

Táticas de Marketing para Produtos Marca Própria: Um Estudo de Caso em uma Rede de Farmácias

Marketing Tactics for Private Label Products: A
Case Study on a Network of Pharmacies

CAROLINE DUSCHITZ

*Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e
Professora Assistente em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul
e-mail: caroline-duschitz@uergs.edu.br*

WALTER NIQUE

*Doutor em Administração pela Université Pierre Mendès Grenoble France e Professor Titular
na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)—Escola de Administração
e-mail: walter.nique@ufrgs.br*

CLAUDIO VINICIUS SILVA FARIAS

*Mestre em Economia pela Universidade do Vale dos Sinos (Unisinos) e Professor Assistente no Instituto
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul—IFRS—Campus Porto Alegre
e-mail: claudio.farias@poa.ifrs.edu.br*

Resumo

Este artigo tem por objetivo verificar na prática os achados e preconizações científicas relativos à marca própria (MP). Para responder a essa questão, delineou-se uma pesquisa de caráter exploratório, baseada em revisão bibliográfica, em estudo de caso junto a uma grande rede de farmácias do Sul do Brasil. Os dados foram coletados a partir de entrevista em profundidade e observação, e analisados à luz da triangulação desses resultados com os indicativos teóricos. Identificou-se que o varejista pesquisado desenvolve produtos MP segmentados para diferentes públicos, sempre se baseando em tendências globais e nas marcas líderes; os preços praticados são, em média, 20% mais baratos do que os de marcas nacionais; a promoção ocorre de forma planejada e, muitas vezes, em encartes com produtos de outras marcas; a distribuição é minuciosamente planejada e são equilibrados os espaços entre todas as marcas disponíveis em cada loja. Esses resultados estão alinhados à teoria e a pesquisa ainda contribui na medida em que identifica outros diferenciais da empresa: verticalização na produção de seus produtos MP e monitoramento da satisfação dos clientes em relação à gama dos produtos e seus preços. Como limitação, observa-se a descrição da realidade da MP de uma única empresa, o que poderia ser corrigido com a ampliação do estudo com mais casos reais e com a pesquisa da opinião de consumidores. O valor deste trabalho está no contexto analisado — uma grande rede de farmácias (em geral, as pesquisas sobre o tema abordam supermercados), já consolidada no mercado e referência na prática de marca própria.

Palavras-chave: Marca própria. Mix de marketing. Empresas varejistas. Farmácias.

Abstract

This article aims to verify in practice the scientific findings concerning private label (PL). To answer this question, it was outlined an exploratory research, based on literature review, on a case study within a large pharmacy company of South Brazil, with data collected from in-depth interview and observation, and the triangulation of these results with the theoretical indicative. It was identified that the retailer researched develops PL products targeted for different audiences, based on global trends and leading brands; prices are around 20% cheaper than the national brands; promotion is planned and often PL products are showed in advertisements that contain manufacturer brands; the distribution is carefully planned and spaces are balanced between all the brands available in each store. These results are in line with theory and this research also contributes to the extent that identifies other advantages of the company: vertical integration in the production of their PL and monitoring of customer satisfaction about the range of products and their prices. As a limitation, there is the description of the PL from the reality of a single company, which could be corrected with the expansion of the study for more real cases and researching the opinion of consumers. The value of this work is the analyzed context — a large pharmacy company (in general, researches on this subject address supermarkets), already consolidated in the market and reference in the practice of PL.

Keywords: Private label. Marketing mix. Retailers. Pharmacy.

1. Introdução

É notório o crescimento do número de produtos de marca própria (também denominada *private label*, *private brand* ou *store brand*) nas prateleiras de supermercados e farmácias brasileiros e internacionais (Nielsen, 2011; Zanatta, 2013).

O termo “marca própria” refere-se especificamente àqueles produtos ou marcas que pertencem a organizações que são comprometidas economicamente, em primeira instância, com a distribuição — ou seja, empresas varejistas ou atacadistas (Schutte, 1969) — e opõe-se a produtos de marcas nacionais/marcas de fabricantes. Os produtos marca própria são registrados e comercializados com exclusividade.

Segundo a *American Marketing Association* [AMA] (2014), “marca própria” alude a uma marca que é propriedade de um revendedor de produtos, e não do fabricante. Em raros casos, o revendedor pode também ser o fabricante. O termo é comumente associado a marcas que são pouco promovidas.

De acordo com Toillier (2003), as marcas próprias surgiram nas redes supermercadistas francesas Carrefour e Euromarché. E distinguem-se das marcas de fabricantes (também chamadas marcas nacionais), as quais são de propriedade de ou controladas por uma organização comprometida principalmente com a produção (Schutte, 1969; Pereira, 2001; Toillier, 2003).

O motivo principal pelo qual os varejistas se interessam em ampliar o percentual de produtos com rótulo privado é o aumento da margem de lucro bruto, aliado à criação de fidelidade e ao aumento de tráfego na loja (Toillier, 2003; Dhar, Hoch, & Kumar, 2011).

Observando-se a recorrência e o crescimento da oferta de produtos de marcas próprias entre diversos varejistas, idealizou-se este artigo para entender as estratégias de implementação desta prática, em especial no varejo farmacêutico, pouco estudado (há pesquisas em supermercados, especialmente). Como objetivo geral, estabeleceu-se verificar na prática os achados e preconizações científicas relativos à marca própria em uma rede de farmácias. Para atingir esse objetivo, foram traçados pontos específicos: levantar um breve panorama sobre marca própria no Brasil, com números do mercado nacional; discutir os principais pontos que são abordados na teoria no que se refere às táticas do mix de marketing (produto, preço, promoção e distribuição) do ponto de vista dos varejistas; apresentar, a partir de *case real*, a aplicação de marca própria em uma rede de farmácias. Esta é uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, e foi desenvolvida através de revisão da literatura, busca por dados secundários e estudo de caso (Hair

Jr., Wolfinbarger, Ortinau, & Bush, 2010). O estudo de caso originou-se através de observação e entrevista em profundidade (com a gerente de marketing da marca própria da empresa observada).

2. Referencial Teórico

Nesta seção, serão abordados o histórico da marca própria no Brasil e as táticas do mix de marketing para produtos marca própria.

2.1 Histórico da marca própria e panorama do setor no país

De acordo com a Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização [ABMAPRO] (2012), no Brasil, a prática de marcas próprias começou com commodities, no início do século 20, quando os produtos eram acondicionados em embalagens identificadas apenas com a *designação* do produto (por exemplo: feijão, arroz). Eram os produtos genéricos, produtos ensacados por pequenos comerciantes, sem nenhuma menção da origem, sem trabalho de criação, sem embalagem elaborada (Marcelino & Mestriner, 2007). A qualidade e o valor agregado eram baixos e seu principal diferencial era o preço.

