



Vantagens e Desvantagens da Estratégia de Marcas Próprias no Atacado: Análise Comparativa entre Revisão da Literatura e Contexto Atacadista¹

*Éderson Luiz Piato
Andrea Lago da Silva
Veronica A.F. de Paula*

Resumo: Nos últimos anos, o setor atacadista brasileiro reestruturou suas atividades mercadológicas. Como resultado, o atacado incorporou à suas atividades tradicionais o gerenciamento de produtos com sua própria marca. Contudo, são encontradas na literatura acadêmica proposições sobre a estratégia de marcas próprias, que contemplam apenas o contexto de empresas varejistas. O atacado por sua vez, não recebe atenção necessária para o estabelecimento de proposições teórico-empíricas que evidenciem sua participação no uso de marcas próprias. Assim, existem muitas indagações no meio acadêmico sobre as vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias que são teoricamente generalizadas para o varejo e para o atacado. Nesse sentido, o principal objetivo deste artigo é identificar e discutir as vantagens e desvantagens proporcionadas pela estratégia de marcas próprias ao atacado em relação às empresas varejistas. Os resultados obtidos através de uma análise comparativa entre a revisão da literatura desenvolvida prioritariamente com base no varejo e entrevistas realizadas com gerentes de marcas próprias de três atacadistas brasileiros, permitiram compreender que muitas vantagens e desvantagens assemelham-se a ambos agentes; contudo, foram identificadas diferenças que impedem a realização de generalizações teóricas.

1. Introdução

A reestruturação do setor atacadista, apontada por Lusch et al. (1993) como tendência mundial no início dos anos noventa, foi observada no Brasil após o Plano Real em 1994. Assim como na Europa e EUA, o setor atacadista brasileiro também adotou nova postura estratégica. Com destaque, o atacado passou a se envolver mais com questões mercadológicas (ALCÂNTARA, 1997), voltadas para estratégias de diferenciação através do desenvolvimento de marcas (NEVES, 1999). Seguindo uma tendência mundial do varejo supermercadista, o atacado brasileiro também descobriu a importância da utilização da estratégia de marcas próprias. Atualmente, o atacado não se limita apenas às atividades tradicionais (COUGHLAN et al., 2002) e está se tornando não apenas revendedor de marcas de fabricantes, mas sim, gestor de sua própria marca.

A estratégia de marcas próprias como tópico regular de estudo alcançou dimensões importantes a partir dos anos noventa. O crescimento das marcas próprias na Europa, principalmente na Inglaterra e nos EUA, incentivou uma série de estudos acerca deste

¹ Os autores contaram com Auxílio-pesquisa Fapesp e bolsa de mestrado Capes para realização da pesquisa.

fenômeno. Uma busca pela literatura evidenciou que os esforços dos pesquisadores estão direcionados ao estabelecimento de proposições baseadas em diferentes perspectivas.

De modo geral, as proposições teóricas encontradas na literatura estão baseadas em experiências observadas no setor varejista (McGoldrick, 1990; Hoch e Banerji, 1993; Souza e Nemer, 1993; Shocker et al. 1994; Berman, 1996; Hoch, 1996; Dhar e Hoch, 1997; Davies, 1998; Tavares, 1998; Rocha e Christensen, 1999; Burt, 2000; Churchill e Peter, 2000; Parente, 2000; Dhar et al., 2001; Baltas, 2003; Morton e Zettelmeyer, 2004; Steiner, 2004; Veloso, 2004; Veloutsou et al., 2004; Conn, 2005; McGoldrick, 2005; Oliveira, 2005; Kotler e Keller, 2006). Mais especificamente, baseiam-se na análise da disputa entre marcas próprias do varejo e marcas de fabricante (Hoch e Banerji, 1993; Hoch, 1996; Dhar e Hoch, 1997; Dhar et al., 2001; Verhoef et al., 2002; Davies e Brito, 2004; Steiner, 2004; Kotler e Keller, 2006), na avaliação das atitudes e preferências dos consumidores comparando marcas nacionais tradicionais com as marcas próprias do varejo (Batra e Sinha, 2000; Garretson et al., 2002) e na mensuração da imagem (Ailawadi e Keller, 2004; Vahie e Paswan, 2006) e da fidelidade (Corstjens e Lal, 2000; Datta, 2003; Bell et al., 2005) do consumidor em relação a marca própria e ao varejo.

Uma busca realizada por Veloso (2004) nos centros brasileiros de pós-graduação identificou poucos estudos relacionados à estratégia de marcas próprias. Entre artigos, teses e dissertações, os estudos focalizam apenas a perspectiva do varejo supermercadista e do consumidor de marca própria. Como exceção, o estudo de Toillier (2003) foca especificamente a perspectiva dos fabricantes de marcas próprias. Porém, nenhum estudo contempla o setor atacadista. Não foram encontradas proposições teórico-empíricas que evidenciem o desenvolvimento da estratégia de marcas próprias no atacado. Embora seja comum encontrar argumentos generalistas que definam teoricamente a estratégia de marca própria como uma atividade de varejistas e atacadistas, na prática, porém, as pesquisas empíricas estão baseadas apenas em empresas do setor varejista.

Assim, os modos tradicionais de se pensar em marca omitiram a importância dos revendedores e produziram análises incompletas do ponto de vista acadêmico e empresarial (WEBSTER Jr., 2000). A estratégia de marcas próprias como uma tendência também presente no atacado é um campo de conhecimento com potencial ainda não explorado pelo meio acadêmico nacional e internacional. Como consequência, a ausência de estudos promove muitas indagações no meio acadêmico sobre o contexto estratégico das marcas próprias, principalmente no que se refere às vantagens e desvantagens dessa estratégia para varejistas, atacadistas e indústrias fornecedoras. Portanto, a compreensão das vantagens e desvantagens da estratégia de marca própria no atacado constitui razão essencial para fundamentar as discussões sobre o gerenciamento da estratégia de marcas próprias nos canais de distribuição.

Este artigo procura identificar e discutir as vantagens e desvantagens proporcionadas pela estratégia de marcas próprias ao atacado em relação às empresas varejistas, através de uma análise comparativa entre a literatura com base no varejo e os resultados de um estudo de casos múltiplos realizado no setor atacadista. Assim, o artigo procura esclarecer a seguinte questão: as vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias para o atacado são as mesmas que a literatura aponta para o varejo?

