

Título: Marcas Próprias no Brasil: o alinhamento entre a gestão da cadeia de suprimentos e o consumidor final

Title: Private Label in Brazil: the alignment of supply chain management and the final consumer

Resumo:

A gestão da cadeia de suprimentos das marcas próprias deve estar alinhada com as prioridades do consumidor final, o seu último elo, para que todas as organizações envolvidas possam ter sucesso. Esta pesquisa investigou este alinhamento no setor brasileiro de supermercados identificando pontos críticos de atenção para os gestores das organizações envolvidas, principalmente os supermercadistas que lideram o processo. Foram realizados três estudos de caso de cadeia (biscoitos, leite longa vida e xampu) e uma pesquisa quantitativa com 843 consumidores. Os resultados indicam que a gestão da cadeia, dirigida pelos supermercadistas poderia ser melhorada em vários aspectos como a preocupação com a redução de variabilidade de qualidade percebida pelo consumidor e a gestão do relacionamento fornecedor supermercadista que se inicia com uma perspectiva mais colaborativa e de longo prazo, mas evolui para um relacionamento transacional semelhante aos demais produtos comercializados.

Palavras-chave: marca própria; varejo; supermercados; cadeia de suprimentos; consumidor.

Abstract:

The management of the private label supply chains must be aligned with the priorities of the final consumer, the last link of this chain, for the chain members to be successful. This research investigated this alignment in the Brazilian supermarket sector identifying critical attention points for the managers of the organizations involved, mainly for the supermarkets that lead the chain. The research included three case studies of supply chains (biscuits; milk; shampoo) and a survey with 843 consumers. Results indicate that the management of these supply chains could be improved in several aspects like the concern with perceived product quality variability in the category and the management of the relationship supplier – supermarket that starts in a collaborative and long term mode, but evolves to a transactional relationship, similar to other products sold in supermarkets.

Key-words: private label; retailing; supermarkets; supply chain; consumer

Autor: Luiz Artur Ledur Brito

Graduado em Engenharia Química pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1976) e doutorado em Administração de Empresas pela EAESP-FGV (2005). Atualmente é professor adjunto do departamento de Operações da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, coordena o Mestrado Profissional da instituição e lidera a linha de pesquisa "Gestão da Cadeia de Suprimentos Logística e Operações". Na ANPAD, é o coordenador de área do GOL-A. Antes da atividade acadêmica, teve longo envolvimento com a iniciativa privada assumindo cargos de direção na Sanbra, Santista Alimentos e Dixie Toga. Seus principais interesses de pesquisa ficam na interface entre Operações e Estratégia.

Agradecimentos e reconhecimento de colaboradores

Este trabalho teve a contribuição de vários pesquisadores e colegas de outras instituições com interesse no tema marcas próprias. Boa parte do texto do relatório foi apresentado como artigo convidado no EnANPAD de 2006, na divisão GOL em co-autoria com professores Ely Laureano Paiva (UNISINOS), Eliane P. Zamith Brito (Mackenzie) e Luciana Vieira (UNISINOS). Os estudos de caso foram desenvolvidos com a colaboração de vários pesquisadores e foram utilizados na dissertação de mestrado de Antônio Drugg, no Mackenzie, em 2006. Parte do texto sobre dois dos estudos de caso foi baseado nesta dissertação. Participaram também Elvio Corrêa Porto (doutorando FGV); Karen Perrota (doutoranda USP); Ione Almeida (mestre pelo Mackenzie); Daniela Ahuja (doutoranda USP).

A pesquisa foi concluída em 2006. O material gerado é muito mais amplo do que o apresentado neste relatório. Parte dos resultados resultaram no artigo do EnANPAD, citado anteriormente e atualmente em revisão para envio a periódico. Um livro sobre o tema marcas próprias no Brasil está em processo de finalização, devendo ser publicado em 2008.

SUMÁRIO

1	Introdução.....	4
2	Referencial teórico.....	5
2.1	O Varejo e a Marca Própria.....	5
2.2	O comportamento do consumidor de marca própria	7
2.3	Gestão de Operações e da Cadeia de Suprimentos e o consumidor final.....	7
3	Hipóteses do estudo quantitativo com o consumidor final.....	8
4	Metodologia.....	11
4.1	Estudo quantitativo com consumidores finais.....	11
4.2	Estudos de caso de cadeias de suprimentos de produtos de consumo.....	13
5	Resultados da fase quantitativa.....	14
5.1	Análise Fatorial Confirmatória.....	15
5.2	Análise descritiva dos resultados.....	17
5.3	Análise de regressão múltipla.....	19
6	Relatos dos estudos de caso.....	21
6.1	Leite longa vida	21
6.1.1	O mercado de leite longa vida.....	21
6.1.2	Características do fornecedor Alfa e varejista Alfa.....	22
6.1.3	O desenvolvimento da relação de fornecimento na cadeia de leite longa vida	23
6.2	Biscoito cream cracker	27
6.2.1	O mercado de biscoitos	27
6.2.2	Características do fornecedor Beta e varejista Beta	28
6.2.3	O desenvolvimento da relação de fornecimento na cadeia de biscoitos.....	28
6.3	Xampu	39
6.3.1	O mercado de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil... ..	39
6.3.2	Características do fornecedor gama e varejista gama.....	40
6.3.3	O desenvolvimento da relação de fornecimento na cadeia de xampu.....	41
7	Conclusões e Implicações.....	50

1 Introdução

O periódico *The Economist* (2003) atribuiu à marca própria parte da responsabilidade pela redução dos preços dos produtos em mercados na qual ela tem uma participação de mercado expressiva, como Reino Unido, França e Estados Unidos. Além disso, as marcas próprias (MP) do varejo resultaram em fabricantes tendo que fazer cortes em sua estrutura para manter suas marcas competitivas nas gôndolas dos supermercados.

Segundo diversos autores (CORSTJENS; LAL, 2000; BERGÈS-SENNOU; BONTEMS; REQUILLART, 2004), o sucesso da marca própria depende de vários aspectos, mas dois deles estão ao alcance da estratégia de operações do varejista. Estes aspectos são o alinhamento das categorias de decisão de operações e o comportamento do consumidor em relação à marca própria bem como o desenvolvimento dos fornecedores. Estes dois aspectos estão entrelaçados, pois a definição da base de fornecedores está relacionada com o posicionamento desejado para a marca própria e este deve levar em consideração a atitude e motivação dos consumidores em relação à marca própria.

Este trabalho explorou estes dois aspectos em cadeias de suprimentos de produtos de consumo de supermercados no Brasil com duas abordagens metodológicas. Inicialmente foi feita uma pesquisa tipo *survey* com o objetivo de analisar a propensão à compra de marca própria em relação a variáveis relacionadas ao comportamento do consumidor e às características da categoria. Os resultados são valiosos para os varejistas e fabricantes na elaboração de suas estratégias de fornecimento de marca própria tornando possível o alinhamento da cadeia de suprimentos com o seu elo final, o consumidor. A segunda foi a realização de três estudos de caso de três cadeias de suprimentos diferentes. Foram analisadas as cadeias de biscoitos, leite longa vida e xampu. Nos estudos a análise da cadeia incluiu o consumidor, o varejista, o fabricante de marcas próprias e eventualmente fornecedores-chave deste fabricante. Os estudos de caso permitiram uma visão mais profunda dos aspectos relevantes para que a gestão da cadeia de suprimentos de marcas próprias possa ser bem sucedida.

2 Referencial teórico

2.1 O Varejo e a Marca Própria

Marca própria é definida por Raju, Sethuraman e Dhar (1995) como as marcas possuídas, controladas e vendidas exclusivamente pelos varejistas. No mesmo sentido Laaksonen e Reynolds (1994) sugerem que existem diferenças no desenvolvimento da MP. Os autores observam que os primeiros produtos de marca própria foram aqueles sem nome ou também chamados de genéricos. A oferta destes produtos pelo varejo se deu num momento de recessão econômica, no qual a decisão de compra era racional e fundamentada fortemente na diferença de preço entre a marca do fabricante e a marca própria. As categorias de produto ofertado sem marca eram produtos básicos, que não necessitavam de um desenvolvimento da cadeia de suprimentos, ou seja, qualquer fornecedor era adequado, desde que fosse o menor custo. Num segundo momento o consumidor, não mais pressionado pela recessão econômica, passa a buscar produtos de qualidade melhor. As MP então passam a oferecer produtos de qualidade constante, mas ainda percebida como inferior às líderes de mercado, apesar da tentativa de copiar as características da marca líder. O diferencial de preço continua como a motivação de compra. O consumidor percebe boa relação custo-benefício. Neste caso, a base de fornecedores de marca própria passa a ser relevante. Os autores descrevem ainda uma geração de MP de elevado valor para o varejista, pois compreendem produtos de valor adicionado, que contribuem para a formação da imagem do varejista.

Traill e Meulenbergh (2002) também identificam que a estratégia de alguns varejistas mais recentemente é desenvolver produtos de marca própria de alta qualidade como forma de aumentar a fidelidade de seus consumidores ou para atrair novos clientes. Em alguns casos os varejistas acabaram liderando o processo de inovação de produto e até mesmo criaram novas categorias de produto. Eles se anteciparam ao movimento dos fabricantes de marcas líderes de mercado no processo de inovação. Isso permite aos varejistas competirem em outras bases que não seja preço, mas exige um outro tipo de gestão da cadeia de suprimentos. A forma tradicional de estabelecer relacionamento com os fabricantes não é mais adequado para este tipo de estratégia. Além disso, o varejista necessita investir em pesquisa para conhecer melhor o consumidor.

Apesar do percentual aproximado da participação dos supermercados na venda de alimentos no Reino Unido (88%) e Estados Unidos (90%) (TRAILL, 2006), a participação de mercado da marca própria nos dois países é diferente, 39% e 16%, respectivamente (THE

ECONOMIST, 2003). Hoch (1996) destaca que uma diferença fundamental para esta diferença é o grau de concentração do varejo. Outros autores também salientam a relação entre o grau de concentração no varejo e a participação de mercado das MP (BERGÈS-SENNOU; BONTEMS; RÉQUILLART, 2004; THE ECONOMIST, 2003; DAVIES et al., 1993) Nos Estados Unidos, a indústria processadora alimentar ainda lidera o desenvolvimento e produção e comercialização de produtos e o grau de concentração do varejo ainda é baixo com as vendas espalhadas em diversas redes de grande e médio porte (COTTERILL, 1997).

Dois motivos explicam a grande aceitação e expansão das MP na Europa. O primeiro é que a marca própria é parte de uma estratégia de diferenciação vertical entre o grande varejo. Neste sentido, Dhar e Hoch (1997) analisam a variação entre os varejistas no desempenho da marca própria. Eles mostram que a estratégia do varejo influencia a participação no mercado da marca própria. Um menor número de marcas numa categoria de produto relevante, com preço atrativo e uma estratégia em toda a cadeia (comprometimento com a qualidade, uso do nome próprio para a marca e oferta de marca *premium*) aumentam o desenvolvimento da marca própria. O segundo motivo descrito pelos autores é o fortalecimento da posição do varejista vis-à-vis os fornecedores que a marca própria proporciona. O desenvolvimento de MPs dá um crescente papel dos varejistas na produção e coordenação de sua cadeia de suprimentos. Além disso, a marca própria do varejo são as únicas marcas pelas quais o varejo deve responsabilizar-se através de todo o gerenciamento, desde o desenvolvimento do produto, abastecimento e depósito, até a comercialização e promoção. Esta mudança na estratégia de operações do varejo, que envolve uma maior coordenação da sua cadeia de suprimentos, também está ocorrendo no Brasil, aonde ainda se tem pouco conhecimento do alinhamento entre a percepção do consumidor e a estratégia da empresa varejista.

Diferentemente, em países onde a marca própria representa parte significativa do mercado de consumo, o fornecimento de marca própria é feito predominantemente por fornecedores dedicados à produção deste tipo de produto (DAVIES; BRITO, 2004). Fundamental o sucesso da marca própria nestes mercados passa pelo desenvolvimento de relacionamentos colaborativos na cadeia de suprimentos.

2.2 O comportamento do consumidor de marca própria

Que fatores influem na decisão do consumidor em comprar um produto de marca própria? Esta questão tem sido objeto de vários estudos na academia, mas os resultados ainda são discutíveis e mais ainda a aplicabilidade dos mesmos ao contexto brasileiro onde nenhuma pesquisa empírica explorou este assunto. Os estudos relatados a seguir, em conjunto com as discussões sobre o tema de pesquisadores e gerentes nas diversas edições do Fórum de MP do Centro de Excelência em Varejo da FGV-EAESP, serviram de base para a definição dos construtos a serem investigados nesta pesquisa. Os fatores estudados na literatura podem ser classificados em características demográficas do consumidor, características intrínsecas do consumidor e características da categoria de produtos, mais especificamente percepções ao nível do consumidor destas diferenças entre categorias (BATRA; SINHA, 2000).

Quanto às características demográficas do consumidor, os resultados não são conclusivos e podem ser altamente dependentes do contexto. Frank e Boyd (1965) encontraram que os consumidores de MP têm menor renda, maior nível educacional e são mais velhos. Richardson, Jain e Dick (1996) encontraram apenas um efeito positivo da menor renda e do maior tamanho da família na propensão de compra da marca própria. Demais fatores como idade e nível educacional não se apresentaram como significativos. Sethuraman e Cole (1999) encontraram que as classes de renda menores e as mais altas tendiam a pagar prêmios de preço maiores para as marcas nacionais, indicando uma preferência maior das classes de renda médias pela marca própria. Os mesmos autores também encontraram uma preferência maior de consumidores do sexo masculino e de maior idade pelas MP. Devido à dispersão dos resultados anteriores e à possível elevada influência do contexto, não foram propostas hipóteses para as características demográficas, mas foram usadas como variáveis de controle: sexo, faixa de renda familiar, nível educacional do respondente e do chefe da família e idade.

2.3 Gestão de Operações e da Cadeia de Suprimentos e o consumidor final

A integração entre operações e marketing tem sido um tema recorrente na pesquisa na área de operações nas últimas décadas (ABERNATHY, 1976; SHAPIRO, 1977; HUTT; SPEH, 1984; CRITTENDEN, 1992). Hsu e Chen (2004) consideraram que as atividades envolvendo produção e marketing são fundamentais para a criação de valor ao longo da cadeia de suprimentos. Detalhando estas atividades, Berry, Hill e Klompmaker (1995) identificaram como ponto inicial no processo o cliente, depois o produto e por último dentro de uma visão sequencial as decisões

relativas a processos. Malhotra e Sharma (2002) listaram as decisões chave que são dependentes da integração interfuncional entre estas duas áreas. Entre estas pode-se destacar: desenvolvimento de produto, previsões no médio prazo, gestão da demanda na cadeia de suprimentos e integração operacional. Todos estes aspectos são chave para a gestão de produtos de marca própria. O'Leary-Kelly e Flores (2002) mostraram que para empresas que buscam uma estratégia de qualidade superior, o aumento da integração entre operações e marketing no processo de desenvolvimento de novos produtos melhora o desempenho final. Também, Hausman, Montgomery e Roth (2002) mostraram que a integração entre as duas áreas melhora o desempenho final da empresa. No contexto de produtos de marca própria, pode-se trazer esta discussão para as questões de desempenho que envolvam os critérios competitivos usuais, ou seja, como a informação vinda do cliente pode melhorar o desempenho em relação a questões como qualidade, custo e inovação no produto de marca própria.