Na década de 1970, os varejistas começaram a estampar a marca de suas lojas em produtos, criando uma linha própria para competir com as marcas tradicionais. Na década seguinte, com a entrada de grandes varejistas mundiais no país (como Carrefour, Walmart e Makro), a marca própria passou a ser desenvolvida como uma nova forma de diferenciação e competição. Aumentaram-se os investimentos em qualidade e valor agregado, mas o preço continuou a ser o principal diferencial (ABMAPRO, 2012; Veloso, 2004). Comparando o Brasil aos Estados Unidos, essa prática foi retardatária aqui, visto que o *boom* americano de marcas próprias ocorreu na década de 1950 (Call, 1967).

Parente (1981) ressalta que, entre as décadas de 1970 e de 1980, a conjuntura econômica brasileira foi favorável para o desenvolvimento do conceito do varejo não sofisticado. A retração da demanda em função de políticas salariais de redistribuição de renda penalizando a classe média, a diminuição do ritmo da economia e consequente desemprego, a queda no poder de compra e a alta inflação estimularam atitudes de economizar, tornando grande parte da população sensível a apelos de preços baixos e também reduzindo a lealdade dos consumidores brasileiros a marcas específicas.

Nos 1990, o conceito de marcas próprias expandiu-se por todo o território brasileiro. A influência internacional e a estabilização econômica foram primordiais para isso. O intercâmbio de ideias e a importação de

produtos de marca própria com padrões de qualidade internacional, que passaram a competir com as marcas líderes no mercado brasileiro, foram fundamentais para a alavancagem das marcas próprias no país (ABMAPRO, 2012). Veloso (2004) destaca que o movimento de concentração no setor varejista no país nessa mesma década também foi um fator importante para o crescimento da prática de marca própria. A dominação do mercado por grandes competidores facilita a introdução de marcas próprias, uma vez que a participação desses produtos cresce com a expansão das redes.

Atualmente, é percebido o aumento da qualificação do consumo dos produtos marca própria, isto é, a categoria, no país, não está mais concorrendo apenas por preço baixo, mas busca também a oferta de qualidade. Atualmente, a estratégia é de qualidade similar à do líder no segmento, mas com a manutenção do diferencial de preço em relação às marcas nacionais.

As marcas próprias representam 4,9% de participação em valor no mercado brasileiro nas cestas de compra (Nielsen, 2011). No 1º semestre de 2011, as marcas próprias atingiram mais de 22,4 milhões de lares, o que representa 53,2% dos lares brasileiros (Nielsen, 2011). De 2008 a 2012, o faturamento das marcas próprias passou de R\$ 1,8 bilhão para R\$ 2,8 bilhões, o que corresponde a um aumento de aproximadamente 60% (Zanatta, 2013). Em 2011, supermercados aumentaram em 2% a variedade de itens marca própria oferecidos, e as farmácias aumentam em 36% (Nielsen, 2011).

Contudo, apesar desse alcance relativamente alto de residências e de um crescimento do faturamento, ainda se percebe que há um grande potencial a ser explorado no Brasil, visto que os produtos marca própria chegam a representar cerca de 50% em valores das compras em países como Suíça e Reino Unido. Nos Estados Unidos, em algumas categorias de produtos, a participação da marca própria já ultrapassa os 50%, como em leite, ovos e queijo ralado. Na América Latina, o país em que mais se destacam as marcas próprias é a Colômbia, cuja participação em valor nas cestas de compra chega a 14% (Nielsen, 2011).

No Brasil, os produtos marca própria que mais crescem em consumo são: bronzeadores, leite em pó, chá pronto, sacos para lixo, prato semipronto, vegetais congelados, sabão líquido, creme para a pele, panetões e pães e bolos (Nielsen, 2011).

Há um forte movimento de concentração no setor varejista supermercadista no país (Wilner, 2006), o que favorece a implementação da estratégia de marcas próprias, ante o volume de vendas dos varejistas e o poder de barganha junto aos fornecedores (dos próprios produtos marcas próprias e de marcas nacionais).

Nesse sentido, apresentam-se alguns dados de grandes varejistas supermercadistas atuantes no mercado brasileiro: o Grupo Pão de Açúcar, em 2005, possuía 3,8 mil produtos com marcas próprias; o Carrefour possuía mais de 1.000 itens nesse segmento; o Walmart abrigava mais de 6,4 mil itens com marcas próprias (Peeters, Bizarro, Amaral & Bacha, 2006; Wilner, 2006).

Além de marcas próprias vinculadas a supermercados, também cresce a prática no setor farmacêutico. Entre as grandes redes de farmácias, pode-se destacar: a Farmais, que possui 55 apresentações de 31 produtos marca própria, a maioria pertencente à categoria higiene e beleza, os quais registraram vendas de R\$ 3 milhões em 2007 (ABMAPRO, 2008); a Panvel Farmácias, que possui mais de 500 itens marca própria agrupados em 15 submarcas e mais de oito milhões de unidades vendidas ao ano e foi a primeira rede de farmácias do país a comercializar marca própria, em 1989 (Panvel, 2014); a Agafarma, que investe em cerca de 30 categorias diferentes de produtos marca própria (Agafarma, 2014), e a rede de farmácias Pague Menos, que conta com 500 itens marca própria (Farmácias Pague Menos, 2012).

Cabe investigar como são as táticas da marca própria no que se refere à instância mercadológica.

2.2 Táticas para o mix de marketing para produtos marca própria

Nesta seção, são descritas as principais táticas empregadas na construção do mix de marketing (produto, preço, praça e promoção) de produtos marcas próprias citadas na literatura.

Na construção de um mix de marketing adequado para os produtos de marca própria, o varejista beneficia-se com a fidelidade do consumidor à loja, uma vez que, com a exclusividade da marca, o consumidor somente irá encontrá-la nas lojas proprietárias dessa marca. Beneficia-se também com um reforço de imagem da loja e com a percepção de confiabilidade se os produtos de marca própria forem de boa qualidade, já que se tornam opção de custo e benefício ao consumidor. Além disso, os varejistas que comercializam marcas próprias não têm as mesmas restrições de exposição, promoção e preço das marcas dos fabricantes, itens determinados pelo próprio canal (Toillier, 2003).

É importante a compreensão de que, dentro da própria loja varejista, os produtos marca própria competem com os produtos de marcas nacionais ou locais que, em geral, recebem maior investimento de comunicação para sua divulgação. Além disso, também competem com os produtos marca própria de outros varejistas em outras redes de distribuição (Dawes & Nenycz-Thiel, 2013). Estudos comprovam que a imagem de

uma marca própria de um varejista afeta a imagem de produtos marca própria de outros varejistas, isto é, há a generalização da imagem relacionada à qualidade dos produtos marca própria (Nenycz-Thiel, Sharp, Dawes & Romaniuk, 2010). Além disso, consumidores com atitudes positivas em relação a produtos marca própria são mais propensos a comprar outros produtos marca própria do que marcas nacionais (Olsen, Menichelli, Meyer & Naes, 2011).

