

Este estudo se propôs a examinar os aspectos relacionados à origem e ao fortalecimento de uma marca própria por meio de um estudo de caso. O objetivo geral consiste em investigar o desenvolvimento de uma marca em uma empresa de produtos naturais.

Manoel Marcondes Machado Neto
Andréa Paula Osório Duque
Edivaldo Fernandes dos Santos Junior

A marca própria e os seus aspectos negociais: um estudo de caso

The private label and its negotiation aspects: a case study

<http://dx.doi.org/10.18316/rcd.v8i16.3353>

MANOEL MARCONDES MACHADO NETO*
ANDRÉA PAULA OSÓRIO DUQUE**
EDIVALDO FERNANDES DOS SANTOS JUNIOR***

Resumo

Atualmente, as marcas comerciais surgem como atributos de diferenciação e de vantagem competitiva, criando valor para as empresas de varejo. Neste sentido, elas geralmente têm seus produtos associados a preços mais acessíveis, possibilitando a incorporação de um nicho de mercado ao negócio de supermercados e redes de lojas, além de gerar maior rentabilidade. Este estudo se propôs a examinar os aspectos relacionados à origem e ao fortalecimento de uma marca própria por meio de um estudo de caso. O objetivo geral consiste em investigar o desenvolvimento de uma marca própria em uma empresa de produtos naturais. A metodologia adotada é a da pesquisa descritiva, com dados qualitativos obtidos a partir de um estudo de caso único. A coleta de dados foi efetivada via entrevista com o diretor-executivo e a gerente de desenvolvimento de produtos de uma empresa do ramo de alimentos saudáveis. Os resultados demonstram, principalmente, que o desenvolvimento da marca própria pesquisada requereu análise criteriosa dos hábitos dos consumidores; determinação dos objetivos estratégicos; diferenciação competitiva por meio de escolha precisa de

* Doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo; Professor Associado e pesquisador da Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, com atuação no mestrado. Projeto de Pesquisa FAF/UERJ/PPGCC; Email: marcondesneto@yahoo.com

** Doutora (IBICT/UFF) em Ciência da Informação pela Universidade Federal Fluminense/UFF/RJ; Professora visitante do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro/UERJ (PPGCC/UERJ); Email: andreapauladuque@gmail.com

*** Mestre em Ciências Contábeis pela UERJ/Universidade do Estado do Rio de Janeiro; Professor dos cursos de pós-graduação da Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, RJ; Email: edivaldojr09@hotmail.com

fornecedores; investimento maciço em marketing; além de diversificação dos veículos de comunicação.

Palavras-chave: Marca. Marca Própria. Brand. Branding.

Abstract

Nowadays, trademarks appear as differentiating attributes and competitive advantage, creating value for retail companies. In this way, private labels usually have their products associated with more affordable prices, enabling the incorporation of market niches to supermarkets and chain stores, in addition to higher profitability. This study aimed to examine the issues related to the origin and strengthening of a private label through a case study. The overall objective is to investigate the development of a private label in a company of natural products. The methodology adopted is this study can be classified as an applied research, descriptive and qualitative data obtained through a case study approach. Data collection for the completion of the case study approach was carried out by an interview with the executive director and the product development manager. The results show mainly that the development of a private label required careful analysis of consumers' habits; determination of strategic objectives; competitive differentiation through careful selection of suppliers; massive investment in marketing and media diversification.

Keywords: Brand. Branding. Private Label.

1. Introdução

A significativa evolução nos processos industriais e o aprimoramento tecnológico em diversas áreas fazem com que os produtos e os serviços oferecidos pelas empresas, cada vez mais, assemelhem-se entre si, oferecendo características e padrões de qualidade muito parecidos. Buscar diferenciação é, pois, mandatório.

Com o considerável crescimento da oferta de produtos e serviços e de novos entrantes no mercado, aumentando as opções de escolha dos consumidores, outros fatores passam a influenciar no momento da compra, ou seja, na escolha de uma marca (de produto ou serviço).

A ampla variedade, aliada à qualidade, tende a afetar tais escolhas, sendo essencial a criação e a manutenção de marcas bem conceituadas para almejar-se a permanência no mercado e o crescimento.

