

# **Estratégias de marcas em fornecedores de marcas próprias de produtos lácteos**

**Sônia Regina Gouvêa Rezende**

Programa de Pós-graduação em Administração  
Universidade Federal de Uberlândia  
[soniarez2@yahoo.com.br](mailto:soniarez2@yahoo.com.br)

**Verônica Angélica Freitas de Paula**

Programa de Pós-graduação em Administração  
Universidade Federal de Uberlândia  
[vafp@terra.com.br](mailto:vafp@terra.com.br)

## **Resumo**

O artigo avalia a decisão de fabricação de marcas próprias e sua influência na estratégia de marcas de fabricantes de produtos lácteos. O referencial teórico aborda a estratégia de marcas próprias para fornecedores. Foram analisados quatro fornecedores brasileiros que produzem marcas de fabricantes e marcas próprias. Com a triangulação dos dados (entrevistas, análise documental, observação não participativa) e a partir da análise comparativa das empresas pesquisadas, foi possível apresentar pontos de convergência no tocante às variáveis de análise. Resultados indicam que o fornecimento de marcas próprias, apesar das desvantagens citadas pelos fornecedores pesquisados, proporciona crescimento e possibilidades de melhorias contínuas. Foi possível identificar que marcas próprias são consideradas diferencial em relação à concorrência. Situações ainda não descritas na literatura foram identificadas, podendo indicar características específicas do mercado brasileiro. A principal contribuição é apresentar fatores motivadores, vantagens e desvantagens do fornecimento de marcas próprias na perspectiva de fabricantes de produtos lácteos.

**Palavras-chave:** Marca própria. Fornecedores de marca própria. Produtos lácteos.

**Agradecimentos:** As autoras agradecem o apoio PROAP e FAGEN/UFU.

## **Abstract**

This paper evaluates the decision to manufacture own brands and its influence on brand strategies of dairy products suppliers. Literature review introduces aspects related to own brands for suppliers. Four Brazilian suppliers that manufacture both national brands and own brands were analyzed. Through the triangulation of data (interviews, document analysis, non-participatory observation) and from the comparative analysis of the companies studied, it was possible to present points of convergence on the analysis variables. Results indicate that the supply of own brands, despite the disadvantages pointed by the suppliers interviewed, provides chances for growth and continuous improvement. It was possible to identify that own brands are considered differential from the competition. Situations not previously described in the literature were identified, which may indicate

specific characteristics of the Brazilian market. The main contribution is to present motivating factors, advantages and disadvantages of supplying own brands from dairy suppliers' perspective.

**Keywords:** Private label. Private label suppliers. Dairy products.

**Acknowledgments:** Authors acknowledge support from PROAP and FAGEN/UFU.

## 1 Introdução

Pesquisas confirmam a relevância de se estudar as marcas e todas as decisões envolvidas em suas estratégias, o que inclui análise de seus fabricantes, distribuidores e as perspectivas dos consumidores (KELLER, 2008; FISCHER, VÖLCKNER, SATTLER, 2010). A concorrência aumentou e diferentes empresas e marcas estão disponíveis. Para se destacar entre tantas opções, Porter (1997) sugere que as empresas adotem estratégias para diferenciar-se da concorrência tornando-os únicos e trazendo vantagens competitivas sobre os concorrentes. Embora a maioria das empresas não possa controlar as variáveis ambientais, eles podem gerenciar suas atividades para fornecer valor superior através da diferenciação (PORTER, 1990).

Neste contexto, é relevante estudar as estratégias de marca do ponto de vista dos fabricantes, especialmente de fornecedores de marca própria, como relatado por diferentes autores (TOILLIER, 2003; PIATO, 2006; OUBINÁ, RUBIO, YAGUË, 2006a, 2006b; GOMEZ, BENITO, 2008; YOKOYAMA, 2010; ALTINTAS et al, 2010; GROZNIK, HEESE, 2010; CHEN et al, 2010; DABIJA, 2011).

Desse modo, este estudo visa analisar como a decisão de fabricação de marcas próprias se insere na estratégia de marcas de fabricantes de produtos lácteos. Para atingir este objetivo, aspectos relacionados à estratégia de marcas próprias para os fornecedores são estudadas, bem como as razões para a produção de marcas próprias, identificando vantagens e desvantagens desses produtos. O processo e os critérios para a seleção e avaliação de fornecedores de marca própria também são apresentados.

Assim, optou-se por desenvolver estudo multicase com quatro fabricantes de produtos lácteos. Após esta apresentação inicial do objetivo e relevância deste estudo, tem-se a revisão teórica, os aspectos metodológicos e a análise e discussão dos resultados. Por fim, são apresentadas as contribuições do estudo.

## 2 Marcas próprias

Importante analisar o conceito de marca própria e a influência de seu desenvolvimento nas estratégias de marcas (KUMAR, STEENKAMP, 2008). Marca própria se caracteriza por produtos ou marcas que pertencem aos varejistas, atacadistas ou outro distribuidor de bens de consumo, registrados e comercializados com exclusividade por estas organizações que detêm o controle da marca e que normalmente não possuem unidades produtoras (OLIVEIRA, 2005; CHEN et al, 2010).

