 16 ago. 1996, v. 19, p. 28-31
- SILVA, Elaine Sobral e. Redução de custos pode chegar a R\$ 3 bi com ECR. *Revista SuperHiper*, São Paulo: abr. 1997, p. 152-159.
- SOUZA, Marcos Gouvêa de, NEMER, Artur. *Marca e distribuição*. São Paulo: Makron Books, 1993, 239 p.
- SUPERMERCADOS: 40 anos de Brasil. *Revista SuperHiper*, São Paulo, v. 19, n. 01, jan. 1993.
- YIN, Robert K. *Case study research - design and methods*. California: Sage publications, 1988.
- ZIMMERMAN, M.M. *The supermarket: a revolution in distribution*. New York: McGraw-Hill, 1955. 340 p.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1: Síntese dos fatores favoráveis e desfavoráveis ao fornecimento de marcas próprias abordados na literatura pesquisada

Fatores favoráveis e desfavoráveis abordados na literatura pesquisada	Citação (ver fonte)	Categoria
• Poder de barganha junto ao varejo	A, B	Comercial
• Maior volume vendido (maior giro)	A, B	Comercial
• Associação do produto com imagem da loja	B	Comercial
• Varejo recusa estoque de marca da empresa se não fornecer marcas próprias	B	Comercial
• Manter / reestabelecer posição de marca líder	B	Comercial
• Garantias diferenciadas	B	Comercial
• Duração do contrato	B	Comercial
• Diminui volume vendido da marca da empresa	B, E	Comercial
• Elimina concorrentes pequenos e locais	B, E, F	Comercial
• Entrada no mercado	B, E, F	Comercial
• Melhor relacionamento com varejo	B, E, F, J	Comercial
• Aumenta área do fornecedor na prateleira	B, E, F, J	Comercial
• Se não fornecer, concorrente fornece	B, F	Comercial
• Segmento crescente de mercado	F	Comercial
• Exigência de controle de qualidade	B, I	Controle qualidade
• Preços flexíveis	A	Financeiro
• Faturamento extra	B	Financeiro
• Margem competitiva	B	Financeiro
• Maior lucro	B	Financeiro
• Maior controle de preços	B	Financeiro
• Diminui venda de marca da empresa	B	Financeiro
• Ganhos de escala na fabricação e distribuição	B	Financeiro
• Lucros menores	B, E, F	Financeiro
• Diluição de custos fixos	B, E, J	Financeiro
• Preços mais baixos	C, E, F	Financeiro
• Menor investimento em propaganda e marketing	E	Financeiro
• Economia de escala	F	Financeiro
• Divulgação da composição do custo	F	Financeiro
• Análise investimento <i>versus</i> retorno	F, H	Financeiro
• Custo marginal	F, I	Financeiro

Anexo 1: Síntese dos fatores favoráveis e desfavoráveis ao fornecimento de marcas próprias abordados na literatura pesquisada (continuação)

Fatores favoráveis e desfavoráveis abordados na literatura pesquisada	Citação (ver fonte)	Categoria
• Investimento tecnológico é dado "de graça" para marcas próprias	B	Produção
• <i>Expertise</i> é transferida para outro fornecedor se o varejista troca de fornecedor de marca própria	B	Produção
• Ociosidade de produção	B, E, F, G, I	Produção
• Ganhos de escala na fabricação	B, J	Produção
• Conhecimento de quem é o fornecedor da marca própria	C, J	Produção
• Produtos não pioneiros na categoria	D	Produção
• Quantidade, qualidade e frequência de fornecimento	E	Produção
• Produtos de alto giro	E	Produção
• Desenvolvimento de produtos e embalagens	E	Produção
• Produtor da marca líder de mercado	E, F	Produção
• Volume marginal	F	Produção
• Conhecimento da matéria prima e tecnologia	F	Produção
• <i>Commodities</i>	F	Produção
• Concorrência de produção com marca líder/outras produtos	F	Produção

Fonte:

Citação	Autor	Publicação
A	RACHMAN	(1969)
B	McGOLDRICK	(1990)
C	MARKIN Jr.	(1971)
D	SOUZA e NEMER	(1993)
E	SALGUEIRO	(1993)
F	GLEMÉT e MIRA	(1993 a)
G	BREDARIOLI	(1999)
H	GLEMÉT e MIRA	(1993 b)
I	MORAES	(1995)
J	FITZEL	(1998)

