

O desenvolvimento de marcas próprias: estudo comparativo entre o varejo e fornecedores da indústria alimentícia

Building private label: comparative study between retail and suppliers in the food industry



Marcos Hideyuki Yokoyama¹
Andrea Lago da Silva²
Éderson Luiz Piato²

Resumo: A estratégia de marca própria é adotada por redes varejistas que procuram obter vantagem competitiva por meio da comercialização de produtos que recebem suas marcas. Inicialmente, os produtos de marcas próprias possuíam a imagem de produtos baratos e de baixa qualidade. Porém, com a evolução do seu conceito, algumas redes estão utilizando estratégias de segmentação de suas marcas, oferecendo produtos exclusivos, de qualidade superior, com preços mais elevados e com grau de inovação. Nesse contexto, o objetivo deste artigo é descrever a dinâmica do processo de desenvolvimento de produtos para o caso das marcas próprias, comparando as práticas adotadas pelos agentes da cadeia produtiva e verificando como ocorre o processo de inovação desses produtos. O artigo baseia-se no estudo multicaso realizado em uma das três maiores redes de supermercados no Brasil e em três fornecedores de marcas próprias do setor alimentício. Como resultado, este artigo caracteriza o processo de desenvolvimento de produtos de marca própria e traz apontamentos sobre as estratégias atuais e perspectivas futuras para esse mercado.

Palavras-chave: Marca própria. Desenvolvimento de produto. Varejo. Fornecedor. Alimento.

Abstract: *Private label strategy has been used by retailers seeking competitive advantage through the commercialization of products sold under their brand names. Private label products used to be seen as low-priced, low-quality products. Nonetheless, its concept has evolved and some retailers have been using brand segmentation strategies by offering exclusive products with superior quality, higher prices and some degree of innovation. The objective of this study is to describe the dynamics of product development process for the case of private labels by comparing the practices adopted by different production chain agents and by verifying how the innovation process occur to these products. The present article is based on a multiple case study conducted with one of the three largest supermarket chains in Brazil and three private label suppliers in the food industry. As a result, this study characterizes the development process of private label products and provides insights related to current strategies and future prospects for this market.*

Keywords: *Private label. Product development process. Retail. Supplier. Food.*

1 Introdução

As empresas varejistas de autosserviço desempenham papel fundamental no processo de decisão de compra do consumidor, pois possibilitam a oferta de produtos e a possibilidade de comparações entre as marcas disponíveis (OLIVER, 2001). Além disso, o setor varejista exerce forte influência sobre o setor produtivo, fato que pode ser observado desde a abertura do mercado e a estabilização da economia após a implantação do Plano Real, que contribuíram para o processo de concentração do varejo supermercadista brasileiro. Nesse sentido, foram observadas fusões e aquisições que proporcionaram o

crescimento da participação do capital internacional no mercado brasileiro, além da maior profissionalização do setor, o que contribuiu para o aumento das vendas (SAAB; GIMENEZ, 2000; BORGES; CUNHA, 2004).

O aumento da competição entre diferentes formatos de varejo, assim como entre lojas independentes e redes de médio e grande porte, exigiu constante busca pela rentabilidade das vendas, redução de custos e melhoria de margens. De acordo com Borges e Cunha (2004), entre as estratégias e competências desenvolvidas pelos varejistas para o desenvolvimento de diferencial em relação aos concorrentes, pode-se citar a estratégia de

¹ Graduate School of Economics, Osaka University, 1-7, Machikaneyama, Toyonaka, Osaka, 560-0043, Japan, e-mail: marcoshy@gmail.com

² Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos – USCar, Rod. Washington Luís, Km 235, CP 676, CEP 13560-970, São Carlos, SP, e-mail: deialago@ufscar.br; piato@ufscar.br

fusões e incorporações, a segmentação, a associação e o lançamento de marcas próprias.

Coughlan et al. (2002) consideram “marca própria” como a marca que é possuída ou controlada por uma empresa varejista, por um grupo filiado de varejistas ou por uma organização compradora por meio de direitos de contrato. Conforme aponta o 17º Estudo de Marcas Próprias, realizado pela ACNielsen, é possível notar a tendência de crescimento desse mercado no Brasil – que nos últimos quatro anos (2008-2011) apresentou crescimento de 31% na quantidade de novos produtos colocados à disposição dos consumidores no varejo supermercadista, alcançando um total de 56.463 mercadorias disponíveis. Além disso, em 2011 as marcas próprias alcançaram 4,9% de participação em valor (ASSOCIAÇÃO..., 2012).

Contudo, o mercado brasileiro apresenta participação de 7,9% em volume (ASSOCIAÇÃO..., 2012) e está distante de atingir os mesmos níveis alcançados em países como Suíça, Reino Unido e Eslováquia, que apresentaram no Estudo Internacional de Marcas Próprias da *Private Label Manufacturers Association* (PLMA) uma participação no volume de vendas de 53%, 47% e 44%, respectivamente (PRIVATE..., 2010).

Corroborando com estes dados, Herstein e Jaffe (2007) afirmam que os varejistas vêm adotando esforços de *marketing* no mundo inteiro e acirrando sua competição com os fornecedores locais para que as marcas próprias deixem de estar presente apenas em países desenvolvidos e se desenvolvam também nos mercados emergentes.

Os primeiros produtos com marcas próprias surgiram no Brasil na década de 1970 e eram vistos como sendo de baixa qualidade (PARENTE, 2000; OLIVEIRA, 2005). Tendo em vista os mercados baseados em preço, os varejistas desenvolveram produtos de baixo custo, aumentando sua margem de lucro por meio da oferta de preços reduzidos aos clientes. Devido à baixa qualidade dos produtos, a marca própria desenvolveu nos clientes sentimento de desconfiança (PIATO, 2006).

Apesar dessa iniciativa na década de 70, a estratégia de marcas próprias passou a ser adotada com maior intensidade após a estabilização da moeda conseguida com o Plano Real. Houve, a partir de então, uma evolução do conceito de marcas próprias e os varejistas passaram a investir em produtos de qualidade comparados às marcas líderes, deixando a imagem de produtos baratos e sem qualidade (PEETERS et al., 2006). Prosseguindo com o processo de evolução do conceito de marcas próprias, Conn (2005) afirma que os clientes gradativamente têm aceitado a ideia dos varejistas desenvolverem marcas *premium*, exclusivas, de qualidade superior e que não são necessariamente mais baratas que as marcas tradicionais de fabricantes.

Conforme a evolução do conceito das marcas próprias, Shono et al. (2007) afirmam que os

varejistas brasileiros utilizam diferentes estratégias de posicionamento para diferenciar suas marcas. Para tanto, os varejistas segmentam suas marcas de acordo com o valor agregado que pretendem gerar, podendo apresentar estratégias de segmentação de baixo preço, preço acessível e qualidade percebida ou diferenciação e inovação. Nesse sentido, Conn (2005) afirma que a continuidade da estratégia de marcas próprias depende de investimentos futuros em inovação. De acordo com o autor, a inovação não significa apenas elaborar produtos novos ou sofisticados, mas principalmente, desenvolver apelo de exclusividade por meio das marcas próprias.

O processo de inovação e de desenvolvimento de novos produtos é uma atividade desempenhada basicamente pelos fabricantes, para os produtos que levam a sua marca. Nesse sentido, Oubiña, Rubio e Yagüe (2006) realizaram uma pesquisa com fabricantes na Espanha e, comparando os custos de produção dos produtos com marcas de fabricantes com os custos dos produtos de marcas próprias, concluíram que existe pequena redução de gastos com inovação e *marketing* nos produtos de marcas próprias. Desta forma, no caso das marcas próprias, o varejo assume o papel de controlar as variáveis mercadológicas e passa a atuar no processo de desenvolvimento de produtos que levam a sua marca.

Por esses motivos, as empresas varejistas passaram a oferecer produtos diferenciados e até inovadores como forma de segmentar e fidelizar seus clientes. De acordo com Pereira (2001), as marcas próprias implicam novo relacionamento entre o varejo e a indústria, de modo que o supermercado não atue apenas como um distribuidor, assumindo outras funções tradicionalmente desempenhadas por seus fornecedores.