O artigo está organizado da seguinte forma: inicialmente é apresentado um construto conceitual sobre marcas próprias extraído da revisão da literatura. Em seguida, é apresentado o procedimento metodológico adotado no estudo. Na sequência, são apresentados os resultados do estudo multicaso realizado sob a ótica de três atacadistas brasileiros sobre as vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias, que ao mesmo tempo discute comparativamente as proposições teóricas realizadas sob a ótica do varejo. Por fim, são apresentadas as considerações finais além de sugestões para pesquisas futuras.

2. Apresentação conceitual

Nesta seção será realizada breve apresentação conceitual sobre marcas próprias, além da discussão das vantagens e desvantagens dessa estratégia com base na literatura construída sob a ótica do varejo.

2.1 Marcas próprias: considerações iniciais

Com o intuito de esclarecer a distinção entre marca de fabricante e marca própria, entende-se que a marca de um fabricante é essencialmente de uso e posse do mesmo, podendo ser vendida por diferentes varejistas ou atacadistas (PARENTE, 2000). Por sua vez, a marca própria, segundo Churchill e Peter (2000, p.246), baseia-se na “marca de propriedade e uso de um atacadista ou varejista”. A marca própria é “aquela que é possuída ou controlada, por meio de direitos de contrato, por uma empresa varejista, por um grupo filiado de varejistas ou por uma organização compradora” (STERN e EL-ANSARY, 1996, p.326). Apesar da fabricação ficar a cargo da indústria, os direitos de propriedade e uso dos produtos são transferidos para os revendedores (atacadistas e ou varejistas) (BOWERSOX e COOPER, 1992) que se encarregam de gerenciar o produto com sua própria marca, vendendo-os exclusivamente em seus estabelecimentos (PARENTE, 2000; OLIVEIRA, 2005).

Segundo Shocker et al. (1994), Burt (2000), Oliveira e Machado (2003) a pressão do ambiente externo (competição e abertura do mercado global), o impacto da inovação tecnológica, mudanças no mercado consumidor e o aumento do poder dos distribuidores no canal (concentração econômica dos setores atacadista e varejista) motivaram a diferenciação das estratégias de comercialização dos distribuidores. Conforme Burt (2000) o desenvolvimento das marcas próprias (com destaque ao pioneirismo do Reino Unido) pode ser explicado por diversos fatores inter-relacionados que surgiram a partir da maior aproximação dos distribuidores às práticas de marketing.

De acordo com Kotler e Keller (2006), a evolução do comportamento dos consumidores, que estão mais sensíveis ao preço e mais atentos à equivalência na qualidade dos produtos, foi um fator impulsionador da estratégia de marcas próprias. Mesmo porque, os fabricantes de marcas nacionais enfraqueceram o valor de suas marcas ao reduzirem seus investimentos em marketing e ao disseminarem amplas extensões de marcas e linhas de produtos que provocaram distorção no conceito de suas marcas.

Desta forma, os problemas ocorridos no gerenciamento da marca de muitos fabricantes, possibilitou aos distribuidores (atacadistas e varejistas) a implementação efetiva da estratégia de marcas próprias (CHETOCHINE, 1999; WEBSTER Jr., 2000). A marca própria propiciou ao distribuidor maior controle sobre o composto mercadológico, incluindo qualidade do produto, preço e promoção (CHURCHILL e PETER, 2000). O controle mercadológico e o relacionamento mais intenso com os clientes, que relativamente os distribuidores já possuíam, tornaram-se ainda maior com as marcas próprias.

2.2 Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias

Como já mencionado na seção introdutória, foram encontradas na literatura sobre marcas próprias (McGoldrick, 1990; Hoch e Banerji, 1993; Souza e Nemer, 1993; Shocker et al., 1994; Berman, 1996; Hoch, 1996; Dhar e Hoch, 1997; Tavares, 1998; Rocha e Christensen, 1999; Batra e Sinha, 2000; Burt, 2000; Churchill e Peter, 2000; Parente, 2000; Dhar et al., 2001; Verhoef et al., 2002; Garretson et al., 2002; Baltas, 2003; Ailawadi e Keller, 2004; Davies e Brito 2004; Morton e Zettelmeyer, 2004; Steiner, 2004; Veloso, 2004; Veloutsou et al., 2004; Bell et al., 2005; Conn, 2005; McGoldrick, 2005; Oliveira, 2005; Kotler e Keller, 2006) proposições teóricas baseadas em empresas varejistas que relacionam e discutem as vantagens e desvantagens proporcionadas por esta estratégia. Assim, devido à ausência de proposições voltadas especificamente ao atacado, nesta seção foram utilizadas

considerações realizadas ao varejo com o intuito de conduzir o estudo empírico à confirmação destas ou à identificação de outras proposições inerentes ao atacado.

A princípio, é importante destacar que existe uma série de condições que favorecem a introdução de marcas próprias pelo varejo. Conforme Souza e Nemer (1993), estas condições se refletem em:

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

Uma vez que estas condições sejam identificadas, as vantagens na utilização das marcas próprias se tornam mais evidentes. O primeiro aspecto mais vantajoso para o varejista é o fato de as marcas próprias possuírem tipicamente uma margem de lucro mais alta por unidade do que as marcas de fabricantes, apesar desses produtos terem preços tipicamente menores para o consumidor final (HOCH e BANERJI, 1993; COUGHLAN et al., 2002; GARRETSON et al., 2002). Atualmente, as marcas próprias do varejo possuem margens de lucro próximas a 10% (McGOLDRICK, 2005). A obtenção de melhores margens leva os varejistas a aumentarem o portfólio de produtos de sua marca (GARRETSON et al., 2002). O aumento da gama de produtos, aliada à prática de preços reduzidos aos clientes, faz com que a rentabilidade do varejo com as marcas próprias seja conquistada através do volume comercializado.

Isso é possível porque os varejistas buscam fabricantes com excesso de capacidade produtiva para produzirem a marca própria a custo mais baixo. Além disso, os varejistas consideram que outros custos, como pesquisa e desenvolvimento, propaganda, promoção de vendas e distribuição (que são responsabilidade do varejo) também são mais baixos para as marcas próprias (KOTLER e KELLER, 2006). Como consequência, o varejo pode cobrar um preço menor pelos produtos e, ao mesmo tempo, obter margem de lucro elevada. Garretson et al. (2002), Rodrigues e Morgado (2003) e McGoldrick (2005) afirmaram que esta vantagem aumenta o poder exercido pelos varejistas sobre os fabricantes, pressionando-os a competirem mais vigorosamente em preço com as marcas do varejo.