Anexo 2: Exemplos de fornecedores e produtos marcas próprias no varejo brasileiro (supermercados) citados em jornais e revistas

Fornecedor	Varejista	Produto	Fonte
A. Borin	Wal-Mart	Vinagres	Q
Agropecuária Tuiuti	Wal Mart	Leite integral	O
Arisco	Carrefour (d) (i) (v) (w) (ab) (ae) Pão de Açúcar (f) (u)	Temperos (f)	D,F,I,U, V,W,AB, AE
Bauducco	Carrefour (d) (h) (u) Sé (g) (aa) Wal-Mart (q) Bompreço (y)	Panetone (g) (aa) Biscoitos diversos (q)	D,G,H,Q, U,Y,AA
Belprato	Sendas	Macarrão	I
Bertin	Wal-Mart	Derivados de carne	Q
Beycar Tecnologia Automotiva	Makro	Produtos de limpeza para automóveis	T
Belmonte	Pão de Açúcar	Vinagre	AA
Boituva	Pão de Açúcar	Bebidas	AA
BomBril	Bompreço (y) (aa) Sendas (z) Makro (aa) Carrefour (aa)	(não cita o produto) Detergente (z) Detergente líquido e em pó, amaciante e desinfetante (aa)	Y,Z,AA
Bom Dia	Carrefour (c) Wal-Mart (g)	Café	C,Q
Brasfrigo	Bompreço	Vegetais em conserva e derivados de tomate	P
Bretzke	Wal-Mart	Gelatinas	Q
CAC	Carrefour	(não cita o produto)	V,AB
Café do Ponto	Pão de Açúcar (f) (u) Carrefour (u) (ac) Bompreço (y)	Filtros de papel (f) (u) Café (u) (ac)	F,U,Y, AC
Camil	Wal-Mart	Feijão	Q
Campanini	Wal-Mart	Macarrão diversos	Q
Cargill	Bompreço	(não cita o produto)	Y
Casa da Pipoca	Wal-Mart	Pipoca	Q
Castelo	Carrefour (a) Pão de Açúcar (f)	Vinagre	A,F
Centrifuch	Sendas	Extrato de tomate	C
Cereser	Wal-Mart	Sucos	Q
Ceval	Carrefour (i) (j) (q) (v) (ab) Eldorado (k) (q) Bompreço (q) (y) Pão de Açúcar (q) (u) Mercadorama (q) Wal-Mart (q)	Óleo (k) Óleo de soja, margarina e pré-cozidos (q) (t)	I,J,K,Q, U,V,Y, AB
Cinalp	Wal-Mart (q) Carrefour (x) Pão de Açúcar (x) Makro (x)	Achocolatado	Q,X
Cotrijuí	Wal-Mart	Arroz T-2	Q

Anexo 2: Exemplos de fornecedores e produtos marcas próprias no varejo brasileiro (supermercados) citados em jornais e revistas (cont.)

Fornecedor	Varejista	Produto	Fonte
Danone	Carrefour	(não cita o produto)	I,J,U,V, W,AB, AE
Domínio	Pão de Açúcar	Café solúvel	F
DuCôco	Wal-Mart	Derivados de côco	Q
Etti	Carrefour	(não cita o produto)	W,AE
Exterbrás	Makro Bompreço	Frutas secas	T
Feira Inglesa	Bompreço	Ceras em geral e com brilho limpador	N
Frigobrás (Sadia)	Carrefour	Almôndegas, kibes, hamburguer e salsicha	E
Grupo Momesso	Pão de Açúcar Wal-Mart	Refrigerantes	Q
ITO	Wal-Mart	Ovos	Q
Jandaia	Sendas	Sucos (z)	Z,AA
J.Macêdo	Carrefour (n) (aa) CBD – Cia Brasileira de Distribuição (Pão de Açúcar (u) (aa), Extra e Barateiro) (n) Sendas (n) Makro (n) (aa) Sé (n) Bompreço (n) Cooperativa Rhodia (n)	Moinhos, massas e pães (n) Farinha de trigo e massas (aa)	N, U,AA
Kibon	Carrefour (i) (u) (v) (ab) Sendas (z)	(não cita o produto) Sorvetes (z)	I,U,V,Z, AB
Klabin	Carrefour (h) (u1) (u2) Eldorado (u1) (w) Paes Mendonça (u1) Makro (u1) (u2)	(não cita o produto) (h) Papel higiênico (u1) (w) Toalha de papel (u2)	H,U,W
Kolynos	Sendas (l) (z) Bompreço (l) (y)	Dentifrícios (l) (y) (z)	L,Y,Z
Leco-Vigor	Carrefour	(não cita o produto)	H,W,AE
Lilezana	Pão de Açúcar	Fraldas e absorventes íntimos	F
Liotécnica	Pão de Açúcar (m) (n) Sendas (m) (n) (s) Wal Mart (m) (n) (q) (s)	Alimentos desidratados por liofilização (m) (n) (s) Refrescos, sopas (s), pão de queijo e farofas (q)	M,N,Q,S
Mabel	Pão de Açúcar	Biscoitos	F
Melhoramentos	Sendas	Papel higiênico	Z