Nesse contexto, o principal objetivo deste artigo é descrever a dinâmica do processo de desenvolvimento de produtos para o caso das marcas próprias, descrevendo as principais práticas adotadas pelos agentes da cadeia produtiva e trazendo apontamentos sobre o processo de desenvolvimento de tais produtos. Para tanto, foi utilizado o método de estudo multicaso conduzido por meio de entrevistas pessoais baseadas em roteiros semiestruturados, envolvendo uma empresa varejista brasileira e três fornecedores da indústria alimentícia. Dentre os principais resultados, pode-se apontar: o levantamento das motivações para desenvolver novos produtos de marcas próprias; a discussão sobre os posicionamentos de marca utilizados pelo varejo e como os fornecedores atendem tais demandas; o reconhecimento dos agentes envolvidos nos estágios do processo de desenvolvimento de produtos; além de questões sobre direitos de exclusividade, embalagens e outros custos de desenvolvimento.

O artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente é apresentada uma discussão conceitual sobre marcas próprias, suas implicações aos fabricantes, além dos principais conceitos relacionados ao processo de desenvolvimento de produto. Em seguida, apresenta-se o método adotado e os resultados provenientes das entrevistas pessoais. Por fim, são apresentadas as considerações finais, além de sugestões para pesquisas futuras.

2 Revisão teórica

A revisão teórica aborda os principais conceitos e características sobre a estratégia de marcas próprias, sua relação com os fabricantes e o processo de desenvolvimento de produto.

2.1 Marca própria: definição e histórico de desenvolvimento

A distinção entre marca de fabricante e marca própria reside no fato da marca de fabricante ser essencialmente de uso e posse dele, podendo ser vendida por diferentes varejistas ou atacadistas (PARENTE, 2000). Enquanto a marca própria é possuída ou controlada por meio de direitos de contrato, por uma empresa varejista, um grupo filiado de varejistas ou uma organização compradora (COUGHLAN et al., 2002). Embora a fabricação fique a cargo do fabricante, os direitos de propriedade e uso dos produtos são transferidos para os varejistas, que se encarregam de gerenciar o produto com sua própria marca, vendendo-o exclusivamente em seus estabelecimentos (PARENTE, 2000; OLIVEIRA, 2005).

A evolução do comportamento dos consumidores, que estão mais sensíveis ao preço e mais atentos à equivalência na qualidade dos produtos, foi um importante fator impulsionador da estratégia de marcas próprias (KOTLER; KELLER, 2006). Mesmo porque, os fabricantes de marcas tradicionais enfraqueceram o valor de suas marcas ao reduzirem seus investimentos em *marketing* e ao disseminarem amplas extensões de marcas e linhas de produtos. Isso provocou a distorção no conceito de suas marcas. Dessa forma, os problemas ocorridos no gerenciamento da marca de muitos fabricantes, possibilitou aos varejistas a implementação efetiva da estratégia de marcas próprias (CHETOCHINE, 1999; WEBSTER JUNIOR, 2000). A marca própria propiciou ao varejista maior controle sobre o composto mercadológico, incluindo qualidade do produto, preço e promoção (CHURCHILL JUNIOR; PETER, 2000).

As marcas próprias surgiram como evolução das marcas genéricas, também conhecidas como “marcas do dono da loja” que ainda podem ser encontradas em mercearias tradicionais e lojas de vizinhança, mas que perderam sua popularidade por possuírem baixa qualidade (TAVARES, 1998; CHURCHILL JUNIOR; PETER, 2000; OLIVEIRA, 2005). Semelhante

ao que ocorreu com as marcas genéricas, a marca própria inicialmente desenvolveu uma cultura de marca desfavorável ao seu propósito, despertando nos clientes um sentimento de desconfiança em relação à qualidade dos produtos (PIATO, 2006).

De acordo com Lepsch (1998), a partir da década de 1970 foram lançados no Brasil produtos de primeira necessidade ou básicos, com grande volume de vendas, como feijão, arroz, açúcar e detergentes, sem muitos cuidados com a qualidade e com a imagem da marca. A qualidade desses produtos era percebida como inferior às das marcas dos principais fabricantes e o preço baixo era a variável mais importante, num período de inflação elevada e economia recessiva.

A expansão das marcas próprias no Brasil só ocorreu com maior intensidade a partir da metade dos anos 1990, após a abertura comercial e a relativa estabilização da moeda conseguida com o Plano Real. Este novo cenário forçou o varejo a se diferenciar em um mercado mais competitivo, criando a necessidade de adotar diversas estratégias na busca de um diferencial positivo em relação aos concorrentes (BORGES; CUNHA, 2004; LEPSCH; SOUZA; SZAFIR-GOLDSTEIN, 2005). Dessa forma, as empresas passaram a investir em marcas próprias mais elaboradas, próximas dos produtos líderes de mercado, voltados para mercados mais sofisticados, fabricados pelas grandes empresas, com embalagens padronizadas, ênfase na qualidade, apoio mercadológico e com vantagens substanciais em relação aos custos (LEPSCH; SOUZA; SZAFIR-GOLDSTEIN, 2005).

Laaksonen (1994) sugere a existência de quatro gerações de marcas próprias que relacionam variáveis como tipo de marca, estratégia, objetivo, características dos produtos, tecnologia de produção, preço/qualidade, motivação do consumidor à compra e fornecedores. Embora o autor ressalte que os aspectos considerados se sobrepõem e que nem todas as empresas e/ou países evoluíram na mesma sucessão, essa classificação trouxe grandes contribuições para o estudo da estratégia de marcas próprias. Para a construção deste modelo, o autor levou em consideração dados de marcas próprias nos países da Europa Ocidental.

De acordo com Laaksonen (1994), os produtos da primeira geração de marcas próprias eram considerados de preços baixos e com qualidade inferior. A partir da segunda geração, começam as preocupações com níveis de qualidade e com marcas relacionadas com o varejista. Porém, o foco dos produtos continua nos preços inferiores aos das marcas líderes.

Na terceira geração, tanto a qualidade quanto o nível de preços se aproximam das marcas de fabricantes líderes de mercado. De acordo com Peeters et al. (2006), as estratégias de marcas próprias adotadas pelos varejistas brasileiros se encontram em período de transição, buscando deixar a imagem de produtos

baratos e sem qualidade, para produtos de qualidade comparados às marcas líderes. Em relação a esta questão, Lepsch, Souza e Szaafir-Goldstein (2005) afirmam que as empresas envolvidas na produção e distribuição de produtos de marcas próprias estão se dedicando em alterar essa imagem por meio da implementação de critérios de controle, como: avaliação comercial e estrutural de fornecedores, realização de testes amostrais no recebimento dos produtos e implementação de estrutura própria de controle de qualidade.

Na quarta geração, a estratégia é oferecer produtos com valor agregado, desenvolvidos com tecnologia inovadora e fornecedores especializados (LAAKSONEN, 1994). Para tanto, o sucesso dos produtos de marcas próprias depende em grande parte do gerenciamento do processo de desenvolvimento de produtos e da efetividade da relação com os fornecedores, pois, embora as marcas próprias sejam de propriedade e controle dos varejistas, a sua produção fica à cargo de outras empresas. Isto significa que os varejistas precisam de fabricantes que estejam dispostos a fornecer produtos para as marcas próprias de acordo com as suas necessidades e especificações.

2.2 A relação das marcas próprias com os fabricantes

Em relação à fabricação de produtos de marcas próprias, Kumar e Steenkamp (2008) afirmam que existem duas opções principais para os fornecedores: (1) o fabricante produz suas próprias marcas e as da organização compradora, pois estes já detêm o *know-how* da produção e de fornecimento de produtos; (2) o fabricante se concentra exclusivamente na produção de marcas próprias, sendo necessário, para isso, desenvolver competências para atender a esse mercado.

As empresas que ofertam marcas de fabricante podem adotar diferentes estratégias de posicionamento em relação ao fornecimento de marcas próprias. Assim, os fabricantes que possuem linhas de produtos diversificadas podem oferecer marcas próprias fora de seus mercados principais, se tornando fornecedores flexíveis e de baixo custo. Por outro lado, quando ambas as marcas estão baseadas nas mesmas categorias de produtos, os donos de marcas líderes podem se recusar a fornecer e preferir manter a força de suas marcas a introduzir produtos que possam diluir suas posições de mercado, assumindo assim o risco pela inovação de seus produtos (SPINELLI; GIRALDI, 2004; GEHLHAR et al., 2009).