A marca distinta tornou-se uma maneira de atribuir valor à empresa, seus produtos e serviços, como um elemento exclusivo e único de diferenciação. O investimento na marca já faz parte do planejamento estratégico das melhores empresas. Uma marca distinta significa “não somente o produto real, mas incorpora um conjunto de valores e atributos tangíveis e intangíveis que contribuem para diferenciá-la daqueles que lhe são similares” (PINHO, 1996, p. 7).

O fenômeno em pauta é a marca distinta – mas não a própria do produto/ empresa fabril ou prestadora de serviços especializados – e, sim, as marcas próprias (principalmente) de supermercados.

Principalmente devido à forte concorrência, as empresas varejistas buscam tornar as suas marcas próprias cada vez mais reconhecidas. Visando a garantir sua continuidade, as empresas precisam desenvolver estratégias para disputar no mercado, e a criação de marcas próprias surge como uma forma de diferenciação, além de um ótimo reforço institucional. Somente entre 2014 e 2015, as marcas próprias movimentaram R\$ 3,6 bilhões de faturamento e atingiram 31,9 milhões de domicílios brasileiros – número que representa um crescimento de 35% em cinco anos (ABMAPRO, s.d.).

Nesse panorama de crescimento das marcas próprias no Brasil, a empresa objeto do presente estudo também lançou o seu portfólio com produtos neste formato, sendo considerada pela Associação Brasileira de Franchising (ABMAPRO), em 2016, a maior franquia de seu segmento de negócios, na América Latina. No Brasil, suas diversas lojas denotam metas agressivas de crescimento anual e uma perspectiva de que a marca própria atinja, em 2019, 30% do total de produtos do ramo de alimentos saudáveis, no mercado nacional.

Tais dados demonstram a relevância e a pertinência de estudos sobre marcas próprias no Brasil, no caso, em uma empresa que se propõe a desenvolver o conceito de vida saudável e sustentabilidade no varejo brasileiro.

A pesquisa pretende responder à seguinte questão: quais os reflexos da criação de uma marca própria em uma empresa franqueadora de produtos orgânicos, naturais e de suplementos alimentares no mercado brasileiro atual? Assim, o objetivo deste estudo consiste em investigar o desenvolvimento de uma marca própria em um segmento específico, o de produtos saudáveis.

2. Fundamentação teórica

Esta seção aborda os principais conceitos e atributos relativos ao posicionamento e ao valor das marcas, e o surgimento e evolução das marcas próprias no Brasil e no mundo.

2.1. Posicionamento e valor das marcas

Entre as muitas mudanças que têm ocorrido em organizações empresariais, poucas têm sido mais significativas do que a valorização de marcas como potencial de vantagem competitiva a longo prazo (ROSLENDER; HART, 2006).

Wood (2000) relata que as marcas demonstram os primeiros pontos de diferenciação entre as ofertas no mercado, podendo ser crucial para o sucesso das empresas. Sendo um ativo intangível, é difícil medir o seu valor, porém, atualmente, as empresas têm contratado profissionais especializados em construir marcas sólidas e extremamente valiosas.

Para Grönross (2009), o conceito de marca está bem estabelecido no campo do marketing, sendo as primeiras marcas, no sentido contemporâneo

do marketing, desenvolvidas há pouco mais de um século. Entretanto, durante a segunda metade do século XX, as marcas e o seu gerenciamento especializado tornaram-se questões fundamentais em marketing.

A maioria das discussões sobre marcas está relacionada a produtos físicos, especialmente bens de consumo embalados. Somente durante os últimos vinte anos é que ocorreu uma conscientização maior da importância da criação de marcas de serviço. E, atualmente, existe um reconhecimento amplo de que o *branding*, “conjunto das tarefas de marketing incluindo suas ferramentas de comunicação destinadas a otimizar a gestão das marcas” (SAMPAIO, 2004, p. 27), é uma questão vital também para empresas e sua marca institucional.

De acordo com Seetharaman, Nadzir e Gunalan (2001), a marca tem duas definições. A primeira, um ativo intangível que não tem existência física e o seu valor não pode ser determinado exatamente, a menos que se torne objeto de uma operação comercial de compra e venda. A outra definição que pode ser usada: um nome ou um símbolo – e seus associados atributos tangíveis e emocionais – que se destina a identificar os produtos ou serviços de um vendedor, a fim de diferenciá-los dos seus concorrentes.