3 Hipóteses do estudo quantitativo com o consumidor final

Um dos construtos mais amplos associados à decisão do consumidor em optar pela marca própria é o risco desta decisão (RICHARDSON, JAIN, DICK, 1996; NARASIMHAN, WILCOX, 1998; BATRA; SINHA, 2000). Narasimhan e Wilcox (1998) ao discutir assimetria de preferência por marcas afirmam que além da percepção de qualidade diferenciada e da imagem de marca construída pelos investimentos em marketing pelos fabricantes, o risco percebido afeta a preferência do consumidor. O risco pode ser decomposto em vários construtos que podem ser analisados independentemente como desenvolvido principalmente por Batra e Sinha (2000). O primeiro destes construtos se refere à probabilidade de errar, ou seja, a frequência com que a decisão de comprar a marca própria pode ser a opção errada para o consumidor. Este construto foi operacionalizado como o grau de variabilidade de qualidade percebido na categoria de produtos em questão (VQ), seguindo Batra e Sinha (2000) que encontraram uma relação negativa entre esta variabilidade e a propensão de compra de MP. Raju, Sethuraman e Dhar (1995) investigaram o efeito na marca própria de um conjunto de variáveis e concluíram que a marca própria se saem melhor em categorias onde a qualidade de produto é alta e que a variabilidade de qualidade é baixa. Assim, para categorias onde o consumidor percebe uma ampla faixa de variação de qualidade entre as alternativas, ele sentir-se-ia numa posição de maior risco em escolher a marca própria, já que ela poderia ter uma qualidade sensivelmente inferior. A hipótese formulada foi:

H1: *quanto maior a percepção de variabilidade de qualidade na categoria de produtos menor será a propensão de compra da marca própria.*

Um segundo aspecto do risco refere-se não a probabilidade de errar, mas à conseqüência de ter-se errado, ou ao grau de inconveniência e insatisfação decorrente do erro. Esta conseqüência do erro, novamente, tem um componente associado às características individuais (SETHURAMAN; COLE, 1999) e às características da categoria de produtos analisada (BATRA; SINHA, 2000). Um aspecto específico desta conseqüência é o chamado risco social ou a um possível constrangimento sofrido pelo consumidor pelo fato de seus pares o verem usando um produto de marca própria. Foram criados dois construtos para medir a conseqüência do erro. Um refere-se mais às conseqüências econômicas ou sentimentais do próprio consumidor pelo fato de ter errado (RI) e a outra ao risco social propriamente dito (RS). As hipóteses associadas foram:

H2a: *quanto maior a percepção da conseqüência de errar pelo consumidor, menor será a sua propensão de compra da marca própria.*

H2b: *quanto maior a percepção de risco social por parte do consumidor, menor será a sua propensão de compra da marca própria.*

Um terceiro aspecto do risco, explorado por Batra e Sinha (2000) refere-se à possibilidade do consumidor julgar a qualidade antes de efetuar a compra. Esta possibilidade seria muito função do tipo de produto em questão. Categorias de produtos que tenham mais atributos de busca do que de experiência tenderiam a deixar a decisão para o consumidor mais fácil e objetiva, pois ele poderia julgar a qualidade antes da compra e diminuir o risco. Sethuraman e Cole (1999) encontraram que marcas nacionais que enfatizam o prazer do consumo, ou atributos hedônicos em vez de funcionais, podem manter um diferencial de preço maior em relação às MP. Um aspecto adicional, não explorado por Batra e Sinha (2000) é a possível existência de atributos de crença, que representariam características que não podem ser avaliadas pelo consumidor nem depois do consumo ou experiência com o produto (SRINIVASAN; TILL, 2002). Duas hipóteses foram então propostas:

H3a: *quanto maior for a predominância dos atributos de experiência sobre os de busca na categoria de produtos, menor será a propensão de compra da marca própria.*

H3b: *quanto maior for a incidência de atributos de crença na avaliação do produto, menor será a propensão de compra da marca própria.*

Outros aspectos além do risco podem influir na compra da marca própria. A sensibilidade do consumidor à variável preço pode ser um destes fatores, já que a marca própria é geralmente oferecida a preços mais baixos. Esta sensibilidade a preço reflete o grau em que os consumidores valorizam o atributo preço em relação aos demais. Batra e Sinha (2000), Sethuraman e Cole (1999) e Richardson, Jain e Dick (1996), com conceituações um pouco diferentes, encontraram que quanto maior esta sensibilidade, maior a tendência do consumidor optar pela marca própria. A hipótese correspondente foi:

H4: *quanto maior a sensibilidade a preço do consumidor, maior a sua propensão de compra da marca própria.*

Uma contrapartida do preço baixo pode ser a implicação que o preço baixo indique uma menor qualidade (RAO; MONROE, 1989). A crença do consumidor nesta relação poderia inibi-lo de optar pela marca própria já que o próprio preço mais baixo seria uma indicação de menor qualidade, compensando, pelo menos parcialmente, a atratividade do preço mais baixo. Sethuraman e Cole (1999) encontraram este efeito. A hipótese testada foi:

H5: *quanto maior a crença na relação positiva entre preço e qualidade, menor a propensão de compra de marca própria.*

Outra característica ligada ao consumidor e com variações por categoria de produtos refere-se a propensão do consumidor em experimentar outros produtos e marcas. Consumidores mais propensos a experimentar coisas novas estariam mais abertos a experimentar também os produtos de MP. Enquanto que Richardson, Jain e Dick (1996) encontraram um efeito positivo de um construto muito similar (tolerância à ambigüidade), Baltas (1997) encontrou uma relação não significativa estatisticamente, apesar de também positiva. A hipótese correspondente foi:

H6: *quanto maior a propensão do consumidor em experimentar novas marcas, maior a sua propensão de compra de marca própria.*

Finalmente, o consumidor pode ter idéias já formadas com relação à qualidade dos produtos de marca própria, baseadas, entre outras coisas, pela sua experiência anterior. Vários autores tentaram avaliar este aspecto com diferentes operacionalizações. Richardson, Jain e Dick (1996) e Sethuraman e Cole (1999) usaram um construto de familiaridade com as MP que media, de forma positiva, o grau com que o consumidor já conhecia o produto. Hoch e Banerji (1993) pesquisaram o papel do consumidor, do varejista e do fabricante no sucesso da marca própria. A última hipótese foi então:

H7: *quanto maior o preconceito quanto à qualidade das MP, menor será a propensão de compra de marca própria.*

4 Metodologia

4.1 Estudo quantitativo com consumidores finais

A pesquisa de campo conduzida para este estudo usou para a coleta de dados questionários estruturados que foram construídos a partir dos construtos descritos na seção anterior. Foram mensurados a propensão a comprar a marca própria, a percepção da variabilidade de qualidade da categoria, o preconceito contra a marca própria, a sensibilidade a preço, a consequência do erro associado à compra de marca própria, atributos de crença, a propensão a experimentar outras marcas, a crença na relação preço-qualidade, o risco social, atributos de experiência do produto. Além disso, foram pesquisadas características do entrevistado tais como: grau de instrução do chefe da família; grau de instrução do entrevistado; faixa de renda do entrevistado; e idade do entrevistado. Os construtos pesquisados foram classificados em dois grupos denominados de atributos de produto e atributos pessoais. Deste modo, a escala ficou dividida como mostrado a seguir.

- Atributos de Produto

VQ - percepção variabilidade de qualidade na categoria

PQ - preconceito quanto à qualidade dos produtos de marca própria

CR - atributos de crença para escolha da marca

- Atributos Pessoais

PRQ - crença na relação positiva entre preço e qualidade

SP - sensibilidade a preço

RI - a consequência do erro associado à compra de marca própria

PEX - propensão à experimentação de outras marcas

RS - percepção de risco social no uso de produtos de marca própria

Foram construídas três afirmativas como forma de representar a operacionalização de cada construto da pesquisa. As afirmativas procuraram seguir a operacionalização de estudos anteriores, de modo que se pudesse garantir a validade de conteúdo dos dados. As afirmativas representando cada construto foram apresentadas no questionário de maneira não seqüencial, de maneira a tentar confirmar a estabilidade das respostas.

Solicitou-se aos respondentes que avaliassem seu grau de concordância para cada afirmativa, usando para tal uma escala do tipo Likert de sete pontos. Outros tipos de escala foram usados para a coleta dos demais dados. Foram construídos vários tipos de diferentes de questionário, pois cada sujeito de pesquisa respondeu as questões relacionadas aos construtos da pesquisa considerando duas categorias de produto e o questionário determinava que categoria focar com cada sujeito de pesquisa. Por isto, várias versões do questionário foram construídas. Para ter detalhes do questionário, ver o Apêndice ao final do artigo, nele está um dos questionários usados na coleta de dados.

Seis pré-testes foram conduzidos. Continuou-se testando o questionário até que se conseguiu ajustar o entendimento das afirmativas. A preocupação na fase de pré-teste era ter um instrumento que refletisse o conteúdo que se pretendia medir, considerando a diferença e dificuldade de entendimento dos sujeitos de pesquisa. Os pré-testes foram realizados com pessoas de diferentes graus de escolaridade, usando-se para tal o pessoal de apoio de uma das escolas envolvidas na pesquisa.

Avalia-se que o estudo apresenta validade de critério, pois os construtos usados para prever a propensão a comprar a marca própria o fazem com sucesso, pois vários estudos apontados na revisão da teoria usaram os mesmos construtos e obtiveram resultados aproximados ao encontrados neste estudo. Capacidade de predição não está necessariamente relacionado com a habilidade de explicar um construto. Essa distinção deve ser sempre lembrada para evitar interpretações errôneas de resultados de pesquisa (PEDHAZUR, SCHMELKIN, 1991 p. 32).

A análise fatorial confirmatória foi usada também para se verificar a validade de construto da pesquisa. A validade do construto diz respeito à adequação de se medir certas variáveis, que não passíveis de observação direta, com base em variáveis observadas (seus indicadores). Uma dada variável observada poderia refletir diferentes construtos e o mesmo construto pode ser manifestado por diferentes variáveis observadas.

Esta pesquisa coletou dados de consumidores de grandes redes de varejo que vendem produtos de marca própria. A escolha das organizações varejistas se deu por acessibilidade. Gestores das MP das redes incluídas na pesquisa fazem parte de um Fórum de discussão sobre marca própria. Os sujeitos de pesquisa foram selecionados por processo probabilístico em diferentes lojas de cada organização varejista. Foram entrevistadas cerca de 100 pessoas por varejista, nas cidades de São Paulo e São Leopoldo nas redes Extra, Coop, Wal-Mart e Big. No

total foram contabilizadas 843 respostas. Os produtos analisados foram amaciante, xampu, biscoito, leite, iogurte, papel higiênico, pão e filtro de café.

Todos os sujeitos da pesquisa responderam ao questionamento relativo a dois produtos de marca própria foco da pesquisa, com exceção de 43. Com base neste grupo foi analisado se haveria alguma variação na resposta em caso de resposta única ou em duas rodadas de perguntas. Pela aplicação de forma separada dos modelos utilizados nas análises fatorial confirmatórias no software Amos nada foi encontrado.

Além da análise fatorial confirmatória realizou-se uma análise descritiva dos dados e a análise de regressão, tendo como variável dependente a propensão a comprar marca própria.

4.2 Estudos de caso de cadeias de suprimentos de produtos de consumo

Os autores Denzin e Lincoln (2000) acreditam que existem duas dimensões associadas às pesquisas qualitativas, como a que se pretende no presente estudo, sendo uma mais interpretativa e outra mais positivista: “Pesquisa qualitativa, enquanto conjunto de práticas, engloba em seu próprio conceito de multi-disciplinaridade tensões e contradições inerentes ao projeto” que idéia desejou abordar com esta citação (DENZIN; LINCOLN, 2000, p. 7, tradução nossa).

A unidade de análise dos casos foi a cadeia de suprimentos, que é composta pelo comprador final, o varejista, seu fornecedor e os fornecedores de matérias-primas e embalagens. Entre estes elos ocorrem trocas que envolvem negociação. Em especial, entre os varejistas e seus fornecedores ocorrem negociações relativas ao desenvolvimento, lançamento e manutenção de um produto de marca própria.

Foram selecionados três produtos comercializados em supermercados, dois deles do ramo de alimentos, biscoito de água e sal e leite longa vida, e outro do ramo de higiene pessoal, xampu. Essa escolha também considerou um fator importante a ser testado, que será mais bem explicado quando forem operacionalizadas as variáveis. Ocorre que um dos produtos, o produto de higiene pessoal, possui mais atributos de busca do que de experiência.

A coleta de dados se deu, portanto, em dois níveis de análise: fornecedores e varejistas já que os consumidores finais foram analisados na parte quantitativa da pesquisa. A coleta de dados foi realizada em fontes distintas de informação: entrevistas, observação e dados secundários sobre os produtos e fabricantes. Em relação à observação direta foi realizada a observação dos preços e disposição de produtos nas lojas dos varejistas selecionados e, finalmente, em relação às entrevistas, foram realizadas entrevistas em profundidade com funcionários dos varejistas e dos

produtores, além de entrevistas com funcionários das lojas. Foram coletados dados da internet no *site* das empresas, e em outros *sites* com informações sobre as marcas e a categoria de produto em estudo, nas lojas dos varejistas escolhidos para participar da pesquisa. Também foram procurados dados em revistas e jornais sobre os varejistas, fornecedores, marcas, embalagens e consumo da categoria.

As entrevistas em profundidade seguiram a mesma dinâmica em todos os varejistas e fornecedores tendo sido utilizado dois roteiros de entrevista. Estes roteiros estão disponíveis com solicitação ao autor.

Segue uma descrição dos profissionais abordados:

- Varejistas – Áreas de Compras e Qualidade. Preferencialmente profissionais de nível gerencial, com conhecimento do relacionamento junto aos fornecedores de produtos marcas próprias.
- Produtores – Área Comercial e Gestão da Produção, com o mesmo perfil profissional dos varejistas, ou seja, nível gerencial que tenha conhecimento do processo.
- Funcionários dos varejistas – Gerentes de lojas e reposidores que trabalham dentro do supermercado, tendo contato direto com os clientes. Segundo Jary e Wileman (1997) a participação desses funcionários é de fundamental importância para o sucesso da marca própria

Em referência à abrangência é importante mencionar que foram realizadas pelo menos três entrevistas com os funcionários dos varejistas (das áreas de suporte), além de quatro entrevistas em lojas, com funcionários que se relacionam diretamente com os clientes. Nos fornecedores foi realizada ao menos uma entrevista, sendo que em dois dos casos foi possível visitar a fábrica.

Para apoio conceitual ao tema cadeia de suprimentos utilizou-se o artigo de Chen e Paulraj (2004) para a estruturação do caso.

5 Resultados da fase quantitativa

Nesta seção, apresentam-se inicialmente os resultados da análise fatorial confirmatória e a discussão correspondente sobre validade e confiabilidade dos construtos. A seguir, uma análise descritiva dos resultados da pesquisa dá um panorama geral dos resultados. Finalmente, a análise de regressão identifica as relações estatisticamente significativas entre os vários construtos e a propensão de compra de marca própria.

5.1 Análise Fatorial Confirmatória

Utilizou-se uma análise fatorial confirmatória para definir os principais construtos relacionados com MP. A análise foi baseada em quatro dimensões centrais: confiabilidade, unidimensionalidade, validade convergente e validade discriminante.

Em razão do número de construtos analisados, optou-se pela utilização de modelos agrupados (*nested*), na qual grupos de construtos são analisados separadamente num primeiro momento e depois as análises complementares são realizadas conjuntamente. Esta orientação reduziria a possibilidade de confusão na interpretação dos resultados, algo comum em modelos mais complexos (BURT, 1971) e se aproximaria da base da medida de validade NFI (GERBING; ANDERSON, 1993). Em ambos os modelos agrupados, Atributos de Produto e Atributos Pessoais, a relação entre o tamanho da amostra (839) e o número de parâmetros dos modelos (36 e 21, respectivamente) é superior a 10, estando bem além do mínimo aconselhável para a estabilidade do modelo analisado (KLINE, 1998).

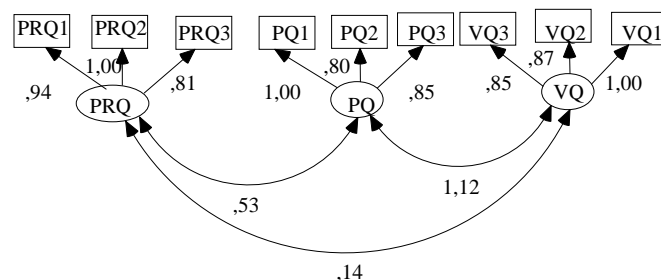


Figura 1 – Análise Fatorial Confirmatória para Atributos de Produto (Modelo 1).