A disputa entre as marcas de fabricantes e as marcas próprias proporciona outra vantagem ao varejo. Os varejistas estrategicamente utilizam as marcas próprias para diminuir o espaço disponível para as marcas de fabricantes (GARRETSON et al., 2002). O domínio do espaço na prateleira do ponto de venda é razão muito significativa para explicar essa vantagem. Atualmente, é comum o varejista cobrar dos fabricantes de marcas nacionais taxas de utilização de determinados espaços na loja, principalmente espaços especiais de exposição, além de espaços promocionais (KOTLER e KELLER, 2006). Dependendo do objetivo do varejista, a marca própria pode possuir um espaço privilegiado e ficar mais exposta ao cliente.

Hoch e Banerji (1993), Hoch (1996), Dhar e Hoch, (1997), Batra e Sinha (2000), Dhar et al. (2001) e Garretson et al. (2002) desenvolveram seus estudos voltados à compreensão das distintas atitudes dos clientes no ponto de venda, quando comparam as marcas próprias do varejo com as marcas de fabricantes. Como resultado de seus estudos, os autores afirmam que os varejistas estão se tornando mais eficazes na disputa por determinados mercados-alvo mediante o domínio das atividades de marketing no ponto de venda. De acordo com Dhar et al. (2001) as marcas próprias permitem que os varejistas satisfaçam melhor a necessidade de um segmento específico de clientes.

Nesse sentido, os varejistas estão usando as marcas próprias como forma de diferenciação (DHAR et al., 2001; McGOLDRICK, 2005; OLIVEIRA, 2005), oferecendo “exclusividade” aos seus clientes através do desenvolvimento de marcas que só podem ser encontradas em suas lojas e que agora transmitem estilo e design, maior “percepção de valor” e, principalmente, qualidade (SOUZA e NEMER, 1993). Assim, o varejo consegue atrair e manter um grupo de clientes fiéis e lucrativos e ainda consegue garantir sua competitividade e o maior controle no planejamento de suas ações de marketing (DATTA, 2003).

O desenvolvimento de marcas com valor agregado que atendam às necessidades dos clientes permite ao varejo construir uma identidade de marca vinculada à imagem que o cliente possui da loja (RODRIGUES e MORGADO, 2003). Por ironia, as marcas de fabricante tradicionalmente ajudaram o varejista a criar uma imagem positiva junto aos clientes (AILAWADI e KELLER, 2004). Essa imagem do varejista na mente dos clientes é a base do patrimônio de marca que ele pode estabelecer à suas marcas próprias (AILAWADI e KELLER, 2004). A credibilidade transmitida através da imagem proporciona o aumento da fidelidade dos clientes que se identificam com a loja (DHAR et al., 2001; BALTAS, 2003; McGOLDRICK, 2005). Assim, a fidelidade do cliente na prática, é resultado de sua afinidade em relação à loja e à marca com valor agregado (BELL et al., 2005).

Todas estas vantagens de caráter estratégico, constroem não somente um patrimônio de marca muito valorizado pelos clientes como também proporcionam novos benefícios financeiros. Isso significa que as marcas próprias também podem ser lucrativas mesmo quando o volume comercializado for baixo. Segundo McGoldrick (2005) os varejistas que conquistaram uma imagem favorável à suas marcas (principalmente através de qualidade e exclusividade) estão posicionando alguns produtos de marca própria com preços mais elevados do que as marcas de fabricantes. Desta forma, o varejo consegue rentabilidade sem precisar reduzir a qualidade e o preço dos produtos que levam sua marca.

Embora existam muitas vantagens, os varejistas também incorrem em algumas desvantagens que podem desencorajar a utilização da estratégia de marcas próprias. Como desvantagens, podem-se apontar o aumento excessivo das despesas com estoques, desenvolvimento de produtos e despesas de marketing, além da ausência de apoio dos fabricantes nas promoções e na divulgação dos itens disponíveis ao consumidor.

A utilização de marcas próprias requer que os varejistas realizem investimentos em design e teste de produtos, embalagens, estoques, espaço nas gôndolas, displays promocionais e propagandas. Assim, a função de gestão da marca (embalagem, propaganda etc.) e a coordenação da produção ou da fonte de suprimento que tradicionalmente eram desempenhadas pelos fabricantes, agora ficam a cargo do varejo (HOCH e BANERJI, 1993; McGOLDRICK, 2005). Além disso, os varejistas passam a necessitar uma estrutura capaz de especificar e testar as características dos produtos para conferir, às marcas próprias, a qualidade exigida pelos clientes (McGOLDRICK, 2005). Estes investimentos aumentam ainda mais o risco assumido pelo varejista.

Como consequência, Halstead e Ward (1995) mencionam que essas mudanças ocorridas nas estratégias de marketing das empresas que possuem marcas próprias, podem representar uma ameaça estratégica, ou seja, a vantagem competitiva primária gerada por esta

estratégia passa a ficar vulnerável na medida em que as marcas próprias começam a se mover para um status de marca de fabricante. Assim, a incorporação de muitas funções por parte do varejo, pode tornar esta estratégia não mais desejável.

Outrossim, é importante salientar que a imagem do varejo é mais vulnerável devido à amplitude de categorias gerenciadas pelos varejistas (incluindo marcas próprias e de fabricantes). Problemas ocorridos com determinados produtos ou serviços (ex. queda na qualidade dos produtos, gerenciamento inadequado das categorias, deficiência no atendimento aos clientes etc.) podem afetar a imagem global da loja e conseqüentemente das marcas próprias (SOUZA e NEMER, 1993).

Além disso, quando a oferta de marca própria excede certo percentual da linha de produtos ou das vendas, a variedade do varejista pode ser percebida pelo cliente como limitada ou monótona (PARENTE, 2000). Por esta razão, e também porque alguns clientes ainda preferem marcas tradicionais e muitas categorias de produtos não são atraentes (tanto para o varejo quanto para os clientes) se forem oferecidas como marcas próprias, muitos especialistas afirmam que o limite de participação em vendas para as marcas próprias é de 50% (KOTLER e KELLER, 2006).