Para Kotler e Keller (2006, p. 22): “uma marca é uma oferta de uma fonte conhecida. A marca McDonald’s, por exemplo, propicia muitas associações na mente das pessoas: hambúrgueres, diversão, crianças, fast-food, conveniências e arcos amarelos”. De acordo com Souza e Nemer (1993, p. 12), as ações de marketing propõem “[...] fazer com que o consumidor associe a marca com uma série de atributos do produto, uma expectativa de desempenho e uma diferenciação em relação às marcas concorrentes”.

A marca está diretamente relacionada à imagem da empresa e, portanto, passou a integrar a gestão estratégica das companhias. Neste contexto, o posicionamento é definido como a maneira como as marcas se diferenciam na mente dos clientes a fim de divulgar uma mensagem definitivamente pontual, clara e dirigida (RIES; TROUT, 1986; KELLER; MACHADO, 2005).

Para Kotler (1996, p. 234), “o ponto central do marketing estratégico moderno pode ser descrito como marketing SAP – segmentação, alvo e posicionamento”. Desse modo, para construir um posicionamento de sucesso, é necessário potencializar a satisfação dos clientes, acrescentando diferenciais competitivos no momento da compra e na gestão da marca.

Em diversos estudos realizados (SALVADOR; STREHLAU; IKEDA, 2015; NUNES et al., 2016), a marca é caracterizada como um fator estratégico e de vantagem competitiva para as empresas. Assim, é demonstrada como o principal atributo para a criação de vínculos lucrativos e duradouros por meio das experiências percebidas e compartilhadas pelos consumidores ao longo do tempo.

A mensuração do valor monetário das marcas ainda tem sido difícil, visto que se trata de ativos intangíveis, que, segundo Hendriksen e Van Breda (1999), formam uma das áreas mais complexas da contabilidade por causa da

dificuldade de definição, mensuração de valores e estimação de vidas úteis.

De acordo com Aaker (1996), focado em uma dimensão abstrata e não palpável, o valor de uma marca possui cinco elementos relativos à percepção do consumidor que impactam no valor para o cliente e para a empresa: “lealdade à marca”, “consciência do nome”, “qualidade percebida”, “associações da marca”, “outros ativos da empresa”.

2.2. O surgimento e a evolução das marcas próprias no mundo e no Brasil

Já a marca própria é definida como aquela em que os produtos são vendidos exclusivamente por uma empresa varejista, por meio de seus próprios pontos-de-venda, possuindo o controle da marca e de suas ações (ACNIELSEN, 2005; OLIVER, 2000; SOUZA; NEMER, 1993). Entretanto, de acordo com Nickels e Wood (1999), as marcas próprias não são exclusivas das organizações varejistas e podem também ser reproduzidas nas organizações atacadistas.

O conceito de marca própria foi mais difundido desde a década de 1970, na Europa e nos Estados Unidos. Inicialmente, foram utilizadas estratégias específicas para as redes de supermercados, como Adli e Jewell Foods na Europa e Fine Fare e Tesco e Carrefour nos Estados Unidos (KELLER; MACHADO, 2005). A Europa foi a região que mais desenvolveu a concepção de marcas próprias nas últimas décadas, sendo a França o primeiro país a utilizá-la, seguida da Inglaterra (ABMAPRO, s.d.).

A Suíça detém a liderança dos países com maior participação de marcas próprias em seu território, com uma representatividade de 48% do total de itens consumidos. Também, pode-se ratificar que os países europeus são os que mais utilizam o conceito de marca própria (ABMAPRO, s.d.).

Neste contexto, as marcas próprias geralmente têm os seus produtos associados a preços mais competitivos e, por isso, possuem uma significativa popularidade, principalmente com os consumidores de menor poder aquisitivo. Entretanto, Conn (2005) assevera que existem marcas próprias que desenvolveram o conceito de exclusividade, com preços diferenciados ao oferecer qualidade superior em relação às marcas convencionais.

Em um estudo global realizado para identificar as razões que motivam a compra de produtos de marcas próprias, o preço foi considerado o principal fator na decisão (45%), seguida da boa relação qualidade/preço (28%) e da qualidade compatível com marcas de fabricantes (NIELSEN, s.d.).

Para Berman (1996), as marcas próprias propiciam o aumento da lealdade dos consumidores às empresas, reduz a competição por preços visto que a marca é distinta e somente encontrada nos estabelecimentos da empresa e, também, possibilitam maiores margens de lucro em relação aos demais produtos.