Anexo 2: Exemplos de fornecedores e produtos marcas próprias no varejo brasileiro (supermercados) citados em jornais e revistas (cont.)

Fornecedor	Varejista	Produto	Fonte
Melitta	Sendas (aa) Bompreço (ad) Paes Mendonça (ad) Makro (ad) Disco (ad) Real (ad)	(não cita o produto) Filtro de papel e café em embalagem de alto vácuo (ad)	AA,AD
Minasa	Pão de Açúcar	Óleo de soja e milho	F
Moinho Paulista	Eldorado	Farinha de trigo	AC
Nabisco	Bompreço	(não cita o produto)	Y
Nutrir	Wal-Mart	Leites em pó, cappuccinos	Q
Orniex	Carrefour (c) (f) (i) (j) (v) (w) (ab) (ac) (ae) Pão de Açúcar (f) (ac) Eldorado (u) (w1) (ac) Paes Mendonça (ac)	Sabão em pó e esponja de aço (c) Produtos de limpeza (u) (w1) Detergentes (ac)	C,F,I, J,U,V,W, AB, AC, AE
Pastificio Selmi	Carrefour (v) (ab)	(não cita o produto)	V,AB
Peixe	Carrefour (d) (f) (h) (u) (v) (ab) Pão de açúcar (e) (f) Wal-Mart(q)	Molho de tomate (e) Derivados de tomate, compotas enlatadas e conservas (milho, ervilhas e pepino) (f) Vegetis, derivados de tomate e goiabada (q)	D,E,F,H, Q,U,V, AB
Poliproducts	Sonae Bompreço Extra Pão de Açúcar Wal Mart	Produtos de higiene bucal	N
Procter & Gamble	Bompreço	(não cita o produto)	Y
Prozeite	Carrefour	Azeite	F
Sadia	Carrefour (b) (j) (u) (v) (w) (ab) (ae) (af) Sendas (i)	Salsicha (b) Gelatina (i)	B,I,J,U, V,W, AB,AE, AF
Santa Lúcia	Wal-Mart	Arroz T-1	Q
Santista	Wal-Mart (q) Bompreço (r)	Farinha de trigo (q) (r) Margarina/espaguete (r)	Q,R
Shefa	Wal-Mart	Leites líquidos	Q
Superbom	Sé	Sucos de frutas naturais (maracujá, uva e tomate)	G

Anexo 2: Exemplos de fornecedores e produtos marcas próprias no varejo brasileiro (supermercados) citados em jornais e revistas (cont.)

Fornecedor	Varejista	Produto	Fonte
Sócoco	Bompreço (y) Sendas (aa)	(não cita o produto)	Y,AA
Tarumã	Carrefour	Sorvetes	W
União	Sendas (z) Makro (aa)	Açúcar	Z,AA
Usina da Barra	Wal-Mart	Açúcar	Q
Vigor	Carrefour (f) (u) (v) (aa) (ab) (ac) Wal-Mart (q)	Derivados de leite (f) (aa) Iogurtes (q) (u) (ac) Queijo parmesão (u) Requeijão (u) (ac) Manteiga (u) (ac)	F,Q,U,V, AA,AB, AC
York	Pão de Açúcar (f) Carrefour (v)	Hastes higiênicas para ouvidos (f)	F,V
Zabet	Wal-Mart	Biscoitos	Q