De acordo com Hoch e Banerji (1993), Souza e Nemer (1993), Dhar e Hoch (1997) as vantagens e desvantagens para os varejistas na utilização de marcas próprias, podem variar em função da categoria de produto, das características do mercado, da concorrência e do tipo de relacionamento que o varejista possui com seus fornecedores. Partindo-se da ótica varejista encontrada na literatura, foi possível dispor no quadro 1 uma síntese das principais vantagens e desvantagens proporcionadas pela estratégia de marcas próprias.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de custos e riscos envolvidos no desenvolvimento de instalações e processos produtivos, já que esses pertencem ao contratado (fabricante); • Facilidade de manutenção dos padrões de qualidade pela negociação com fornecedores diferentes, selecionando os que atendem; • Exclusividade da marca pode representar vantagem competitiva; • Vinculação da marca ao estabelecimento estimula a lealdade à marca e conseqüentemente lealdade à loja; • Fortalecimento da imagem do distribuidor; • Propiciam redução de competição por preços na esfera do distribuidor, principalmente porque a marca não está disponível em outros estabelecimentos; • Atendimento às necessidades de segmentos específicos de clientes; • Independência relativa em relação a fornecedores, além de aumento do poder no canal; • Melhor administração do portfólio de produtos; • Margens de lucro mais elevadas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco assumido pelo distribuidor; • Necessidade de esforços complementares de comunicação; • Condiciona o conteúdo da comunicação; • Conquista de prestígio somente num segundo estágio; • Limita alternativas estratégicas de fornecimento; • Exige estrutura própria de pesquisa, desenvolvimento e controle de qualidade; • Problemas individuais podem comprometer a imagem global; • Despesas adicionais podem reduzir rentabilidade; • Pode gerar estoques elevados; • Limitações na disponibilização da prestação de serviços, quando esse for um componente crítico; • Quando a oferta de marca própria excede certo percentual da linha de produtos ou das vendas a variedade do distribuidor pode ser percebida como limitada ou monótona.

<ul style="list-style-type: none"> • Maior independência na fixação do preço final; • Maior controle sobre promoções; • Maior identificação do pessoal de vendas com os produtos de marcas próprias. 	
---	--

QUADRO 1. Vantagens e desvantagens das marcas próprias no varejo.

Fonte: elaborado pelos autores a partir de McGoldrick (1990); Bowersox e Cooper (1992, p. 181); Hoch e Banerji (1993); Souza e Nemer (1993, p. 28-29); Berman (1996); Hoch (1996); Dhar e Hoch (1997, p. 208); Tavares (1998, p. 43); Rocha e Christensen (1999, p. 98); Burt (2000), Churchill e Peter (2000, p. 247); Parente (2000, p. 195) Dhar et al. (2001); Garretson et al. (2002); Datta (2003); Rodrigues e Morgado (2003); Ailawadi e Keller (2004), Veloutsou et al. (2004, p. 229); McGoldrick (2005); Oliveira (2005); Kotler e Keller (2006, p. 515-516).

3. Procedimento metodológico

Os resultados empíricos apresentados neste artigo estão baseados na análise qualitativa de dados de entrevistas realizadas em 2006 com gerentes de marcas próprias de três empresas atacadistas brasileiras. O critério de escolha dos atacadistas foi baseado na observação do Ranking ABAD 2006 (Ranking da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores realizado pela A.C.Nielsen) que categorizou e avaliou o desempenho das empresas atacadistas brasileiras. Optou-se por selecionar as maiores empresas do ranking que possuíam marcas próprias, independentemente do tipo (formato) de atacado. Desta forma, o procedimento de escolha caracterizou-se como intencional (TRIVIÑOS, 1992).

Os três atacadistas identificados neste artigo como atacadistas A, B e C, cujos nomes não serão divulgados a pedido dos próprios, concentram a maior quantidade de itens e categorias de marcas próprias do setor atacadista brasileiro. A representatividade dessas três empresas no mercado nacional de marcas próprias é pequena, porém, muito significativa em relação ao setor atacadista, conforme mostra a figura 1. As entrevistas realizadas com os gerentes de marcas próprias de cada atacadista foram orientadas por um roteiro semi-estruturado elaborado pelos autores a partir do referencial teórico pesquisado.

Cabe ressaltar que os três atacadistas escolhidos de acordo com os critérios descritos, estão classificados segundo Czinkota et al. (2001), em dois tipos (ou formatos):

- atacadista A: pertence à categoria de atacadista mercantil do tipo de serviços limitados que atua no formato de auto-serviço (pague e leve), ou seja, não presta o serviço de entrega de mercadorias, nem concede crédito ao comprador;
- atacadistas B e C: pertencem à categoria de atacadista mercantil do tipo de serviços completos que atuam como atacadistas distribuidores de mercadorias gerais; esses gerenciam equipe de vendas e possuem uma estrutura logística de distribuição.

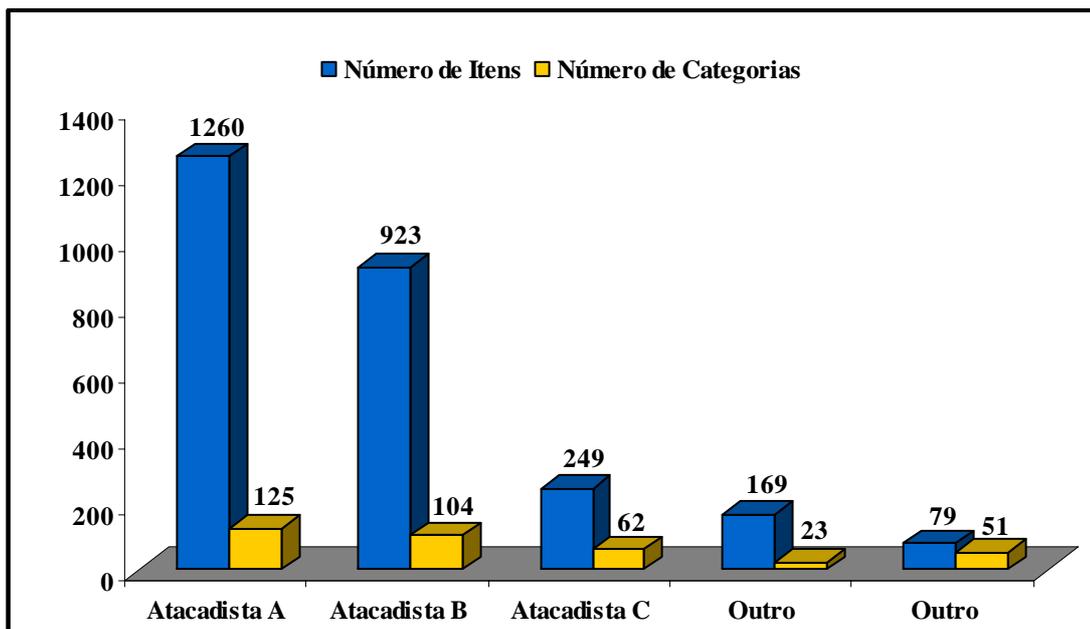


FIGURA 1. Número de itens e categorias de marcas próprias no atacado brasileiro em 2004-2005*.