O fabricante pode optar pelo uso de marca de fabricante ou produzir marcas próprias. Pode adotar também a opção de produzir marcas próprias e marcas de fabricante

concomitantemente (SHIH, 2010; DABIJA, 2011). Com o uso de estratégia mista de produção, o fabricante pode provocar concorrência direta entre os membros de um mesmo canal, pois o consumidor pode encontrar em um mesmo estabelecimento dois produtos com marcas diferentes, mas produzidos por um mesmo fabricante, situação comum aos fornecedores de marcas próprias (PIATO, PAULA, SILVA, 2011; DABIJA, 2011; OLSON, 2012). No mercado brasileiro esta associação do consumidor é feita com facilidade, em função da obrigatoriedade legal de identificação do fabricante no rótulo da embalagem (PAULA, 2008).

Compete aos fabricantes analisar, decidir e formular estratégias em relação a que tipo de fornecimento irá adotar (OLSON, 2012). No caso da opção pela dupla produção, marca própria e marca do fabricante simultaneamente, de acordo com Oubiná, Rubio e Yaguë (2006a) e Dabija (2011), os fabricantes precisam desenhar suas principais motivações estratégicas para posicionamento no mercado. Em geral, as marcas próprias representam uma ameaça considerável para as marcas de fabricante. No entanto, há fornecedores que, depois de avaliar as vantagens e desvantagens de produção de marcas próprias, têm optado por fabricá-los de modo a alcançar os objetivos econômico-financeiros, relacional e de marketing (OUBINÁ, RUBIO, YAGUË, 2006a; RUBIO, YOGÜE, 2008).

## 2.1 Marcas próprias: vantagens e desvantagens para os fornecedores

No quadro 1 são elencadas vantagens para adoção de estratégias de marcas próprias pelos fornecedores.

**Quadro 1 – Vantagens para a fabricação de marca própria**

Vantagens	Principais autores
Melhores espaços na gôndola para marca de fabricante	Souza, Nemer (1993); Oliver (2001); Toillier (2003); Oubiná, Rubio, Yaguë (2006a, 2006b); Tarziján (2007); Gómez, Benito (2008); Yokoyama (2010); Altintas et al (2010)
Garantia de volume de produção por prazo definido durante contratos	
Maior número de clientes	Méndez, Oubiná, Rozano (2000); Toillier (2003); Oubiná, Rubio, Yaguë (2006a, 2006b); Gómez, Benito (2008); Yokoyama (2010); Altintas et al (2010)
Oportunidade de ampliar <i>market share</i>	
Entrada em novos mercados não explorados	
Sobrevivência competitiva das médias e pequenas empresas manufatureiras	Oliver (2001); Toillier (2003); Gómez, Benito (2008); Altintas et al (2010)
Melhor relacionamento com os distribuidores, parceria com membros do canal de distribuição	Toillier (2003); Tarziján (2007); Gómez, Benito (2008); Chen et al (2010); Yokoyama (2010); Piató, Paula, Silva (2011); Dabija (2011)
Aumento do poder de barganha com os varejistas	
Diversificação na linha de produção	Oubiná, Rubio, Yaguë (2006a, 2006b); Tarziján (2007); Gómez, Benito (2008); Shih (2010); Yokoyama (2010); Altintas et al (2010); Dabija (2011)
Acréscimo de eficiência, economias de escala	
Mínimizar custos de produção e distribuição	
Eliminação de possíveis concorrentes	Toillier (2003); Oubiná, Rubio, Yaguë (2006a); Tarziján (2007); Gómez, Benito (2008); Altintas et al (2010)
Utilização da capacidade ociosa com ganhos de escala, diluição de custos fixos e maior competitividade em termos de custo/preço	
Exigências e especificações dos distribuidores desenvolvimento e expansão dos processos existentes	Oubiná, Rubio, Yaguë (2006a, 2006b); Yokoyama (2010); Altintas et al (2010); Piató, Paula, Silva (2011)
Redução das despesas com comunicação e propaganda	Oliver (2001); Toillier (2003); Gómez, Benito (2008); Dabija (2011)

Fonte: Elaborado pelas autoras, a partir dos autores indicados no quadro

Em relação à redução das despesas com comunicação e propaganda, de acordo com Yokoyama (2010), por exigência dos distribuidores brasileiros, este item tem outro enfoque no país: os fornecedores pagam às agências de publicidade indicadas pelos distribuidores os custos de desenvolvimento do material de comunicação.

Ainda que existam vantagens, os fabricantes também incorrem em algumas desvantagens que podem desencorajar a utilização da estratégia de marcas próprias, listadas no quadro 2.