Na pesquisa de Silva, Merlo e Nagano (2012) os principais fatores que influenciam na compra de produtos de marcas próprias são: imagem da loja, comunicação, preço e qualidade. Nesse sentido, como a marca própria

é facilmente identificada com a loja varejista, o estudo de Telles, Siqueira e Hourneaux Junior (2012) aponta que é necessário o desenvolvimento de competências administrativas específicas para a gestão da marca, investimento adequado em comunicação e a integração entre os agentes envolvidos, prioritariamente no relacionamento fabricante-varejista.

Para Dhar et al (2001), as marcas próprias permitem atender nichos de mercados específicos. Não obstante, as marcas próprias possuem desvantagens, como o aumento das despesas com estocagem de produtos e dos gastos com marketing (BERMAN, 1996), além de risco de problemas com os fornecedores – o que possivelmente afeta a imagem do varejista (SOUZA; NEMER, 1993).

No Brasil, o fenômeno das marcas próprias pode ser dividido em quatro gerações. A partir da década 1970, na primeira geração, os varejistas comercializavam os produtos com o nome da categoria, sem definição de uma marca própria. Na segunda geração, iniciada na década de 1980, os estabelecimentos passaram a incluir uma marca nos produtos com o intuito de competir com as linhas convencionais existentes. Somente na terceira geração, que teve começo no final da década de 1990, houve um crescimento das marcas próprias no país. Fatores como estabilidade econômica e influência internacional contribuíram para uma mudança no perfil de escolha dos consumidores brasileiros. A quarta e atual geração não busca apenas preço *versus* qualidade, mas a agregação de valor aos produtos por meio de novos conceitos, tais como: sustentabilidade, bem-estar e inovação (ABMAPRO, s.d.).

3. Método

Esta seção visa a apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados no desenvolvimento da pesquisa. Desse modo, torna-se necessário compreender que a pesquisa é uma atividade de indagação e descoberta da realidade, ou seja, é uma atitude e uma prática teórica de constante procura que caracteriza um processo intrinsecamente inacabado e permanente (MINAYO, 1993).

Quanto aos aspectos do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa é classificada como qualitativa. Segundo Gil (1999, p. 94), os “[...] métodos de pesquisa qualitativa estão voltados para auxiliar os pesquisadores a compreenderem pessoas e seus contextos sociais, culturais e institucionais”.

Em relação aos aspectos associados aos objetos, a presente pesquisa é descritiva. Para Gil (1999), a pesquisa descritiva almeja descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, pelo uso de técnicas padronizadas de coleta de dados. Para Raupp e Beuren (2003), a pesquisa descritiva não é tão preliminar como a exploratória e nem tão profunda como a explicativa, caracterizando-se como um estudo intermediário.

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, foi empregado o estudo

de caso que é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32).

A coleta de dados para a realização do estudo de caso foi efetuada pelo envio, por meio eletrônico, de um prévio questionário somente com perguntas abertas sobre dados gerais da empresa e sobre a marca própria para o diretor executivo da organização estudada, responsável pela gestão da marca própria. De acordo com Gil (1999, p. 128), o questionário tem “[...] por objetivo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

Em seguida, foi realizada uma entrevista com a participação do diretor executivo da empresa do setor alimentício e com a gerente de desenvolvimento de produtos. A entrevista é considerada “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que lhe interessam a investigação” (GIL, 1999, p. 117).

4. Apresentação e análise dos resultados

Esta seção apresenta os resultados alcançados na pesquisa por meio da análise do perfil da empresa do ramo e alimentação saudável e dos dados relativos à formação e desenvolvimento da marca própria.

4.1. Perfil da empresa pesquisada

A organização estudada foi fundada no ano de 1987 por uma empresária inovadora e visionária que almejava introduzir o conceito de alimentação saudável como estilo de vida no Brasil. O gestor-fundador percebeu um segmento de mercado específico que era desprovido de uma rede empresarial e de fornecedores alinhados às necessidades dos potenciais clientes. A empresa teve início como uma loja varejista pequena, de caráter familiar, em uma galeria simples, em Petrópolis, cidade serrana do estado do Rio de Janeiro.

Com a legalização do mercado de franquias no país, por meio da promulgação da Lei nº 8.955/1994, a empresária resolveu ampliar o negócio e, assim, naquele ano, transformou a única loja em uma rede com 20 lojas franqueadas, abrangendo parte do território nacional. No período de desenvolvimento das franquias e do conceito – alimentação e estilo de vida saudável –, diversas barreiras foram enfrentadas para o sucesso do negócio, tais como: inexistência de produtos adequados no estoque das lojas, preços e qualidades divergentes em escala nacional, dificuldade de visita e acompanhamento periódico das lojas franqueadas.