*Segundo os Atacadistas A, B e C estes números mantiveram-se os mesmos em 2006.

Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados da ACNielsen apud Oliveira (2005, p. 208).

4. Resultados e análise comparativa

Para a compreensão de como as vantagens e as desvantagens da estratégia de marcas próprias são vistas pelo atacado, esta seção sintetiza a visão das três empresas atacadistas (A, B e C) sobre as vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias. Ressalte-se que, para fins comparativos, as vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias apontadas pelos atacadistas também foram analisadas com base nas vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias no varejo (dispostas no quadro 1 do item 2.2).

4.1 Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias no atacado

A primeira vantagem que os atacadistas estudados identificam na estratégia de marcas próprias, reside na capacidade que eles possuem de determinar e controlar algumas regras contratuais de fornecimento. Além do contrato comercial (que estabelece preços, prazos, multas etc.), os atacadistas assinam, com o fornecedor da marca própria, um documento chamado “acordo de fornecimento”, no qual são estabelecidas algumas cláusulas específicas para fornecimento de marcas próprias, tais como:

- a marca é de propriedade do atacadista;
- o fornecedor não pode comercializar a marca própria com nenhum outro agente;
- será realizada periodicamente auditoria de fábrica para averiguação dos requisitos de qualidade do produto;
- não deverá haver excedente em estoque de produtos de marca própria, além do nível determinado pelo atacadista.

Embora essas exigências garantam maior controle gerencial da marca pelos atacadistas, isso não significa que os fornecedores concomitantemente incorram em desvantagens. Conforme os três gerentes entrevistados, os fornecedores não oferecem resistência às exigências do acordo de fornecimento e encontram muitas vantagens em fornecer produtos para marcas próprias. Essa ausência de resistência à aceitação das exigências do acordo de fornecimento é um aspecto confirmado por vários fornecedores de marcas próprias.

Assim como no varejo, os atacadistas reconhecem como outra vantagem, a redução da competição por preços, principalmente porque as marcas próprias são “exclusivas” e não estão disponíveis em estabelecimentos que não constituem o mercado-alvo das empresas. Dessa forma, a “exclusividade das marcas próprias” representa vantagem competitiva também para os atacadistas, pois eles podem oferecer aos seus clientes (pequenos e médios varejistas), esse atributo diferenciado. Outra vantagem (embora mencionada no quadro 1 do item 2.2 como possível desvantagem para o varejo), está na capacidade demonstrada pelos atacadistas de superarem a desvantagem representada por estoques elevados, uma vez que uma das cláusulas estabelecidas no acordo de fornecimento requer, dos fornecedores, o controle do volume de produção a níveis determinados pelos atacadistas.

De forma semelhante a situação encontrada no varejo, a lucratividade dos produtos de marcas próprias também é uma vantagem evidente para os atacadistas, pois as margens de lucro obtidas com os produtos de marcas próprias são maiores que as margens de lucro obtidas com os produtos de marcas de fabricantes. Além disso, outra vantagem igualmente importante que garante conseqüentemente a lucratividade dos atacadistas é a capacidade que as marcas próprias possuem de fidelizar os clientes. Essa fidelização dos clientes está fortemente relacionada à maneira como os atacadistas posicionam e comunicam o conceito de suas marcas próprias aos seus principais clientes. Como mencionado por Dhar et al. (2001), as marcas próprias permitem que os varejistas satisfaçam melhor as necessidades de um segmento específico de clientes. Isso se confirma também no atacado, que pode oferecer aos seus clientes os benefícios de imagem e lucratividade que as marcas próprias proporcionam.

Segundo os gerentes entrevistados, a partir do momento que os atacadistas atendem às necessidades de seus clientes, adicionando “valor” aos seus produtos e serviços, a fidelização do cliente ao atacado e à sua marca própria é fruto da confiança e da credibilidade que os atacadistas adquirem por satisfazer essas necessidades. Assim, a fidelidade do cliente é resultado de sua afinidade em relação à marca com valor agregado (BELL et al., 2005). Além disso, a vinculação da marca ao estabelecimento atacadista também estimula a lealdade à marca e, conseqüentemente, a lealdade ao atacadista.

Por essa razão, as empresas atacadistas estudadas preocupam-se com o envolvimento dos seus funcionários (em especial os representantes de vendas para os atacadistas distribuidores) com os produtos de marcas próprias. Para isso, os atacadistas procuram desenvolver programas de conscientização para aumentar a identificação dos funcionários com a marca própria. Segundo os gerentes entrevistados, é muito grande a capacidade de os funcionários transmitirem a “identidade da marca e da empresa” ao cliente, o que significa que o aumento da credibilidade dos atacadistas, da fidelização dos clientes e, conseqüentemente, da lucratividade, também depende deste aspecto.

Neste sentido, os gerentes dos atacadistas B e C, apontam como importante vantagem da marca própria, a motivação que essa estratégia oferece aos seus representantes de vendas. Como a venda dos produtos de marca própria oferece maiores ganhos por comissão de vendas para os representantes, eles são incentivados a divulgarem os produtos de marcas próprias durante o contato com os clientes. Além do incentivo na comissão de vendas, a exclusividade da marca própria faz com que os representantes ofereçam uma marca que é única e que não concorre diretamente com um *mix* muito grande de produtos de outras marcas. Isso significa, para os representantes de vendas, maior quantidade e volume comercializado, além da garantia de revenda quando o cliente se fideliza à marca. Segundo os gerentes, essa é uma vantagem que potencializa outras vantagens.

Assim, esse aspecto não é apenas vantajoso para o representante de vendas, mas também para os atacadistas. Os atacadistas entrevistados, com destaque para os dois atacadistas distribuidores, afirmam que a estratégia de marcas próprias é uma maneira de reduzir a dependência do atacado e, conseqüentemente, de seus representantes de vendas aos

produtos de marcas tradicionais (também chamadas marcas nacionais). Geralmente, as marcas tradicionais são essenciais para que os atacadistas atendam às necessidades de abastecimento da loja dos clientes. Contudo, essas marcas oferecem margens de lucro muito baixas e até mesmo margens negativas. Para os gerentes, depender apenas do volume de comercialização das marcas nacionais, não garante competitividade aos atacadistas. Por isso, as marcas próprias simbolizam, também, redução dessa dependência.