**Quadro 2 – Desvantagens para a fabricação de marca própria**

Desvantagens	Principais autores
Comprometimento do seu <i>core business</i> (sua marca de fabricante)	Oliver (2001); Toillier (2003); Gómez, Benito (2008); Altintas et al (2010); Dabija (2011)
Na estratégia dupla, dificuldades de competir da marca de fabricante, risco de canibalização	
Diminuição do poder em relação ao varejo	
Risco de perder <i>market share</i> na competição com a marca própria	Oliver (2001); Toillier (2003); Gómez, Benito (2008)
Ociosidade de produção não compatível ao volume de produção requerido pelo contratante	
Riscos que a tecnologia do produto e dos processos seja copiada	
Exigência de divulgação da composição dos custos, o que permite maior poder de barganha dos varejistas	Oliver (2001); Toillier (2003)
Incapacidade de conciliar os custos dos produtos e os preços solicitados pelos detentores da marca	
Deficiências no estabelecimento dos contratos	
Falta de planejamento por parte dos distribuidores, geração de estoque de embalagens desnecessárias para o fabricante	Toillier (2003); Gómez, Benito (2008)
Aumento de exigências de participação em promoções	Yokoyama (2010)
Considerar a marca própria como se fosse uma marca de fabricante	

Fonte: Elaborado pelas autoras, a partir dos autores indicados no quadro

Ainda podem ser apontadas como desvantagens a menor margem de lucro, a complexidade adicional de distribuição e fabricação, a preocupação de rompimento de contrato e baixa lealdade dos distribuidores, que migram para um fornecedor que ofereça menor preço ou que expressem divergências aos interesses comerciais do fabricante (TOILLIER, 2003; GÓMEZ, BENITO, 2008; YOKOYAMA, 2010; DABIJA, 2011). Os riscos de dependência, que podem distinguir em três vertentes: se a empresa se limita em poucos clientes de marca própria, quando a marca própria ocupa muito da capacidade produtiva das fábricas e quando por exigências e contrato não pode comercializar o mesmo produto para terceiros ou em sua marca nacional são outra desvantagem (TOLLIER, 2003; DABIJA, 2011).

## 2.2 Seleção e avaliação de fornecedores de marcas próprias

A revisão da literatura revela que os fabricantes de marcas próprias inevitavelmente parecem competir com seus clientes por meio de sua marca de fabricante e sua produção de marca própria, transformando a relação entre o fabricante e os distribuidores (OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006a, 2006b; GÓMEZ, BENITO, 2008; YOKOYAMA, 2010; ALTINTAS et al, 2010; GROZNIK, HEESE, 2010; DABIJA, 2011; OLSON, 2012). Algumas competências importantes, tanto no ambiente externo como dentro da empresa, são exigências dos distribuidores quando se trata da escolha de seu fornecedor. Assim, um fator crucial e estratégico na construção da marca própria é a escolha do fabricante que irá produzi-la. A escolha do parceiro certo envolve uma série de atributos que devem ser

considerados para avaliar se esse está apto a sustentar o crescimento do negócio do distribuidor (OLIVEIRA, 2005; PAULA, 2008; PIATO, PAULA, SILVA, 2011).

Para Oliveira (2005), nas marcas próprias os varejistas não atuam apenas como distribuidor, mas assumem funções antes desempenhadas pelos fornecedores, tais como desenvolvimento e gerenciamento de marcas e produtos. Entretanto, como não são aptos a fabricar os itens a serem comercializados, os distribuidores precisam selecionar e avaliar fornecedores que atendam às suas necessidades, inclusive em termos de posicionamento de seus produtos (TOILLIER, 2003; PIATO, PAULA, SILVA, 2011). O quadro 3 traz a síntese dos critérios de seleção e avaliação de fornecedores usados pelos distribuidores.

**Quadro 3 – Critérios de seleção e avaliação de fornecedores de marcas próprias**

Critérios de seleção	Descrição
Situação econômica e capacidade produtiva	Manter contratos de fornecimento de produtos de acordo com qualidade pré-estabelecida e quantidade requerida
Vida fiscal da empresa, reputação e experiências	Idoneidade ética e moral, obrigações fiscais, tributárias, segurança do trabalho, responsabilidade social e ambiental
Capacidade de crescimento das instalações	Apresentação da estrutura física e demonstração da possibilidade de expansão do parque produtivo.
Grau de competitividade	Desenvoltura competitiva para lidar com as mais diversas circunstâncias
Porte da empresa	Capacidade de oferecer atenção personalizada, agilidade no processo produtivo e o comprometimento com as condições contratuais de longo prazo
Auditorias de produção (certificação de fábrica)	Verificação da capacidade de produção e do sistema de logística; averiguação da situação e estabilidade financeira e os aspectos organizacionais.
Manutenção da qualidade final do produto	Laudos técnicos dos produtos para comprovação dos padrões de qualidade contratados, “teste cego”, para o caso de alimentos
Grau de competitividade do fornecedor e do produto	Planilhas de custo total/ unitário (valor por unidade produzida) para avaliação das relações custo/ benefícios.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Oliveira (2005); Piato, Paula, Silva (2011).