Fontes do anexo 2:

	Veículo	Caderno	Página	Data	Autor	Título
A	Gazeta Mercantil	Empresa & Carreiras	C-1	13/05/98	Marta Barcellos	Qualidade, o novo diferencial das marcas próprias
B	Gazeta Mercantil	Capa	Capa	28/08/94	Célia de Gouvêa Franco	Aposta na marca própria
C	O Globo	Economia	27	13/05/96	Ledice Araújo	Marca da casa é sucesso nas prateleiras
D	Correio Braziliense	Cidade	6	22/05/96	-	Comércio investe em marcas próprias
E	Folha de São Paulo	Negócios	-	25/01/90	(reportagem local)	Carrefour amplia comércio de produtos com a sua marca
F		Tendências	20 a 23	Jul/89	Carlos Henrique Braz	Varejistas dão a volta por cima
G	DCI	Negócios	23	8/11/95	Emília Soares de Souza	Supermercados Sé lançam refrigerantes próprios
H	Folha de São Paulo	Negócios	2-1	18/03/96	(reportagem local)	Supermercado reforça marca própria
I	O Dia – RJ	Economia	5	11/03/95	-	Marca própria é sinônimo de preço baixo
J	Gazeta Mercantil	Administração e Serviços	36	30/03/95	Luciana Magalhães	Marca própria amplia lucro
K	Diário do Comércio	Conjuntura	5	27/04/97	Beth Andalaft	Supermercados apostam em marcas próprias
L	Gazeta Mercantil	Legislação	A-10	4/09/97	Mariângela Gallucci	CADE aprova contratos da Kolynos
M	Revista Distribuição, ano VIII, no. 80	-	28 a 34	Jul/99	Regina H. Moldero	Um mercado em expansão
N	Gazeta Mercantil	Empresas & Carreiras	C-7	29 e 30/08/99	Christiane Bueno Malta	Supermercados ampliam linhas de marcas próprias
O	Gazeta Mercantil	Por conta própria	8	17/06/98	Fabiana Biscaro	Pequenas em terra de gigantes
P	Estado de Minas	Economia	7	Jun/98	-	Brasfrigo expande-se com fornecimento para terceiros
Q	Gazeta Mercantil	Empresas e Negócios	C-5	01 a 03/08/97	Juliana Almeida	Wal-Mart amplia marca própria
R	Revista SuperHiper	-	20 a 30	Mar/98	Sônia Salgueiro	A popularização das marcas próprias
S	Gazeta Mercantil	Capa e Empresas & Carreiras	Capa e C-1	03/02/99	Marta Barcellos	Varejo enfrenta reajustes com marcas próprias
T	O Estado de São Paulo	Painel de Negócios	4 e 5	07/09/99	Cláudia Bredarioli	Produzir marca própria é boa alternativa para crescimento
U	Revista SuperHiper	-	64 a 93	Abr/93	Sônia Salgueiro	O efervescente mundo das marcas próprias
V	Revista Alimentação, Qualidade & Produtividade	-	28 a 29	Mai/95	Ricardo Moraes	Parceria garante lucros para indústria e supermercados
W	Mídia & Mercado	Seção Mercado Varejo	18 e 19	19/06/95	-	Marcas próprias geram lucros e fidelidade
X	Gazeta Mercantil	Empresas & Carreiras	C-8	27/10/99	Carlos Vasconcellos	Qualidade garante a reputação das marcas
Y	Gazeta Mercantil	Empresas e Negócios	C-3	12/06/97	Maria José Quadros	Bompreço lançará refrigerantes
Z	Gazeta Mercantil	Empresas e Negócios	C-6	2/06/97	Nilson Brandão Júnior	Sendas lançará mais 35 produtos com sua marca

Fontes do anexo 2 (continuação):