2.2.1 Táticas de produto

Souza e Nemer (1993 *apud* Toillier, 2003)¹ expõem quatro apresentações distintas de produtos com marcas próprias de varejistas: 1) o produto com o nome da loja, cuja estratégia é repassar ao bem a mesma força da imagem da loja, o que requer uma maior qualidade do produto, visto que este está associado diretamente ao nome da empresa; 2) produto com marca exclusiva do varejista, mas com nome distinto do da loja — essa estratégia é empregada quando uma loja atende a diversos públicos e deseja direcionar determinada linha/produto para um segmento específico; 3) produto com marca exclusiva, a qual é formada por uma aliança entre um varejista e um determinado estilista; 4) produto com marca licenciada, cuja linha é endossada por uma pessoa famosa ou um personagem conhecido e é desenvolvido exclusivamente para um determinado varejista.

Um produto de marca própria deve ser planejado a partir do produto líder de mercado, com as mesmas especificações técnicas, qualidade e embalagem, para que o consumidor perceba esse lançamento como a melhor opção custo/benefício (Pereira, 2001; Toillier, 2003). O produto de marca própria também pode ser pensado com uma estratégia *premium*, agregando valor ao produto (Toillier, 2003; Veloso, 2004).

Nesse sentido, Corstjens e Lal (2000) comentam que há produtos de marca própria de dois tipos: de qualidade alta ou aceitável e de baixa qualidade, sendo que apenas o primeiro tipo possibilita a diferenciação frente aos produtos de marcas nacionais, gera lealdade dos clientes e, conseqüentemente, lucratividade. Para garantir a qualidade requerida, faz-se necessário um processo rigoroso para a seleção do fornecedor, incluindo ciclos de avaliação periódica com laboratórios externos para testar os produtos e checar se os padrões estão sendo atendidos/mantidos, visto que qualquer problema com o produto marca própria pode colocar o nome da empresa em jogo (Pereira, 2001; Veloso, 2004; Scherer, 2007). Como comprovaram Olsen *et. al.* (2011) em seus estudos, atualmente, diversos produtos de marca própria são

¹ Souza, M. G., & Nemer, A. (1993). *Marca e Distribuição*. São Paulo: Makron Books.

percebidos com qualidade igual ou superior aos de marca nacional.

No que diz respeito à estratégia de inovação de produtos, na verdade, a marca própria provém de uma empresa seguidora, que desenvolve produtos semelhantes aos líderes, buscando sintonia com as exigências já estabelecidas no mercado, seguindo tendências de mercado, diferindo-se apenas no que tange ao preço (Toillier, 2003). Smith (1965) afirma que há a inabilidade inerente a ou há a indisposição do varejista para ser pioneiro no desenvolvimento de produtos.

A escolha de uma categoria de produto para a introdução de uma marca própria deve considerar as categorias com margens mais elevadas, que permitam uma estratégia de preço baixo, e uma categoria de alto giro/compra frequente, caso em que os clientes não estão dispostos a arcar com preços elevados (Velooso, 2004).

São características de produtos marca própria: alto volume de vendas, alto giro, baixa margem unitária, baixo grau de inovação e baixo grau de diferenciação (Pereira, 2001). Peeters *et. al.* (2006) comentam que, além da questão do alto giro, um varejista deve optar por introduzir marca própria em produtos que não tenham alto risco e com os quais já tenha experiência em comercializá-los.

Em relação à embalagem, Sayman, Hoch e Raju (2002) e Velooso (2004) enfatizam a necessidade de fazer-se investimento nesse aspecto, já que, para produtos de marca própria, dificilmente são realizadas grandes ações promocionais, do que nasce a importância da embalagem como diferencial para destaque do produto na prateleira e como marcador do posicionamento.

Wilner (2006) faz referência à questão de que os varejistas estão mais aptos a conhecerem os clientes e suas exigências do que as indústrias, uma vez que têm relação direta e próxima aos mesmos, têm conhecimento de escala, domínio de mercado e informação sobre os consumidores.

2.2.2 Táticas de preço

O principal motivo pelo qual os varejistas aderem à prática de produtos com marca própria está relacionado ao aumento da margem de lucro bruto, visto que o custo é menor para a aquisição de um produto de marca própria se comparado a um produto de marca nacional, já que não estão incutidos custos de vendas nem de marketing; nesses casos, faz-se pouca propaganda e aplicam-se algumas técnicas de promoção no próprio ponto de venda (Pereira, 2001; Toillier, 2003; Velooso, 2004).

Em sua pesquisa, Toillier (2003) também encontrou outros motivos para a implementação dessa prática: a tentativa de melhores condições de negociação com os fornecedores, já que a rede varejista restringe o espaço das marcas líderes nas prateleiras/gôndolas para expor seu próprio produto; e possível aumento de fidelização dos consumidores, visto que, se estes gostarem dos produtos marca própria, encontra-os não apenas nas lojas do próprio varejista.

Deve haver um incentivo financeiro para que um cliente opte por um produto de marca própria ao invés de escolher seu produto favorito de outra marca, ou seja, a mercadoria com a marca do varejista deve ter preço inferior à marca líder, mas não baixo demais, para que não seja percebida como item de baixa qualidade (Toillier, 2003).

Peeters *et. al.* (2006), Velooso (2004) e Pereira (2001) ressaltam a importância do entendimento de que os produtos de marca própria devem ser produzidos e vendidos em grande escala, o que indica que essa estratégia aplica-se a grandes varejistas (com grande participação no setor) ou a redes de lojas associadas. Portanto, não se aplica a lojas individuais, independentes. Isso é pré-requisito para que, de fato, obtenham-se custos mais baixos na aquisição das mercadorias e se tenha a possibilidade de efetivar políticas de preços baixos não-danosas ao próprio distribuidor. O varejista acaba por pagar um preço menor pela mercadoria, pois, por um lado, os produtos marca própria têm menor custo para seus produtores, que, em geral, utilizam a capacidade ociosa de suas fábricas para produzi-los, não agregando ao custo total despesas com propaganda e desenvolvimento de novos produtos. Por outro lado, o grande poder de barganha do varejista, em função do crescimento e/ou concentração do setor, possibilita-lhe negociar para pagar um pouco mais do que o custo marginal do fabricante, chegando a uma redução de 10% a 15% em relação ao custo de compra de um produto de marca nacional (Pereira, 2001).

Wilner (2006) apresenta dados que indicam que, para o consumidor, o preço final de um produto marca própria pode oscilar entre uma redução de 10% a 40%, em relação ao preço de um produto marca nacional. Já Pereira (2001) encontrou em sua pesquisa resultados com descontos entre 5% a 20% mais baratos do que as marcas tradicionais.