Dessa maneira, o fabricante deve se conscientizar que sua situação econômica será objeto de análise pelo distribuidor e será exigido rigor no cumprimento de todos os critérios exigidos (OLIVEIRA, 2005; YOKOYAMA, 2010; PIATO, PAULA, SILVA, 2011). Piato, Paula e Silva (2011) apontam dois aspectos que os distribuidores analisam no processo de avaliação e seleção dos fornecedores de marca própria: desempenho anterior e reputação (ou experiências). De acordo com Piato, Paula e Silva (2011), ainda que o distribuidor determine as especificações para a produção de marca própria, sua gestão vai depender do fabricante apresentar a qualidade solicitada, no prazo determinado, o que, por sua complexidade de fabricação (máquinas, gastos em estoque, compra de embalagem), pode aumentar os custos.

### 3 Metodologia

Para a consecução do objetivo proposto, foi desenvolvido um estudo qualitativo descritivo. Entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas com quatro empresas brasileiras que produzem tanto marcas de fabricantes como marcas próprias para seus clientes varejistas e atacadistas. As entrevistas foram realizadas com oito atores destas empresas de diferentes posições hierárquicas, mas todos estavam envolvidos na decisão de fornecer marcas próprias. É importante mencionar que os atores entrevistados foram indicados pelo gestor responsável por marcas próprias de cada fabricante. O protocolo de pesquisa incluiu

também observação não participativa, realizada durante as visitas às fábricas, assim como durante as visitas aos pontos de vendas para averiguação da semelhança, diferença ou igualdade da formulação dos produtos de marca própria e marca do fabricante por meio da leitura dos rótulos dos produtos. Foi realizada a análise documental dos sites, catálogos, publicação em revistas especializadas do setor alimentício e de marca própria. Como sugerido por Eisenhardt (1989) e considerando o interesse em verificar diferentes produtos com marca própria, cada um com suas especificidades (YIN, 2006), quatro fornecedores de marcas próprias foram estudados.

Os produtos lácteos de marca própria foram escolhidos para este estudo em função de seu desempenho no rol de produtos que os *shoppers* mais consomem na categoria de alimentos, que por sua vez é a que detem maior quantidade de produtos com marcas próprias e a que possui maior número de itens por categoria, além do maior faturamento no Brasil (ABMAPRO, 2011; ACNIELSEN, 2012). Pela análise do corpus de pesquisa, através da triangulação de dados (YIN, 2006), foi possível verificar uma interação entre as diversas fontes de evidências obtidas. Após realização das análises de conteúdo de cada caso separadamente, optou-se por fazer análise comparativa dos casos de acordo com suas convergências, apesar das formas de contato para coleta de dados nas empresas estudadas terem sido distintas entre si. Ainda que não se obtenha uma generalização do assunto, entende-se que esta comparação permite apontar semelhanças e diferenças entre fabricantes que atuam com marcas de fabricante e marcas próprias em produtos lácteos.

#### 4 Análise comparativa dos casos estudados

A síntese das empresas estudadas é apresentada no quadro 4.

Quadro 4 – Síntese da apresentação dos fornecedores

Empresas	A	B		C	D
Número funcionários	150	220		600	1500
Ano de fundação	1986	1988		1965	1994
Início fornecimento de marca própria	1993	2007		2009	2007
Linhas de produtos na marca do fabricante	sorvete	queijo e requeijão		leite em pó, leites UHT, leite condensado, creme de leite e achocolatado	leites UHT, leite condensado, creme de leite, achocolatado, leite em pó, manteigas, queijos e bebida láctea
Linhas de produtos em marca própria	sorvete	queijo e requeijão		creme de leite, leite condensado, leite em pó e achocolatado	creme de leite e leite condensado
% atual em volume de marca própria	30%	queijo 30%	requeijão 50%	30%	3%

Fonte: Elaborado pelas autoras, a partir dos dados coletados na pesquisa

Os fornecedores A e B possuem algumas semelhanças, como número de funcionários, data de fundação e tipo de produto comercializado. O fornecedor C tem em comum com os fornecedores A e B o mesmo percentual em volume de produção de marcas próprias (em categorias diferentes). Para o fornecedor D, que possui uma marca de fabricante representativa no mercado, apenas 3% do total de seu volume comercializado corresponde

a marcas próprias.

A análise comparativa busca destacar as principais convergências e divergências entre as empresas estudadas. Cabe ressaltar que as comparações aqui destacadas não têm intenção de estabelecer generalizações, uma vez que as formas de contato para coleta de dados nas empresas estudadas foram distintas entre si. As convergências e divergências foram analisadas em relação às estratégias, gestão de marca própria, seleção e avaliação dos fornecedores, motivação, vantagens e desvantagens na produção de marcas próprias nas quatro empresas estudadas.

A pesquisa revelou que, entre os fornecedores de marca própria, sobressaíram as plantas de menor e médio porte, que estão ávidas para adentrar em todo mercado nacional, assegurar maior volume de vendas e se tornar conhecidas (TOILLIER, 2003; OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006a, 2006b; GÓMEZ, BENITO, 2008; ALTINTAS et al, 2010; YOKOYAMA, 2010); diferentemente do fornecedor de grande porte que mantém suas atividades em marca própria com o objetivo de consolidar o relacionamento com uma grande rede de varejistas, como é o caso do fornecedor D (TOILLIER, 2003; TARZIÁN, 2007; GÓMEZ, BENITO, 2008; CHEN et al 2010; YOKOYAMA, 2010).