Assim, em resposta às marcas próprias, Toillier (2003) afirma que alguns fabricantes líderes de mercado passaram a tomar ações comerciais e mercadológicas a fim de recuperar a parcela de mercado perdida. Complementando, Hoch (1996)

aponta algumas opções estratégicas que as empresas que utilizam marcas de fabricante podem adotar para melhorar sua posição competitiva, como: investir em inovações e melhoria do produto, reduzir preços ou ainda introduzir uma marca de combate.

Apesar da existência dessas iniciativas, é possível notar a disposição de muitos fabricantes para o fornecimento de marcas próprias. Herstein e Jaffe (2007) afirmam que em países como Alemanha, Espanha, França, Holanda e Suécia o fornecimento é realizado por empresas de marcas líderes ou por empresas que se especializam em fornecer produtos de marcas próprias. Enquanto nos países emergentes como Hungria, África do Sul, Croácia, Polônia e Tailândia, de 75% a 80% dos produtos são produzidos por fornecedores locais, que não possuem marcas fortes ou reconhecidas.

Dentro desse contexto, Oubiña, Rubio e Yagüe (2006) afirmam que o principal motivo de as empresas líderes entrarem nesse mercado é a melhoria de posição nas negociações e controle da marca própria, enquanto os fabricantes não líderes buscam a permanência no canal e o aumento de sua participação. Assim, esses autores apontam que a produção de marcas próprias pelos fabricantes líderes de mercado está relacionada a motivações estratégicas, enquanto a produção pelos fabricantes não líderes está relacionada à necessidade.

2.3 O processo de desenvolvimento de produto

De acordo com Clark e Fujimoto (1991), o desenvolvimento de produto é o processo pelo qual uma organização transforma dados sobre oportunidades de mercados e possibilidades técnicas em bens e informações para a fabricação de um produto comercial. Rozenfeld et al. (2006) complementam afirmando que o desenvolvimento de produtos busca desenvolver especificações de projeto de um produto e do seu processo de produção, para que ele possa ser manufaturado.

De acordo com Nantes (2007), o aumento da exigência dos consumidores e o avanço de novas tecnologias ocasionam a redução do ciclo de vida dos produtos e uma constante busca pelo desenvolvimento de novos produtos. Para o autor, as empresas que falharem no desenvolvimento de produtos estarão expostas a maiores riscos e poderão ficar seriamente comprometidas. Saúde, vitalidade e conveniência são características importantes para o mercado de alimentos e, para atender tal demanda, Gehlhar et al. (2009) afirmam que será preciso novos investimentos em ciência e tecnologia para fabricar produtos realmente inovadores e que envolvam processos e ingredientes.

Griffin (2001) afirma que o desenvolvimento efetivo de novos produtos necessita da contribuição

de diversos agentes internos e externos da empresa, como: os clientes que devem esclarecer quais são suas necessidades não satisfeitas; o *marketing* deve se informar sobre a concorrência para satisfazer as necessidades dos clientes; a produção deve indicar o que a empresa pode produzir; a engenharia necessita mostrar quais são as tecnologias disponíveis; o P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) precisa evidenciar novas maneiras de satisfazer tais necessidades; e cabe ao setor financeiro demonstrar os custos e benefícios do novo projeto.

Em síntese, o desenvolvimento de produto requer uma estrutura de organização que envolve diferentes departamentos da empresa. No caso das marcas próprias, esse processo engloba mais de uma organização, o que exige um melhor relacionamento entre os agentes, tendo como objetivo: maior eficiência na troca de informações, divisão das funções e definição conjunta dos problemas e das demandas (ANDERSEN; MUNKSGAARD, 2009).

Existem várias propostas de modelos para a análise e intervenções no projeto de desenvolvimento de produto. Cada modelo considera diferentes aspectos e tem origem em áreas de conhecimento diversas. Muitas empresas costumam desenvolver seu próprio modelo, outras não seguem um modelo formal e alguns modelos também são desenvolvidos para segmentos industriais específicos como, por exemplo, o automobilístico e o de alimentos. Considerando a indústria de alimentos, a Figura 1 apresenta um modelo de referência proposto por Fuller (1994) para o desenvolvimento de produtos alimentícios.

Conforme a Figura 1, observa-se que a primeira fase do desenvolvimento se refere à definição dos objetivos da empresa e identificação das necessidades dos consumidores. A seguir, inicia-se o processo de geração de novas ideias que devem estar alinhadas com os objetivos da empresa e satisfazer as necessidades do consumidor-alvo. A fase seguinte visa selecionar as ideias e reduzi-las a um número gerenciável, de acordo com três critérios: a) viabilidade técnica: verificar se a ideia e os prazos determinados pelo *marketing* estão de acordo com as capacitações do departamento de produção, engenharia e desenvolvimento de produto; b) pesquisa de mercado: verificar se a ideia realmente condiz com a necessidade do consumidor; c) análise financeira: verificar a viabilidade financeira para o plano de negócio.

A próxima fase está relacionada com a parte técnica do desenvolvimento. Nantes (2007) afirma que a construção do protótipo ocorre nas etapas iniciais devido ao menor custo na indústria alimentícia, que utiliza laboratórios mais simples e reduz o prejuízo se o projeto fracassar. Além disso, a subjetividade também influencia nessa indústria, pois a possibilidade de rejeição ou a necessidade de ajustes no sabor é grande. Ainda na fase de desenvolvimento, realiza-se a análise do plano de negócios por meio da identificação dos custos da matéria-prima, embalagens, distribuição, comunicação e formação do preço de venda.

Na etapa da produção, é indicado o processo de manufatura mais adequado. Em seguida, realiza-se o teste do consumidor procurando levantar questões a serem resolvidas antes do lançamento do produto. O teste de mercado finaliza o processo e indica as

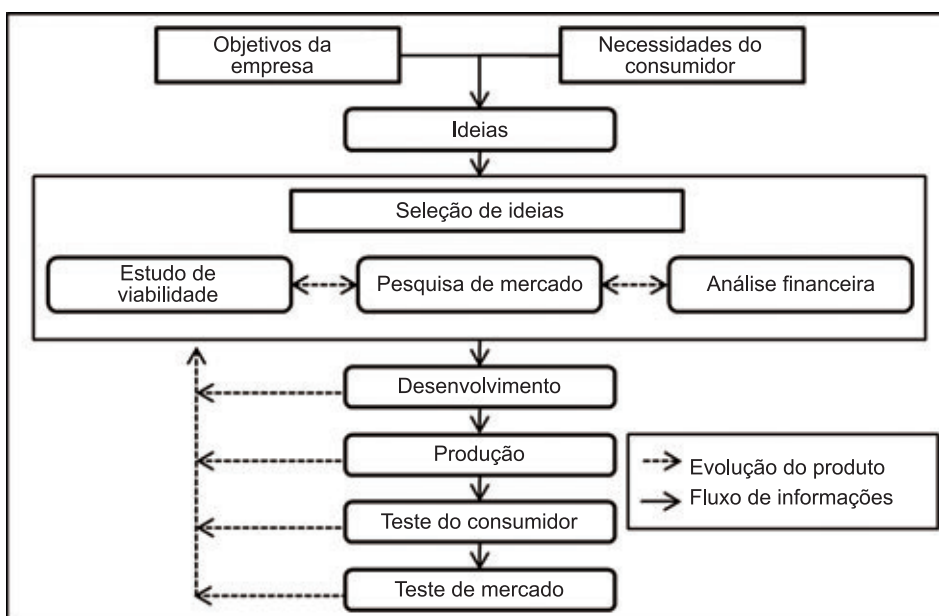


Figura 1. Modelo de referência para o desenvolvimento de produtos alimentícios. Fonte: Adaptado de Fuller (1994).

possibilidades de sucesso do produto. Os dados levantados em cada fase do desenvolvimento do produto devem ser utilizados para se decidir em relação ao prosseguimento ou não do projeto, de modo que, se o conceito do produto for alterado, serão necessárias mudanças na direção do desenvolvimento do produto (FULLER, 1994; NANTES, 2007). Ressalta-se que as fases desse processo não devem ser utilizadas de forma engessada e sequencial, pois existem casos em que fases podem ser puladas ou realizadas simultaneamente ou mesmo eliminadas. Chandra e Neenlankavil (2008) afirmam que as empresas multinacionais que possuem filiais em países em desenvolvimento devem iniciar esse processo com uma análise das restrições e limitações, pois esses países costumam ter um poder aquisitivo reduzido, além de dificuldades com tecnologia e capital. Assim, antes de desenvolver produtos e serviços, deve-se realizar a verificação do acesso do cliente ao produto e a adição de valor que será criado.