Os resultados que a análise fatorial confirmatória apresentou foram minimamente satisfatórios em ambos os modelos agrupados. Para o Modelo 1 referente aos atributos de produto, o teste qui-quadrado foi igual a 145,74. Os valores de GFI, AGFI, CFI e NFI estão na maioria acima de .90, conforme Tabela 1. O RMSEA é baixo, próximo a zero. As cargas das variáveis também estão dentro de níveis esperados ficando entre 0,20 e 0,92. No segundo modelo, relativo aos atributos pessoais, a situação se repete. Todas as medidas de adequação do modelo estão dentro de níveis minimamente satisfatórios, incluindo *GFI*, *AGFI*, *CFI*, *NFI* e *TLI* (Figura 2). RMSEA é também baixo, conforme esperado (Tabela 1). As cargas são todas grandes sem exceção variando de 0,80 até 0,94.

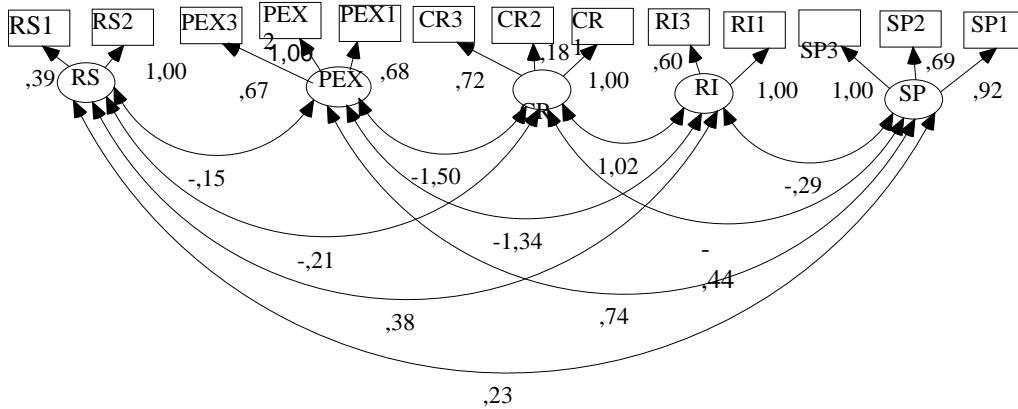


Figura 2 – Análise Fatorial Confirmatória para Atributos Pessoais (Modelo 2).

Tabela 1 – Medidas Gerais de Adequação do Modelo para Atributos de Produto (Modelo 1) e Atributos Pessoais (Modelo2).

<i>Stand Alone Índices</i>		
	Modelo 1	Modelo 2
Chi-Square	120,18	145,74
Degrees of Freedom (df)	24	55
Probability Level	.000	.000
Goodness of Fit (GFI)	.97	.98
Adjusted Goodness of Fit (AGFI)	.94	.96
Standardized RMR	.232	.186
RMSEA	.07	.04
<i>Incremental Indices</i>		
Normed Fit Index (NFI)	.85	.85
Incremental Fit Index (IFI)	.88	.90
Comparative Fit Index (CFI)	.88	.90
Tucker-Lewis Coefficient (TLI)	.82	.85

Para a identificação da unidimensionalidade, analisaram-se os construtos par a par. O resultado esperado é que para cada análise os índices de adequação do modelo sejam significantes incluindo GFI, AGFI, CFI, NFI e TLI. Tal foi confirmado pelos resultados encontrados. Após, é analisada a diferença entre os valores do teste qui-quadrado do modelo original de cada análise para a par e do modelo com uma restrição adicional na covariância entre os construtos. Se os dois construtos são diferentes, é esperado que as diferenças entre os testes qui-quadrado sejam significantes. Os resultados com exceção do par dos construtos Risco Social (RS)

e Variação de Qualidade (VQ), todos apresentaram diferenças significativas. Estes dois ficaram no limite mínimo, com diferença igual a 0,10.

5.2 Análise descritiva dos resultados

Os clientes entrevistados eram clientes freqüentes das lojas (41% tinham feito todas as suas últimas cinco compras nesta loja) e 83% conhecia diretamente o termo marca própria não necessitando um estímulo para reconhecer o tipo de produto em análise.

A Tabela 2 apresenta os valores médios encontrados para cada categoria de produtos. Note-se a escala da propensão de compra de marca própria é de 1 a 5 (5 correspondendo à compra muito freqüente de marca própria) enquanto que a escala dos demais itens é de 1 a 7. Papel higiênico, leite longa vida e filtro de café foram os produtos com a maior propensão de compra de MP, enquanto que xampu, iogurte e amaciante os de menor propensão de compra. Quase todos os valores médios das variáveis situaram-se próximos ao ponto médio da escala de 1 a 7, mas é de se notar o valor baixo dado ao risco social, para todas as categorias de produtos, indicando que este problema não parece ser relevante para o consumidor brasileiro.

Tabela 2 – Médias das variáveis por produto analisado

	Total	Ama- ciante	Bis- coito	Xam- pu	Leite	Filtro	Pão	Papel Hig.	Iogur- te
propensão a compra de MP (1 a 5)		2.03	2.20	1.84	2.32	2.11	2.25	2.59	1.92
variab. de qualidade da categoria	4.14	4.39	4.14	4.47	3.62	3.89	4.23	3.99	4.15
preconceito contra a MP	3.00	3.26	2.71	3.21	2.90	2.73	2.92	3.20	3.08
sensibilidade a preço	4.60	4.40	4.92	4.00	5.20	4.68	4.37	4.86	4.62
conseqüência do erro	4.02	3.87	3.75	4.15	4.50	4.00	4.11	3.75	4.12
Atributos de crença	3.34	2.89	3.32	3.49	3.47	3.50	3.38	3.26	3.37
propensão a experimentar	4.29	4.02	4.55	4.33	4.17	3.85	4.47	4.47	4.43
crença na relação preço-qualidade	3.30	3.99	3.00	3.09	3.17	3.32	3.18	3.51	3.21
risco social	2.56	2.55	2.88	2.53	2.10	2.34	2.46	2.72	2.72
mais atributos de experiência	4.66	4.67	4.37	4.96	4.94	4.48	4.75	4.26	4.88

A Tabela 3 apresenta as correlações entre as variáveis anteriormente descritas para a amostra total incluindo algumas variáveis de caracterização do respondente. Muitas das correlações foram altamente significativas no teste estatístico devido ao grande número de elementos da amostra. A propensão de compra de marca própria apresentou correlações negativas significativas com a variabilidade de qualidade na categoria de produtos (quanto maior a variabilidade de qualidade menor a compra de marca própria) e com a variável que representou

um preconceito de qualidade contra os produtos de marca própria (quanto maior este preconceito menor a compra de marca própria). Estas duas variáveis, contudo têm uma forte correlação positiva entre si (0,40) indicando que pode haver um processo de criação ou fortalecimento deste preconceito quando produtos de baixa qualidade co-existem com produtos de alta qualidade na mesma categoria de produtos. A maior sensibilidade a preço do consumidor apresentou correlação positiva com a propensão de compra indicando que os consumidores mais sensíveis a preço têm maior tendência a comprar MP. O grau de instrução do chefe da família e do entrevistado, bem como a faixa de renda, apresentaram correlações negativas com a propensão de compra de marca própria. A inferência é que consumidores com menor grau de instrução e menor renda tenderiam a comprar mais marca própria. A análise deve ser cautelosa, pois estas variáveis apresentam altas correlações entre si, recomendando que os resultados sejam interpretados apenas quando da análise de regressão múltipla.

Tabela 3 – Correlações entre as variáveis

	PRO	VQ	PQ	SP	RI	CR	PEX	PRQ	RS	AE	GIC	GIE	RE	IE
PRO	1.00													
VQ	-0.30	1.00												
PQ	-0.25	0.40	1.00											
SP	0.22	-0.26	-0.22	1.00										
RI	0.00	0.17	0.17	-0.09	1.00									
CR	-0.03	0.17	0.11	-0.12	0.22	1.00								
PEX	0.12	-0.31	-0.24	0.17	-0.29	-0.33	1.00							
PRQ	0.03	0.06	0.21	-0.01	0.12	0.15	-0.21	1.00						
RS	-0.07	0.10	0.16	0.08	0.08	-0.07	-0.04	0.17	1.00					
AE	-0.07	0.12	0.22	-0.10	0.18	0.07	-0.11	0.08	-0.03	1.00				
GIC	-0.13	0.14	0.12	-0.24	0.02	0.18	-0.05	-0.09	-0.10	0.19	1.00			
GIE	-0.13	0.16	0.16	-0.25	0.01	0.08	0.02	-0.19	-0.07	0.11	0.72	1.00		
RE	-0.14	0.17	-0.02	-0.24	-0.04	0.10	0.01	-0.28	-0.05	-0.11	0.45	0.54	1.00	
IE	-0.03	-0.01	0.01	0.03	0.04	0.05	-0.18	0.15	-0.01	-0.05	-0.03	-0.20	-0.04	1.00

Nota: as células assinaladas representam correlações significativas ao nível de 1% com teste bi caudal.

Variáveis: PRO (propensão à compra de MP); VQ (percepção variabilidade de qualidade); PQ (preconceito quanto a qualidade dos produtos MP); SP (sensibilidade a preço); RI (consequência do erro); CR (atributos de crença); PEX (propensão à experimentação de outras marcas); PRQ (crença na relação preço-qualidade); RS (risco social); AE (mais atributos de experiência); GIC (grau de instrução do chefe de família); GIE (grau de instrução do entrevistado); RE (faixa de renda do entrevistado); IE (idade do entrevistado).

5.3 Análise de regressão múltipla

A análise de regressão, para a variável dependente propensão de compra de marca própria, foi feita inicialmente usando todas as demais variáveis como variáveis independentes (modelo 1) e a seguir usando-se o método *stepwise* onde apenas as variáveis com maior poder explicativo foram incluídas (modelo 2). As duas regressões foram altamente significativas ao nível de significância superior a 0,10% com valores de R^2 de 0,198 e 0,194 e R^2 ajustado de 0,178 e 0,188 respectivamente para o modelo 1 e modelo 2. Os coeficientes dos dois modelos estão apresentados na Tabela 4. Do conjunto de variáveis demográficas dos consumidores, representando nível de educação, idade, renda e sexo, apenas a renda apareceu como um fator estatisticamente significativo com um p-valor marginalmente abaixo de 0,10 e o menor valor de Beta. O sinal negativo deste coeficiente indica que os consumidores de menor faixa de renda têm maior propensão à compra de MP. Este achado confirma o encontrado por Richardson, Jain e Dick (1996) que encontraram também uma relação positiva entre o tamanho da família (não analisado nesta pesquisa) e a propensão de compra de marca própria.

Os dois principais fatores que influenciam a propensão de compra de marca própria foram a variabilidade que qualidade percebida na categoria de produtos e o preconceito contra a marca própria com valores de Beta de -0,246 e -0,230 respectivamente (modelo 2). A significância estatística destes coeficientes é superior a 0,1%. Quanto maior for a percepção de que a qualidade dos produtos da categoria tem grande variabilidade menor é a propensão de compra de MP confirmando H1. Este achado confirma o encontrado por Batra e Sinha (2000) que usaram esta variável como uma estimativa de risco enfrentado pelo consumidor. Neste caso, está se considerando como risco a probabilidade de se cometer um erro, já que se a variabilidade é maior, maior seriam as chances da marca própria ser de pior qualidade e, portanto maior o risco (tomado como probabilidade de errar). Batra e Sinha (2000) também analisaram a consequência do erro como outra dimensão do risco. Este fator também apresentou coeficiente significativo, nesta pesquisa, mas o valor do coeficiente foi positivo indicando que quanto maior for a consequência do erro, maior é a propensão do consumidor em comprar a marca própria sendo um resultado oposto ao proposto pela hipótese H2a. A pesquisa de Batra e Sinha (2000) apresentou um resultado contrário. O achado desta pesquisa pode indicar uma confiança do consumidor na marca do varejista quando a consequência do erro é maior. É possível também que o consumidor não esteja comparando a marca própria com a alternativa de uma marca nacional reconhecida,

mas sim com uma marca secundária sobre a qual o produto do varejista estaria dando um nível de segurança maior. Finalmente, este resultado pode ser função do espectro de produtos analisados que podem não ter explorado toda a amplitude possível da variável, ou ainda ser afetado por uma relação entre as outras variáveis dependentes, não considerada na técnica de regressão múltipla. Batra e Sinha (2000) efetivamente encontraram uma relação entre a variabilidade de qualidade na categoria e a consequência do erro.

Tabela 4 – Coeficientes das regressões múltiplas

	Modelo 1			Modelo 2		
	Coef.	Beta	p-valor	Coef.	Beta	p-valor
grau de instrução do chefe da família	-0.018	-0.018	0.748			
grau de instrução do entrevistado	0.051	0.037	0.529			
faixa de renda do entrevistado	-0.100	-0.080	0.102	-0.082	-0.065	0.098
idade do entrevistado	-0.032	-0.024	0.541			
Sexo	0.110	0.038	0.336			
variabilidade de qualidade da categoria	-0.198	-0.242	0.000	-0.202	-0.246	0.000
preconceito contra a MP	-0.215	-0.228	0.000	-0.217	-0.230	0.000
sensibilidade a preço	0.073	0.087	0.039	0.071	0.084	0.039
consequência do erro	0.071	0.086	0.040	0.072	0.087	0.026
Atributos de crença	-0.002	-0.002	0.963			
propensão a experimentar	0.009	0.011	0.801			
crença na relação preço-qualidade	-0.011	-0.012	0.772			
risco social	-0.016	-0.014	0.721			
mais atributos de experiência	-0.001	-0.001	0.972			

Como já mencionado, o segundo fator mais importante foi o preconceito contra a marca própria e o coeficiente negativo indica um resultado esperado suportando H7. Consumidores que acreditam que a marca própria seja um produto de pior qualidade tendem a comprar menos a marca própria. Esta variável não foi explorada desta forma por pesquisadores anteriores e seu elevado poder explicativo merece atenção dos pesquisadores e gerentes. Experiências anteriores negativas podem provocar ou desenvolver este preconceito e esta pode ser uma das grandes barreiras ao desenvolvimento da marca própria.

O outro coeficiente estatisticamente significativo foi o correspondente à variável sensibilidade a preço do consumidor suportando H4. Confirmando o trabalho de Batra e Sinha (2000) quanto maior for a sensibilidade a preço do consumidor, maior a tendência de compra de marca própria. Note-se que no trabalho de Batra e Sinha (2000) este foi o fator maior relevante na

determinação da propensão à compra de MP enquanto que nesta pesquisa ele aparece em penúltimo lugar, com um Beta de 0,084, apenas superando o efeito renda.

Finalmente, diversas variáveis que estudos anteriores indicaram ser relevantes para o processo de decisão de compra de marca própria não se mostraram relevantes neste estudo. O risco social (LIVESEY; LENNON, 1978) não parece ser importante refutando H2b e indicando uma oportunidade para os produtos de marca própria no Brasil. A propensão do consumidor em experimentar também não parece ser relevante, refutando H6. A questão do tipo de atributos de busca e experiência explorados por Batra e Sinha (2000), que foram o segundo fator mais relevante naquela pesquisa, não parece ter importância para o consumidor brasileiro. É possível que o consumidor brasileiro dê uma menor importância à pesquisa de atributos de busca no seu processo de escolha. Os atributos de crença (SRINIVASAN; TILL, 2002) incluídos na pesquisa como uma extensão do binômio busca-experiência também não se apresentaram significativo. Tanto H3a como H3b não encontraram suporte nos resultados. Finalmente, a crença na relação preço qualidade, extraída da literatura de preço (referência) não se mostrou significativa, não permitindo aceitar H5. Os consumidores não acham que o produto seja pior pelo preço ser baixo ou vice-versa. Se esta crença existisse, ela poderia ser uma barreira ao desenvolvimento de marca própria oferecida a um preço inferior ao das marcas líderes.