	Veículo	Caderno	Página	Data	Autor	Título
AA	Gazeta Mercantil	Empresas e Negócios	C-1	13/05/96	Gisele Regatão e Patrícia Duarte	Varejo dobra oferta de marcas próprias
AB	Gazeta Mercantil	-	-	17 a 19/04/93	Sandra Regina da Silva	Carrefour amplia linha de produtos
AC	Revista Veja	Comércio	28 e 29	22/03/89	-	Nome próprio
AD	Revista SuperHiper	Marcas Próprias	48 a 56	Jan/88	Solange Prat Eslava	De que lado fica
AE	Gazeta Mercantil	Administração e Serviços	28	28/08/94	Célia de Gouvêa Franco	Nova ênfase em marca própria

Anexo 3: Procedimento para a coleta de dados (protocolo)

1) Em relação a empresas fornecedoras de marcas próprias: entrar em contato com a Associação Brasileira das Indústrias, Fornecedores e Fabricantes de Marcas Próprias - ABRAIMAPRO (Praça Jacinto Moreira Cabral, n. 94 - São Paulo - S.P., Fone: (011) 3051-5005), *site*: <http://www.abraimapro.com.br> com Sr. Américo Cordelli - Presidente. Apresentar o projeto de pesquisa (incluindo este protocolo) e a necessidade de contato com as empresas fornecedoras.

Para as empresas não fornecedoras, verificar dentre o material disponível quais não fornecem e iniciar contatos. Indicações (ABRAIMAPRO, empresas entrevistadas, entre outros) também podem ser aceitas.

2) Em relação a empresas fornecedoras : verificar se o banco de dados da ABRAIMAPRO com as empresas associadas está atualizado ou solicitar indicação de empresas que sejam fornecedoras de marcas próprias para supermercados, categoria alimentos, há pelo menos 6 meses, que estejam localizadas no Estado de São Paulo e que permitam o acesso para a coleta de dados e a liberação do caso. Para a empresa não fornecedora, solicitar indicação.

3) No caso de empresas fornecedoras, solicitar a ABRAIMAPRO que faça o primeiro contato com as empresas fornecedoras, confirmando a possibilidade da execução da pesquisa.

4) Entrar em contato com a empresa (amostra) e marcar uma visita com a pessoa indicada (no caso de empresa fornecedora procurar a pessoa indicada pela ABRAIMAPRO; no caso de empresa não fornecedora, procurar a pessoa de referência), reservando um tempo de aproximadamente uma hora e meia para a apresentação pessoal, apresentação da pesquisa a ser realizada, apresentação deste protocolo e elaboração da programação das entrevistas a serem realizadas (pessoal, data, local e duração). Nesta primeira reunião também será apresentada a metodologia da pesquisa e confirmada a possibilidade de divulgação do nome da empresa após a elaboração do caso.

Deixar cópias dos anexos 3 - Procedimento para coleta de dados (protocolo), 4 - Modelo de autorização para liberação de caso e 5 - Modelo do

questionário semi-estruturado a ser aplicado na entrevista em profundidade (com as pessoas a serem entrevistadas) já na primeira reunião para que possam providenciar as informações sobre as variáveis intervenientes (nome da empresa, endereço, número de funcionários, etc.). Desta forma os dados serão mais precisos e ganha-se tempo nas entrevistas.

5) Conduzir as entrevistas com base no questionário semi-estruturado (anexo 5), gravando em fita K7 as respostas e comentários para posterior elaboração do caso (descrição), e coletar as informações de documentos e registros disponibilizados pelos entrevistados.

Quando houver mais de uma entrevista, apresentar resumidamente, no início das demais entrevistas, os dados que se obteve até o momento, com isto aprofunda-se mais a cada entrevista.

6) Elaborar o caso de forma descritiva, apenas relatando o que foi obtido na fase de coleta de dados, começando com informações que caracterizam a empresa (nome, localização, número de funcionários, faturamento anual, tipo de certificação, tipo de produto, histórico sobre a empresa) e concluindo com as informações relativas às variáveis de interesse para o estudo (fornecimento ou não de marcas próprias para supermercados). Por exemplo:

1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

- 1.1 Empresa
- 1.2 Endereço
- 1.3 Capital
- 1.4 Funcionários
- 1.5 Faturamento anual
- 1.6 Ramo de atividade
- 1.7 Produtos
- 1.8 Principais clientes
- 1.9 Principais concorrentes
- 1.10 Fundação da empresa
- 1.11 Início do fornecimento de marcas próprias