Outrossim, os atacadistas destacam a importância e a vantagem de estabelecer acordos de longo prazo com os fornecedores de marcas próprias, pois esta é uma maneira de manter o nível de qualidade dos produtos e garantir o abastecimento regular dos clientes. Nesse sentido, uma grande preocupação dos atacadistas é com a possível desvantagem criada pelo rompimento no acordo de fornecimento da marca própria. Selecionar outro fornecedor capaz de oferecer um produto com o mesmo nível de qualidade, sem que o cliente/consumidor perceba qualquer diferença de desempenho, passa a ser um grande desafio, pois isso pode tornar vulnerável a imagem das marcas próprias que, em muitos casos, é estendida a um amplo *mix* de produtos.

Os gerentes entrevistados afirmam que a estratégia de marcas próprias não oferece desvantagens concretas para os atacadistas, mas apenas riscos associados, inerentes à qualquer estratégia. Nesse sentido, é consensual entre os atacadistas estudados, que a estratégia de marcas próprias oferece risco no caso de um produto de marca própria incorrer em possível insucesso. Esse insucesso pode estar relacionado à falha na realização da pesquisa/avaliação de mercado que antecede o lançamento do produto. Contudo, existem riscos ainda mais graves. Como exemplos, destacam-se: o risco oferecido por produtos alimentícios que são factíveis à contaminação e que geralmente possuem vida de prateleira inferior a 30 dias (isso pode acontecer com cortes de carne e água mineral); e o risco de produtos que possivelmente possam envolver questões éticas e de responsabilidade sócio-ambiental (como o uso de mão-de-obra infantil e de recursos naturais escassos).

Como consequência, os atacadistas correm o risco de associar suas marcas a produtos que inibem as atitudes favoráveis dos clientes em relação à compra da marca própria. Como no varejo (quadro 1), problemas individuais com apenas um produto, podem comprometer a imagem da marca do revendedor afetando, inclusive, a imagem da própria empresa. Por essa razão, os atacadistas mencionam ser importante a realização de um gerenciamento criterioso das fontes de risco. Nesse sentido, os atacadistas A e B especificamente, não vêem como desvantagem a construção de sua própria estrutura de pesquisa e o desenvolvimento de sistemas de controle de qualidade que garantam o monitoramento dos riscos e o aumento da credibilidade de suas marcas próprias.

Outra dificuldade de gerenciamento da estratégia de marcas próprias apontada pelos atacadistas estudados, mais precisamente pelos atacadistas B e C, é a falta de domínio no ponto de venda. Como os atacadistas distribuidores não possuem lojas próprias, suas ações ficam limitadas, pois eles não possuem contato direto com o consumidor no ponto de venda. Essa falta de contato com o consumidor final dos produtos de marcas próprias, dificulta as atividades de desenvolvimento de produtos e embalagens, as ações de comunicação e, conseqüentemente, a competitividade das marcas próprias no ponto de venda. Diferentemente, como ocorre no varejo e no atacadista de auto-serviço, os atacadistas distribuidores não possuem relacionamento muito próximo com os seus clientes finais (os consumidores). Por isso, a preocupação com o desenvolvimento dos produtos de marcas próprias e os esforços de comunicação e de apoio aos clientes imediatos (pequenos e médios varejistas) são redobrados.

Com relação ao ponto de venda, o atacadista B aponta outra dificuldade. A ausência de controle sobre as ações de comunicação da marca própria junto ao consumidor final, faz com que, muitas vezes, os atacadistas distribuidores tenham dificuldades em trabalhar com determinadas categorias de produtos que possuam forte investimento em mídia

(principalmente televisiva) das marcas de fabricantes. Assim, os atacadistas distribuidores procuram compensar essa falta de domínio no ponto de venda através da manutenção de um relacionamento mais colaborativo com seus clientes imediatos.

Todavia, nem sempre é possível garantir que os clientes imediatos compreendam a importância da estratégia de marcas próprias. Assim, outra dificuldade emerge dessa relação. Para o atacadista C, o grande desafio de gerenciar as marcas próprias reside no esforço de comunicação interna que a empresa precisa desenvolver para garantir a eficiência da estratégia. Assim, primeiramente é preciso, conscientizar os representantes de vendas sobre o conceito e a importância da estratégia de marcas próprias para os negócios da empresa. Em seguida, os representantes de vendas precisam convencer os clientes varejistas a compreenderem o novo conceito e o posicionamento que deve ser adotado para os produtos de marca própria. A insistência de muitos clientes varejistas em quererem posicionar as marcas próprias como produtos de primeiro-preço, dificulta o atual movimento de construção da nova imagem das marcas próprias no mercado consumidor.

Nesse sentido, os atacadistas B e C mencionam que outra grande barreira ao desenvolvimento do conceito de “qualidade” dos produtos de marcas próprias, são empresas (varejistas e atacadistas) que ainda insistem em desenvolver produtos de marcas próprias de baixa qualidade para concorrer em segmentos de primeiro-preço. Essas empresas acabam depondo contra a institucionalização do novo conceito, que procura evidenciar a qualidade dos produtos como um dos principais benefícios das marcas próprias. Os gerentes dos atacadistas B e C mencionam que é muito ruim para a imagem das marcas próprias no mercado, o INMETRO ou a ANVISA, retirarem produtos de marcas próprias das prateleiras por falta de qualidade ou mesmo de segurança de consumo.

No balanço geral das vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias, os atacadistas estudados confirmaram que as vantagens superam as desvantagens ou dificuldades. Assim, no atacado, a estratégia de marcas próprias não oferece algumas desvantagens que a literatura de varejo indicou (quadro 1). Portanto, algumas desvantagens mencionadas por Hoch e Banerji (1993) como, por exemplo, a necessidade do varejo em realizar investimentos em embalagens, estoques, espaço nas gôndolas, *displays* promocionais e propagandas, não foram confirmados pelos atacadistas estudados. Essas despesas adicionais (principalmente de comunicação), apontadas como redutoras da rentabilidade no varejo, parecem não ser tão importantes para os atacadistas os quais embora necessitem realizar esses investimentos e outros esforços complementares de comunicação (como forma de apoio aos clientes varejistas), não consideram essas despesas uma desvantagem.