Para o caso das marcas próprias, Olsen e Sallis (2010) mostram que os varejistas adquirem informações diretamente com os consumidores de sua loja e passam essas necessidades para os fornecedores, que desenvolvem o produto e a tecnologia necessária para atender tal demanda. Os fornecedores, por outro lado, adquirem informações do mercado por meio de grupos de foco, questionários com os consumidores e níveis de produção. Além disso, se envolvem no desenvolvimento tecnológico para o desenvolvimento de novos produtos.

Ainda sobre o desenvolvimento de marcas próprias, salienta-se a importância estratégica das embalagens, pois envolvem a atenção do consumidor ao produto e contribuem para a construção da imagem da marca do varejista por meio do reconhecimento instantâneo da empresa (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999; KOTLER; KELLER, 2006). Nesse sentido, os produtos de marca própria necessitam de padronização do *design* e *layout* das embalagens para obter efetiva promoção de seus produtos.

Em relação ao lançamento de novos produtos, Rocha e Christensen (1999) afirmam que, em um dos extremos, encontra-se o conceito de que o novo produto seria qualquer tipo de inovação ou aprimoramento no composto de produto da empresa, enquanto no outro extremo, o novo produto seria apenas aquele inédito, totalmente novo e original. Rozenfeld et al. (2006) propõem uma classificação de inovação baseada no grau de mudanças a qual o projeto se propõe, em relação aos anteriores. Desta forma, as inovações nos projetos são divididas em três grandes grupos:

- **Projetos radicais:** envolvem mudanças significativas no projeto do produto ou do processo existente, podendo criar uma nova categoria ou família de produtos para a empresa;

- **Projetos plataforma ou próxima geração:** representam alterações significativas no projeto do produto e/ou processo, sem a introdução de novas tecnologias ou materiais, apresentando novas soluções para os clientes; e
- **Projetos incrementais ou derivados:** criam produtos e processos que são derivados, híbridos ou com pequenas modificações em relação aos projetos já existentes.

Neste artigo, serão considerados como novos produtos, qualquer tipo de inovação ou aprimoramento referente aos itens já existentes.

3 Método

A explicitação do método é essencial para demonstrar como o problema será tratado e como a pesquisa será desenvolvida (CARVALHO, 1989). Nesse sentido, é importante destacar que o desenvolvimento deste artigo está baseado em uma abordagem qualitativo-exploratória de dados secundários provenientes de pesquisa bibliográfica, seguida de um estudo multicaso em uma empresa varejista brasileira e em três fornecedores de marcas próprias da indústria alimentícia.

O estudo multicaso pode ser definido como uma pesquisa empírica que tem o objetivo de analisar profundamente determinadas unidades, levando-se em consideração o contexto, a natureza da unidade e os suportes teóricos que servem de orientação ao investigador (TRIVIÑOS, 1987; YIN, 2005).

O estudo multicaso foi realizado em uma das três maiores redes de supermercados do Brasil em termos de faturamento. De acordo com o Ranking Abras 2010, essas três redes de supermercados apresentaram juntas, em 2009, um faturamento de R\$ 71,571 bilhões, o que representa 74,17% do total das 20 maiores redes supermercadistas do País (ASSOCIAÇÃO..., 2010).

Além da rede varejista, foram pesquisados três fornecedores da indústria alimentícia. O critério de escolha dos fabricantes foi baseado na observação dos resultados apontados pela ACNielsen (2008) em seu 14º Estudo Anual de Marcas Próprias. De acordo com esse estudo, as 10 categorias de produtos com maior faturamento em Marcas Próprias no Brasil concentram 30% do faturamento total. Esses produtos e seus respectivos faturamentos são, em milhões de reais: leite asséptico: R\$ 163,0; papel higiênico: R\$ 82,2; arroz: R\$ 72,5; feijão: R\$ 69,2; bolachas/biscoitos: R\$ 54,8; pães: R\$ 51,3; açúcar: R\$ 41,9; iogurte: R\$ 36,8; sorvete: R\$ 31,9; café: R\$ 31,0. Conforme se pode notar, das dez categorias apontadas, nove são formadas por produtos alimentícios, o que demonstra a importância dessa categoria no estudo do desenvolvimento de marcas próprias.

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas pessoais no período entre abril de 2009 e janeiro de

2010, com duração de 1 a 2 horas cada uma. Foram entrevistados o diretor nacional de marcas próprias da rede varejista e os gerentes comerciais ou de produção das empresas fornecedoras, de acordo com suas experiências com o mercado de marcas próprias. Para tanto, utilizou-se um roteiro semiestruturado baseado nas informações coletadas na fase de revisão bibliográfica. O Quadro 1 apresenta uma síntese que relaciona as contribuições da literatura com os temas e as principais questões aplicadas ao varejista e aos fornecedores. A pedido dos entrevistados, os nomes das empresas foram preservados e não serão divulgados neste artigo. Assim, o varejista A e os fornecedores X, Y e Z representam as empresas estudadas na pesquisa.

A análise foi realizada por meio da descrição dos casos em que uma estrutura descritiva foi criada a fim de orientar a discussão dos resultados. Os dados obtidos foram examinados qualitativamente por meio de técnicas de análise comparativa entre os procedimentos adotados pelas empresas e a revisão da literatura. Além disso, o artigo compara o relato da empresa varejista com o relato de seus fornecedores no que se refere ao processo de desenvolvimento de produtos de marcas próprias. A construção de uma explanação deve ser resultado de um processo iterativo, em que o resultado final pode não ter sido inteiramente estipulado no começo do estudo e, consequentemente, diferir da abordagem de adequação ao padrão (YIN, 2005).

4 Apresentação e discussão dos casos

4.1 Varejista A

O varejista A possui uma equipe estruturada para o desenvolvimento de marcas próprias conforme as necessidades dos consumidores finais. As condições de negociação são definidas posteriormente pelo departamento comercial, juntamente com os demais fornecedores de marcas de fabricante.

Para o desenvolvimento de um produto de marca própria, deve-se primeiramente entender o mercado, levando em consideração fatores como a força do líder, o número de fornecedores existentes e o grau de inovação, pois as marcas próprias podem servir como alavanca de negociação para a equipe comercial. Por esse motivo, quando um fornecedor detém alto poder de negociação, o desenvolvimento de produtos de marcas próprias possui o objetivo de criar melhores condições para a equipe comercial, pois pode viabilizar uma opção alternativa de compra. Ainda sobre esse aspecto, quando a marca líder possui forte atuação em seu segmento e existem poucos concorrentes na mesma categoria, é preciso um grau de inovação mais alto para competir neste mercado. Nesses casos, os varejistas precisam procurar fornecedores de menor porte para desenvolver tais produtos, pois as empresas

de marcas poderosas podem preferir não introduzir um item que venha a canibalizar seus produtos e diluir suas posições de mercado (SPINELLI; GIRALD, 2004; GEHLHAR et al., 2009).

O varejista A possui quatro segmentos de marcas próprias, que estão posicionados de acordo com o valor agregado que pretendem gerar. Dessa forma, estas marcas podem ser agrupadas e classificadas de forma similar ao estudo apontado por Shono et al. (2007): *Premium*, *Smart Choice*, Primeiro Preço e Inovação.

A marca *Premium* está relacionada com os produtos de melhor qualidade que as da marca líder, podendo apresentar preço mais elevado. A *Smart Choice* é seguidora da marca líder, ou seja, seus produtos são idênticos ou muito próximos aos da marca líder, com preços sempre inferiores. O Primeiro Preço representa a marca de preços inferiores aos da marca líder, representando, em geral, a opção mais barata. O segmento de Inovação está voltado para produtos totalmente inovadores, ainda não encontrados no mercado, cumprindo o papel de testes de vendas com os consumidores.