A associação implícita ou explícita com alta qualidade de produtos de marca do fabricante *versus* marca própria pode ser a principal razão para se comprar produtos mais caros com a marca do fabricante. Diminuir o preço da marca nacional/fabricante até igualar ao preço de um produto marca própria tira a principal razão para comprar a marca própria

(economizar dinheiro)/aumentar o preço da marca própria até igualar ao preço de um produto de marca do fabricante também gera o mesmo efeito (Woodside & Ozcan, 2009).

Veloso (2004) destaca que a política de preços dos varejistas com marca própria e as suas reações às estratégias promocionais, em geral, ficam restritas apenas às iniciativas da marca líder, isto é, não são feitas promoções caso outro concorrente, que não o líder, lance mão dessa ferramenta.

2.2.3 Táticas de promoção

O varejista pode comunicar a existência, os benefícios e os diferenciais de seus produtos marca própria através de impressos promocionais, promoções no ponto de venda (PDV), mala-direta para os clientes cadastrados, vídeos institucionais ou mesmo em anúncios em mídia de massa — rádio, televisão, outdoor, entre outros (Toillier, 2003; Veloso, 2004). Vale ressaltar que os produtos de marca própria são os únicos nos quais o varejo absorve todas as atribuições de promoção, comercialização e investimentos de inventário (Unterleider & Damacena, 2006).

Promoções no ponto de venda abrangem ferramentas como demonstração de produtos, distribuição de amostra grátis, displays, cartazes, concessão de espaços maiores e/ou privilegiados nas gôndolas e proximidade física entre os produtos marca própria e os produtos marca do fabricante (Pereira, 2001; Toillier, 2003; Veloso, 2004; Peeters *et. al.*, 2006). E, como citado anteriormente, a embalagem é um diferencial na hora da escolha na gôndola.

Funcionários bem treinados e conhecedores dos produtos do varejista favorecem a apresentação e divulgação da marca própria, estão habilitados a fazerem comparativos com as marcas tradicionais e podem auxiliar os clientes na escolha. Sem o apoio e aceitação dos funcionários e gerentes, a promoção da marca do varejista não será eficiente (Veloso, 2004).

Veloso (2004) também aponta a necessidade de criar-se um calendário promocional para o planejamento da comunicação da marca própria, do mesmo modo que são trabalhadas as marcas nacionais. Datas como Dia das Mães, Dia dos Namorados e Natal e estratégias como “Pague um e leve dois” devem ser planejadas para maximizar o sucesso da promoção.

De acordo com Corstjens e Lal (2000), é importante ressaltar que, quando uma marca nacional propõe-se a investir em propaganda e ações promocionais, a fim de limitar o impacto das marcas próprias, esse movimento pode levar à redução da lucratividade da marca do varejista, visto que, com o aumento da

propaganda, a porção de consumidores leais à marca do fabricante aumenta. Com a redução de preços de produtos de marca nacional em promoções, a fatia de clientes dispostos a experimentar produtos marca própria é reduzida, e a estratégia de marca própria torna-se difícil de ser implementada.

Embora se venha trabalhando marca própria com rigor profissional, Olsen *et. al.* (2011) comentam que a promoção de marca própria enfatiza os benefícios econômicos, como a consciência de preços, enquanto que a promoção da marca nacional concentra-se em benefícios hedônicos, como inovação e prazer de compras. Essas diferenças podem afetar a imagem das marcas próprias. Mesmo que as marcas próprias tenham evoluído em categorias *premium*, focando mais em embalagens desenvolvidas profissionalmente e comunicando a qualidade do produto, não apenas os preços baixos, ainda assim têm sido associadas a uma imagem de baixo custo.

Um ponto negativo da promoção da marca própria, encontrado na pesquisa de Peeters *et. al.* (2006), foi a identificação de que os consumidores percebem a comunicação da marca própria, via logomarca, como mais simples do que a das marcas tradicionais, isto é, percebem que é despendido um esforço muito menor na criação, planejamento e implantação de novas marcas dos varejistas.

2.2.4 Táticas de distribuição

Quando se fala em distribuição de produtos marca própria, como o próprio termo diz, fica evidente que as mercadorias são distribuídas apenas entre as lojas de determinado varejista, o que garante a exclusividade dos produtos. Há ainda a distribuição via venda online pela internet, através do site do próprio varejista.

Uma preocupação nesse item do mix de marketing, como aponta Toillier (2003), é a exposição nas prateleiras. O produto marca própria deve ter espaço no mínimo igual ao da marca líder, deve estar localizado próximo aos produtos associados e deve ter visibilidade destacada, para que seja reconhecido e chame a atenção do comprador, pois, quanto maior o espaço e melhor a localização, maiores tendem a ser as suas vendas.

Segundo Sayman *et. al.* (2002), a aproximação física do produto marca própria ao produto líder é necessária para que seja pronunciado o efeito sensitivo do preço e de semelhança. Quanto maior a distância, mais os produtos são percebidos como diferentes.

Corstjens e Lal (2000) comentam que o valor que as companhias depositam na marca própria está refletido na quantidade de espaço na prateleira devotado

para tais itens. Quanto maior o espaço, maior é o valor agregado pela empresa, maior é a crença na qualidade do produto, maior é o entendimento de que esse negócio é lucrativo para a empresa varejista. Os varejistas precisam considerar não só os lucros, mas também o volume necessário de negócios para atingir o retorno adequado sobre o espaço de prateleira alocado para armazenar as marcas da loja (Corstjens & Lal, 2000). Destaca-se a necessidade de se oferecer aos clientes um amplo mix de mercadorias das mais diversas marcas, não apenas a marca própria, a fim de garantir a compra do cliente e maximizar sua fidelidade. Caso não haja determinado produto de determinada marca na loja, o cliente pode desistir da compra por inteiro (Toillier, 2003).

Outra característica interessante da distribuição de produtos marca própria é que, em geral, o varejista não admite falta de seus produtos nas gôndolas (Pereira, 2001; Castro, 2008). Isso resulta no aumento de seu poder de barganha em relação aos fornecedores de marca nacional e aumento de sua independência, visto que, caso haja interrupção da entrega dos produtos dos fabricantes, a empresa dona do canal de distribuição já estará apta ao abastecimento da loja com seus produtos marca própria (Toillier, 2003).

Na próxima seção, será descrito o passo a passo para levantamento das informações do estudo de caso.

3. Método

Para atingir os objetivos propostos, este trabalho foi desenvolvido a partir de revisão bibliográfica, de um estudo de caso e da triangulação entre estes dados.

A revisão bibliográfica compilou dados teóricos e dados secundários do mercado em geral. Complementarmente, optou-se por um estudo de caso, na medida em que a proposta era analisar uma parte, uma unidade do mercado— neste caso, uma grande e tradicional rede de farmácias do Sul do país que atua fortemente com a estratégia de produtos marca própria. A escolha por essa empresa justifica-se ao se observar sua imagem consolidada (empresa com 4 décadas de história e possui mais de 300 lojas espalhadas pela Região Sul do Brasil) e sua experiência já icônica e bem-sucedida no trabalho com marca do varejista (foi a primeira rede de farmácias do país a comercializar marca própria, em 1989).