2 HISTÓRICO DA EMPRESA

3 O FORNECIMENTO (OU NÃO) DE MARCAS PRÓPRIAS

- 3.1 Fatores favoráveis/desfavoráveis ao fornecimento de marcas próprias
 - 3.2 Situação atual da empresa em relação a marcas próprias
- ## **4 DOCUMENTAÇÃO UTILIZADA (*corrente de evidências*)**

7) Enviar o caso por FAX ou Internet (e-mail) e marcar nova reunião para discussão do caso, com a finalidade de confirmar a veracidade e a seqüência dos fatos relatados com as pessoas-chave, fazer as correções necessárias na descrição e obter uma autorização formal para a divulgação do caso e do nome da empresa (conforme o modelo apresentado no anexo 4). Caso o executivo não libere a divulgação do nome da empresa deve-se usar um nome fictício (mascarar).

Observação: Quando o executivo não libera a divulgação do nome da empresa, também precisa "mascarar" os dados para que a empresa não seja identificada, por isso, é melhor que ele libere o nome da empresa e faça as restrições que achar necessárias no anexo 4.

8) Corrigir o caso de acordo com as revisões necessárias, juntar a autorização de divulgação e o caso está pronto para uma análise mais profunda e para a análise entre-casos

Anexo 4: Modelo de autorização para liberação de caso

TIMBRE DA
EMPRESA

AUTORIZAÇÃO PARA LIBERAÇÃO DE CASO

_____, _____
(nome do executivo) (cargo)
do(a) _____

,
(empresa)
autoriza a liberação do caso intitulado _____

_____ de autoria de **Cristiane Menezes Oliver**, referente à situação pesquisada nesta organização, para ser usado como material para a conclusão da dissertação da mesma autora, podendo posteriormente ser usado como material didático em cursos de administração ou de treinamento de executivos ou mesmo publicado, estando sujeito às seguintes restrições:

_____ de _____ de 19 _____.
(local)

(assinatura do executivo)

**Anexo 5: Modelo do questionário semi-estruturado
aplicado na entrevista em profundidade**

**PARTE 1: EXEMPLO DE QUESTÕES PARA CARACTERIZAÇÃO DA
EMPRESA E OBTENÇÃO DE DADOS**

- 1) Nome e cargo dos entrevistados.
- 2) Nome da empresa (possibilidade de divulgar ou será necessário mascarar?).
- 3) Número de funcionários.
- 4) Faturamento anual (se possível).
- 5) Linha de produtos ou serviços¹, principais clientes e concorrentes
- 6) Pequeno histórico (fundação, grandes eventos)
- 7) Quais os produtos fornecidos próprios e quais os de marcas próprias (se fornecer)?
- 8) Caso forneça marcas próprias, qual(is) as categorias de produtos escolhidas para fornecimento? Se não fornece, verificar os motivos (fatores).
- 9) No caso de fornecer marcas próprias, como surgiu a idéia? (iniciativa, clientes...)
- 10) Há alguma legislação/norma vigente sobre marcas próprias?
- 11) Como é feito o estudo de viabilidade no caso de fornecer Marcas Próprias?
- 12) Algumas responsabilidades de garantias são repassadas aos supermercados (tanto na marca da empresa quanto na marca própria)?
- 13) Quais os critérios utilizados na análise de fornecer ou não marcas próprias?
- 14) Como é o contrato fornecedor-cliente (prazo, vigência, cláusula de exclusividade) e o que difere no fornecimento de marcas próprias?
- 15) Há mais algum fato relevante sobre fornecer ou não Marcas Próprias que você gostaria de comentar?²

¹ Solicitar catálogos de produtos ou serviços.

² Observar que no início e no fim da entrevista o entrevistado sente-se mais descontraído, porém deve-se ao longo da entrevista verificar se todos os itens da parte 2 foram comentados, elaborando novas questões, se necessário

PARTE 2: QUESTÕES PARA COMPLEMENTAR DADOS (se necessário)

Verificar quais assuntos não foram abordados anteriormente e elaborar questões mais específicas, explorando os aspectos:

1) COMERCIAL

- Poder de barganha junto ao varejo
 - Maior volume vendido (maior giro)
 - Diminui volume vendido da marca da empresa
 - Elimina concorrentes pequenos e locais
 - Entrada no mercado
 - Melhor relacionamento com o varejo
 - Aumenta área do fornecedor na prateleira
 - Se não fornecer, concorrente fornece
-