6 Relatos dos estudos de caso

6.1 Leite longa vida

6.1.1 O mercado de leite longa vida

O consumo de leite no Brasil teve um forte crescimento após o Plano Real, em 1994 (ABVL, 2005). Em um período de 10 anos, entre 1993 e 2003, o consumo per capita de leite no país aumentou em 57%. Nesse período, a facilidade de armazenamento, acondicionamento e preservação, atributos apresentados pelo leite longa vida, tornaram-no o principal destino do consumo (ABVL, 2005; IBGE, 2005).

Na tabela 5, estão relacionados os maiores laticínios do país, o volume de leite recepcionado e o número de produtores que forneceram o leite para industrialização.

Tabela 5: Maiores empresas de Laticínios no Brasil (2003)

Ordem (1)	Empresas/Marcas	Recepção Anual de Leite (2) em milhares de litros			Número de produtores (3)			Produção Média Diária (litros/dia/produtor)		
		2001	2002 (4)	2003 (4)	2001	2002	2.003	2001	2002	2.003
1	DPA (5)	1.425.628	1.489.029	1.500.179	8.536	7.192	7.163	458	567	574

2	PARMALAT (6)	941.490	947.832	840.000	15.300	12.605	10.350	169	206	222
3	ITAMBÉ	832.000	732.000	750.000	7.990	6.010	5.991	285	334	343
4	ELEGÊ	782.141	711.335	671.780	31.282	28.665	27.676	69	68	67
5	CCL	367.213	268.385	309.540	8.191	4.512	6.402	123	163	132
6	CENTROLEITE	220.533	213.503	261.230	4.725	4.905	5.438	128	119	132
7	LEITE NILZA	139.937	182.568	241.217	2.384	3.031	3.671	161	165	180
8	BATÁVIA	225.659	165.276	232.311	6.820	6.529	5.111	91	69	125
9	SUDCOOP	209.070	230.952	226.016	6.333	6.993	6.734	90	90	92
10	DANONE	247.487	272.236	225.033	2.452	2.470	1.274	277	302	484
11	EMBARÉ	180.081	192.378	218.687	3.203	2.884	4.413	154	183	136
12	LATICÍNIOS MORRINHOS	207.031	210.572	191.782	7.299	4.990	3.128	78	116	168
13	GRUPO VIGOR	209.743	154.158	153.145	2.039	1.525	1.413	282	277	297
14	LIDER ALIMENTOS	220.000	163.766	129.177	7.035	2.807	2.634	86	160	134
15	CONFEPAR	102.664	109.239	115.834	2.771	3.743	5.256	102	80	60
Total		6.310.677	5.958.229	6.031.070	116.360	98.861	96.654	149	165	171

(1) Classificação base recepção no ano 2003

(2) Não inclui compra de terceiros

(3) Posição em 31 de dezembro

(4) O total não inclui leite recebido pela DANONE da CCL devido a duplicidade

(5) Numeros referentes a compra de leite realizada pela DPA Manufacturing Brasil em nome da Nestlé, da Fonterra, da DPA Brasil e da Itasa

(6) Estimativa para o ano de 2003

Fonte: LEITE BRASIL, CNA/Decon, OCB/CBCL e EMBRAPA/Gado de Leite

6.1.2 Características do fornecedor Alfa e varejista Alfa

O Laticínio Alfa, com usinas de produção em Minas Gerais e interior do Paraná, produz leite longa vida aproximadamente há oito anos. Além do leite longa vida, a empresa também produz queijo, em embalagem de 3 kg, e requeijão.

A empresa que produz aproximadamente 400.000 litros por dia, tem entre seus fornecedores de leite produtores rurais e cooperativas. Como o Laticínio opera com capacidade plena de produção, a relação com os fornecedores é fundamental, pois não há compromisso formal de exclusividade de fornecimento, sendo esse um dos principais entraves para o crescimento da empresa.

A empresa foca seus esforços em localizar e atender redes de supermercados que tenham em média 40 lojas, além de alguns supermercados com menor porte, mas que estejam localizados em pontos favoráveis para a distribuição do produto. Assim a empresa atende com uma equipe de quinze vendedores a duzentos clientes com essas características, de onde obtém 80% do seu faturamento total. Os demais 20% de faturamento são obtidos pela produção de produtos de marca própria para dois clientes, entre eles o varejista estudado.

O varejista alfa iniciou suas atividades na década de 50, inicialmente como cooperativa de consumo. Em uma cooperativa, o retorno aos cooperados é proporcional ao valor das operações, ou seja, quanto maior o consumo, maior a participação da distribuição das sobras de recursos ou em uma eventual cobertura de perdas. O controle das decisões é democrático, valendo um voto para cada cooperado. O varejista alfa tem um centro de distribuição e vinte e duas unidades espalhadas pelas cidades do Grande ABC, São José dos Campos, Tatuí, Sorocaba e Piracicaba, todas no estado de São Paulo. Segundo o Ranking Abras (2004), a empresa tem demonstrado significativo crescimento, passando de quatorze lojas em 2000 para vinte e uma em 2003, sendo treze lojas com até 5 mil m², sete lojas com até 2500 m², e uma loja pequena com até 1000 m². O faturamento anual superou 1 bilhão de reais em 2004, comercializando mais de 20 mil itens de estoque em uma área de vendas de quase 60 mil m², e mais de 400 *check outs*.

6.1.3 *O desenvolvimento da relação de fornecimento na cadeia de leite longa vida*

Os produtos de marca própria estão presentes nas prateleiras do varejista alfa desde os anos 70, ganhando, a partir de 1997, mais força com o lançamento de novos itens, como sucos prontos para beber, leite longa vida, fraldas descartáveis e outros produtos de consumo diário, num total de 298 itens. Verificou-se que o leite consta da cesta de produtos de marca própria em outros países e é um dos mais importantes. Ao mesmo tempo, uma análise do volume de vendas de leite demonstrou que o volume vendido era baixo (cerca de 1 milhão e 700 mil litros por mês) para o porte do varejista. Naquele momento, decidiu-se investir na marca própria leite, com a perspectiva inicial que a marca própria representasse de 10 a 15% do total das vendas da categoria. Em poucos meses essa estimativa foi ultrapassada e atualmente representa metade do volume de vendas da categoria. O volume de vendas é muito dependente do preço e sofre com as promoções das demais marcas. Entretanto, pode-se afirmar que há uma certa fidelidade a marca própria, pois a participação nas vendas não fica abaixo de 35% do total do volume de leite, podendo chegar até a 60% em períodos favoráveis.

A parceria com o fabricante é um processo transparente entre varejo e indústria, fruto de mais de seis meses de negociação. O início do processo de negociação foi confuso por falta de experiência do varejista. Não se exige exclusividade por parte do fornecedor. Este, portanto, pode comercializar leite com qualquer marca, inclusive com a marca própria de outro varejista, o que seria encarado como um aval de qualidade. No contrato não é estabelecido um volume de vendas mensal ou anual, pois o volume é negociado semanalmente.

Na seleção de fornecedores, o varejista não discute nem negocia as questões de qualidade e padrão de atendimento, ficando a negociação por conta de preço e quantidade. O varejista preza a confiança e a transparência. O contrato formal com o fabricante ainda não foi assinado depois de 5 anos de fornecimento. O varejista prefere ter apenas um fornecedor para cada produto MP. As razões disso são o baixo volume relativo de cada item de MP e a possibilidade de garantir uma produção padronizada.

O fornecedor é submetido à auditoria do seu processo de produção, realizada pela Bureau Veritas já que o varejista não tem estrutura para isto. Embora não realize pesquisa com consumidores antes do lançamento do item de marca própria, a empresa faz uma pesquisa de monitoramento de sua imagem, incluindo as percepções quanto ao preço e a embalagem da MP e uma avaliação do sortimento.

Os fatores prioritários para a seleção dos fornecedores de produto MP são a qualidade do produto e do atendimento, além do preço, que é considerado o segundo fator mais importante, segundo o gerente de MP.

Um dos pontos críticos é a questão das embalagens, pela limitação de compra mínima. O varejista não tem uma identidade visual rígida nem um padrão determinado de embalagem por categoria, deixando os critérios de escolha a cargo do Gerente de MP, que escreve um briefing e o envia para o fornecedor. O desenvolvimento do layout da embalagem parece ser um processo longo, muito baseado na competência do próprio gerente de MP para fazê-lo.

O fabricante é uma empresa razoavelmente nova, com 8 anos de vida, porém tem na figura de seu dono e fundador muita credibilidade junto ao mercado, uma vez que ele já trabalhava no mercado de leite antes de iniciar a empresa. Trata-se de uma fábrica de leite de porte médio, que compra a produção de leite dos fazendeiros das redondezas para processar, envasar e revender aos varejistas ou atacadistas.

A operação apesar de ser simples é delicada, pois qualquer contaminação significa perda de estoque; se o produto for distribuído com problema, a perda de imagem é ainda maior.

A empresa se interessou pela produção de marca própria por conta de uma concorrência aberta pelo varejista. Posteriormente a empresa iniciou a produção de uma marca própria para o Atacadão, uma rede atacadista com sede em São Paulo. O leite vendido nessa rede se chama Regência e para essa rede é vendido também requeijão de marca própria.

No que diz respeito à diferenciação dos produtos, o dono da empresa de laticínios admite que não teria capacidade de realizar muitas alterações de formulação para contemplar diversos varejistas. O leite produzido hoje com as três marcas é exatamente igual, com processos exatamente iguais para todas as marcas.

O acordo com o varejista considera a entrega dos produtos no Centro de Distribuição, no ABC Paulista, ou diretamente nas lojas. No fluxo normal os caminhões já saem da fábrica, em Araxá, com o destino certo, sendo que o Gerente Comercial tem autonomia para alterar o local da entrega, realizando reprogramações de última hora. Os caminhões são próprios, sendo que a empresa dispõe de caminhões pipa para a coleta do produto nas fazendas dos produtores de leite, e também caminhões carreta, para a entrega do leite.

A empresa é responsável pelo atendimento dos consumidores no que se refere ao produto que ele coloca no varejista como marca própria. A empresa, contudo, também realiza ações destinadas ao esclarecimento e motivação dos funcionários do varejista.

Como competências da empresa, foi possível observar:

- Definição do produto – no caso do leite a empresa de laticínio não teve muito espaço para definir um produto diferenciado, porém para o caso do queijo e do achocolatado a empresa discute desde formulação até embalagem e profundidade da linha junto ao varejista.
- Logística – a empresa dispõe de um processo logístico que, mesmo sem contar com a informatização, funciona muito bem. A empresa ainda tem flexibilidade de alterar entregas e fazer remanejamentos de última hora.
- Gestão do processo produtivo – auditada constantemente para continuar sendo produtora de marcas próprias, a empresa mantém o processo produtivo dentro de regras rígidas e processos bem definidos. Os manuais de procedimento, com partes escritas à mão, podem parecer pouco sofisticados, porém são funcionais.
- Controle de qualidade – o controle de qualidade é realizado em diferentes etapas do processo, uma vez que a menor contaminação pode gerar a perda do produto, cuja estabilidade é muito delicada. Existe um laboratório próprio para análises químicas, além de funcionários treinados que atuam dentro da fábrica.
- Gestão de vendas – a empresa tem uma imagem muito boa junto aos clientes, passando uma idéia de transparência e seriedade. O gerente comercial, além disso, demonstra ter

um ótimo relacionamento junto ao varejista, sendo que o mesmo lhe permite gerir os estoques das lojas, quando ocorrem situações de crise.

Ao tratar da cadeia de suprimentos de marcas próprias, é importante também apontar os recursos de outros participantes no processo de fornecimento, além do produtor e do próprio varejista, e a relevância que isso tem dentro do processo produtivo desses outros participantes. O único outro participante importante nessa cadeia é a Tetra Pak. A empresa fornece uma solução integrada, na qual existe uma máquina de envasamento para colocar o leite na caixinha de papelão, polietileno e alumínio, além de produzir e vender as embalagens. Uma característica marcante desse mercado é que não existe outro fornecedor de embalagem para leite UHT. As empresas não têm opção de compra de máquina nem de embalagem. O fato é particularmente importante se for considerado que a embalagem, no caso do leite, chega a ser 40% do preço final do produto. A Tetra Pak, portanto, desempenha papéis relevantes na cadeia como assistência técnica, consultoria na implantação e desenvolvimento de embalagens. A Tetra Pak teve um papel fundamental nesta negociação abrindo a possibilidade de mesclar, dentro do mesmo lote mínimo, uma parte de embalagens da marca própria do varejista e outra parte do próprio fornecedor, desde que as embalagens utilizassem as mesmas cores. O lote mínimo era de um milhão de embalagens e as vendas do leite de marca própria não atingiram este volume (fato que só foi ocorrer no quarto ano após o lançamento do produto).

O fato de que produtor e varejista já tinham um relacionamento comercial saudável ajudou muito nos processos de seleção do fornecedor e de desenvolvimento do produto. As duas partes passaram por um processo de aprendizagem com relação às marcas próprias. O varejista contava apenas com 34 itens de MP e o Gerente de Marcas Próprias havia recém ingressado na empresa, sem experiência anterior no setor. O fabricante nunca havia comercializado produtos MP.

A transparência entre as duas partes, presente desde o processo de negociação, é fator crucial para o sucesso de seu relacionamento. Notou-se o espírito de parceria e trabalho em equipe desde o desenvolvimento do produto e da embalagem e da própria negociação de fornecimento, que culminaria com a assinatura de um contrato que na verdade não foi de fato assinado, mostrando a relação de confiança entre as empresas.

6.2 Biscoito cream cracker

6.2.1 O mercado de biscoitos

O Brasil é o segundo mercado produtor de biscoitos industrializados do mundo ficando atrás apenas dos Estados Unidos, representando cerca de 50% do consumo da América Latina. Em consumo per capita, porém, o país figurava em 2003 na 12ª posição do ranking mundial, precedido por países europeus com muita tradição no consumo de biscoitos como, por exemplo, Holanda, Bélgica, Irlanda e Inglaterra (SIMABESP, 2005)

O segmento possui 876 empresas no Brasil, sendo que 69% delas estão concentradas na região Sudeste com linhas de biscoitos populares (LAFIS, 2005). Atualmente, as cinco maiores empresas do segmento de biscoitos atuando no Brasil (M. Dias Branco, Nestlé, Danone, Marilan e Kraft Foods) dominam quase 50% das vendas do mercado brasileiro. O restante do volume vendido encontra-se pulverizado entre outros fabricantes, o que acaba por tornar o setor altamente competitivo, com margens de lucro reduzidas.

Como toda a indústria de alimentos, o segmento de biscoitos apresentou bom desempenho no período pós-Plano Real crescendo 87% de 1993 a 1998. No entanto, o setor inverteu essa trajetória após 1999. No ano de 2000, amargou queda de 7% em valor e recuou mais 1% em 2001 e em 2002. O consumo per capita no Brasil saltou para 6 kg/ano em 2003, frente aos 3.7 kg de 1993. Este mercado apresentou entre 1993 e 2003 um crescimento expressivo do faturamento, sendo que o preço médio por quilograma ficou multiplicado por três. Os números do mercado o tornam atraente, inclusive para marcas próprias.

O mercado de biscoito pode ser sub-dividido em: tradicionais, recheados, wafer e outros. Os biscoitos recheados tiveram uma participação de 31,8% em 2003, contra 21,6% dos biscoitos de cream craker e água e sal e 10,9% dos biscoitos maria e maisena. Portanto, os biscoitos tradicionais – cream cracker, água e sal, maria e maisena tiveram quase mesma participação, que os biscoitos recheados.

O presente estudo considerou um fornecedor de biscoitos de marcas próprias das categorias chamadas “tradicionais” e “recheados”, que fornece para um varejista de grande porte. Os produtos fornecidos para esse varejista levam mais de uma marca, porém acompanham os nomes das “bandeiras” das lojas do varejista. Nesses casos, o produtor altera apenas a embalagem, sendo que o produto é o mesmo.

6.2.2 *Características do fornecedor Beta e varejista Beta*

O fornecedor Beta tem quase 60 anos de existência. Sua produção em 2005 atingiu cerca de 30 mil toneladas e antes de ser uma empresa parceira no fornecimento de marcas próprias, ela já fornecia ao varejista seus produtos com uma marca de sua propriedade.