As estratégias dos fornecedores A, B e C têm aspectos mais similares entre si do que com as do fornecedor D. Como principal particularidade para essa afirmação está o porte do fornecedor D. A inserção da estratégia de marcas próprias na estratégia competitiva das empresas constitui um diferencial decisivo no estabelecimento de seus posicionamentos. Para o fornecedor D, a marca própria tem abrangência de menor impacto na estratégia corporativa da empresa.

Os fornecedores A, B e C apontam como diferencial competitivo o fato de atuar com suas marcas de fabricante e no fornecimento de marcas próprias. Altintas et al (2010) afirmam que, a partir de uma perspectiva gerencial, os fornecedores têm que olhar para suas marcas de fabricantes e para sua produção em marcas próprias como recursos estratégicos que devem ser administrados de maneira que lhes permitam beneficiar ambas. Assim, estes três fornecedores criaram diferenças entre sua marca de fabricante e sua produção em marcas próprias.

O fornecedor D estabelece atualmente em sua estratégia competitiva como prioridade sua única marca de fabricante. Sua produção em marca própria está posicionada na estratégia de menor preço, e tem como foco melhorar sua posição de negociação no canal (OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006a). O fornecedor D decidiu fabricar produtos de marcas próprias pelos benefícios de um melhor relacionamento com seus clientes e espaços na gôndola para marca de fabricante (OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006b; ALTINTAS et al, 2010; SHIH, 2010; DABIJA, 2011).

No tocante à gestão, os fornecedores A, B e C citam como dificuldade de gestão o problema da responsabilidade dos fornecedores pelos custos de desenvolvimento, produção e estocagem das embalagens, e os fornecedores A e B citam o ônus com as despesas em auditorias, mas advertem que essas questões devem ser administradas de maneira que lhes permita beneficiar pela obtenção de volume de produção e continuidade de venda. No quesito despesas com auditorias, os fornecedores C e D, como resultado de negociações com um de seus varejistas, têm o respaldo da isenção dessas despesas. Mas todos admitem que o risco de canibalizar sua marca em uma estratégia de posicionamento duplo é considerado preocupante para o fornecedor que visa alcançar os objetivos econômico-financeiros, relacional e de marketing por meio de seus relacionamentos (OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006a, 2006b).

O processo de seleção e avaliação dos fornecedores pelos varejistas é considerado intransigente pelo fornecedor B. A busca por competências específicas tanto no ambiente externo como dentro da empresa é exigência dos distribuidores quando da escolha de seu fornecedor (OLIVEIRA, 2005; PAULA, 2008; PIATO, PAULA, SILVA, 2011). Mas todos os fornecedores estudados relatam com certa ponta de insatisfação os rigorosos processos de seleção e avaliação. Eles informam que ajustes e adequações são exigidas em conformidade com as solicitações, mas comentam que as alterações exigidas trazem benefícios às operações das empresas. As frequentes auditorias contribuem para melhorias contínuas, afastando assim o risco de desabilitação e de um possível rompimento por falta de cumprimento das Boas Práticas de Fabricação (BPF).

Todos os fornecedores estudados confirmaram a posição de diversos autores de que o volume de produção otimiza a obtenção de lucros pela demanda por altos volumes de produção (TOILLIER, 2003; GÓMEZ, BENITO, 2008; YOKOYAMA, 2010) e que o aumento de poder de barganha auxilia no processo de negociação (TARZIJÁN 2007; GÓMEZ, BENITO, 2008; YOKOYAMA, 2010; ALTINTAS et al, 2010; PIATO, PAULA, SILVA, 2011; DABIJA, 2011). Outro critério indicado pelos fornecedores é referente às vantagens da redução ou isenção das despesas com comunicação e promoção (TOILLIER, 2003; GÓMEZ, BENITO, 2008; DABIJA, 2011). Neste aspecto, as empresas têm divergências entre si. Os fornecedores A e D relatam sua isenção total com despesas de comunicação e promoção. Para os fornecedores B e C, as despesas com comunicação são isentas, mas há uma convocação de participação nas campanhas promocionais.

Ainda sobre os motivadores e vantagens das marcas próprias os fornecedores A, B e C consideram que, ao aproveitar a ociosidade de produção, eles estão efetivamente otimizando seus investimentos com um volume maior de produção possibilitando ganhos de escala e maior competitividade no mercado em termos de custo/preço (OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006a, 2006b). Mas, de acordo com Toillier (2003) e Kumar e Steenkamp (2008), a empresa, ao se prender à produção de marca própria para manter as máquinas funcionando, libera capital e tempo gerencial que poderiam ser investidos nas marcas de fabricante. Essa estratégia pode, ainda, significar diminuição do poder do fabricante em relação ao varejo no canal e pode impactar seu nível de vendas nas lojas (PAULA, 2008).