Segundo Hair *et. al.* (2010), estudo de caso representa uma investigação empírica, de caráter qualitativo, que compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Esse método permite que um problema seja estudado em profundidade.

Os dados deste caso foram obtidos através de entrevista em profundidade com a gerente de marketing da marca própria e através de observação. Uma das vantagens da entrevista em profundidade é sua flexibilidade, pois o entrevistador possui a liberdade de adentrar em determinados temas conforme o ritmo e conhecimento do entrevistado, de modo a enriquecer ainda mais a coleta de dados. O roteiro de entrevistas incluía questões como: Como é planejado/organizado o lançamento de um novo produto? Qual é o pré-requisito de um produto para levar a marca da empresa? Algo em especial sobre as embalagens? O que se pode falar/comparar sobre a qualidade dos produtos marca própria? Como é o relacionamento com os fornecedores de produtos com a marca do fabricante? Como é estabelecida a política de preços? A concorrência são as marcas nacionais/internacionais e/ou outras redes de farmácias? Os custos (produção, venda, embalagem, promoção) e margens são reavaliados? Qual é a política de promoção da marca própria? Como é o posicionamento dos produtos marca própria em relação às grandes marcas? Além das lojas próprias e franquias, o site é um canal forte de distribuição dos produtos marca própria? Como a senhora analisa a evolução do mercado de marcas próprias? Quais são os principais problemas enfrentados para a implantação de uma estratégia de marca própria? Quais são as tendências para marca própria?, entre outras questões.

A entrevista foi examinada à luz da técnica de análise de conteúdo, tendo categorias criadas para organização dos achados. Para Nique e Ladeira (2014, p. 189), a análise de conteúdo é uma técnica muito útil para organizar os dados qualitativos através da codificação e categorização e visa “interpretar os dados através das inferências de um texto focal, oriundo de entrevistas, observações e documentos, para seu contexto social, de maneira bastante objetiva”.

A técnica de coleta de dados a partir observação foi utilizada com o intuito de complementar e reforçar pontos da entrevista, fortalecendo o estudo de caso. Ocorreu a partir da visita e observação em quatro lojas da rede, todas localizadas na cidade de Porto Alegre, onde se pode verificar a exposição das mercadorias marca própria, as formas de promoção no ponto de vendas e diálogo com os vendedores. A observação consiste em uma técnica de registro sistemático de padrões de comportamento, objetos e eventos, a fim de obter informações sobre o fenômeno de interesse (Nique, Ladeira, 2014).

Por fim, a partir dos dados coletados na revisão bibliográfica e obtidos na entrevista em profundidade e através da observação, organizou-se uma triangulação, a fim de comparar a realidade de mercado com as premissas teóricas indicativas.

4. Análise e discussão dos resultados

Nesta seção, são apresentados, triangulados e discutidos os resultados encontrados no estudo de caso.

4.1 A realidade da marca própria analisada

Buscando alternativas que aumentassem a rentabilidade da empresa e entregassem valor de bem-estar ao cliente, a empresa implementou a estratégia de marca própria ainda na década de 1980, lançando fraldas infantis. Atualmente, reúne mais de 500 itens divididos em 18 submarcas. De acordo com a executiva da empresa, em 2010, oito milhões de produtos marca própria foram vendidos e, comparando-se o primeiro semestre de 2011 ao mesmo período do ano anterior, houve um crescimento de 29% no volume de vendas. Para produtos de perfumaria, a marca própria representa 17% do volume de vendas em termos de valores e 25% em volume de mercadorias.

A primeira estratégia da empresa, quando lançou o primeiro produto com sua marca própria, era ter preço baixo bastante competitivo em relação ao principal concorrente. Tendo acertado a medida da relação preço-qualidade, houve grande aceitação dos consumidores frequentadores da rede. A empresa percebeu, então, que poderia gerar confiança e credibilidade através de sua própria marca e passou a oferecer diversos produtos de higiene básica para uso diário (valendo-se de apelo funcional).

No início dos anos 2000, a rede identificou a viabilidade de um movimento diferenciado, afinal a sua marca própria estava consolidada, sua imagem estava fortalecida. Foi quando passou a atuar em nichos específicos de mercado, com comunicação direcionada, público mais definido, com personalidade e estilo de vida identificados. Modificou-se o foco exclusivo no posicionamento “primeiro preço”, passando-se a ofertar produtos diferenciados, que oferecessem encantamento (apelo afetivo) como um valor principal da marca.

A empresa não foge à regra da estratégia de ser uma empresa seguidora no que tange à marca própria. A especialista ressalta que, a marca própria, em si, é seguidora, visto que os investimentos em comunicação são muito pequenos, tem-se pouca força de mobilização para gerar uma mudança de comportamento no consumidor. A marca própria surfa nas ondas de consumo: as marcas nacionais vislumbram uma tendência, estabelecem um nicho de consumo e, então, a empresa aproveita esse nicho e cria um diferencial dentro dele.

4.2 Táticas de produto da marca própria analisada

A empresa visa atender aos diversos segmentos de clientes com produtos de sua marca própria. Por exemplo, na parte de perfumaria e cosméticos, há linhas com embalagens diferenciadas, desenvolvidas sob rigor de *design*, e aromas mais sofisticados, que fazem referência a produtos de marcas internacionais; há também linhas com *design* mais simples, básico. A utilização de diferentes marcas exclusivas do varejista — submarcas próprias — para atender a diversos públicos, direcionando determinada linha/produto para um segmento específico está de acordo com o indicado por Souza e Nemer (1993 apud Toillier, 2003).

A produção das mercadorias está seguindo a estratégia de verticalização da empresa. Até 2005, os produtos marca própria eram produzidos por fabricantes terceirizados (incluindo fabricantes com marcas nacionais), e a empresa apenas entrava com sua marca. Como o negócio mostrou-se promissor, os executivos decidiram modificar a estratégia, transformando o laboratório de manipulação do grupo em uma fábrica. A opção por criar produtos cada vez mais sofisticados e exclusivos levou à produção própria da maior parte dos produtos marca própria.

A rede de farmácias estudada desenvolveu a estratégia de marca *premium* para algumas linhas de produtos, oferecendo maior valor agregado e inovando em alguns detalhes dentro das tendências já estabelecidas no mercado. Isso está em consonância com o que se encontra na literatura (Dahr *et. al.*, 2001; Toillier, 2003; Veloso, 2004). Dhar *et. al.* (2001) comentam que uma estratégia que alie qualidade superior com marca própria pode ajudar na diferenciação do varejista e pode atrair os consumidores para as suas lojas.