Outro aspecto também apresentado no quadro 1 como desvantagem, mas que os atacadistas não consideraram efetivamente um problema, é a limitação que os atacadistas podem possuir em disponibilizar a prestação de serviços (do tipo atendimento ao cliente), quando esse for um componente crítico. Segundo os gerentes entrevistados, esta responsabilidade é dividida com os fornecedores e está acordada no contrato de fornecimento.

A seguir, o quadro 2 apresenta as principais vantagens e desvantagens (ou dificuldades) da estratégia de marcas próprias apontadas pelos atacadistas estudados. Ressalta-se que o “X” marcado representa o que cada atacadista entrevistado indicou como vantagens e desvantagens ou dificuldades.

VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS NO ATACADO			
Vantagens	Atacadista - A	Atacadista - B	Atacadista - C
Exclusividade da marca	X	X	X
Maior controle sobre os níveis de estoque	X	X	X

Lucratividade / Rentabilidade	X	X	X
Fidelização dos clientes	X	X	X
Transmissão da identidade de marca e da empresa	X	X	X
Garantir uma maior remuneração e incentivo ao representante de vendas		X	X
Reduzir a dependência às marcas de fabricantes		X	X
Estabelecer contratos/acordos de longo prazo	X	X	X
Desvantagens e/ou Dificuldades	Atacadista - A	Atacadista - B	Atacadista - C
Manter o mesmo nível de qualidade se algum fornecedor romper o acordo de fornecimento	X	X	X
Riscos associados ao insucesso do produto/marca	X	X	X
Falta de domínio no ponto de venda		X	X
Dificuldade em trabalhar com categorias de produtos onde a marca líder possui forte apoio de mídia.		X	
Convencer representantes de vendas e clientes que o posicionamento da marca própria não é só preço.			X
Competir em mercados onde existam outras marcas próprias de baixa qualidade.		X	X

QUADRO 2. Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias no atacado.

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados coletados (envolvendo os atacadistas A, B e C).

A observação do quadro 2 indica claramente que os atacadistas distribuidores (B e C) possuem maiores dificuldades para gerenciar a estratégia de marcas próprias. Possivelmente, a semelhança com a estrutura do varejo apresentada pelo atacadista de auto-serviço (A), isenta-o de algumas dificuldades enfrentadas pelos atacadistas distribuidores. Contudo, isso não aumenta e nem reduz as vantagens da estratégia de marcas próprias para todos eles.

5. Considerações finais e sugestões de pesquisa

Conforme proposto, este artigo esclarece as principais vantagens e desvantagens e/ou dificuldades que a estratégia de marcas próprias proporciona às empresas atacadistas em comparação às empresas varejistas. Muitas vantagens e desvantagens relacionadas pela literatura com base no setor varejista também se assemelham àquelas apontadas pelos atacadistas estudados. Assim, algumas vantagens como, por exemplo, obter maior lucratividade, exclusividade da marca, fidelizar clientes, transmitir a imagem da empresa e a identidade da marca própria e outra desvantagem, com destaque para os riscos associados a um possível insucesso da marca própria, são percepções que varejistas e atacadistas compartilham.

Contudo, o estudo empírico revela que muitas vantagens e desvantagens destacadas pela literatura com base no varejo diferem de outras indicadas pelos atacadistas estudados. Assim, os atacadistas consideram como vantagens importantes a redução de sua dependência às marcas de fabricantes, o maior controle dos estoques de marcas próprias e a possibilidade de remunerar e incentivar sua equipe de vendas. Quanto às desvantagens, os atacadistas mencionam existir mais dificuldades de gerenciamento da estratégia do que desvantagens concretas. Com destaque, os atacadistas relacionam as dificuldades encontradas no desenvolvimento das atividades de comunicação externa (falta de domínio sobre o ponto de

venda), além das dificuldades de comunicação interna (conscientizar representantes de vendas e clientes imediatos sobre o novo conceito e os benefícios da estratégia de marcas próprias).

Por isso, foi possível demonstrar que apesar das similaridades, as empresas atacadistas entendem como vantagens e desvantagens (ou dificuldades) outros aspectos distintos dos apresentados pelo varejo, o que indica uma vulnerabilidade parcial das generalizações teórico-empíricas sobre marcas próprias, realizadas tanto para o varejo quanto para o atacado. A conveniência da generalização sobre a estratégia de marcas próprias para o varejo e para o atacado, manteve por muito tempo um conhecimento não realista ou apenas parcialmente fidedigno sobre essa estratégia no setor atacadista. A identificação dessas vantagens e desvantagens/dificuldades da estratégia de marcas próprias no atacado, cumpre o papel de auxiliar a compreensão de muitas pessoas ligadas ao meio acadêmico que apresentam uma série de indagações e contestações sobre as reais vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias. A comparação dos quadros de vantagens e desvantagens sob a ótica do varejo (quadro 1) e do atacado (quadro 2), podem colaborar para esse entendimento.

Cabe ressaltar que, por se tratar de estudo de casos múltiplos, as considerações feitas no estudo empírico apresentam uma análise específica das empresas estudadas no segmento de marcas próprias e, portanto, se limita às considerações destas empresas. Quaisquer tipos de generalizações devem ser contidas ou realizadas com cautela evitando-se possíveis distorções. Além disso, a relativa semelhança entre as características do varejo com o atacado de auto-serviço (representado neste artigo pelo atacadista A) deve ser considerada, para que as discussões das vantagens e desvantagens das marcas próprias sejam tratadas com as restrições inerentes ao tipo de formato do atacadista.

Para pesquisas futuras, sugere-se que sejam realizados outros estudos qualitativos que abordem casos múltiplos de empresas atacadistas com o mesmo formato de atuação, para que a construção de conjecturas sobre a estratégia de marcas próprias no atacado estabeleça um padrão coerente de aplicação. Sugere-se, ainda, que para complementar este estudo, seja realizada uma análise comparativa das vantagens e desvantagens e/ou dificuldades da estratégia de marcas próprias sob a ótica do varejo, do atacado e da indústria fornecedora (não contemplada neste estudo). Esse tipo de estudo poderia promover uma interpretação ainda mais objetiva dos aspectos que favorecem e/ou restringem o gerenciamento da estratégia de marcas próprias ao mesmo tempo em que proporcionaria a compreensão de como e porque a indústria aceita este tipo de acordo com os agentes distribuidores.