Ao atender seus clientes no desenvolvimento de novos produtos, os fornecedores pesquisados relatam como vantagem uma diversificação em suas linhas de produtos não apenas no fornecimento de marca própria, mas também para a marca de fabricante (OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006a, 2006b). A possibilidade de entrada em novos mercados, até mesmo aqueles de difícil acesso, e o acréscimo de novos clientes, são também apontados como vantagens pelas mesmas empresas (MÉNDEZ, OUBINÃ, ROZANO, 2000; TOILLIER, 2003; OUBINÃ, RUBIO, YAGUË, 2006a; YOKOYAMA, 2010; ALTINTAS et al, 2010). As empresas A, B e C consideram que associar a marca da empresa a um distribuidor renomado e até mesmo líder de mercado, cuja imagem está na mente dos consumidores, auxilia no processo de transferência de confiança de sua marca (AAKER, 2001). O fornecedor A relata que essa confiança auxilia no processo de negociações com seus clientes atuais e futuros. Já os fornecedores B e C reportam a influência dessa confiança no processo de compra dos consumidores finais ao certificarem a origem de fabricação do produto em seu rótulo. É importante ressaltar que as informações nos rótulos das embalagens, de acordo com Paula (2008), é uma exigência legal brasileira, ainda que haja no mercado externo movimentos para que essas informações estejam disponíveis aos consumidores (OSLON, 2012).



Os fornecedores B, C e D admitem que melhorias na relação e parceria entre os membros do canal de distribuição possibilitam que elas utilizem a estrutura comercial e logística de seus clientes (seus Centros de Distribuição), e ainda gera facilidades de negociações no processo ganha-ganha e como resultado pode incidir em ampliação de *market share* (TOILLIER, 2003; PAULA, 2008; CHEN, et al, 2010; YOKOYAMA, 2010; ALTINTAS et al, 2010; DABIJA, 2011).

Os fornecedores A, C e D apresentam outro critério considerado vantajoso no fornecimento de marca própria: continuidade de venda garantida por contrato, o que traz aos fornecedores maior sustentabilidade no planejamento, especialmente para as pequenas e médias empresas, que podem visualizar um sinal de segurança em seus investimentos (TOILLIER, 2003; GÓMEZ, BENITO, 2008; YOKOYAMA, 2010). Os fornecedores A e B se convergem no critério relacionado com a expansão dos processos existentes. As exigências oriundas dos processos de seleção e avaliação interferem na gestão da empresas, os ajustes e adequações solicitadas refletem em desenvolvimento e expansão dos processos de produção existentes e são estendidos para as marcas próprias e a marca de fabricante (OUBINÁ, RUBIO, YAGUË, 2006b; YOKOYAMA, 2010; ALTINTAS et al, 2010; PIATO, PAULA, SILVA, 2011).

E, por último, os fornecedores B e C citam a vantagem pela possibilidade de minimizar custos de produção proporcionando maior competitividade no mercado em termos de preço (TOILLIER, 2003; PIATO, PAULA, SILVA, 2011). O fornecedor A informa que embora haja otimização na produção, não há redução de custos. Outra vantagem no fornecimento de marcas próprias citadas pelo fornecedor A refere-se à eliminação de concorrentes, pois caso ele não opte por esta estratégia, possivelmente, algum concorrente irá fazê-lo (TOILLIER, 2003; OUBINÁ, RUBIO, YAGUË, 2006a, 2006b; TARZIÁN, 2007; ALTINTAS et al, 2010).

Para o fornecedor D, suas motivações e vantagens descritas até então estão diretamente ligadas a sua estratégia atual. As vantagens que aconteceram de 2007 a 2011 são semelhantes às dos outros três fornecedores pesquisados: adentrar em novos mercados, expandir *market share*, utilizar sua capacidade ociosa, expandir os processos existentes, entre outras. A divergência está no porte da empresa. No atual estágio, a estratégia de marca própria não proporciona valor agregado aos produtos fornecidos. Essa percepção do fornecedor D corrobora os dizeres de Toillier (2003), Gómez e Benito (2008) e Altintas et al (2010), que afirmam que as estratégias de marcas próprias são especiais para sobrevivência competitiva das médias e pequenas empresas manufatureiras.