A expansão do número de franqueados ao longo do tempo e da importância de uma gestão organizacional eficiente, que atendesse e mantivesse toda a rede integrada, com a mesma missão, visão e valores estratégicos, necessitou do aprimoramento da cultura empresarial de cunho

estritamente familiar para a formação de um grupo profissional, com conhecimento abrangente do mercado. Esse processo de aperfeiçoamento foi dispendioso e desgastante para a família fundadora e, por isso, em 2009, com uma marca já consolidada no segmento e mais de 100 lojas franqueadas pelo país, a empresa foi vendida para um fundo de investimentos (*private equity*).

Atualmente, a organização possui quase três décadas no mercado varejista brasileiro e estabeleceu-se como líder na comercialização de produtos com a proposta de vida saudável e sustentável. As centenas de lojas da rede recebem mais de 100 mil clientes diariamente e oferecem milhares de produtos que preservam a concepção inicial do empreendimento.

4.2. Etapas de desenvolvimento de uma marca própria

A marca própria da empresa pesquisada foi desenvolvida com o objetivo de oferecer produtos diferenciados com alto padrão de qualidade, focada na análise e no atendimento das necessidades específicas dos consumidores da rede de lojas. Assim, a marca própria possibilitou a satisfação de um determinado público-alvo por meio da produção de mercadorias com especificações variadas. Tais aspectos também foram observados nas pesquisas de Dhar et al. (2001) e Datta (2003), que ratificaram a marca própria como um atributo de diferenciação.

Antes da operacionalização da marca própria foi realizada uma pesquisa de mercado para conhecer as principais características do consumidor deste segmento. Os resultados observados mostraram que a marca convencional possuía notoriedade e que o desenvolvimento de uma marca própria possibilitaria a criação de um elo de relacionamento duradouro e vantajoso para a empresa e o cliente, características também verificadas nos estudos de Dhar et al. (2001) e Datta (2003). Porém, não significaria que o esforço de marketing seria limitado por essa característica.

Após esta análise, inicialmente, a empresa vislumbrou duas alternativas para a criação de sua marca própria: (1) utilizar a popularidade da marca convencional existente, vinculando os produtos a somente esse nome, ou (2) criar várias marcas que tivessem denominações distintas e, dessa forma, minimizassem possíveis riscos que pudessem afetar a rede. A primeira ideia foi considerada inviável pois criaria uma única identidade emocional para uma dezena de categorias de produtos existentes, com uma variedade de itens. Mesmo requerendo o investimento maciço em marketing, visto que existiriam várias marcas, a segunda opção produziria uma identidade emocional específica para cada família e subfamília de produtos. Entretanto, a empresa resolveu inovar e se diferenciar dos dois modelos propostos e, assim, criou uma única faixa como identidade emocional e cada produto é elaborado com uma embalagem similar ao líder da sua categoria, porém

com uma tarja específica aplicada (seguida da marca própria da rede). Para o presidente da empresa, “a expressão utilizada na marca própria remete à ideia de que o produto foi previamente aprovado por padrões específicos; é uma chancela de qualidade”. Dessa forma, a companhia assegurou exclusividade e o fortalecimento de sua marca própria.

Com a implantação da marca própria, a empresa também buscou um posicionamento de preços. Os estudos de Garretson et al. (2002) e Datta (2003) corroboram o entendimento de que a marca própria possibilita posicionar o preço de forma diferenciada. Na empresa pesquisada, em geral, os preços são dez por cento menores em relação à marca líder do produto e proporcionam um lucro extra de quinze por cento para o franqueado. As ações da marca própria estão pautadas nesses dois objetivos estratégicos: posicionamento de preço e fidelização dos clientes.