A empresa vale-se de pesquisa de tendências do mercado (através de análise das grandes marcas nacionais e internacionais e através de contatos com agência de publicidade, agência de *design*, institutos de pesquisa, fornecedores, entre outros) para lançar um novo produto marca própria. A gerente comentou que a empresa procura identificar o que o consumidor busca nas lojas da rede que ele ainda não encontrou. O marketing da marca própria é responsável pelo detalhamento do novo produto, pelo alinhamento da promessa de marca, pela descrição do apelo emocional que deve ser traduzido no produto e em sua embalagem, pela definição do perfil psicográfico do público, pela sugestão de mix de produtos e pela indicação das referências que devem servir de espelho para esse novo produto. O lançamento de novos produtos segue essas tendências de consumo e também negociações com fornecedores externos e com o próprio laboratório da rede.

O grande diferencial da empresa, comparado a outras intervenções de marcas próprias no mercado brasileiro, está em oferecer uma ampla gama de produtos, que variam de itens básicos de higiene a produtos mais sofisticados (incluindo embalagens diferenciadas) que competem com marcas internacionais de cosméticos e perfumaria. A empresa foi pioneira em marca própria para farmácias.

4.3 Táticas de preço da marca própria analisada

A rede pesquisada trabalha com uma redução em torno de 20% nos preços de produtos funcionais, em relação à marca líder, dentro das faixas apontadas na literatura por Wilner (2006) e Pereira (2001). Esse percentual é fruto de pesquisas desenvolvidas pela empresa, que fez testes para verificar qual preço teria maior aceitação do público, fazendo um balanço com a lucratividade do item.

No caso de cosméticos, de acordo com o entendimento da executiva de marketing de que os concorrentes da marca própria são marcas nacionais presenteáveis como Boticário, Natura e Avon, que não constam no portfólio de produtos da rede de farmácias, não há a necessidade da manutenção da estratégia de primeiro preço. Contudo, mesmo em relação às marcas presenteáveis nacionais, a empresa mantém vantagem no preço. Por exemplo, um perfume dessas outras marcas pode custar em torno de R\$ 90,00, enquanto que um perfume da marca própria analisada custa em torno de R\$ 28,00 — uma diferença de aproximadamente 70%, o que possibilita o acesso de mais pessoas a produtos de bem-estar. Conforme a entrevistada, essa diferença de preço garante o volume necessário para a rentabilidade da marca própria.

Em relação à precificação, de acordo com a gerente de marketing, a empresa revisa seus custos permanentemente, buscando alternativas de redução de custos no desenvolvimento de seus produtos. É uma tarefa árdua equalizar a vantagem de preço inerente à marca própria, a embalagem que suporte a estratégia de diferenciação estabelecida pela empresa e a rentabilidade acima da média se comparada a produtos de marcas do fabricante. A rentabilidade tem que justificar a ocupação de espaço no ponto de venda, o qual poderia ser comercializado para outra marca.

4.4 Táticas de promoção da marca própria analisada

Para promover suas linhas de marca própria, a empresa, previamente ao lançamento, busca identificar qual o benefício que cada submarca pode entregar ao consumidor e qual o desejo que o consumidor tem ao procurar uma marca dessas, solidificando, assim, os diversos posicionamentos (entre as linhas mais diferenciadas e as funcionais).

Ao aproximar seus produtos marca própria aos das grandes marcas internacionais (fisicamente, nas prateleiras, e em anúncios no site da rede e nos encartes promocionais), a empresa intenciona que os consumidores valorizem seus produtos com a mesma intensidade que valoram essas outras marcas. Esse ponto está em linha com o exposto por Pereira (2001), Toillier (2003), Veloso (2004) e Peeters *et. al.* (2006).

A empresa tem uma marca forte e consolidada, o que transmite credibilidade e confiança aos seus produtos marca própria. A especialista comenta que a marca própria gera reforço da imagem (valorização da marca), fidelidade e também gera novos negócios, uma vez que, ao cliente experimentar um produto da rede e fidelizar-se a ele, terá que voltar à loja, onde estará exposto a uma série de outras ofertas e oportunidades de consumo (assim como é ressaltado por Toillier, 2003).

A rede planeja a promoção da marca própria ao longo do ano inteiro, através de diferentes estratégias de comunicação: 1) promoções em datas especiais (Dia das Mães, Dia dos Namorados, Natal, e outras), com a construção de tabloides e campanhas que veiculam juntamente produtos de marca nacional, além da criação e oferta de kits presenteáveis; 2) bazar de descontos, que é uma promoção exclusiva de marca própria em todas as lojas da rede e ocorre 2 vezes ao ano, com duração de 15 dias; 3) participação na revista da própria rede — nesse veículo, muitas vezes, os produtos marca própria vêm junto aos editoriais ou junto aos produtos da categoria, não há necessariamente um anúncio exclusivo; 4) blogs sobre cosméticos — utiliza-se este canal como uma assessoria de imprensa, envia-se o lançamento para as blogueiras que, por sua vez, publicam o que entendem como relevante; 5) promoções através das redes sociais; 6) no mês de aniversário da rede, oferecem-se pontos em dobro no cartão de fidelidade da rede para os consumidores que comprarem produtos marca própria; 7) mídias como rádio, outdoor e anúncios em revistas de moda são utilizados esporadicamente ao longo do ano; 8) quiosque apenas com produtos marca própria em shopping com grande circulação de pessoas no período de vendas para o Natal. Esse calendário promocional está alinhado à orientação de Veloso (2004) e a ultrapassa, incluindo mais estratégias diferenciadas

Quadro 1 – Resumo Comparativo das Táticas Teóricas de Marketing para Marca Própria e das Práticas Encontradas na Empresa Analisada