Os produtos contidos no segmento *Smart Choice* representam aproximadamente 60% de todos os produtos de marcas próprias comercializados pelo varejista A. O segundo grupo com maior expressividade é o de Primeiro Preço, que representa 30% deste total. As marcas próprias *Premium* e de Inovação não possuem grande atuação no mercado do varejista estudado, representando apenas 9% e 1%, respectivamente. Em relação à inovação dos produtos de marcas próprias, a rede varejista relatou que as iniciativas geralmente partem por parte dos varejistas, havendo poucos casos em que os fabricantes sugerem a criação de novos produtos.

O desenvolvimento do produto inicia-se após a detecção de uma nova necessidade. Neste momento, deve-se eleger um segmento para o produto e, em parceria com os fabricantes, acertar as características do item a ser desenvolvido. Nesta fase, é necessário realizar uma busca de fornecedores capacitados e dispostos a desenvolver o produto de acordo com as especificações e preços pretendidos. Cabe ressaltar que o fornecedor deve possuir determinadas certificações (segurança do produto, responsabilidade social e ambiental) e estar regularizado de acordo com as obrigações fiscais, tributárias e segurança no trabalho, que são exigidos de qualquer fornecedor independentemente de serem de marcas próprias. Esta primeira etapa do PDP está em conformidade com Olsen e Sallis (2010), que afirmam que os varejistas adquirem informações dos consumidores e passam essas necessidades aos fornecedores capacitados para desenvolver tais produtos.

Cumprida esta etapa, o fabricante disponibiliza algumas amostras para o Departamento de Controle

Quadro 1. Síntese da relação entre as contribuições da literatura, temas e as principais questões da pesquisa.

Contribuições da literatura	Principais autores	Temas	Principais questões abordadas
<ul style="list-style-type: none"> As marcas próprias surgiram como evolução das marcas genéricas, que consistiam em produtos de baixa qualidade e preços inferiores. As marcas próprias foram impulsionadas pela evolução do comportamento do consumidor, além de problemas no gerenciamento da marca de fabricantes. A expansão das marcas próprias no Brasil ocorreu por iniciativa do varejo, que estava em busca de novas estratégias. Esse passou a oferecer produtos mais elaborados, próximos das marcas líderes de mercado. Existem quatro gerações de marcas próprias de acordo com o tipo de marca, estratégia, objetivo, característica dos produtos, tecnologia, qualidade, preço, motivação do consumidor e fornecedor. Os varejistas brasileiros utilizam estratégias de posicionamento para diferenciar suas marcas e atingir o público desejado: baixo preço, preço acessível com qualidade percebida, diferenciação e inovação. Os fornecedores podem produzir concomitantemente marca de fabricante e marca própria ou se especializar no fornecimento de marcas próprias. Os fornecedores também podem adotar estratégias de posicionamento para oferecer marcas próprias fora de seus mercados principais. 	<p>Lepsch (1998), Tavares (1998), Chetochine (1999), Churchil Junior e Peter (2000), Webster Junior (2000), Borges e Cunha (2004), Oliveira (2005), Lepsch, Souza e Szafir-Goldstein (2005), Kotler e Keller (2006), Piato (2006), Paula (2008)</p> <p>Coughlan et al. (2002), Laaksonen (2004), Spinelli e Giraldi (2004), Gehlhar et al. (2009), Oliveira (2005), Peeters et al. (2006), Shono et al. (2007), Kumar, e Steenkamp (2008), Paula (2008)</p>	<p>Entrada no mercado</p> <p>Produto</p>	<ul style="list-style-type: none"> Quando entrou no mercado de marcas próprias? Razões para entrar nesse mercado. Aspectos considerados para se decidir pela adoção de marcas próprias. Vantagens e desvantagens. <ul style="list-style-type: none"> Principais linhas de produtos. Diferença na especificação do produto. Posicionamento das marcas próprias. Participação das marcas próprias. Aspectos relacionados ao processo produtivo das marcas próprias.
<ul style="list-style-type: none"> As inovações podem ser classificadas de acordo com o grau de mudanças propostas pelo projeto. O PDP se diferencia no caso das marcas próprias, pois estes adquirem informações diretamente do consumidor e repassam as necessidades para os fabricantes. Existem várias propostas de modelos de PDP, sendo que muitas empresas costumam desenvolver o seu próprio. O desenvolvimento de novos produtos necessita da contribuição de diversos agentes internos e externos da empresa. No caso das marcas próprias, esse processo engloba mais de uma organização. As embalagens contribuem para a construção da imagem da marca própria, gerando a necessidade de padronizar seu <i>design</i> e <i>layout</i>. 	<p>Rocha e Christensen (1999), Rozenfeld et al. (2006), Olsen e Sallis (2010)</p>	<p>Tipos de PDP</p>	<ul style="list-style-type: none"> Como são as inovações para as marcas próprias (projetos radicais, projeto plataforma, projetos incrementais)? Quem toma a iniciativa para o PDP? Existe exclusividade de fornecimento dos novos produtos desenvolvidos? Existe uma metodologia para o PDP? Quais departamentos participam do PDP? Como são as interações entre fornecedor e cliente? Quem paga pelos custos de desenvolvimento? Quem define a embalagem dos produtos e quem paga por ela?

Fonte: elaborado pelos autores.

de Qualidade para realização de testes bioquímicos, sensoriais, degustação às cegas, entre outros. Por fim, a equipe de desenvolvimento de marcas próprias se responsabiliza pela padronização do *design* e *layout* das embalagens, sendo o fornecedor responsável pelos seus custos. Conforme previsto por Andersen e Munksgaard (2009), o PDP para marcas próprias exige melhor relacionamento entre os agentes, pois envolve equipes de ambas as organizações ao longo de suas diversas fases. A etapa final do desenvolvimento do produto de marcas próprias ocorre com a seleção do fornecedor que atende às necessidades da empresa de acordo com o consumidor-alvo, as especificações do produto e o preço pretendido.

Foi constatado que o varejo não realiza nenhum tipo de investimento financeiro para que os fabricantes desenvolvam novos produtos. Assim, quando surge uma ideia, o varejista entra em contato com os possíveis fornecedores e apenas se compromete a comprar e colocar em suas prateleiras uma quantidade pré-determinada do item, como forma de teste. Dessa forma, as partes assumem parte do risco desse desenvolvimento, pois, enquanto o fabricante possui gastos com P&D, o varejista garante a compra de uma quantidade mínima desses novos produtos. Nesse sentido, Nantes (2007) afirma que na indústria alimentícia os custos de desenvolvimento de novos produtos são relativamente mais baixos, o que reduz o prejuízo caso o projeto venha a fracassar. Assim, caso a aceitação do público seja positiva, novos pedidos podem ser realizados, caso contrário, o varejo deverá vendê-los com uma margem reduzida e comunicar ao fabricante o rompimento do acordo.

De acordo com o entrevistado, nas situações de lançamento de um novo produto com a marca própria, o direito de propriedade é sempre dos fornecedores, mesmo quando a ideia ou a iniciativa parte do varejista. Nesses casos, o varejo pede informalmente que este novo produto seja comercializado exclusivamente com a sua rede durante os primeiros seis meses, para que possa ser feito algum esforço de *marketing*. Essa iniciativa está relacionada com o desejo de o varejo desenvolver um sentimento de exclusividade junto ao consumidor por meio das marcas próprias (CONN, 2005). Depois desse período, é interessante que o produto seja amplamente divulgado e comercializado no maior número de lojas possível, para que atinja o amadurecimento no seu ciclo de vida.

4.1.1 Fornecedor X

O fornecedor X é um fabricante de massas caseiras que emprega aproximadamente 80 funcionários e sua produção de marcas próprias representa 90% do total do volume comercializado. Em relação à especificação do produto de marca própria, procura

manter o mesmo padrão para todos os clientes na busca de economia de escala do processo produtivo, havendo casos particulares de produtos inovadores.

Sobre o posicionamento, trabalha com a diferenciação do produto por meio da melhoria constante da qualidade, embalagem e aparência, além de oferecer possíveis inovações, conforme os requisitos do projeto. Assim, costuma fornecer principalmente para o segmento *Smart Choice* do varejo, em que se procura copiar a qualidade dos produtos de marcas líderes, mas também pode oferecer produtos para os segmentos *Premium* e de Inovação.

O desenvolvimento de produtos de marcas próprias é realizado conforme as necessidades e solicitações dos clientes. Assim, quando são contatados, oferecem inicialmente os produtos que já existem na linha do fabricante e, caso haja interesse, podem fazer alguma adequação ou até o desenvolvimento de novos itens conforme aprovação da equipe do varejista. De acordo com o modelo de referência adotado por Fuller (1994), no caso do fornecedor X, as etapas de levantamento das necessidades do consumidor e o surgimento das ideias são de responsabilidade dos varejistas.