Os fornecedores A, B, C e D apresentam desvantagens para a estratégia de marcas próprias que já foram analisados sobre o enfoque da gestão de marca própria e do processo de seleção e avaliação desses fornecedores. Desse modo, são comentados novamente sobre o prisma das desvantagens. Yokoyama (2010) comenta que o alto grau de exigências pode ter seu lado positivo ao proporcionar melhorias nas empresas, mas, ainda assim, os fornecedores questionam o excesso de rigor no processo produtivo e as consequentes demandas por investimento. O segundo critério refere-se ao risco de canibalização, a iminente diminuição do poder da marca do fabricante, tornando-a menos competitiva em função de maior atenção ao atendimento das marcas próprias (TOILLIER, 2003; GÓMEZ, BENITO, 2008; ALTINTAS et al, 2010; DABIJA, 2011). Outro ponto questionado pelos fornecedores traz à baila o custo de elaboração, produção, alterações, diversificações de rótulos e estoque das embalagens que exige um valor significativo de capital (TOILLIER, 2003; GÓMEZ, BENITO, 2008; PAULA, 2008; YOKOYAMA, 2010; PIATO, PAULA,

SILVA, 2011). E, finalmente, comenta-se sobre a preocupação de rompimento de contrato e baixa lealdade dos distribuidores, que mudam para um fornecedor que ofereça menor preço ou que expressem divergência nos interesses comerciais (TOILLIER, 2003; GÓMEZ, BENITO, 2008; YOKOYAMA, 2010; DABIJA, 2011).

Os fornecedores A, B e C apresentam uma vulnerabilidade ocasionada exclusivamente pela produção de marca própria: as despesas com auditoria de empresas terceirizadas pelos distribuidores. O fornecedor D afirma que, de acordo com as negociações, eles não têm responsabilidade com as despesas de auditores. Já em relação às despesas com promoção, as empresas B e C reclamam de participação em campanhas promocionais e, às vezes, patrocínios (YOKOYAMA, 2010; PIATO, PAULA, SILVA, 2011), enquanto as empresas A e D são isentas dessas despesas totalmente.

A incapacidade de conciliar os custos dos produtos de marca própria aos preços solicitados pelos distribuidores é uma desvantagem citada por todos os fornecedores estudados. Isso acontece porque os concorrentes dos distribuidores, com suas marcas líderes de mercado, praticam preços mais acessíveis forçando-os a oferecer em suas marcas próprias preço ainda menor, assim eles exigem de seus fornecedores preços cada vez mais competitivos (TOILLIER, 2003; YOKOYAMA, 2010). O fornecedor B salientou que a dificuldade de conciliar os custos dos produtos aos preços solicitados pelos distribuidores torna-se um desafio ainda maior, especialmente quando é requisitada a participação em campanhas promocionais e se recebe cobrança de despesas de taxas comerciais.

Os fornecedores C e D também apontam a desvantagem de comprometimento com seu *core business*, em especial, por despender mais atenção na estratégia de marca própria em detrimento de sua marca de fabricante (GÓMEZ, BENITO, 2008; YOKOYAMA, 2010; DABIJA, 2011). Por último, os fornecedores A e C ressaltam o risco de dependência quando a empresa se limita em poucos clientes de marca própria. A marca própria ocupa muito da capacidade produtiva das fábricas, ou, por exigências e contrato, não pode comercializar o mesmo produto para terceiros ou em sua marca de fabricante (TOLLIER, 2003; DABIJA, 2011).

## 5 Considerações finais

Na comparação da atuação dos fornecedores A, B, C e D observou-se que a estratégia de marca própria provocou mudanças na estratégia competitiva das empresas estudadas. A estratégia de marca própria é considerada um diferencial efetivo em relação à concorrência e possibilita o alcance de maior participação de mercado e melhor rentabilidade, mesmo que ela tenha uma representatividade pequena no percentual total de volume de produção, como no caso do fornecedor D. Constatou-se que a estratégia de marca própria faz parte da estratégia corporativa das organizações estudadas. A pesquisa revelou que as marcas próprias produzidas pelos fornecedores estudados posicionam-se com base no menor preço em uma diversificada linha de produtos, de acordo com as especificações de seus distribuidores. Identificou-se também que os produtos com marcas próprias fornecidas pelas empresas A e C são diferentes dos produtos com marcas destes fabricantes, conforme as solicitações de seus clientes varejistas.

Notou-se que as vantagens da fabricação de marcas próprias foram os principais fatores que levaram os fornecedores a decidir pela estratégia de marca própria e que estão ligados aos benefícios que essa parceria pode trazer às empresas. Os fornecedores relataram que os

motivadores da adesão à estratégia de marca própria realmente mostraram-se vantagens, tais como: a possibilidade de aumento no poder de barganha com esses distribuidores; a entrada em mercado de difícil acesso; o aumento no volume de produção e vários outros benefícios decorrentes deste aumento; oportunidade de crescimento e a diminuição dos custos fixos que agregam valor e dão continuidade à estratégia; as contribuições lucrativas advindas da associação com a marca do varejista; a utilização da capacidade ociosa; e a possibilidade de ampliação do *market share*.

Porém, notou-se que há divergências em relação a algumas das vantagens declaradas pelas empresas estudadas. Isso porque, para alguns dos fornecedores entrevistados, fatores apontados como vantagens na literatura são considerados desvantagens. Nesse sentido, é possível citar as despesas com promoção, pois os fornecedores B e C relataram que são convocados a participar de campanhas promocionais e até mesmo de patrocínios. O fornecedor B reclama de receber cobrança de despesas com taxas comerciais, fato não encontrado na literatura estudada. Outro fator citado refere-se às despesas com auditorias e o custo com a elaboração, produção e estoque das embalagens, tornando muito difícil a conciliação dos custos dos produtos aos preços solicitados pelos clientes. Além disso, há o risco de canibalização, diminuição do poder da marca do fabricante e o eventual comprometimento de seu *core business* ao criar dependência a esse relacionamento.