2) CONTROLE DE QUALIDADE

- Exigências de controle de qualidade
-

3) FINANCEIROS

- Lucros menores
 - Diluição de custos fixos
 - Preços mais baixos
 - Análise investimento *versus* retorno
 - Custo marginal
-

4) PRODUÇÃO

- Ociosidade de produção
 - Ganhos de escala na fabricação
 - Conhecimento de quem é o fornecedor da marca própria
 - Produtor de marca líder de mercado
-

AUTORIZAÇÕES DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

LIOTÉCNICA

AUTORIZAÇÃO PARA LIBERAÇÃO DE CASO

Renata Schwartzman, Diretora Comercial da Liotécnica Indústria e Comércio Ltda, autoriza a liberação do caso intitulado Marcas Próprias na Liotécnica, de autoria de Cristiane Menezes Oliver, referente à situação pesquisada nesta organização, para ser usado como material para a conclusão da dissertação da mesma autora, podendo posteriormente ser usado como material didático em cursos de administração ou de treinamento de executivos ou mesmo publicado, estando sujeito às seguintes restrições:

SEM RESTRIÇÕES

Embu, 26 de Janeiro de 2000



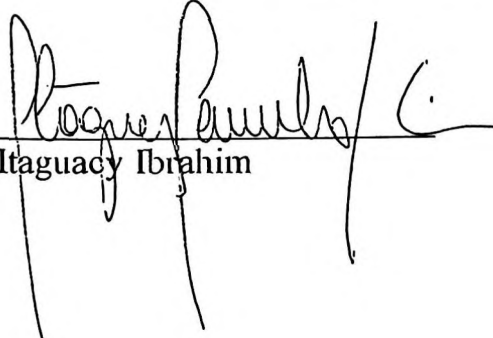
Renata Schwartzman
Diretoria Comercial
Liotécnica Indústria e Comércio Ltda

J.MACÉDO ALIMENTOS

AUTORIZAÇÃO PARA LIBERAÇÃO DE CASO

Itaguacy Ibrahim, Gerente de Trade Marketing da J. Macêdo Alimentos S/A autoriza a liberação do caso intitulado marca própria de autoria de Cristiane Menezes Oliver, referente a situação pesquisada nesta organização, para ser usado como material para a conclusão da dissertação da mesma autora, podendo posteriormente ser usado como material didático em cursos de administração ou treinamento de executivos ou mesmo publicado não estando sujeitos a restrições

São Paulo, 17 de fevereiro de 2000


Itaguacy Ibrahim

MARILAN



AUTORIZAÇÃO PARA LIBERAÇÃO DE CASO

Écio Vidotti Filho, Gerente de Produção da Marilan S/A Indústria e Comércio autoriza a liberação do caso intitulado Caso Marilan de autoria de Cristiane Menezes Oliver, referente à situação pesquisada nesta organização, para ser usado como material para a conclusão da dissertação da mesma autora, podendo posteriormente ser usado como material didático em cursos de administração ou de treinamento de executivos ou mesmo publicado, estando sujeito às seguintes restrições:

➤ **Sem restrições**

Marília, 05 de abril de 2000.



Écio Vidotti Filho
RG 9048370

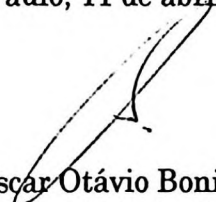
CCL-SP (PAULISTA)

AUTORIZAÇÃO PARA LIBERAÇÃO DE CASO

Oscar Otávio Bonilha Neto, Diretor Comercial da Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo (PAULISTA), autoriza a liberação do caso intitulado “*Caso Paulista*” de autoria de Cristiane Menezes Oliver, referente à situação pesquisada nesta organização, para ser usado como material para a conclusão da dissertação da mesma autora, podendo posteriormente ser usado como material didático em cursos de administração ou de treinamento de executivos ou mesmo publicado, estando sujeito à seguinte restrição:

- PUBLICAÇÃO FORA DO ÂMBITO ACADÊMICO -

São Paulo, 11 de abril de 2000



Oscar Otávio Bonilha Neto
Diretor Comercial