A empresa varejista, por sua vez, é quase tão antiga quanto o fabricante parceiro e hoje conta com aproximadamente 500 lojas e mais de 50 mil funcionários. Ela faz parte de um grupo que figura entre os maiores varejistas do ramo de alimentação do país e sua história de sucesso está intimamente ligada à marca própria no Brasil. No início da década de 70, a empresa foi pioneira no lançamento de produtos de marca própria no Brasil. Os primeiros produtos de marca própria foram das cestas de limpeza, higiene e alimentos.

O grupo tem várias bandeiras de varejo alimentar, que atendem a diferentes segmentos do mercado. Cada bandeira tem seu posicionamento. Hoje a empresa conta com mais de 300 produtos de marca própria, sendo que tem quatro marcas próprias principais, das quais uma não reflete a bandeira de nenhuma das cadeias de supermercado da rede.

Desde 1984 a empresa conta com laboratório próprio para teste de produtos de marcas próprias, sendo que diversas das marcas já trabalhadas hoje já não existem mais. A empresa passou por uma reestruturação no que diz respeito à marca própria no final da década de 90.

O relacionamento do fornecedor com o varejista para a produção de produtos de marca própria começou há cinco anos primeiramente com os biscoitos recheados, e só mais tarde passou a fornecer também os tradicionais, devido ao sucesso com os biscoitos recheados e também porque o varejista teve problemas com o seu fornecedor de biscoitos tradicionais. A empresa fornecedora possui um volume de vendas total de marca própria de cerca de 7 a 10%, o atacado e os grandes varejistas representam 55%, sendo o restante é pulverizado para o pequeno e médio varejo. A qualidade e escala disponíveis pela empresa fornecedora de biscoitos, faz com que já existam pedidos em estudo para a fabricação de produtos de marcas próprias para os Estados Unidos.

6.2.3 *O desenvolvimento da relação de fornecimento na cadeia de biscoitos* *Desenvolvimento de produto e do fornecedor*

Pôde-se apurar que o processo de desenvolvimento de um produto de marca própria nesta relação é algo complexo e delicado, pois o varejista não pode correr o risco de trabalhar com um

fornecedor que apresente problemas com produtos que levem sua marca. O processo de desenvolvimento de um produto marca própria leva, em média, seis meses.

O processo envolve seis etapas que se sobrepõe parcialmente: (i) contato do varejista com as empresas aptas para a produção de marcas próprias; (ii) avaliação e preparação do fornecedor com base em um caderno de encargos desenvolvido pelo varejista; (iii) verificação da empresa e do processo produtivo por parte do varejista; (iv) avaliação de amostras com testes laboratoriais e sensoriais; (v) definição de layout de embalagem; e (vi) liberação do produto acompanhada de um plano de lançamento por parte do varejista.

Uma equipe do varejista detecta as oportunidades de mercado para o desenvolvimento de produtos marca própria, através das solicitações dos consumidores ou de pesquisas realizadas periodicamente, e realiza vários contatos com potenciais fornecedores. Ao mesmo tempo, esse mesmo grupo de pessoas recebe de vários fornecedores propostas via telefone e internet, analisando-as dentro do direcionamento da empresa.

O fornecedor em potencial recebe um caderno de encargos para preencher com todas as especificações necessárias sobre o produto. Nesse caderno, há questões sobre a parte comercial e técnica cujas respostas conferem uma pontuação para a empresa.

Existe, pelo lado do varejista, uma tendência a procurar algum fornecedor que tenha um produto similar ao que se pretende desenvolver. Em entrevista com profissionais do varejista que trabalham com o desenvolvimento de marcas próprias pôde-se perceber que a experiência prévia do produtor é considerada importante.

O varejista tem um departamento que cuida do processo descrito. São pessoas que acompanham desde a intenção da existência de um determinado produto até a busca de um fornecedor possível para esse bem, a qualificação ou não deste fornecedor, a questão de adequação de fórmulas, de ingredientes, legislação, rotulagem, tudo é verificado para que todas as exigências do lançamento do produto sejam cumpridas.

O varejista se utiliza de uma estrutura voltada para a comercialização quando administra a marca própria, uma vez que, após desenvolvido o produto, a equipe de Marcas Próprias “sai de cena”, deixando o produto para ser gerenciado pela equipe comercial. Essa estrutura priorizará a negociação comercial em detrimento da qualidade do produto ou da adequação do mesmo à normas de segurança e qualidade. Jary e Wileman (1997) identificaram que o problema decorrente desse ponto está intimamente ligado ao imediatismo das relações comerciais do

varejo, que prejudicam a visão de longo prazo quando da definição e construção de marca. Como tentativa de contornar esse problema, o varejista montou uma equipe de técnicos que se assemelha a uma organização industrial, especializada em trabalhar esse importante aspecto do produto, sendo responsável pela verificação constante de qualidade e adequação dos produtos de marcas próprias. Desta maneira, mesmo que a equipe de negócios não esteja mais participando ativamente da relação com cada um dos fornecedores, a equipe de qualidade continuará verificando tanto a qualidade final quanto o processo produtivo.

A partir do momento que a empresa está apta a iniciar a produção de marca própria técnicos do varejista fazem auditorias sugerindo melhorias para a empresa como um todo. Muitas vezes, deriva desta auditoria um plano de ação, uma vez que a fábrica pode ser aprovada sem problema nenhum, ou aprovada com algumas ressalvas, ou em muitos casos ela pode ser desqualificada e infelizmente, ela não estará apta a ser um fornecedor de marca própria. Existem níveis de classificação e a cada um dos níveis são atribuídas frequências de auditorias.

No início da relação entre a fábrica de biscoitos e o varejista para o fornecimento dos biscoitos tradicionais, a área de desenvolvimento de produto do varejista atribuiu ao fabricante um aproveitamento de 66%. Isso não seria, ainda, uma nota já considerada adequada para que fosse iniciada a produção, porém era um índice de aproveitamento minimamente aceitável para iniciar um trabalho de ajuste.

Uma vez implantadas as sugestões de melhoria do varejista, a fabricante começou a enviar amostras de produtos para o varejista, que realizou testes laboratoriais e sensoriais no seu Centro de Inovação, o que significa que o varejista tem equipe de engenheiros de alimentos, nutricionista, e outros profissionais técnicos qualificados para estes tipos de teste. Além disso, utilizam grupos de consumidores para testes de produto. Houve um processo evolutivo para chegar à formulação final. Pequenas variações na fórmula fazem com que esses biscoitos fiquem mais ou menos crocantes. Combinado a isso, a quantidade de sal utilizada também causa pequena variação no sabor. Ambos esses critérios foram avaliados e comentados pelo varejista. Segundo o fabricante, foram pequenos ajustes ao produto que já era vendido anteriormente com a “marca nacional” do produtor. O fabricante afirmou, contraditoriamente, que o produto não poderia ficar sendo alterado, uma vez que para ser competitivo e produzir em grande escala ele teria que utilizar a mesma fórmula para a marca nacional e a marca própria.

Do lado do produtor, a preocupação com qualidade é a mesma tanto para os produtos de marcas próprias quanto para os produtos de “marcas nacionais”. Existem testes de qualidade sendo realizados com os diferentes lotes produzidos e, em sendo encontrados problemas, os lotes são destruídos e refeitos.

O padrão da embalagem da marca própria vem do varejista, porém o processamento do desenvolvimento, o enquadramento do tamanho das embalagens às máquinas, estas ações são feitas pelo fabricante, o que significa que no momento do início da fabricação o produtor pode realizar pequenos ajustes na embalagem conforme necessário.

Para o caso de biscoitos, especificamente, a maioria dos lançamentos é seguida de degustação para que o consumidor tenha acesso ao produto (ações de *sampling*). Dentro das lojas, a reposição é realizada por funcionários do varejo. Mesmo quando existem promoções com a marca própria, não há nenhuma participação efetiva do produtor para a colocação de promotores.

Resumindo o processo de seleção da empresa produtora, a empresa fornecedora foi escolhida, primeiramente, por já ser conhecida do varejista como fornecedora de biscoitos da marca nacional, além de haver uma intenção de aumento de produção, por conta de ociosidade na produção. A fornecedora fabricava inicialmente os biscoitos recheados de marca própria para esse varejista, e por problemas com o fornecedor de biscoitos tradicionais conforme explicado anteriormente, assumiu também a fabricação desses produtos.

Integração logística e tecnologia da informação

A parte de logística não difere em nada o produtor de marca própria do fabricante de marcas nacionais, nem para o varejista e nem para o produtor – nos casos em que esse produtor produz também um produto de marca nacional. O varejista entende que não seria ético passar mais informações ao produtor do que as informações atualmente transferidas, uma vez que isso feriria a relação com os outros fornecedores dele para a mesma linha de produtos. Existe uma política na rede varejista de informar todos os estoques de todas as lojas para os fornecedores.

Esse ponto referente à informação é importante, pois se apresenta de forma paradoxal e o conflito nesse caso é inerente ao processo. Por não poder passar informações “extras” aos produtores, os representantes do varejista, que tem acesso a essas informações passam a ter uma nova arma de negociação, dizendo aos seus fornecedores quais são as ações ou iniciativas importantes a serem tomadas. Roche (1999) acreditava que o conflito entre varejista e fornecedor é resultado natural da interdependência dos dois, acrescentou às fontes de poder de Hunt e Nevin

(1974) uma fonte de poder que chamou de “Informação”. Um ponto importante observado no modelo de Roche (1999) é que esse aspecto da “Informação”, por ele identificado, foi classificado como uma fonte de poder “não coercitiva”.

Para que todos esses resultados e posições de estoques sejam enviados para os fornecedores, o varejista dispõe de uma solução de EDI (*Electronic Data Interchange*), que integra as informações das lojas aos fornecedores. Dessa forma, os fornecedores conseguem saber a posição de vendas de cada uma das lojas em um curtíssimo espaço de tempo, e com precisão absoluta. A quantidade de dados é tão detalhada que os fornecedores muitas vezes não conseguem aproveitá-los. Esse é o caso da empresa fornecedora de biscoitos aqui pesquisada, que afirma não utilizar os “links” de EDI que tem com todos os varejistas grandes.

Estratégia de fornecimento

O contrato de fornecimento que vale para um ano é elaborado pelo varejista., podendo ser prorrogado automaticamente a cada ano. Considerando a produção anteriormente informada pelo produtor em torno de 30 mil toneladas/ano, podemos inferir, portanto, que 2 mil toneladas/ano estejam sendo comercializadas com as marcas próprias dos varejistas clientes deste fornecedor.

O contrato não estipula um volume de vendas obrigatório por pedido, mas já estão inclusos neste documento os enxovais para abertura de lojas. O preço acordado em contrato já dura 18 meses, porém o produtor pode ser consultado para uma promoção do mês de aniversário, ou para um evento periódico de dia das crianças, páscoa, dia das mães, dia dos pais, por exemplo. Nessas ocasiões pode ser feita alguma ação promocional que envolva o produto e que ambas as empresas considerem interessante abrir mão de margem para obter maior giro do produto. Para esses casos, então, pode ser concedido desconto em um dos pedidos referente às vendas da data comemorativa correspondente.

Por questões de ética, o fornecedor de marca própria não recebe informações privilegiadas caso a indústria detentora de uma marca famosa entre com uma promoção em determinado período do ano. O varejista afirma não passar esse tipo de informação mesmo quando sabe de alguma promoção antecipadamente. Isso impacta a cadeia de fornecimento de marcas próprias na medida em que o maior giro de um produto concorrente pode impactar no giro dos produtos de marcas próprias. Por outro lado, como não existe compromisso de compra atrelado a volume, por parte do varejista, quem sairia prejudicado com essa postura ética do varejo é, invariavelmente, o produtor.

As promoções de tablóide também impactam no giro dos produtos, porém são rapidamente executadas e têm, geralmente, curta duração. Mesmo assim, o varejista afirma que jamais comunicaria o fornecedor de marca própria de uma promoção de outro fabricante com antecedência.

Suporte da alta gerência

A importância dada pela alta gestão da empresa fornecedora mostrou ser a mesma dada à comercialização dos produtos com a marca nacional dentro dos varejistas mais importantes do país. Já no varejista existe uma diferença entre a comercialização dos produtos de marca própria e dos produtos de marca de fabricante. Os produtos de marca própria contam com uma equipe especializada de técnicos e três Gerentes de Categorias de Marcas Próprias que categorizam as diferentes categorias produtos do supermercado por afinidade. Essa gestão por afinidade confere ganhos de sinergia, pois empresas que produzem biscoitos por vezes podem produzir macarrão ou vice-versa.

Existem outros gerentes de categoria, porém, que negociam com cada um dos outros fornecedores das categorias nas quais o gerente de marcas próprias negocia. O varejista afirma, através de um de seus gerentes de marcas próprias, que seria custoso ter um gerente de marca própria para cada categoria na qual existissem produtos de marcas próprias. Por outro lado, com o agrupamento de categorias fica mais difícil para o gerente de marcas próprias conhecer todas as categorias do seu agrupamento em profundidade. Surge daí, então, a necessidade de interface constante entre o gerente de marcas próprias e o gerente de categoria no dia a dia – e também nos momentos de desenvolvimento de novos produtos de marcas próprias.

Segundo o varejista, essa estrutura “matricial” para a gestão dos produtos de marcas próprias facilita a percepção dos gerentes quanto a problemas, tanto no que se refere a preço quanto à qualidade, desenvolvimentos no produto, embalagem dos produtos de marca própria. Isso refletiria, portanto, a importância que a empresa confere a esses produtos dentro do portfólio.

O ponto que emerge dessa estrutura organizacional, porém, diz respeito ao conflito de posição no relacionamento entre as duas empresas. Harland (1996) pesquisou redes de negócios para entender a alteração do relacionamento entre os atores de cadeias de fornecimento conforme o nível ocupado na cadeia. Esse é um assunto importante e pesquisado no meio acadêmico, para o qual o caso em questão pode servir de exemplo peculiar. O fornecedor de marcas próprias produz um produto com a marca do varejista e negocia esse produto dentro do varejista com um gerente

de marcas próprias. Ao mesmo tempo, esse mesmo fornecedor produz biscoitos com a marca nacional, e negocia esse produto com outro gerente dentro da mesma empresa varejista, chamado de gerente de categoria. Salvo nos casos em que os interesses desses dois gerentes não fossem exatamente iguais, certamente haveria algum atrito na negociação. As entrevistas no varejista, por sua vez, mostraram não haver interferência do gerente de marcas próprias nos assuntos comerciais, não havendo, dessa forma, o atrito. Ainda que esse gerente sinta-se parte importante e ativa do processo, o contato que o mesmo tem com o produtor passa a ser reduzido após o lançamento do produto – até porque esse gerente cuida de diversas categorias e não poderia dispor de tempo com cada um dos fornecedores.

Essa forma de estruturação da equipe de marcas próprias deixa claro o controle que a alta gestão tem sob as vendas dos produtos. Os produtos de marcas próprias, uma vez desenvolvidos, sofrem mais interferência do gerente de categoria do que do gerente de marcas próprias, apesar do nome do cargo desse segundo. As metas para a marca própria, então, inserem-se dentro de um contexto maior na qual outros indicadores são utilizados. Isso aponta para os resultados da pesquisa de Roche (1999), na qual os fornecedores espanhóis afirmaram ser a marca própria uma arma de negociação do varejista. No caso do varejista aqui estudado isso poderia ocorrer com facilidade na medida em que o preço do produto de marca própria, para o varejista, seja bem menor que o preço dos produtos de marcas nacionais. Com essa situação na mão, o gerente de categoria sempre poderia argumentar com o fabricante da marca líder que caso o preço dele aumente, a marca própria passará a dar mais margem, utilizando, dessa forma, o produto de marca própria como balizador na negociação. Essa argumentação foi utilizada por Bergès-Sennou et. al (2004) quando constataram que a introdução de um produto de marca própria faz com que o varejista se torne competidor de seus fornecedores, reforçando a sua posição de barganha.

Foco no cliente

O varejista se mostra preocupado com o cliente de marcas próprias. Existe uma percepção de que a marca própria está ligada ao processo de gestão de marcas que está sendo desenvolvido para a corporação toda e, por isso, a preocupação com qualidade é forte.