4.3. Etapas de desenvolvimento de um produto de marca própria

Na empresa, o desenvolvimento de um produto de marca própria possui as principais etapas:

1. Análise da família de produtos (identificar o produto que será desenvolvido e as suas devidas especificações);
2. Observação do fornecedor que é o líder da categoria (verificar qual é o fornecedor líder de mercado);
3. Visitação ao fornecedor (conhecer o fornecedor líder para comprovar a sua capacidade de fabricação do produto e atestar a possibilidade de um acordo entre as empresas);
4. Efetiva escolha do fornecedor (pelo cumprimento das exigências e do estabelecimento de um contrato efetiva-se a escolha de um fornecedor);
5. *Design* da embalagem (a embalagem é desenhada com bastante similaridade ao produto líder de mercado);
6. Precificação (o preço do produto é, em média, inferior a dez por cento ao líder de mercado);
7. Colocação do produto no mercado (o produto é colocado à venda nas lojas da rede).

Esse processo tem demorado, em média, seis meses para produtos de venda já em curso e até dois anos para produtos que sejam uma inovação no mercado brasileiro visto que, além das etapas anteriores, ainda é preciso uma série de testes, validação e autorização do órgão regulador.

Para garantir o controle de qualidade necessário aos produtos de marca própria, a empresa possui uma área de Nutrição que valida e desenvolve lançamentos com a indústria. Além disso, os fornecedores são criteriosamente selecionados e aprovados pela área de suprimentos da empresa. A construção e a manutenção de alianças estratégicas entre parceiros (fornecedores, clientes ou partes relacionadas) permitem a cooperação e a continuidade do negócio em um ambiente de intensa concorrência.

4.4. Planejamento estratégico

No planejamento estratégico da empresa, a marca própria tem papel de destaque e visualiza-se um forte crescimento ao longo dos anos.

Os dados analisados na pesquisa mostram que a empresa prevê um crescimento significativo na quantidade de produtos de marca própria ao longo de sete anos, com projeção de 150% ao ano.

Para o alcance dos objetivos, foi necessário entender o perfil dos consumidores. Então, diagnosticou-se, principalmente, que os potenciais consumidores seriam do sexo feminino, de poder aquisitivo elevado, de idade mediana, que gosta de música clássica/MPB e que se preocupa com a relação qualidade *versus* preço. Com as metas traçadas e o perfil de consumidor determinado, a empresa elaborou um cronograma de lançamento dos produtos de marca própria.

Além disso, a empresa realiza ações de marketing em diversos veículos de comunicação com intuito de promover a linha atual dos produtos de marca própria. De acordo com o diretor-executivo: “as ações de marketing são essenciais para promover a marca própria”.

Por meio da diversificação dos canais de interatividade com o público-alvo, as lojas varejistas são beneficiadas e podem aproveitar as oportunidades de mercado.

5. Considerações finais

O presente estudo procurou contribuir para uma melhor análise das marcas próprias no mercado varejista brasileiro. Nesse contexto, as marcas próprias surgiram como uma alternativa de valorização para as empresas.

Com sua consolidação no mercado, a empresa obtém uma identidade e, conseqüentemente, tende a gerar maior confiança no consumidor, que adquire produtos distintos e de mais significativo valor agregado. Assim, as empresas efetuam investimentos vultosos na construção de uma marca própria sólida, atrelando fornecedores e clientes em uma parceria duradora e de credibilidade.

Por meio de um estudo de caso em uma empresa varejista inovadora, focada em produtos saudáveis, com significativo crescimento ao longo do tempo, pôde-se compreender que a criação e o desenvolvimento de uma marca própria é possível, viável, e proporciona as seguintes vantagens: (a) melhoria no entendimento do mercado; (b) possibilidade de desenvolvimento de produtos de alto padrão de qualidade; (c) contato direto e construção de parcerias com os fornecedores; (d) maior capacidade de posicionamento e redução de preços dos produtos – poder de barganha – em relação aos concorrentes; (e) ganho na fidelização do cliente que, quando satisfeito, tende a continuar consumindo os produtos de marca própria; (f) ganho na notoriedade da marca e da rede; e (g) maior integração entre os franqueados.

Para tudo isso, constatou-se pela análise de material coletado a necessidade de ações promocionais constantes, que possibilitaram o

reconhecimento e o fortalecimento da marca.

Em relação às limitações dessa pesquisa, ressaltam-se duas. A primeira refere-se ao período de análise, que considera a projeção e a perspectiva em um espaço limitado de tempo. A segunda é referente ao estudo de um único caso, que possibilita uma análise aprofundada, servindo como parâmetro descritivo do fenômeno, mas que não deve ser generalizada em relação a outros cenários empresariais.