	Preconizações Teóricas	Realidade na rede de farmácias X
Produto	<ul style="list-style-type: none"> • 4 estratégias: produto com o nome da loja; produto com marca exclusiva do varejista, mas com nome distinto do da loja; produto com marca exclusiva originada de aliança entre um varejista e um determinado estilista; produto com marca licenciada. • Por seguir-se o líder, a estratégia de marca própria do varejo é, em geral, seguidora e não inovadora. • Trabalha-se com produtos de alto giro. • Preocupação com a qualidade do produto, pois o mesmo está associado diretamente à marca da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de diversas submarcas exclusivas, com nome diferente do da loja, focando segmentos diferentes de produtos e público-alvo (produtos básicos de higiene a produtos mais sofisticados de bem-estar e beleza). • Mantém estratégia seguidora de marcas nacionais e internacionais, aproveitando novos nichos de consumo criados. • Preocupação com design das embalagens (forçar a percepção como a melhor opção custo/benefício) e com a qualidade (preocupação com a manutenção da boa imagem da marca da rede).
Preço	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas próprias funcionam melhor em circunstâncias onde há grande concentração do setor varejista, ou seja, os distribuidores farão grandes pedidos, o que aumenta o poder de negociação do varejo com seus fornecedores. • Redução entre 5% e 40% em relação ao preço de produto com marca do fabricante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução média de 20% em relação aos produtos de marcas nacionais. • Oferta de produtos com a estratégia “primeiro preço”. • Revisão constante de custos, a fim de reduzi-los, aumentando a rentabilidade e justificando o espaço no PDV, que poderia ser comercializado para outras marcas.
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de uma embalagem diferenciada, que chame a atenção do consumidor e o estimule a experimentar. • Trabalho no PDV (aproximação física com os produtos marca nacional e locais privilegiados em gôndolas e prateleiras para posicionar os produtos marca própria). • Criação de calendários promocionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Embalagens entendidas como forma de diferenciação dos produtos marca própria. • Aproximação visual dos produtos marca própria aos das grandes marcas (nos encartes e em anúncios online) para que os consumidores valorizem seus produtos com a mesma intensidade que valoram essas outras marcas. • Calendário anual de promoções além das datas tradicionais do comércio. • Estratégias de comunicação junto a blogueiras e quiosques em shopping (estratégias que não requerem vultosos investimentos em comunicação e alinhadas a algumas linhas de produtos cosméticos comercializados).
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço nas prateleiras e gôndolas igual ao das marcas de fabricantes e com grande visibilidade para os produtos marca própria. • Os produtos marca própria devem ficar próximos aos mesmos produtos de marcas nacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposição diferenciada dos produtos marca própria nas lojas – “paredão da marca própria”. • Aproximação física nas prateleiras dos produtos marca própria aos produtos de marcas nacionais ou internacionais.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da revisão bibliográfica e dos resultados da pesquisa.

da empresa, com ações de promoção que não exigem verba elevada de comunicação.

4.5 Táticas de distribuição da marca própria analisada

A empresa distribui seus produtos marca própria em todas as lojas da rede e também oferece venda pela internet, o que permite a distribuição da marca própria, por exemplo, em estados nos quais não há lojas da rede, como SP, RJ, GO e PE.

A especialista entrevistada indica a necessidade de se encontrar uma exposição diferenciada nas lojas, que valorize, reforce e exponha toda a gama de produtos marca própria, facilitando o conhecimento e experimentação do cliente. Entretanto, há a restrição do tamanho físico da maioria das lojas. Naquelas mais espaçosas, inovou-se através de um “paredão da marca própria”, onde as linhas ficam expostas com maior destaque, estimulando a compra.

A empresa realiza a gestão de espaços nos pontos de venda, respeitando o giro do produto. Conforme informação coletada na entrevista, não se deixa de privilegiar um fornecedor importante, que tenha venda significativa, que seja procurado pelos consumidores, para aumentar a exposição da marca própria.

O Quadro 1 apresenta a síntese comparativa entre as preconizações a respeito da temática da marca própria e a prática encontrada na empresa estudada.

O que emerge dessa análise é o alinhamento e a congruência das práticas da empresa com as recomendações teóricas. Por essa rede de farmácias analisada já ter uma marca forte no mercado, líder na preferência e na lembrança dos formadores de opinião do RS (Jornal do Comércio, 2015), constata-se que a estratégia da marca própria já está consolidada e mostra-se assertiva (construção e investimento na marca própria há mais de 25 anos), servindo de referência para outras organizações e conglomerados que desejem investir em produtos com a marca do varejista.

5. Conclusões

A partir do referencial teórico, evidencia-se a necessidade de construção de uma tática precisa para a introdução de um produto ou linha de produtos de marca própria. Esta tática deve ser clara e evidenciar o posicionamento da empresa varejista junto a seus clientes (respeito e considerações às exigências de qualidade, segmentação de público para precificação, promoção e distribuição), junto aos seus fornecedores (contratos claros para fornecimento, exigências de qualidade, volume de compras) e perante a concorrência (haverá retração das prateleiras cedidas às marcas nacionais? Qual será a política de preços utilizada frente ao líder?). Estando estas linhas claras, será mais fácil lidar com a concorrência.

Ao compreenderem-se claramente as vantagens que o varejista obtém ao ter contato direto com os consumidores, nota-se a assertividade de aplicação de uma estratégia de marca própria, ao mesmo tempo em que, se houver contratos justos e mutuamente benéficos, tanto o fornecedor quanto o varejista crescem.

O estudo de caso apresentado trouxe uma estratégia adequada de diferenciação de linhas de produtos marca própria, segmentadas por público. Isto implica em diferentes combinações do mix de marketing (preço, qualidade, promoção e diferenciação na distribuição). Essa estratégia de gerar valor para o cliente ao ofertar produtos de qualidade com preços mais baixos do que as marcas de fabricantes tem potencial de mercado, conforme os dados da Nielsen (2011) e sinaliza a tendência para as marcas próprias.

Ao analisar a empresa estudada, as indicações da literatura e da executiva entrevistada, entende-se que o principal desafio da estratégia de utilização da marca própria é a formação de preço, haja vista a complexidade de entregarem-se produtos de qualidade, diferenciados, com preços baixos e margens altas. O ideal desta equação não é fácil de ser alcançado e requer habilidade e foco intenso e contínuo em custos. O preço da marca própria não pode ser baixo demais, sugerindo baixa qualidade, mas também não pode ser alto demais, levando o consumidor a optar pela marca do fabricante — mais conhecida e promovida. Neste sentido, a empresa analisada destaca-se por realizar constantemente pesquisas de mercado a fim de averiguar e testar tendências de consumo, satisfação dos consumidores e faixas de preço ideais para ofertar seus produtos marca própria.

O varejista deve tentar equilibrar seu portfólio de produtos da forma mais rentável possível, possibilitando a exposição de todos os produtos que gerem margens altas, o que inclui tanto marcas nacionais como marcas próprias. Mas esta distribuição deve, ao

mesmo tempo, ser inteligente e eficiente, de modo a valorizar a divulgação e a promoção da marca própria, visto que este “veículo” (a prateleira) não requer pagamento a outra mídia.

Como contribuições e respondendo ao objetivo proposto, Este estudo verificou a congruência das disposições teóricas em relação à “Marca Própria” e a prática efetiva em uma organização farmacêuticas. Os resultados estão em sintonia com as preconizações da teoria. Encontraram-se, ainda, duas disposições bastante interessantes e que não constam nos cânones da matéria: em primeiro lugar, integração vertical, pois a rede de farmácias incorpora seu laboratório na produção de seus próprios produtos marca própria, a fim de evitar a terceirização, estratégia que, aparentemente, é viável econômica e financeiramente. Em segundo lugar, o monitoramento da satisfação dos clientes em relação à gama dos produtos e seus preços, que serve como bússola para a precificação e gestão das inovações.