Três focos da preocupação com qualidade no tocante à marca própria puderam ser identificados: no desenvolvimento de novos produtos, na manutenção de produtos em linha e na busca constante de inovação. Todos esses pontos se evidenciam e se materializam na utilização

do Centro de Desenvolvimento de Marcas Próprias criado pelo varejista, que têm ajudado os gerentes de marcas próprias a melhorar os produtos.

Após lançado o produto, tanto o varejista, quando o produtor, se preocupam constantemente com a qualidade. Do lado do produtor, existem testes de qualidade por lote, enquanto do lado do varejista, porém, os problemas são identificados através da resposta do consumidor. Esse contato com o consumidor se dá por meio de canais de atendimento com os consumidores dentro das lojas e também na central de atendimento telefônico 0800 que está registrado na embalagem dos produtos marca própria.

Quanto a ações promocionais junto aos consumidores, percebe-se que o varejista solicita ajuda, inclusive de verba, para a realização de ações de merchandising. Essa ajuda geralmente é dada através de descontos em pedidos específicos para o período da promoção. O mesmo ocorre com ações pontuais de aniversário do varejista, datas comemorativas ou inauguração de lojas novas. Este parece ser um ponto de atrito, pois o fornecedor deixou clara a sua discordância em relação à participação, em qualquer ação ligada à marca própria. A questão é delicada, pois os dois lados têm argumentos para sustentar a sua posição. O fornecedor não tem ganho de imagem junto ao consumidor quando vende produtos de marca própria, pois muitas vezes o consumidor nem sabe quem é o produtor, de forma que uma promoção de aniversário de loja ou de data comemorativa não lhe proporciona a oportunidade de reter o seu consumidor. Ao mesmo tempo, o supermercado sabe que a promoção oferece a possibilidade de aumento nas vendas, que se reflete, em última análise, em lucros para todos, inclusive o produtor. Por conta disso existe a pressão do lado do varejista em que o produtor de marca própria participe das ações, tendo em vista que participará dos ganhos.

A discussão fica um pouco mais acalorada quando se entra no principal ponto de negociação, que foi o preço acordado para fornecimento. No caso específico dos biscoitos o produtor afirma ter colocado essa condição no momento da negociação do preço, ou seja, quando firmou o contrato com o varejista o produtor já deixou o preço abaixo do que normalmente venderia com a sua marca nacional justamente por não incorrer em custos com publicidade. Entrar em ações de promoção, portanto, tornariam a operação deficitária, comprometendo o princípio do relacionamento.

Independente de ter ou não as ações promocionais, porém, pode-se perceber que o varejista privilegia o posicionamento dos produtos de marcas próprias. A empresa trabalha com

um planograma, que é um mapa de cada módulo de todas as gôndolas, apresentando o seu espaço de exposição e a ocupação de todas as marcas. O espaço destinado à marca própria é, sem dúvida, privilegiado, ficando bem exposto ao consumidor, sempre na prateleira que fica na altura dos olhos.

Incertezas do ambiente

O varejista se diz preocupado com o estreitamento da relação com os produtores e a construção de vínculos de médio e longo prazo para a produção de marcas próprias. Isso é considerado importante por conta da continuidade do produto e da percepção de qualidade desse produto por parte do consumidor. No caso específico da cadeia de suprimentos em análise, o varejista se mostrou disposto a continuar com o fornecedor de biscoitos atual, chegando a colocar, inclusive as vitórias em termos de qualidade e reconhecimento dessa qualidade pelo consumidor como uma das evidências de sucesso do negócio.

O produtor, por sua vez, parece estar satisfeito com a produção de marcas próprias, sendo que por uma questão de volume, não está comprometido com um único varejista. No que diz respeito ao varejista participante desse estudo, porém, existem ressalvas quanto ao processo de negociação que foram colocadas acima, que vêm desgastando o relacionamento. É possível afirmar que o produtor demonstrou menos confiança quanto à continuidade da relação de fornecimento do que o varejista.

Mesmo o problema de estoque de embalagens por parte do produtor parece ter proporções não tão complicadas para o fabricante. O prejuízo financeiro com embalagens que poderia estar atrelado ao possível rompimento da parceria parece não ser tão alto quanto em outros produtos, de forma que o produtor, mesmo no caso de descontinuidade do produto, não seria afetado de forma decisiva.

Medidas de desempenho da cadeia

No que diz respeito às medidas de desempenho, identifica-se que no caso deste varejista a medida de rentabilidade da marca própria não é diferente da medida utilizada para todos os outros produtos, avaliando a rentabilidade por meio de uma ponderação entre a margem do produto e o giro dos estoques. O varejista não quis comentar sobre a rentabilidade do biscoito de marca própria, porém afirmou que, via de regra, a rentabilidade dos produtos de marca própria são melhores do que dos produtos de marcas nacionais.

Não é feito um cálculo que considere a exposição do produto na gôndola ou no espaço da loja. Esse acompanhamento, porém, também não ocorre para os produtos de marcas nacionais.

A rentabilidade da produção de marcas próprias no fabricante tem, porém, uma medida específica. Como a marca própria significa uma menor parte da produção deles, esses produtos não diluem custos fixos, porque no cálculo do custo e margem destes produtos o custo fixo não é considerado. São apropriados somente os custos variáveis nos produtos de marcas próprias, o que faz com que os custos totais sejam artificialmente menores. Segundo o fabricante, isso faz sentido para eles por haver capacidade produtiva ociosa e não haver gastos com comunicação ou propaganda com as marcas próprias. Enfim, não há comprometimento de longo prazo.

Segundo Davies e Brito (2004), que compararam a cadeia de suprimentos de marcas próprias com a de produtos de marcas nacionais dentro da perspectiva das redes de valor, a estrutura de custos de um produto de marca própria e a estrutura de custo de um produto de marca nacional diferem principalmente nos custos internos do fabricante. Esses custos internos estariam concentrados, em grande parte nos gastos com ações de marketing e propaganda, porém não só aí. Existe um componente de inovação associado às marcas nacionais que torna necessário o investimento em pesquisa e desenvolvimento, além de custos com mão de obra que tendem a ser mais elevados.

No tópico de desenvolvimento do produto pudemos ver um outro ponto que torna difícil a segregação dos custos do lado do produtor. Por fazer o produto de marca própria à imagem e semelhança do produto que vende com a marca nacional, o fabricante de biscoitos não considera os recursos investidos no desenvolvimento do produto como um investimento em marca própria.

Estrutura da rede de fornecimento

Os fornecedores costumam realmente reclamar sobre a questão da embalagem no que diz respeito aos lotes mínimos, uma vez que eles têm que imprimir um número maior de embalagens do que a demanda verdadeira do produto. Entretanto, este assunto detalhadamente pode ser conversado no início das negociações, visto que eles terão o custo de estocagem. Este tópico pode ser considerado um ponto de atrito durante a parceria, mas segundo produtor isto nunca foi motivo de discussão.

Considerações finais

Podem-se perceber situações de conflito e de interdependência, da mesma que forma que diferentes usos de poder. No que diz respeito ao conflito, apurou-se que o ambiente conflituoso se

apresenta de forma clara para o varejista e para o fornecedor. Ambas as empresas demonstraram preocupação com a continuidade da relação comprador-fornecedor estabelecida, justamente pela existência da situação de conflito, gerando uma indefinição quanto ao longo prazo. Tanto do lado do fornecedor quanto do lado do produtor a preocupação com o longo prazo gera ações “defensivas” na receio de que os laços existentes deixem de existir repentinamente. Do lado do produtor existe a orientação de não ficar dependente da produção de produtos de marcas próprias. Fica claro que o posicionamento do fabricante de biscoitos está fortemente ligado à uma independência dos contratos de fabricação de produtos de marcas próprias. Por outro lado, varejista tem mais de um fornecedor de produtos da mesma categoria (biscoitos), e se preocupa em fazer contratos com apenas um ano de duração, ainda que renovável automaticamente. Isso significa que o varejista poderia, caso lhe conviesse, trocar de fabricante todo ano dependendo do nível de conflito que for encontrado.

Dos sete motivos encontrados por Roche (1999) para a aparição de conflitos, seis puderam ser encontrados no caso estudado: discrepâncias entre o desempenho das funções de cada uma das partes envolvidas no processo – incongruências de representações de papéis; diferenças de informação disponível e de experiência entre as partes; diferenças de percepções de realidade, levando a respostas distintas perante um mesmo acontecimento; dificuldades de comunicação; incompatibilidade de objetivos; desacordos sobre decisões de controle de atividades.

No que diz respeito ao poder pode-se perceber que, conforme colocado por El-Ansary e Stern (1972) um dos membros da cadeia controla as variáveis de decisão na estratégia de marketing do outro membro. Isso torna patente a existência de um desequilíbrio de forças, que gera poder, e a posterior utilização desse poder por um dos membros da cadeia.

No estudo de caso aqui descrito pode-se perceber que o poder do varejista se sobrepõe ao poder do produtor. As fontes de poder do varejista, dentre aquelas encontradas por French e Raven (1959), que puderam ser identificadas foram: coerção e recompensa. A coerção pareceu ocorrer no momento da negociação junto ao produtor, envolvendo também a marca nacional que ele comercializa, sendo combinada com a recompensa, na medida em que o varejista oferece ao produtor a possibilidade de venda de produtos em mercados que ele não teria a oportunidade de alcançar sozinho. Ficou evidenciada a primeira fonte de poder através da gestão do produto ser feita por um gerente de compras que compra ambas as marcas do mesmo produtor, negociando

preços e descontos para ambas as marcas conjuntamente, sendo que a segunda ficou evidenciada nas próprias palavras dos entrevistados dentro do varejista. Esse poder de recompensa é considerado benéfico para o produtor, pois faz com que ele aumente a produção e, com isso, obtenha ganhos de escala.

Do lado do produtor existem duas das fontes de poder elencadas por French e Raven (1959) que podem ser percebidas. Uma dessas fontes é a coerção e outra é a referência. A coerção ocorre na negociação, tendo em vista que o produtor sabe que o varejista investiu recursos no desenvolvimento do produto e do processo produtivo. A referência pode ser percebida por conta do maior conhecimento do produto que o fornecedor tem em relação ao varejista.

No que diz respeito à interdependência, parece haver uma dependência grande do produtor em relação ao varejista, porém sem que seja válido o contrário. Segundo Emerson (1962) ambas as partes precisariam ver o atingimento dos seus objetivos facilitado ou até viabilizado por conta da parceria para que houvesse interdependência. Ambas as empresas trabalham constantemente com a possibilidade real do término da relação comprador-fornecedor a qualquer momento, preparadas para que isso não prejudique o bom desempenho de suas atividades. Nesse sentido, nenhum dos lados depende do outro.

6.3 Xampu

6.3.1 O mercado de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil

Segundo a Associação Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) a indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos apresentou um crescimento médio deflacionado composto de 10,7% nos últimos cinco anos.

Esse crescimento em faturamento ocorreu por conta de aumento de vendas em volume, não podendo ser justificado com base em aumento de preços (ver quadro X). O aumento de preços realmente ocorreu, porém foi em menor escala do que o aumento de faturamento.

Em Janeiro de 2006, existiam no Brasil 1.367 empresas atuando no mercado de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, sendo 15 de grande porte, com faturamento líquido de impostos acima de R\$ 100 milhões (ABIHPEC). Estas 15 empresas de grande porte são responsáveis por 71,7% do faturamento total do setor. Quase metade das 1.367 empresas citadas acima se encontra no estado de São Paulo (643 empresas), sendo que os outros dois estados com grande concentração de empresas são Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, com 157 e 105 empresas, respectivamente.

Em relação ao mercado de desodorantes, produtos para cabelo e produtos infantis, o Brasil ocupa a terceira posição no mundo, sendo o oitavo em higiene oral e o nono em proteção solar. No ano de 2005, foram exportados US\$ 407,7 milhões para 125 países diferentes, sendo que os produtos para Cabelos foram responsáveis por US\$ 89,6 milhões.

6.3.2 *Características do fornecedor gama e varejista gama*

A empresa fornecedora foi fundada em 1989 na zona sul da capital paulista e durante nove anos produziu cosméticos e produtos de higiene pessoal com duas marcas nacionais que tinham razoável penetração de mercado das regiões norte e nordeste do país. Após esse período, em 1998, a empresa foi vendida e os novos donos decidiram produzir também marcas próprias, sem deixar, porém, de produzir as duas marcas que a empresa já produzia. As duas marcas nacionais hoje contam com mais de 40 produtos entre colônias, desodorantes, hidratantes, xampus, condicionadores e géis fixadores.

Durante seis anos a empresa produziu marcas próprias para o varejista sediado no nordeste, além de produzir também produtos de marcas próprias para empresas sediadas no sudeste.

Em 2005, o varejista do nordeste foi comprado por outro, ainda maior, com sede em São Paulo. A organização que comprou a empresa de supermercados do nordeste é um caso de sucesso do varejo mundial. Tendo iniciado suas operações nos Estados Unidos, a empresa passou por um processo de internacionalização com sucessivas aquisições na América Latina e na Europa. Hoje são mais de 2.660 lojas fora dos Estados Unidos, empregando mais de 400 mil pessoas. Somente no Brasil, são 336 lojas do grupo.

A marca própria está presente na empresa desde a década de 70. A análise das páginas de internet reflete uma decisão da empresa quanto às marcas próprias, referente à não-divulgação dos nomes das marcas. As marcas não têm os mesmos nomes das redes de lojas do grupo, nem fazem referência a esses nomes. Trata-se de nomes totalmente diferentes, sendo que a empresa não informa o consumidor quais marcas são de sua propriedade. Por conta disso, o consumidor não tem como saber se está comprando uma marca própria ou uma marca de fabricante quando adquire um produto nas lojas da rede.

6.3.3 *O desenvolvimento da relação de fornecimento na cadeia de xampu*

Existe zelo e muito cuidado com os regulamentos e políticas internas. Por outro lado, por haver autonomia da sucursal brasileira, muitas das etapas podem ser abolidas dependendo da necessidade. Isso termina por colocar o desenvolvimento e lançamento de um produto de marca própria como um processo ágil e flexível.

Do lado do produtor pôde-se apurar que o processo de desenvolvimento da marca própria é visto como um processo que faz parte do negócio principal da empresa. A empresa entende que deve trabalhar junto com o varejista, pois vê resultados diretos da parceria em suas vendas.

Desenvolvimento de produto

O varejista afirma que o desenvolvimento de produto se inicia sempre com uma avaliação do mercado utilizando a perspectiva do consumidor. Segundo o Diretor de Marcas Próprias da organização, a empresa não tem necessidade de lançamentos em determinadas cestas de produtos nem tem metas para desenvolvimento de produtos específicos por conta de determinações da matriz.

As análises das pesquisas com consumidores são somadas às análises de sensibilidade do varejista e também aos dados comprados de institutos de pesquisa de mercado, como A/C Nielsen e Latin Panel. O processo de decisão do desenvolvimento e lançamento de um novo produto leva em torno de três meses.

Selecionado, então o produto, a empresa elabora uma segmentação e define exatamente qual será o posicionamento do produto. O varejista acredita que um dos grandes motivos de insucesso no lançamento de marcas próprias de determinadas empresas é a falta de clareza nos objetivos do desenvolvimento do produto.

Com o posicionamento elaborado, o varejista seleciona um produto referência no mercado para realizar comparações de desempenho (*benchmarking*) para a empresa fornecedora. No caso dos produtos mais baratos, das marcas próprias mais populares comercializadas pelo varejista, nem sempre existe um produto que serve como parâmetro de comparação. Nesses casos, o fator mais importante é o preço final, o varejista focará a sua demanda na produção de uma marca própria que consiga ter o menor preço possível, seguindo os parâmetros mínimos exigidos pela legislação. No caso de xampus a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) estipula e controla a aplicação de parâmetros mínimos para cada um dos produtos de higiene pessoal.

No caso do xampu a empresa segmentou o mercado de forma a atendê-lo com três produtos de marca própria. Um desses produtos, voltado para a classe baixa, enfatiza o atributo preço, sendo mais barato que os produtos líderes, ficando próximos dos produtos de primeiro preço. Os outros dois xampus de marca própria desse varejista são identificados por uma outra marca, diferente dessa marca combativa de voltada para a baixa renda. Um desses produtos, que foi o foco deste estudo, está posicionado para o mesmo segmento do produto líder do segmento – que é o Seda, da Unilever – e o outro está posicionado para o segmento “premium”.