Para pesquisas futuras, sugere-se a observação das etapas de desenvolvimento de marcas próprias em outras empresas e/ou segmentos de mercados diferentes do utilizado neste artigo. Recomenda-se, também, a investigação da continuidade das empresas que utilizaram este conceito, do fortalecimento de suas marcas tradicionais, do modelo de precificação e identidade visual adotada.

Referências

- AAKER, D. A. **Building strong brands**. New York: Free Press, 1996.
- ABMAPRO. Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização. **ABMAPRO**, São Paulo, s.d. Disponível em: <<http://abmapro.org.br/sobre/marca-propria/>>. Acesso em: 20 jun. 2016.
- ACNIELSEN. Marcas próprias. 10º estudo anual. **ACNIELSEN**, 2005. Disponível em: <<http://www.acnielsen.com.br/varejo>>. Acesso em: 22 jun. 2016.
- _____. Marcas próprias. 18º estudo anual. **ACNIELSEN**, 2013. Disponível em: <<http://www.acnielsen.com.br/varejo>>. Acesso em: 22 jun. 2016.
- BERMAN, B. **Marketing channels**. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- BRASIL. Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 dez. 1994.
- CONN, C. Innovation in private-label branding, **Design Management Review**, v. 16, n. 2, p. 55-72, abr. 2005.
- DATTA, P. The determinants of brand loyalty. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, Reino Unido, v. 3, n. 1/2, p. 138-144, set. 2003.
- DHAR, S. K. et al. Effective category management depends on the role of the category, **Journal of Retailing**, v. 77, n. 2, p. 165-184, jun. 2001.
- GARRETSON, J. A. et al. Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences, **Journal of Retailing**, v. 78, p. 91-99, jun. 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.
- KAYO, E. K. et al. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor, **Revista de**

- Administração Contemporânea (RAC)**, v. 10, n. 3, p. 73-90, jul./set. 2006.
- KELLER, K. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 1-22, jan. 1993.
- _____; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson, 2005.
- _____. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____; KELLER, K.. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson-Prentice Hall, 2006.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde**. 2 ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.
- NICKELS, W.; WOOD, M. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC Editora S. A., 1999.
- NIELSEN. The Nielsen Company. **NIELSEN**, s.d. Disponível em: <http://br.nielsen.com/news/Pesquisa_marcas_proprias.shtml>. Acesso em: 18 jun. 2016.
- NUNES, B. S. et al. A produção de sentido da experiência de marca com base em estratégias organizacionais da lógica dominante de serviços: experiências da marca Heineken. *Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática*, v. 15, n. 29, p. 319-346, jul. 2016.
- OLIVER, C. M. **Fatores propulsores e restritivos ao fornecimento de marcas próprias para supermercados**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- PINHO, J. B. **O Poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- RIES, A.; TROUT, J. **Positioning: the battle for your mind**. London: McGraw-Hill, 1986.
- ROSLENDER, R.; HART, S. J. Interfunctional cooperation in progressing accounting for brands: the case for brand management accounting, *Journal of Accounting & Organizational Change*, v. 2, p. 229-247, set. 2006.
- SALVADOR, A. B.; STREHLAU, V. I.; IKEDA, A. A. Crise local de marca global e o uso de monitoramento de redes sociais. *REMark*, v. 14, n. 4, p. 438-450, out./dez. 2015.
- SAMPAIO, R. **Marcas de A a Z: como construir e manter marcas de sucesso, um guia para fazer da sua marca a principal força do seu negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- SEETHARAMAN, A.; NADZIR, Z. A. B. M.; GUNALAN, S. A conceptual study on brand valuation, *The Journal of Product and Brand Management*, v. 10, n. 4, p. 243-256, jul. 2001.
- SILVA, L. A.; MERLO, E. M.; NAGANO, M. S. Uma análise dos principais elementos influenciadores da tomada de decisão de compra de produtos de marca própria de supermercados, *REAd*, Porto Alegre, 7 ed., n. 1, p. 97-129, jan./abr. 2012.
- SOUZA, M.; NEMER, A. **Marca e distribuição**. São Paulo: Makron Books, 1993.

TELLES, R.; Siqueira, J. P. L.; HOURNEAUX JUNIOR, F. Os impactos da estratégia de marcas próprias na relação entre fabricantes e varejo: um estudo em empresas de grande porte, **ReA UFSM - Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 439-458, set./dez. 2012.

WOOD, L. Brands and brand equity: definition and management, **Management Decision**, v. 38, n. 9, p. 662-669, nov. 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.