O fornecedor X desenvolveu itens como o macarrão de oito grãos, macarrão de soja e macarrão com linhaça, que foram lançados sob solicitação do cliente varejista e desenvolvidos em trabalho conjunto que envolveu o levantamento de necessidades, testes sensoriais e físico-químicos e aprovação do produto final por parte do varejista. Cabe ressaltar que estes itens eram inéditos no mercado de massas, contudo o fornecedor não estabeleceu contrato de exclusividade com o cliente varejista, havendo a possibilidade de oferecer tais produtos para outros clientes.

Os custos de desenvolvimento relacionados à busca de insumos, desenvolvimento de amostras e testes são responsabilidade do fabricante. Por esse motivo, antes do desenvolvimento propriamente dito, são realizados estudos internos de viabilidade e de possibilidade de atendimento da demanda com a capacidade instalada.

Em relação à embalagem, o grafismo é desenvolvido pela agência contratada pelo varejo, enquanto seus custos são de responsabilidade do fabricante. Dessa forma, o varejo indica a agência que vem desenvolvendo o *design* e *layout* padrão de todos os seus produtos para conseguir criar uma imagem de marca junto ao consumidor (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999; KOTLER; KELLER, 2006).

4.1.2 Fornecedor Y

O fornecedor Y é uma empresa brasileira de produtos congelados que emprega 200 funcionários. Como linha de produtos, fabrica pão de queijo, lasanha, panqueca, pizzas e salgadinhos (coxinha e bolinho de queijo). Possui uma gerente que trabalha

exclusivamente com o processo de desenvolvimento de produto de marcas próprias, sendo responsável desde o contato inicial com os clientes até a definição das especificações do produto. Assim como no varejo, a negociação e a venda dos produtos ficam em função do departamento comercial.

O fornecedor Y produz concomitante sua marca de fabricante e a marca própria que, em termos de volume, representam 40% e 60% respectivamente. O fornecedor Y trabalha com exclusividade de receita, em que o cliente possui a garantia da especificação do produto desenvolvido por direitos de contrato. A exclusividade está relacionada com a quantidade de matérias-primas utilizadas, ou seja, cada cliente possui uma receita que pode apresentar diferenças na quantidade de recheio do salgado ou na quantidade de carne do molho da lasanha, por exemplo. Essa possibilidade de alterar a especificação do produto ocasiona o atendimento de diversos segmentos das marcas próprias do varejo, que podem estar em busca de diferentes estratégias de posicionamento.

Para definição das características do produto a ser desenvolvido, toma-se como ponto de partida os produtos já existentes no mercado, que podem ser tanto da marca de fabricante como dos concorrentes. A partir da escolha do alvo, preparam-se três diferentes amostras para serem degustadas pelos clientes, que deverão indicar aquela que estiver mais próxima do sabor desejado, ou ainda solicitar ajustes. Há casos em que a equipe de P&D do cliente visita a fábrica para realizar testes conjuntos e chegar à formulação exata. Caso contrário, as amostras são enviadas até a cidade do cliente e os testes e ajustes são realizados a distância. De acordo com o modelo de Fuller (1994), a etapa de desenvolvimento do fornecedor Y tem o objetivo de chegar a uma especificação próxima ao produto indicado como alvo, havendo preocupação em atingir o preço de venda adequado para o mercado de marcas próprias. Todos os custos relacionados ao desenvolvimento de produtos são de responsabilidade da empresa fornecedora.

Em relação à inovação de produtos, esta pode ser feita tanto por iniciativa do cliente quanto por iniciativa do fabricante. Como exemplo, o fornecedor Y consultou um cliente sobre a possibilidade de desenvolver um produto inovador que se encaixava na linha de itens saudáveis do varejista. Nessa ocasião, o cliente realizou testes internos para avaliar a viabilidade e passou a comercializar o produto em todas as lojas da rede.

Em relação à embalagem, o fornecedor possui um departamento interno de *marketing* que costuma desenvolvê-la para clientes de menor porte. No caso das grandes redes varejistas, estas costumam indicar uma agência e seus custos ficam sob responsabilidade do fornecedor.

4.1.3 Fornecedor Z

O fornecedor Z produz panetone e ovo de páscoa e possui 200 funcionários efetivos. No período de produção simultânea de ambos os produtos, chega a empregar até 1100 funcionários temporários. Em termos de volume, a marca própria representa menos de 50% do total do seu negócio. Atualmente, sua marca de fabricante é a segunda colocada no mercado nacional de panetone e está entre as cinco maiores no mercado de ovo de páscoa. Além disso, é considerada empresa líder em fornecimento de marcas próprias nesses segmentos.

A especificação do panetone e do ovo de páscoa é a mesma para todos os clientes, independente de serem de marca de fabricante ou de marca própria. Essa é uma garantia de qualidade, pois o produto que recebe a marca própria é exatamente o mesmo da marca de fabricante. Assim, em relação ao posicionamento, não fabrica nenhum produto de primeiro preço que possa prejudicar a imagem da marca de fabricante. Essa estratégia contrapõe as afirmações de Spinelli e Giraldo (2004) e Gehlhar et al. (2009), pois o fornecedor Z oferece a mesma especificação de produto para ambos os mercados, apesar de possuir marca de fabricante expressiva e correr risco de canibalizar seus produtos.

No caso de desenvolvimento de novos produtos, pode atender aos segmentos *Premium* e Inovação por meio de um trabalho conjunto com o cliente. Nesses casos, o varejo passa sua necessidade e são desenvolvidas amostras para efetuação de testes e degustações, tendo em seguida a fase de ajustes e aprovação final.

Para o desenvolvimento de um novo produto de marca própria, o fornecedor Z afirma que geralmente são os clientes que procuram o fabricante em busca de inovações ou ajustes incrementais de receita. Porém, essas alterações são feitas conforme a possibilidade, pois, mesmo que o cliente tenha uma boa ideia, é preciso analisar a viabilidade econômica e industrial. Cabe ressaltar que os custos de desenvolvimento de amostras e testes são de total responsabilidade do fabricante.

No caso de desenvolvimento de produtos inovadores em conjunto com o cliente, utiliza-se um contrato de exclusividade por um período de um a dois anos. Assim, durante esse período, o fornecedor não pode comercializar o produto desenvolvido com a marca de fabricante ou com outros clientes. Embora pareça desvantajoso para a marca de fabricante, o fornecedor Z afirma que é preciso colaborar com o desenvolvimento da identidade da marca própria de seus clientes, o que corresponde ao objetivo da quarta geração de marcas próprias classificada por Laaksonen (1994). Além disso, ao adotar tal postura, o fornecedor Z tem o objetivo de aumentar o número de vendas e aproveitar melhor sua capacidade produtiva. Esses casos de desenvolvimento de produtos exclusivos ocorrem

esporadicamente e, nesse sentido, o fornecedor Z recebeu no ano de 2009 o prêmio de melhor lançamento de marcas próprias pelo desenvolvimento de um panetone exclusivo para um cliente varejista.

Em relação à embalagem da marca própria, na maior parte dos casos, os clientes varejistas entregam a mídia pronta para ser enviada à gráfica, não responsabilizando o fornecedor Z pelos custos de desenvolvimento da embalagem.

5 Contrapontos entre o varejista e os fornecedores estudados

Este artigo possui o objetivo de comparar os aspectos relacionados ao processo de desenvolvimento de produto de uma grande rede varejista brasileira com três fornecedores da indústria alimentícia no que se refere ao mercado de marcas próprias. Primeiramente, é possível observar que a rede varejista possui um departamento exclusivo para o desenvolvimento de marcas próprias que se distingue do departamento comercial. Essa característica também pôde ser verificada no fornecedor Y, que apresenta estrutura exclusiva para o atendimento dos clientes de marcas próprias. O Quadro 2 apresenta um comparativo das características dos três fornecedores estudados. A partir desse quadro, serão feitas considerações sobre o relato do varejista no que diz respeito ao desenvolvimento de produtos de marcas próprias.