A seleção dos fornecedores, então, inicia com uma busca de todos os fabricantes interessados. Trata-se de um estudo da indústria e dos possíveis fornecedores para que, após isso, se inicie uma rodada de reuniões com cada um deles. O fabricante de xampu, conforme explicitado anteriormente, já produzia xampus de marcas próprias para o grupo varejista do nordeste que foi comprado por esse outro grupo multinacional com sede em São Paulo. Isso não garantiu, porém, que a fabricação dos xampus de marcas próprias fosse realizado com o fornecedor do nordeste. Muito pelo contrário, esse fornecedor do nordeste teve de se provar mais eficiente que os outros fornecedores concorrentes para que pudesse assinar junto ao varejista multinacional um contrato de fornecimento abrangendo todas as lojas da rede no Brasil.

Nas reuniões com os pretendentes a fornecedores, então, é fornecida uma cartilha com todos os requisitos do produto desejado. Além disso, a cartilha apresenta questionamentos quanto à parte financeira, logística, comercial e de atendimento da empresa fornecedora.

O processo demora, aproximadamente nove meses, entre o momento que a empresa decidiu que iria produzir o xampu, por exemplo, e o momento em que o produto está disponível para o cliente na loja. Somando-se esses nove meses aos três que haviam sido explicitados anteriormente – para que se decida efetivamente sobre o lançamento de um novo produto – tem-se um prazo aproximado de um ano para o projeto completo.

Desenvolvimento de fornecedor

Selecionado o fornecedor, tanto varejista quanto fornecedor iniciam o trabalho de desenvolvimento do produto conjuntamente. Nessa etapa serão avaliados os produtos apresentados pelo fornecedor como sendo similares ao produto referência. No caso do xampu, o produto Seda foi o escolhido.

O varejista tem uma estrutura enxuta com apenas um diretor de marcas próprias e três gerentes. Toda a parte de laboratórios e de pesquisa é terceirizada. O gerente do varejista é capaz

de avaliar a consistência, coloração e embalagem. As qualidades do produto, porém, dependem de ingredientes químicos adicionados no processo produtivo. Em sendo assim, somente com a ajuda de um laboratório contratado que pôde-se comprovar a composição do produto.

Esses parâmetros, então, foram manipulados pelo fornecedor algumas vezes, procurando-se chegar em um produto que tivesse a mesma percepção do consumidor que o produto líder. O fornecedor nos conta que o processo é regular e faz parte de contratos de fornecimento de produtos de marcas próprias, sendo que o caso do varejista em questão não foi superior, em nível de exigência do que outros varejistas para os quais também produz marcas próprias.

Segundo o Diretor de Marcas Próprias do grupo varejista, o preço é o último dos critérios a serem observados e discutidos no momento do estabelecimento da relação comprador-fornecedor. O varejista entende que é importante verificar se a empresa é produtiva e competitiva para depois entender se o preço será competitivo. As visitas que o pessoal do grupo varejista faz à fábrica visam a verificação de competitividade em relação ao mercado do que questões de qualidade no processo produtivo e seguimento de normas para produção. Existe um padrão de qualidade do varejista, que vale para os fornecedores no mundo inteiro e é esse que os fornecedores devem utilizar para promoverem adaptações nos casos em que se julgar necessário.

A embalagem do produto foi definida pelo varejista. Da mesma forma, apurou-se que as alterações de embalagem também são definidas pelo varejista.

Relação entre fornecedor e varejo

A empresa varejista faz contratos longos (cinco anos) com os fornecedores. Isso não significa que os contratos não possam ser rompidos caso um dos lados verifique problemas com a outra parte. De qualquer forma, esse prazo dilatado pode demonstrar um interesse de manutenção da relação ou um interesse em não ter que ficar renegociando contratos todos os anos.

Segundo informações do diretor é raro haver caso em que contratos de fornecimento sejam rescindidos, pois as verificações no momento da seleção de fornecedores são tão severas que isso acaba minimizando a ocorrência de problemas após lançado o produto. No momento da renovação, inclusive, é dada preferência ao fornecedor atual

No produto xampu o fornecedor pesquisado é devidamente identificado no rótulo da embalagem, porém isso não é regra para o varejista.

A empresa varejista não se importa com o fato de o mesmo produzir marcas próprias para outros grupos varejistas grandes no Brasil.

No que diz respeito à negociação, apurou-se que o varejista deixa a parte de preço para ser negociada pelos gerentes de categoria e não mais pelos gerentes de marcas próprias (chamados de Gerentes Nacionais de Marca). O gerente da área de Marcas Próprias não se envolve mais na negociação, uma vez que o produto tenha sido colocado no mercado. Após o lançamento somente a área Comercial (gerente de categoria) interagirá com o fornecedor.

Integração logística e tecnologia da informação

A integração no que diz respeito à informação é tratada de forma transparente pelo varejista e pelo produtor, ou seja, tanto faz se o produto que está sendo vendido é de marca própria ou não, o nível interação, pelo que foi apurado, seria o mesmo. Para o fabricante não existe diferença, pois ele já vendia para o varejista antes de iniciar a fabricação de produtos de marca própria.

Um *software* proprietário é utilizado pelo varejista. Este *software* permite a todos os fornecedores do varejista verificarem níveis de estoque para determinar quantidades a serem produzidas. O produtor afirma não utilizar nunca o referido *software*, pois o nível de informação é maior que a capacidade de utilização pelo fornecedor. Portanto, os sistemas de gestão de informação proprietários não facilitam a comunicação entre os elos da cadeia de suprimentos. Seria necessário haver uma padronização de sistemas de modo que as trocas de informação pudessem ser automáticas e o investimento do fabricante fosse minimizado e viável, tornando positiva a relação custo-benefício dos investimentos em sistema de informação. Ao ser questionado quanto ao dispêndio de recursos para analisar todos os dados de venda do varejista, ficou patente que o fornecedor não avalia todos os dados por não considerar útil tal esforço.

Um problema para o produtor é a grande quantidade de fragrâncias diferenciadas na linha de produção. Produtos de higiene pessoal e cosméticos sofrem com o problema de volumes de produção, matérias-primas, embalagens, uma vez que existem diferentes fragrâncias para cada um dos produtos. Esta diversidade complica não apenas a logística de entrada de insumos no processo de produção, mas também no processo de entrega dos produtos acabados. Na logística de entrega o fabricante trabalha agrupamentos de produtos para envio de cada carga.

Estratégia de fornecimento

O fornecimento de insumos para a empresa de cosméticos parece ser um problema sério para o fabricante de xampu. Sendo o seu insumo mais importante a água, o resto do material utilizado na fabricação pode ser facilmente armazenado em espaço inferior a 40 metros

quadrados. A água, que seria o volume mais crítico, é comprada da SABESP, chegando pelo sistema de saneamento regular. Acaba sendo mais crítico, então, o fornecimento de embalagens utilizadas para o envasamento do produto, cujos lotes mínimos são grandes. O produtor de xampu é obrigado a manter estoques altíssimos de embalagens. Esses estoques altos de um insumo proporcionalmente caro, como é o caso da embalagem em relação ao xampu, fazem aumentar os custos do fabricante.

Outro problema sério no fornecimento do produto para os varejistas pareceu ser o elevado número de ajustes de máquinas necessário para que se produza todas as fragrâncias e todos os produtos de uma linha. Cada parada de máquina é custosa, pois requer um processo de lavagem minucioso em todos os componentes e frascos utilizados na produção anterior. Por conta dessa dificuldade e por conta dos lotes serem pequenos, o produtor acaba por ter um estoque grande de produtos acabados e embalados.

Existe uma facilidade para o produtor ligada ao tempo de validade dos produtos. Via de regra, os produtos de higiene e cosméticos têm vida útil longa, tornando possível, então, o seu armazenamento durante longos períodos. No caso do xampu, especificamente, isso contribui para que o fabricante não tenha perdas, uma vez que as quantidades produzidas são grandes para cada fragrância, de modo que se alcance o volume ótimo de produção.

Suporte da alta gerência

No que diz respeito ao suporte da alta gerência, apurou-se que, de fato, existe uma cultura favorável na organização varejista em relação à marca própria. Aparece, por outro lado, uma percepção um pouco diferente desse envolvimento do varejista quando se conversa com o fabricante. Ao falar com o dono da fábrica, verificou-se que a distância grande entre ele e a alta gestão do grupo varejista. O contato do fornecedor durante o processo de desenvolvimento de produto é todo feito junto ao Gerente de Marcas Nacionais, que posteriormente se retira da relação, passando o contato ao Gerente de Categoria.

Do lado do produtor, por sua vez, a situação é bem diferente. O dono da empresa e sua mulher, que também é dona da empresa, negociam e controlam de perto toda a produção e a venda dos produtos de marca própria. Por ser o dono que mais se ocupa da parte comercial, ele que participa ativamente do processo de desenvolvimento de produto, junto com especialistas dentro da empresa. A sua mulher, por sua vez, cuida da parte financeira, administrativa e

tributária – ocupando-se, inclusive, da emissão e controles de notas fiscais para cada um dos centros de distribuição do supermercado, conforme exposto anteriormente.

Foco no cliente

Tanto o varejista quanto o fornecedor dão muita importância para a marca própria. Do lado do varejista, porém, essa importância que as pessoas da administração têm em relação à marca própria não chega à linha de frente, ou seja, não é compartilhada pelas pessoas que lidam com o cliente no dia a dia. As entrevistas realizadas com gerente e funcionários das lojas mostraram que estes funcionários apresentam baixo índice de percepção das necessidades do consumidor em relação à marca própria e a percepção das possibilidades de ação é menor ainda.

O caso desse varejista, especificamente, apresenta um problema um pouco diferenciado em relação às marcas próprias. O nome da marca não é o mesmo nome do supermercado, dificultando a identificação dos funcionários com as marcas.

No que diz respeito ao atendimento, o varejista garante que atende todos os casos de reclamações e sana todas as dúvidas dos clientes por meio de uma central de atendimento própria. O fornecedor, por sua vez, diz que atende também os clientes, uma vez que muitos clientes ligam diretamente para eles, desconsiderando o telefone de atendimento impresso na embalagem.

No que diz respeito a ações de merchandising pode-se perceber um pouco de discordância entre varejista e produtor. O varejista afirma que não tem verba de marketing nenhuma. O varejista entende que, apesar de todos darem muita importância para a marca própria dentro da organização, não existe verba de marketing por não ser coerente com o posicionamento da marca própria. O Diretor de Marcas Próprias explicou que justamente essa verba de marketing que a indústria e o varejo estão deixando de gastar no caso das marcas próprias, é o que o cliente está levando de benefício ao comprar um produto de marca própria. Caso seja realizada alguma ação de marketing, portanto, o cliente deverá pagar por essa ação, de uma forma ou de outra, em um momento ou em outro, encarecendo o produto.

Fica aparente que o poder do varejista, que é maior do que o poder do produtor nesse relacionamento, provoca uma mudança de atitude na outra parte. Conforme definiu Rosenbloom (1999), o poder na cadeia de suprimentos estaria ligado à capacidade de um membro influenciar o comportamento de outro membro do canal, nesse caso o desejo do varejista claramente influencia o comportamento do produtor.

Incertezas do ambiente

O ponto comentado no final do tópico anterior facilita a compreensão do momento em que vivem fornecedor e comprador (varejista). O fornecedor cresceu muito com a parceria. O percentual de vendas que ele faz de marcas próprias é considerável, chegando a, aproximadamente, 30% no caso do xampu, sendo que existe uma perspectiva do varejista que é seu comprador crescer substancialmente, tornando-se um dos maiores do país em pouquíssimo tempo.

O volume representativo e a expectativa positiva de crescimento fazem com que o produtor realmente entenda o negócio de marcas próprias como uma parte importante do total de negócios com os quais trabalha. Do lado do varejista, porém, o produtor parece ser um fornecedor pequeno em um mercado razoavelmente concentrado, porém com muitas empresas pequenas que poderiam servir de opção para a terceirização da produção dos xampus. Isso deixa clara a situação de pouco poder de barganha para o fornecedor.

Medidas de desempenho da cadeia

No que diz respeito ao desempenho, o fornecedor avalia a lucratividade do produto de marca própria somente apurando os custos variáveis da produção do xampu que vai para o varejista, sem diluir custos fixos nessa conta. Esta decisão de não ratear custos fixos dificulta a comparação de lucratividade entre produtos e a definição de preços. Caso o parâmetro de comparação de preço das marcas dos produtores sejam as marcas próprias, estas, muitas vezes, terão dificuldade de ser lucrativas, se o varejista praticar margens de lucro semelhantes ao longo da categoria de produto. Enfim, o modo como os custos são apurados e as demandas por verba pelos varejistas, poderão inviabilizar as marcas dos fabricantes e são estas que cobrem, muitas vezes, os gastos fixos do fabricante.

Do lado do varejista o controle é realizado por meio de relatórios de vendas que avaliam volumes e preços. Esses relatórios são divulgados para grande parte da empresa e é responsabilidade da área de marcas próprias verificar e cobrar a área Comercial (gerentes de categorias) resultados destas marcas.

Esse acompanhamento teria o objetivo de fazer cumprir algumas regras da empresa em relação à marca própria, como, por exemplo, que o produto de marca própria deva ter, em média, um preço inferior ao produto da marca líder, ou da marca referência dentro da categoria. Essa regra tem como base que o produtor entregará um produto mais barato. Outra regra da empresa é que o produto de marca própria tenha uma rentabilidade sempre maior do que a média da categoria. No entanto, o mais importante é que a rentabilidade total da categoria de produto e da

loja seja maximizado e para tal é necessário que se considere o giro de cada produto e o uso do espaço da área de venda.

Em termos de qualidade, porém, o produtor acompanha os produtos, usando um laboratório interno, que realiza avaliações de amostras em diferentes partes do processo produtivo e conta com rastreamento dos lotes produzidos. Do lado do varejista é realizado também um processo de controle de qualidade nos centros de distribuição, sendo que os fornecedores são vistoriados periodicamente para que se verifique a rigidez no processo de produção das marcas próprias.

Estrutura da rede de fornecimento

Uma característica do setor é a quantidade elevada de diferentes fragrâncias e benefícios oferecidos para que uma linha de produtos seja atrativa. Como consequência, os volumes de cada uma das fragrâncias e de cada um dos tamanhos, é reduzido, o que aumenta custos com ajustes de máquinas e logística de estocagem, embalagem e entrega.

O fornecimento, então, para uma empresa de cosméticos é um ponto crítico. A compra de embalagens é estratégica para a empresa, uma vez que se for bem feita pode afetar o equilíbrio competitivo da empresa perante o mercado. Foi possível verificar, no caso do produtor de xampu que foi visitado para o desenvolvimento desse trabalho, que existe um galpão com espaço maior do que o espaço dedicado ao processo produtivo só para o armazenamento de embalagens vazias dos produtos fabricados pela empresa.

A estocagem elevada ocorre por conta dos lotes mínimos de compra que o produtor é obrigado a assumir. No caso específico do xampu existem situações nas quais é possível que se devolva um lote de embalagens para a empresa fornecedora, solicitando outra gravação ou a troca de algum adesivo aplicado na embalagem. Essa opção, porém, é cara, conforme informou o dono da fábrica.

Segundo o varejista esse problema de embalagem ocorre não somente com o xampu, mas também com outros produtos de marcas próprias com os quais trabalham, sendo que se trata de uma negociação que faz parte do negócio. O varejista afirma que, sabendo desse problema, trata com responsabilidade todos os projetos que envolvam questões de alterações de embalagem.

Considerações finais

No que diz respeito ao conflito, apurou-se que o ambiente conflituoso se faz presente, porém sem muita intensidade. A baixa intensidade do conflito está ligada ao baixo poder de barganha do fornecedor em relação ao varejista.