Por fim, é importante destacar que ainda não se esgotaram as indagações que circundam o campo da estratégia de marcas próprias no atacado, pois estudos que relacionam o setor atacadista na utilização desta estratégia ainda são incipientes. A estratégia de marcas próprias ainda é muito recente no Brasil e precisa ser cuidadosamente analisada para que seja adequadamente construído um conhecimento teórico-científico mais consistente.

Referências

ABAD. Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores. **Dados do setor**. Disponível em: <<http://www.abad.com.br/index2.html>>. Acesso em: 01set. 2006.

ALCÂNTARA, R. L. C. **A gestão estratégica dos canais de distribuição**: um exame da evolução e do atual estágio do relacionamento entre o atacado de entrega e a indústria. 1997. 194 f. Tese (Doutorado em Administração) EAESP-FGV, São Paulo, 1997.

AILAWADI, K. L.; KELLER, K. L. Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. **Journal of Retailing**, v. 80, p. 331-342, 2004.

BALTAS, G. A combined segmentation and demand model for store brands. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 10, p. 1499-1513, 2003.

BATRA, R.; SINHA, I. Consumer-level factors moderating the success of private label

- brands. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 2, p. 175-191, 2000.
- BELL, D.; CUTHBERTSON, R.; KOSKINEN, S. **Customer loyalty and private labels products**: pesquisa realizada para a KPMG: Canadá, 5/1/2005. Disponível em: <<http://www.kpmg.ca>>. Acesso em: 4 out. 2005.
- BERMAN, B. **Marketing channels**. New York: John Wiley & sons, 1996. 727 p.
- BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B. **Strategic marketing channel management**. New York: McGraw-Hill, 1992. 488 p.
- BURT, S. The strategic role of retail brands in British grocery retailing. **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 8, p. 875-897, 2000.
- CHETOCHINE, G. **A derrota das marcas: como evitá-la?** São Paulo: Makron Books, 1999. 144 p.
- CHURCHILL Jr., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 768 p.
- CONN, C. Innovation in private-label branding. **Design Management Review**, v. 16, n. 2, p. 55-72, 2005.
- CORSTJENS, M. LAL, R. Building store loyalty through store brands. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 3, p. 281-291, 2000.
- COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461 p.
- CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559 p.
- DATTA, P. The determinants of brand loyalty. **Journal of American Academy of Business**. Reino Unido: Cambridge, v.3, n. 1-2, p. 138, 2003.
- DAVIES, G. Retail brands and the theft of identity. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 26, n. 4, p. 140-146, 1998.
- DAVIES, G.; BRITO, E. Price and quality competition between brands and own brands: a value systems perspective. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 1-2, p. 30-55, 2004.
- DHAR, S. K.; HOCH, S. J. Why store brand penetration varies by retailer. **Marketing Science**, v. 16, n. 3, p. 208-227, 1997.
- DHAR, S. K. et al. Effective category management depends on the role of the category. **Journal of Retailing**, v. 77, p. 165-184, 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, 2002.
- HALSTEAD, D.; WARD, C. B. Assessing the vulnerability of private label brands. **Journal of Product & Brand Management**, v. 4, n. 3, p. 38-48, 1995.
- HOCH, S. J. How should national brands think about private labels? **Sloan Management Review**, v. 37, n. 2, p. 89-102, 1996.
- HOCH, S. J.; BANERJI, S. When do private labels succeed? **Sloan Management Review**, v. 34, n.4, p.57-67, 1993.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

- LUSCH, R.F.; ZIZZO, D.; KENDERDINE, M. Strategic renewal in distribution. **Marketing Management**, v. 2, n. 2, p. 20-30, 1993.
- McGOLDRICK, P. J. **Retail marketing**. London: McGraw-Hill, 1990. 362 p.
- McGOLDRICK, P. J. Varejo. In: BAKER, M. J. et al. **Administração de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus (Elsevier), 2005. 603 p. cap. 30.
- MORTON, F. S.; ZETTELMAYER, F. The strategic positioning of store brands in retailer-manufacturer negotiations. **Review of Industrial Organization**, v. 24, n. 2, p. 161-194, 2004.
- NEVES, M. F. **Um modelo para canais de distribuição no setor de alimentos**. 1999. 297 f. Tese (Doutorado em Administração) – FEA / USP, São Paulo, 1999.
- OLIVEIRA, R. N. A. **Marca própria**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005. 251 p.
- OLIVEIRA, G.; MACHADO, E. L. **Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro**. EAESP/FGV. São Paulo, 2003.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.
- ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 284 p.
- RODRIGUES, C.; MORGADO, P. Atacado usa marca própria para atrair o pequeno varejo. **Diário do comércio e indústria – notícias para MPE's (SEBRAE)**, São Paulo, 2003.
- SOUZA, M. G.; NEMER, A. **Marca & distribuição: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global**. São Paulo: Makron Books, 1993. 239 p.
- SHOCKER, A. D.; SRIVASTAVA, R. K.; RUEKERT, R. W. Challenges and opportunities facing brand management: an introduction to the special issue. **Journal of Marketing Research**, v. 31, n. 2, p. 149-158, 1994.
- STEINER, R. L. The nature and benefits of national brand/private label competition. **Review of Industrial Organization**, v. 24, n. 2, p. 105-127, 2004.
- STERN, L.W.; EL-ANSARY, A.I. **Marketing channels**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- TAVARES, M. C. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998. 220 p.
- TOILLIER, A. L. **Análise do mercado supermercadista de marcas próprias sob a perspectiva do fabricante**. 2003. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992. 175 p.
- VAHIE, A.; PASWAN, A. Private label brand image: its relationship with store image and national brand. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 34, n. 1, p. 67-84, 2006.
- VELOSO, A. R. **Processo de introdução de marcas próprias no varejo supermercadista brasileiro: um estudo de caso múltiplo**. 2004. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- VELOUTSOU, C.; GIOULISTANIS, E.; MOUTINHO, L. Own labels choice criteria and perceived characteristics in Greece and Scotland: factors influencing the willingness to buy. **The Journal of Product and Brand Management**, v. 13, n. 4, p. 228-241, 2004.

VERHOEF, P. C.; NIJSSEN, E. J.; SLOOT, L. M. Strategic reactions of national brand manufacturers towards private labels: an empirical study in the Netherlands. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 11-12, p. 1309-1326, 2002.

WEBSTER Jr., F. E. Understanding the relationships among brands, consumers and resellers. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 17-23, 2000.