Percebe-se que os fornecedores X e Z procuram manter a mesma especificação do seu produto principal para garantir qualidade e adquirir escala de produção. Por outro lado, o fornecedor Y trabalha com o conceito de exclusividade de receita, em que oferece uma especificação única para cada cliente. Assim, foi possível perceber uma preocupação por parte dos fornecedores X e Z em manter a qualidade de seus produtos principais de forma que esteja próxima à das marcas líderes, o que atenderia ao segmento *Smart Choice* do varejo. Apesar dessa preocupação,

estas empresas ainda oferecem a possibilidade de desenvolver novos produtos conforme requisição e necessidade dos clientes, mas somente após avaliação da viabilidade produtiva e econômica. Esse processo de desenvolvimento de novos produtos pode se enquadrar nos segmentos *Premium* e *Inovação* de marcas próprias, que representam uma menor porcentagem do negócio dessas empresas.

O fornecedor Y foi o único a relatar o atendimento de todos os segmentos do varejo, pois consegue trabalhar com exclusividade de receita de seus produtos. Assim, com a flexibilidade de seu negócio, consegue modificar a especificação do seu produto e atender aos segmentos *Smart Choice* e Primeiro Preço e ainda desenvolver novos produtos por iniciativa própria ou por solicitação do varejo, atendendo aos segmentos de marcas *Premium* e de *Inovação*. Como pode ser observado, os fornecedores estudados adotam diferentes estratégias para atender às necessidades advindas de seus clientes, pois o varejo adota diferentes estratégias de posicionamento de acordo com o valor agregado que pretende gerar (SHONO et al., 2007).

De acordo com os dados apontados pelo varejista A, o segmento *Smart Choice* representa 60% do seu negócio, o que condiz com a preocupação dos fornecedores X e Z de manter a qualidade dos seus produtos próxima à das marcas líderes. Apesar do segmento Primeiro Preço representar 30% das marcas próprias do varejo, percebe-se que apenas o fornecedor Y se dispõe a produzi-lo, pois existe uma preocupação dos demais com a associação da qualidade do produto com a imagem da sua empresa. Em relação aos segmentos *Premium* e *Inovação*, notou-se que as empresas se dispõem a oferecer produtos inovadores, mas somente após uma análise da viabilidade econômica e de produção. De acordo com o trabalho de Laaksonen (1994), pode-se considerar que as empresas estudadas se classificam entre a terceira e a quarta geração de marcas próprias. Isso porque o fornecedor Y consegue atender todos os segmentos, pois se especializou na fabricação de marcas

Quadro 2. Características dos fornecedores estudados.

	Fornecedor X	Fornecedor Y	Fornecedor Z
Produto	Massas caseiras	Pratos congelados	Panetone e ovo de Páscoa
% da MP	90%	60%	menos de 50%
Especificação Produto	Produto básico igual, com desenvolvimento de novos produtos	Receita exclusiva	Produto básico igual, com desenvolvimento de novos produtos
Posicionamento	<i>Smart Choice, Premium</i> e <i>Inovação</i>	<i>Smart Choice, Primeiro Preço, Premium</i> e <i>Inovação</i>	<i>Smart Choice, Premium</i> e <i>Inovação</i>
Exclusividade	Não	Sim	Sim
Custo de desenvolvimento	Fornecedor	Fornecedor	Fornecedor
Custo da embalagem	Fornecedor	Fornecedor	Cliente (em sua maioria)

Fonte: elaborado pelos autores.

próprias e consegue oferecer receitas customizadas para cada cliente. Os fornecedores X e Z, por outro lado, se preocuparam em oferecer produtos com qualidade e tecnologia próximas às das marcas líderes (*Smart Choice*), com possibilidade de fornecer produtos diferentes e inovadores (*Premium* e *Inovação*).

Dos tipos de inovações existentes, foram observadas variações de acordo com a segmentação de marcas apresentada. De acordo com a classificação proposta por Rozenfeld et al. (2006), as marcas *Premium* e de *Inovação* podem se enquadrar nos projetos radicais e de próxima geração, pois, nesta categoria, a equipe de desenvolvimento de marcas próprias pode sugerir ao fabricante qualquer tipo de mudança ou desenvolvimento de novos produtos conforme as tendências e preferências dos consumidores. A diferença entre as marcas *Premium* e de *Inovação* está no fato de que um produto inovador pode ser barato, não tendo a necessidade de ser melhor que a marca líder.

Os produtos de Primeiro Preço apresentam inovações que podem se enquadrar nos projetos incrementais ou derivados, podendo receber alterações voltadas para a economia do consumidor (ROZENFELD et al., 2006). As modificações podem ocorrer em sua embalagem ou na concentração do produto, como, por exemplo, um molho de tomate hiperconcentrado com maior rendimento ou ainda uma embalagem mais barata. Os produtos do grupo *Smart Choice* são os que não possuem nenhum tipo de iniciativa voltada à inovação, pois existe apenas interesse em copiar as especificações da marca líder e obter um preço mais baixo.

O processo de desenvolvimento de produto relatado pelos agentes se resume no levantamento da necessidade, escolha do alvo desejado, análise de viabilidade econômica e produtiva, desenvolvimento de amostras, testes bioquímicos e sensoriais, ajustes de especificação (se necessário), desenvolvimento da embalagem e seleção do fornecedor. Este processo se aproxima com o modelo de referência proposto por Fuller (1994), porém a responsabilidade de cada fase se alterna entre o varejo e o fabricante, o que exige um alinhamento efetivo dos objetivos e necessidades das empresas, por meio de comunicação e negociação entre as partes (ANDERSEN; MUNKSGAARD, 2009).

Ambas as partes confirmaram que o levantamento da necessidade de desenvolvimento de novos produtos é geralmente realizado pelo varejo. Porém, foram relatados casos em que o fornecedor Y propôs a criação de um novo produto aos seus clientes. Ainda sobre esse processo, todos os entrevistados confirmaram que os custos para o desenvolvimento do produto (levantamento de novas matérias-primas, busca de materiais, novas tecnologias e equipamento) ficam sob responsabilidade do fornecedor.

Sobre a exclusividade do produto desenvolvido, o fornecedor X relatou que oferece produtos

recentemente desenvolvidos para outros clientes, pois possui o direito de propriedade. Pelo fato do fornecedor Y trabalhar com exclusividade de receita, este pode oferecer produtos similares aos que foram desenvolvidos (com pequenas modificações na especificação). O fornecedor Z é o único que trabalha com contratos de exclusividade, assegurando ao cliente o direito de comercializar tais produtos por um determinado período de tempo. De acordo com Conn (2005), o sucesso das marcas próprias depende de iniciativas como essas, que favorecem o reconhecimento da marca e que trazem um apelo de exclusividade ao varejista. Nesse sentido, o fornecedor Z contribui para o melhor desempenho da marca do varejo, mesmo possuindo uma marca de fabricante representativa no mercado.

Apesar do varejista A ter afirmado que os custos de desenvolvimento das embalagens são de responsabilidade do fabricante, percebe-se que o fornecedor Z procura negociar a divisão de tais custos com o varejo. O gerente entrevistado afirmou que em 90% dos casos é o cliente que se responsabiliza por tais custos e que no caso das grandes redes varejistas tenta-se ao máximo negociar o seu rateio. Essa característica pode estar relacionada com a representatividade da marca de fabricante, que ingressa no mercado de marcas próprias na busca de melhores posições nas negociações; situação diferente das empresas de menor porte, que se submetem a tais exigências pela necessidade de sobreviver e permanecer no canal (OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006).

6 Considerações finais e sugestões de pesquisa

Este artigo propôs descrever a dinâmica do processo de desenvolvimento de produtos de marcas próprias, comparando as práticas adotadas pelos agentes da cadeia produtiva e verificando como ocorre o processo de inovação desses produtos.

A evolução do conceito de marcas próprias está ocasionando a segmentação das marcas, de acordo com o posicionamento desejado pelos varejistas (SHONO et al., 2007). Neste ponto, cabe ressaltar que ainda existem poucas iniciativas de desenvolvimento de novos produtos, haja vista que tanto o varejo quanto os fabricantes concentram seus negócios em produtos de qualidade próxima à das marcas líderes.