Dos sete motivos encontrados por Roche (1999) para a aparição de conflitos, todos puderam ser encontrados no caso estudado: discrepâncias entre o desempenho das funções de cada uma das partes envolvidas no processo – incongruências de representações de papéis; diferenças de informação disponível e de experiência entre as partes; diferenças de percepções de realidade, levando a respostas distintas perante um mesmo acontecimento; dificuldades de comunicação; incompatibilidade de objetivos; desacordos sobre decisões de controle de atividades; escassez de recursos.

A escassez de recursos aparece de forma indireta na questão das embalagens, que está atrelada, por sua vez, à questão dos volumes baixos de cada unidade de estocagem (SKU) de frascos disponíveis para o produto.

Roche (1999) ainda descreveu as diferentes etapas do conflito, conforme as cinco fases estudadas anteriormente. É possível, no estudo de caso do xampu, perceber diferentes pontos de conflito em diferentes assuntos. No caso do desentendimento em relação à verba de marketing, por exemplo, o conflito está na segunda fase, uma vez que o produtor já percebeu a existência da situação conflituosa, bem como o varejista, porém ainda não houve mudança de atitude. Já no episódio das informações fornecidas pelo varejista, que ele espera ser um benefício para o fabricante enquanto esse não consegue avaliá-la, parece haver um conflito latente, que talvez nunca venha a tornar-se um desconforto ou um conflito aparente.

Entre as fontes de poder de French e Raven (1959), que puderam ser identificadas foram: coerção e recompensa. De forma um pouco velada a coerção aparece na negociação junto ao produtor, envolvendo a sua marca nacional e o aumento da produção da marca própria. Nessa perspectiva de aumento de produção e incremento de vendas que aparece a recompensa como fonte de poder também.

Parece haver uma dependência do produtor em relação ao varejista, porém sem que seja válido o contrário. Nesse ponto retoma-se o trabalho de Brown, Lusch e Muehling (1983) que afirmam que a interdependência entre varejo e produtores é fator-chave para o sucesso do varejo.

7 Conclusões e Implicações

O achado principal desta pesquisa, que a variabilidade de qualidade percebida na categoria é um dos principais determinantes da propensão de compra de MP traz implicações gerenciais para a estratégia de operações tanto de MP como de marcas nacionais. A qualidade do produto marca própria e sua constância são fundamentais conforme destacado no estudo de Hoch e Banerji (1993). Dadas as limitações de custo normalmente impostas à marca própria, o risco de existir um *trade-off* entre qualidade e custo está sempre presente. A introdução de produtos de MP de qualidade inferior tem um efeito duplamente negativo. Primeiro, ela pode afetar negativamente a propensão à compra por ampliar a percepção de variabilidade de qualidade da categoria, o primeiro fator que afeta a propensão de compra. Segundo, ela realimenta ou cria o preconceito contra a marca própria, o segundo fator. Uma gestão da cadeia de suprimentos de marca própria deveria ter uma preocupação especial. Os gestores deveriam refletir se os incentivos dos vários membros da cadeia estão alinhados quanto ao fator qualidade, o que realmente importa, em vez de apenas incentivos quanto a custo e desempenho (NARAYANAN; RAMAN, 2005). Os relacionamentos de mais longo prazo e colaborativos é que permitiriam uma redução dos custos de transação marginais, mesmo que às expensas de custos *ex-ante* no relacionamento (DYER, 1997). Sugere-se o uso de incentivos como a transferência de melhores práticas, inovação e transparência dos contratos (FEARNE, 1999; TRAILL; MEULENBERG, 2002). Este resultado também ressalta o importante papel do varejo como coordenador da cadeia de suprimentos.

Um segundo aspecto derivado do mesmo achado quanto à variabilidade de qualidade é a constatação que o sucesso da marca própria pode depender da gestão da categoria como um todo. A introdução de produtos de qualidade mais duvidosa, mesmo que a preços muito atrativos, como é comum constatar nos anúncios de produtos primeiro preço no varejo brasileiro, pode ser muito negativa para o desenvolvimento da marca própria pela ampliação da variabilidade de qualidade percebida da categoria. A gestão dos produtos de marca própria deveria, portanto, ser integrada com a gestão dos demais produtos da categoria e levar em conta o efeito da ampliação ou redução da variabilidade da qualidade. Os varejistas também deveriam concentrar os esforços de introdução ou ampliação da oferta de MP em categorias onde a variabilidade de qualidade seja menor.

O achado também pode dar indicações para a gestão da cadeia de suprimentos dos produtos que levam as marcas dos fabricantes. Estes, se quiserem combater a marca própria,

devem tentar ampliar a variabilidade de qualidade percebida tanto através das inovações e melhorias constantes dos produtos ampliando o extremo superior da faixa como através da oferta de produtos simples e despojados ampliando o extremo inferior.

Para combater o preconceito contra os produtos de marca própria, além de evitar reforçá-lo, os gestores da cadeia de suprimentos de marca própria devem tentar reduzi-lo através de campanhas de divulgação e posicionamento de marca. O uso de embalagens mais sofisticadas, garantias especiais do varejista, exposição preferencial podem ser mecanismos para tentar modificar este grande impedimento ao desenvolvimento da marca própria no Brasil, desenvolvido pela história do varejo e seus fornecedores.

Diversos resultados indicam que a marca própria tem um potencial de ser uma oportunidade para exploração do segmento de baixa renda, tão relevante no Brasil. A relação encontrada entre menor renda e maior propensão à compra de marca própria é um indicador direto. A relação positiva encontrada entre a consequência de cometer um erro e a propensão de compra de marca própria, indicando uma confiança do consumidor na marca do varejista pode ser outro indicador. A forma de concentração do varejo brasileiro e a praticamente ausência da marca própria em formatos de pequenas lojas de bairro poderiam ser oportunidades a serem desenvolvidas.

Os estudos de caso das cadeias de suprimentos mostram algumas dificuldades no desenvolvimento da marca própria. O desequilíbrio de poder entre o varejista e produtor cria situações de negociação após o desenvolvimento inicial do produto de marca própria, levando a negociação para um plano mais de curto prazo, com as pressões usuais do varejista por descontos, e concessões que podem acabar tornando o projeto desinteressante para o fornecedor. Os lotes mínimos para a produção de embalagens são uma outra limitação para esta cadeia, restringindo a viabilidade da marca própria para varejistas de maior escala. Os varejistas parecem não aproveitar todas as possibilidades potenciais de maximização do resultado da cadeia de suprimentos de marcas próprias por acabarem tratando a marca própria após o seu período inicial de desenvolvimento com as práticas e rotinas desenvolvidas para os produtos comuns.

Há indicações que os fornecedores ainda utilizam a marca própria como negócio eventual, que possibilita a redução da capacidade ociosa. Isto faz com que seja mais difícil os varejistas estabelecerem estratégias de posicionamento para suas marcas. Por outro lado, o varejista não faz investimentos no relacionamento com o fornecedor que sinalize sua disposição para tê-lo como

parceiro de longo prazo, muito pelo contrário. Na primeira oportunidade que o varejista tem ele tenta negociar preço, verbas ou outro investimento por parte do fornecedor, que deixa a relação pouco atraente para o fabricante.

Este estudo, no entanto, é limitado pela análise somente de consumidores de São Paulo – SP e São Leopoldo – RS e os casos analisados. Além disso, foram analisadas diferentes categorias com diferentes atributos. A adequação do modelo para os atributos de produto e atributos pessoais poderia ser mais robusto. Este estudo contribui no desenvolvimento da gestão de MPs ao integrar marketing e operações. Uma questão relevante que o tema MP apresenta é se o Brasil seguirá a tendência do mercado europeu, no qual o poder está na mão do varejo e a penetração das MPs é alta, ou se seguirá as características do mercado norte-americano, com maior pulverização das redes varejistas e maior porte dos fabricantes (HOCH, 1996; COTTERILL, 1997). Outra sugestão para estudos futuros é analisar as diferentes categorias separadamente.

Referências

- ABERNATHY, W. J. Production process structure and technological change. **Decision Sciences**, v. 7, n. 4, p. 607-619, oct. 1976.
- ABVL. **Associação brasileira de longa vida, disponível em www.abvl.org.br**. Acesso em 14/04/2005. São Paulo: ABVL, 2005.
- BALTAS, G. Determinants of store brand choice: a behavioral analysis. **Journal of Product & Brand Management**, v. 6, n. 6, p. 315-324, oct. 1997.
- BATRA, R.; SINHA, I. Consumer-level factors moderating the success of private label brands. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 2, p. 175-191, jul. 2000.
- BERGÈS-SENNOU, F.; BONTEMS, P.; RÉQUILLART, V. Economics of private label: A survey of literature. **Journal of Agricultural & Food Industrial Organization**, v. 2, n. 3, p. 1-24, jul. 2004.
- BERRY W. L.; HILL T. J.; KLOMPMAKER J. E. **International Journal of Operations and Production**, v. 15, n. 3, p. 4-15, mar. 1995.
- BONTEMS, P.; MONIER-DILHAN, S.; RÉQUILLART, V. Strategic Effects of Private Labels. **European Review of Agricultural Economics**, v. 26, n. 2, p. 147-165, 2004.
- BROWN, James R.; LUSCH, Robert F.; MUEHLING, Darrel D., Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels. **Journal of Retailing**, Vol. 59, Number 4, Winter 1983.

- BURT, R. S. Interpretational confounding of unidimensional variables in structural equations modeling. **Sociological Methods and Research**, v. 5, p. 3-51, 1971.
- CHEN, Injazz J.; PAULRAJ, Antony, Towards a Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurements. **Journal of Operations Management**, n° 22, p. 119-150, 2004.
- CORSTJENS, M.; LAL, R. Building store loyalty through store brands. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 3, p. 281-291, aug. 2000.
- COTTERILL, R. W. The food distribution system of the future: Convergence towards the US or UK Model? **Agribusiness**, v. 3, n. 2, p. 123-135, mar./apr. 1997.
- CRITTENDEN, V. L. Close the Marketing/Manufacturing Gap. **Sloan Management Review**, v. 33, n. 3, p. 41-52, spring 1992.
- DAVIES, G. et al. **Corporate Reputation and Competitiveness**. London: Routledge, 1993.
- DAVIES, G.; BRITO E. P. Z. Price and quality competition between brands and own brands: A value systems perspectives. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 1, p. 30-55, 2004.
- DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of Qualitative Research**. Sage Publications, 2ª edition, EUA, 2000.
- DHAR, S. K.; HOCH, S. J. Why store brand penetration varies by retailer. **Marketing Science**, v. 16, n. 3, p. 208-227, 1997.
- domingues, Osmar. **Gestão de compras de supermercados (estudo de caso: Coop – cooperativa de consumo)**. Dissertação apresentada à FEA- USP. São Paulo: FEA-USP, 2001.
- DYER, J. H. Effective interim collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.
- EL-ANSARY, Adel I.; STERN, Louis W., Power Measurement in the Distribution Channel. **Journal of Marketing Research**, Vol. IX, February, 1972, 47-52.
- EMERSON, Richard M., Power-Dependence Relations. **American Sociological Review**, Vol. 27, N° 1, p. 31-41, Feb., 1962.
- FEARNE, A. The Evolution of Partnerships in the meat supply chain: Insights from the British Beef Industry. **Supply Chain Management**, v. 3, n. 4, p. 214-231, apr. 1999.
- FRANK, R. E.; BOYD, H. W. Are Private-brand Prone Grocery Customers Really Different? **Journal of Marketing Research**, v. 2, n. 4, p. 27-35, 1965.
- FRENCH, John R. P. Jr.; RAVEN, Bertram, **The Bases of Social Power**. In Cartwright, Dorwin (ed), **Studies in Social Power**. Ann Arbor, The University of Michigan, MI, p. 150-167, 1959.
- GERBING, D. W.; ANDERSON, J. C. **Testing structural equation models**. Newbury Park: Sage Publications, 1993.
- HARLAND, C. M., Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. **British Journal of Management**, Vol 7, March 1996.
- HAUSMAN, W.; MONTGOMERY, D.; ROTH, A. Why should marketing and manufacturing work together? Some exploratory empirical results. **Journal of Operations Management**, v. 20, p. 241-257, jun. 2002.

- HOCH, S. J. How should national brands think about private labels? **Sloan Management Review**, v. 37, n. 2, p. 89-102, winter 1996.
- HOCH, S. J.; BANERJI, S. When do private labels succeed? **Sloan Management Review**, v. 34, n. 4, p. 57-67, summer 1993.
- HSU, L.; CHEN, M. Impacts of ERP systems on the integrated-interaction performance of manufacturing and marketing. **Industrial Management and Data Systems**, v. 104, n. 1, p. 42-55, 2004.
- HUTT, M. D.; SPEH, T. W. The Marketing Strategy Center: Diagnosing the Industrial Marketer's Interdisciplinary Role. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 53-61, apr. 1984.
- IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, disponível em ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_Projecoes_Populacao/Revisao_2004_Projecoes_1980_2050/Estimativas_1980_2020/**. Brasília: IBGE, 2005.
- JARY, Michael; WILEMAN, Andrew, **Retail Power Plays: From Trading to Brand Leadership**. Macmillan Press, London, 1997.
- KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. London: Guilford Press, 1998.
- LAAKSONEN, H.; REYNOLDS, J. Own brands in food retailing across Europe. **Journal of Brand Management**, v. 2, n. 1, p. 37-46, 1994.
- LIVESEY, F.; LENNON, P. Factors Affecting Consumers' Choice Between Manufacturer Brands and Retailer Own Labels. **European Journal of Marketing**, v. 12, n. 2, p. 158-170, 1978.
- MALHOTRA, M. K.; SHARMA, S. Spanning the Continuum between Marketing and Operations. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 3, p. 221-240, jun. 2002.
- NARASIMHAN, C.; WILCOX, R. Private Labels and the Channel Relationship: A Cross-Category Analysis. **Journal of Business**, 1998.
- NARAYANAN, V. G.; RAMAN, A. Aligning Incentives in Supply Chains. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 11, p. 94-103, nov. 2004.
- O'LEARY-KELLY, S.; FLORES, B. The integration of manufacturing and marketing/sales decision: impact on organization performance. **Journal of Operations Management**, v. 20, p. 221-240, jun. 2002.
- PEDHAZUR, E. J.; SCHMELKIN, L. P. **Measurement, design and analysis**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1991.
- RAJU; SETHURAMAN R.; DHAR S. K. The introduction and performance of store brands. **Management Science**, v. 41, n. 6, p. 957-978, jun. 1995.
- RAO, A. R.; MONROE K. B. The effect of price, brand name and store names on buyers. **Journal of Marketing Research**, v. 26, n. 3, p. 351-357, aug. 1989.
- RICHARDSON, P. L.; JAIN, A. K.; DICK, A. Household store brand proneness: a framework. **Journal of Retailing**, v. 72, n. 2, p. 159-185, jul. 1996.

ROCHE, Ignacio C. (Coord.), **Los Canales de Distribución de Productos de Gran Consumo: Concentración y Competencia**. Ed. Pirámide, Madrid, 1999.

ROSENBLOOM, Bert, **Marketing Channels: A Management View**. The Dryden Press, Sixth Ed., Fort Worth, 1999.

SEKARAN, U. **Research methods for business**. London: John Wiley, 2000.

SETHURAMAN, R.; COLE, C. Factors influencing the price premiums that consumers pay for national brands over store brands. **Journal of Product & Brand Management**, v. 8, n. 4, p. 340-351, 1999.

SHAPIRO, B. P. Can Marketing and Manufacturing Coexist? **Harvard Business Review**, v. 55, n. 5, p. 104, sep./oct. 1977.

SRINIVASAN, S.; TILL, B. D. Evaluation of search, experience and credence attributes: role of brand name and product trial. **Journal of Product and Brand Management**, v. 1, n. 7, p. 417-431, 2002.

THE ECONOMIST. Make it cheaper, and cheaper. V. 369, n. 8354, Special section, p. 6-8, Dez. 2003.

TRAILL, W. B. The Rapid Rise of Supermarkets? **Development Policy Review**, v. 24, n. 2, p. 163, 2006.

TRAILL, W. B.; MEULENBERG, M. Innovation in the food industry. **Agribusiness**, v. 18, n. 1, p. 1-21, winter 2002.