Evidentemente, por tratar-se de uma pesquisa bibliográfica não exaustiva e de um estudo de caso, a discussão teve como base as conclusões de alguns teóricos sobre o tema e a descrição de apenas um caso real. Poder-se-ia dirimir as limitações desta pesquisa através de comparativos entre outras empresas ou entre as realidades de diferentes países.

Como sugestão de pesquisas futuras, pode-se citar o aprofundamento de temas como: a utilização de cartões de crédito com a bandeira do próprio varejista e a influência dessa ferramenta para a lealdade do cliente; o estudo sobre embalagem de produtos marca própria e um experimento para verificar a atratividade dessas embalagens; uma revisão sobre marcas próprias do ponto de vista do consumidor (opiniões, lealdade, preferências), pesquisando a sua opinião para identificar a assertividade das estratégias das empresas nas marcas próprias, considerando a escolha dos produtos ofertados com a marca própria, os preços trabalhados, a promoção e a exposição dos produtos; uma revisão sobre marcas próprias do ponto de vista do fabricante terceirizado, indicando vantagens e desvantagens dessa prática.

6. Referências

- Agafarma. (2014). *Marca própria Agafarma*. Recuperado em 15 de abril, 2014, de <http://www.agafarma.com.br/category/marca-propria/>
- Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização. (2008). *Marca própria cresce no atacado e nas farmácias*. Recuperado em 24 de abril, 2014, de http://www.abmapro.org.br/page/noticias_detalhes.asp?id=23
- Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização. (2012). *Manual ABMAPRO 2012*. Recuperado em 24 de abril, 2014, de http://www.abmapro.org.br/downloads/manual_abmapro_2012_final.pdf
- American Marketing Association. (2014). *Dictionary*. Recuperado em 30 de abril, 2014, de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=P>
- Call, D. L. (1967). Private label and consumer choice in the food industry. *Journal of Consumer Affairs*, 1, 149–160.
- Castro, R. C. T. (2008). *A percepção dos clientes em relação à marca própria Panvel*. Monografia de graduação, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Corstjens, M., & Lal, R. (2000). Building store loyalty through store brands. *Journal of Marketing Research*, 37, 281–291.
- Dawes, J., & Nenycz-Thiel, M. (2013). Analyzing the intensity of private label competition across retailers. *Journal of Business Research*, 66, 60–66.
- Dhar, S. K., Hoch, S. J., & Kumar, N. (2001). Effective category management depends on the role of the category. *Journal of Retailing*, 77, 165–84.
- Farmácias Pague Menos. (2012). *Marca Própria cresce nas Farmácias Pague Menos*. Recuperado em 15 de abril, 2014, de <http://portal.paguemenos.com.br/portal/noticias/releases/item/651-marca-pr%C3%B3pria-cresce-nas-farm%C3%A1cias-pague-menos>
- Hair, J. Jr., Wolfinbarger, M., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2010). *Fundamentos de Pesquisa de Marketing*. Porto Alegre: Bookman.
- Jornal do Comércio (2015). *Marcas de quem decide*. Recuperado em 10 de abril, 2015, de <http://portal.jornaldocomercio.com.br/index.php?id=/marcas/pesquisa2015/index.php>
- Marcelino, R. M. A., & Mestriner, F. (2007). Carrefour: marca própria e design de embalagem. *Central de*

- Cases ESPM, 2007. Recuperado em 25 de abril, 2014, de <http://www.espm.br/Publicacoes/CentralDeCases/Documents/CARREFOUR.pdf>
- Naiditch, S. (2006). A farmácia que virou fábrica. *Revista Exame*. Recuperado em 10 de abril, 2014, de <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/876/noticias/a-farmacia-que-virou-fabrica-m0108137>
- Nenycz-Thiel, M., Sharp, B., Dawes, J. & Romaniuk J. (2010). Competition for memory retrieval between private label and national brands. *Journal of Business Research*, 63, 1142–1147.
- Nielsen, (2011). *17º Estudo anual de marcas próprias*. Recuperado em 24 de abril, 2014, de <http://www.abmapro.org.br/downloads/estudoAnual2012.pdf>
- Nique, W., & LADEIRA, W. (2014). *Pesquisa de Marketing: uma orientação para o mercado brasileiro*. São Paulo: Atlas.
- Olsen, N. V., Menichelli, E., Meyer, C., & Naes, T. (2011). Consumer liking of private labels: an evaluation of intrinsic and extrinsic orange juice cues. *Appetite*, 56, 770–777.
- Panvel Farmácias. (2014). *Uma empresa com tradição*. Recuperado em 15 de abril, 2014, de <http://www.panvel.com/panvel/institucional.do?secao=quemSomos>
- Parente, J. G. (1981). Marketing e empresa: uma nova era para o marketing de bens de consumo? *RAE—Revista de Administração de Empresas*, 21(3), 71–73.
- Peeters, T., Bizarro, M. L. B., Amaral, F. S., & Bacha, M. de L. (2006). Estratégias de marca própria refletida na imagem percebida pelos compradores de super/hipermercados. *Jovens Pesquisadores*, 3 (1). Recuperado em 15 de abril, 2014, de <http://www.mackenzie.br/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/view/853/373>
- Pereira, I. (2001). Marcas de supermercado. *RAE—Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 16–27.
- Sayman, S., Hoch, S. J., & Raju, J. S. (2002). Positioning of store brands. *Marketing Science*, 21(4), 378–397.
- Scherer, F. O. (2007). *Limites, inovações e desenvolvimento nos relacionamentos de redes de pequenas empresas no Rio Grande do Sul*. Dissertação de mestrado, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Schutte, T. F. (1969). The semantics of branding. *Journal of Marketing*, 33(2), 5–11.
- Smith, H. D. (1965). The fight for inner space: brand name and private label. *Vital Speeches of the Day*, 31, 493–495.
- Toillier, A. L. (2003). *Análise do mercado supermercadista de marcas próprias sob a perspectiva do fabricante*. Dissertação de mestrado, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Unterleider, J. A. A., & Damacena, C. (2006). Estratégia de desenvolvimento de marcas próprias por supermercados no Brasil. *Revista de Administração da Mackenzie*, 7(3), 63–89.
- Veloso, A. R. (2004). *Processo de introdução de marcas próprias no varejo supermercadista brasileiro: um estudo de caso múltiplo*. Dissertação de mestrado, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Wilner, A. (2006). A força do varejo. *GV Executivo*, 5(1), 17–21.
- Woodside, A. G., & OZCAN, T. (2009). Customer choices of manufacturer versus retailer brands in alternative price and usage contexts. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 100–108.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zanatta, W. (2013). Marcas próprias devem unir qualidade e preços competitivos. *Jornal do Comércio*, 19 de dezembro. Recuperado em 30 de abril, 2014, de <http://jcrs.uol.com.br/marcas/marcas-proprias-devem-unir-qualidade-e-precos-competitivos/#more-3426>