Porém, o fato de os fabricantes estudados se disporem a desenvolver produtos diferentes e inovadores com valor agregado, revela os primeiros indícios de que o mercado brasileiro aproxima-se da quarta geração no estágio de evolução das marcas próprias proposta por Laaksonen (1994). De acordo com essa classificação, a quarta geração tem o objetivo de aumentar a base de clientes e as margens

nas categorias, melhorar a imagem do varejo e diferenciar seus produtos. Isso significa que varejistas e fornecedores devem realizar esforços conjuntos para o desenvolvimento de novos produtos que favoreçam o reconhecimento da marca e que tragam um apelo de exclusividade junto ao consumidor final.

Ainda sobre o processo de inovação dos produtos de marcas próprias, percebe-se um desejo dos varejistas de que as marcas próprias sejam utilizadas como canal de testes de novos produtos para o consumidor, pois os gastos dos fabricantes com o lançamento seriam reduzidos. Ao se lançar um produto com marca do fabricante em nível nacional, existem muitos gastos com propaganda, produção e distribuição em todas as redes varejistas do Brasil. No caso das marcas próprias, estes custos seriam reduzidos, pois não haveria grandes investimentos em comunicação e a produção seria em menor escala, apenas para abastecer as lojas da própria rede, assim como previsto no trabalho de Oubinã, Rubio e Yagüe (2006), em que houve redução de gastos com inovação e *marketing* nos produtos de marcas próprias na Espanha.

Cabe ressaltar que, por se tratar de uma pesquisa baseada em estudo multicaso em apenas algumas empresas, as considerações sobre o desenvolvimento de produtos de marcas próprias feitas neste artigo se limitam a tal enfoque. Além disso, se reconhece a natureza limitada dos apontamentos sugeridos neste artigo, contudo estes podem ser considerados importantes para o desenvolvimento das estratégias de marcas próprias e o desenvolvimento de novos produtos. Dessa forma, novos estudos devem incorporar elementos ou dimensões provenientes dessas duas áreas, que têm se mostrado importantes para o reconhecimento, manutenção e evolução das marcas próprias no mercado brasileiro.

Para pesquisas futuras, sugere-se que sejam realizados estudos de caso que verifiquem as conjecturas sobre as estratégias de marcas próprias e o processo de desenvolvimento de produto em empresas que não sejam da indústria alimentícia, na tentativa de encontrar estratégias diferenciadas. Além disso, o fato dos fornecedores de países em desenvolvimento apresentarem características peculiares em relação aos países desenvolvidos, pode sugerir a realização de um estudo comparativo das práticas adotadas, tendo como objetivo a melhor compreensão da evolução desse mercado.

Agradecimentos

Os autores agradecem à FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo a concessão da bolsa de mestrado e da bolsa de pós-doutoramento no Programa Novas Fronteiras durante a realização deste trabalho.

Referências

- ACNIELSEN, I. **14º Estudo anual de marcas próprias**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.abmapro.org.br/downloads/14EstudoMP2008.pdf>>. Acesso em: 31 mai. 2009.
- ANDERSEN, P. H.; MUNKSGAARD, K. B. Collaborative product development and situated knowledge contexts: the case of non-durable food products. **European Journal of Innovation Management**, v. 12, n. 2, p. 200-222, 2009. <http://dx.doi.org/10.1108/14601060910953979>
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS – ABMAPRO. **Estudo Anual de Marcas Próprias 2012**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.abmapro.org.br/downloads/estudoAnual2012.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS. **Abras divulga as 20 maiores redes supermercadistas do País**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/superhiper/superhiper/direto-da-redacao/?materia=789>>. Acesso em: 19 mai. 2010.
- BORGES, C. B. G.; CUNHA, A. R. A. Quem vende a cesta básica mais barato? Um abalo na eficiência das grandes redes supermercadistas. In: SEMINÁRIO SOBRE A ECONOMIA MINEIRA, 11., 2004, Diamantina. **Anais...** Diamantina: CEDEPLAR, UFMG, 2004.
- CARVALHO, M. C. M. A Construção do saber científico: algumas posições. In: CARVALHO, M. C. M. (Org.). **Construindo o saber**. Campinas: Papyrus, 1989. p. 65-94.
- CHANDRA, M.; NEELANKAVIL, J. P. Product development and innovation for developing countries: potential and challenges. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 10, p. 1017-1025, 2008. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710810916277>
- CHETOCHINE, G. **A derrota das marcas: como evitá-la?** São Paulo: Makron Books, 1999. 144 p.
- CHURCHILL JUNIOR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CLARK, K. B.; FUJIMOTO, T. **Product development performance: strategy, organization and management in the world auto industry**. Boston: Harvard Business School Press, 1991.
- CONN, C. Innovation in private-label branding. **Design Management Review**, v. 16, n. 2, p. 55-72, 2005. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1948-7169.2005.tb00194.x>
- COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- FULLER, G. W. **New Food Product Development: from concept to marketplace**. Florida: CRC Press, 1994.
- GEHLHAR, M. J. et al. Brand leadership and product innovation as firm strategies in global food markets. **Journal of Product & Brand Management**, v. 18, n. 2, p. 115-126, 2009. <http://dx.doi.org/10.1108/10610420910949013>
- GRIFFIN, A. Decisões de produtos e papel do marketing no desenvolvimento de novos produtos. In: CZINKOTA, M. R. (Org.). **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 226-259.

- HERSTEIN, R.; JAFFE, E. D. Launching store brands in emerging markets: resistance crumbles. **Journal of Business Strategy**, v. 28, n. 5, p. 13-19, 2007. <http://dx.doi.org/10.1108/02756660710820785>
- HOCH, S. J. How should national brands think about private labels? **Sloan Management Review**, v. 37, n. 2, p. 89-102, Winter 1996.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KUMAR, N.; STEENKAMP, J. B. E. M. **Estratégia de marcas próprias**. São Paulo: M. Books, 2008.
- LAAKSONEN, H. **Own brands in food retailing across Europe**. Oxford: Institute of Retailing Management, 1994.
- LEPSCH, S. L. Marcas Próprias em supermercados brasileiros. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 3., 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA, USP, 1998.
- LEPSCH, S. L.; SOUZA, E. B.; SZAFIR-GOLDSTEIN, C. Estratégias das marcas próprias no relacionamento entre indústria e comércio e a percepção do consumidor. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2005, Bauru. **Anais...** Bauru: FEB, UNESP, 2005.
- NANTES, J. F. D. Projeto de produtos agroindustriais. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVER, C. M. Fornecimento de marcas próprias para supermercados: fatores propulsores e Restritivos. In: ÂNGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Orgs.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 5.
- OLIVEIRA, R. N. A. **Marca própria**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- OLSEN, N. F.; SALLIS, J. E. Processes and outcomes of distributor brand new product development: an exploratory examination. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 38, n. 5, p. 379-395, 2010. <http://dx.doi.org/10.1108/09590551011037590>
- OUBIÑA, J.; RUBIO, N.; YAGÜE, M. J. Strategic management of store brands: an analysis from the manufacturer's perspective. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 34, n. 10, p. 742-760, 2006.
- PAULA, V. A. F. **Estratégia de marcas no varejo de alimentos: concepção e gestão de marcas próprias na Inglaterra e no Brasil**. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PEETERS, T. H. et al. Estratégias de marca própria refletida na imagem percebida pelos compradores de super/hipermercados. **Revista Jovens Pesquisadores**. São Paulo, ano 3, n. 4, jan./jun. 2006.
- PEREIRA, I. Marcas de supermercado. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 16-27, jan./mar. 2001
- PIATO, E. L. **Estratégia de marcas próprias: estudo multicaso no atacado brasileiro**. 2006. 246 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.
- PRIVATE LABEL MANUFACTURERS ASSOCIATION – PLMA. **Private Label Today: private label gains in Europe**. Disponível em: <http://www.plmainternational.com/en/private_label_en.htm>. Acesso em: 17 dez. 2010.
- ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: Teoria e Prática no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROZENFELD, H. et al. (Coord.). **Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P. Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil. **BNDDES Setorial**, n. 11, p. 101-122, 2000.
- SHONO, C. F. et al. Marcas Próprias gerando Vantagens Competitivas no Mercado Varejista In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 10., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2007.
- SPINELLI, P. B.; GIRALDI, J. M. E. Marca Própria Varejista: Conceitos, Estratégias e Evolução. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2004. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <www.convibra.com.br/pdf/150.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2008.
- TAVARES, M. C. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998.
- 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, 1987.
- WEBSTER JUNIOR, 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. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070300281002>
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.