Os fornecedores passam por rigorosos processos de seleção no início da implementação da estratégia de marcas próprias e são avaliados em suas atuações tanto no ambiente interno como no ambiente externo. No processo de avaliação, os fornecedores destacam as constantes auditorias a que são submetidos para controle de qualidade, o aumento das exigências dos varejistas por boas práticas de fabricação e os ajustes para adequações a essas exigências. E há ainda a constante preocupação com rompimento de contrato, em função de todo o capital investido para o desenvolvimento das marcas próprias, visto que, às vezes, esses contratos são tendenciosos e privilegiam as grandes redes varejistas.

Entretanto, há de se considerar o lado positivo desse processo de seleção e avaliação. Os fornecedores são auditados por empresas renomadas contratadas pelos distribuidores e o parecer favorável dessas empresas valoriza a marca destes produtores. É importante ressaltar que, com a implementação dos contratos estabelecidos, as exigências resultantes do processo de seleção e avaliação promovem expansão dos processos existentes, assegurando o aumento em volume de produção, a redução de custos de produção e a segurança em continuidade de venda. Em algumas empresas acontece a redução de despesas com comunicação e promoção e em outras até mesmo a isenção destas despesas.

Como contribuição deste estudo, é possível elucidar alguns pontos que não foram comentados na literatura pesquisada sobre a temática em questão. Torna-se relevante informar que o fornecedor B recebe cobrança de despesas extras de um dos distribuidores. Essas despesas incluem taxas comerciais e despesas com promoção, tornando, assim, ainda menor a margem de lucro, especialmente nos produtos padrão que são objeto de contínuas auditorias e demandas por qualidade semelhantes às marcas líderes de mercado.

O estudo revela que o fornecimento de marcas próprias, apesar das desvantagens citadas pelos fornecedores pesquisados, proporciona crescimento com oportunidades de melhorias contínuas em quesitos como volume de venda, maior abrangência de mercado, ganhos em escala, melhorias nos processos existentes e ênfase no aprendizado, tornando as empresas fornecedoras mais competitivas em seus setores.

## Referências

AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001. 397p.

ABMAPRO. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS E TERCEIRIZAÇÃO. **Marca Própria**: empresas associadas. Disponível em < [h http://www.abmapro.org.br/page/index.asp](http://www.abmapro.org.br/page/index.asp)> Acesso em 14/08/ 2011.

ACNIELSEN. **Pesquisa mostra que marcas próprias têm espaço para crescer no Brasil**. Disponível em < [http://br.nielsen.com/news/pesquisa\\_marcas\\_proprias.shtml](http://br.nielsen.com/news/pesquisa_marcas_proprias.shtml) > Acesso em 16/03/2012.

ALTINTAS, M. H. et al. Strategic objectives and competitive advantages of private label products: Manufacturers' perspective. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v.38, n.10, pp. 773-788, 2010.

CHEN, J. et al. An Empirical Investigation of Private Label Supply by National Label Producers. **Marketing Science**, v. 29, n. 4, p. 738–755, 2010.

DABIJA, D. C. Producer versus retail brand strategies – positioning vectors in consumers' mind. **Management & Marketing**, v. 6, n. 3, p. 407-420. 2011.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n.4, p.532-550, 1989.

FISCHER, M; VÖLCKNER, F. SATTLER, H. How important are brands? A cross-category, cross-country study. **Journal of Marketing Research**, v. 47, p. 823–839, 2010.

GÓMEZ, M; BENITO, N. R. Manufacturer's characteristics that determine the choice of producing store brands. **European Journal of Marketing**, v. 42, n.1/2, p.154-177, 2008.

GROZNIK, A; HEESE, H. S. Supply chain conflict due to store brands: the value of wholesale price commitment in a retail supply chain. **Decision Sciences**, v. 41, n.2, 2010.

KELLER, K.L. **Strategic Brand Management**: building, measuring, and managing brand equity, 3d ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2008.

KUMAR, N; STEENKAMP, J-B. E. M. **Estratégia de Marcas Próprias**. São Paulo: M.Books, 2008. 213p.

MÉNDEZ, J.L; OUBINÁ, J; ROZANO, M. Influencia de las marcas de distribuidor en las relaciones Fabricante-Distribuidor. **Distribución y Consumo**, v. 53, pp. 55-73, 2000.

OUBINÁ, 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, pp.742-760, 2006a.

OUBINÁ, J; RUBIO, N; YAGÜE, M. J Relationships of retail brand manufacturers with

retailers. **International Review of Retail, Distribution & Consumer Research**, v. 16, n. 2, pp. 257-75. 2006b.

OLIVEIRA, R. N. A. **Gestão Estratégica de Marca própria**. Rio de Janeiro: Brasport, 2.ed. 2005. 256p.

OLIVER, C. M. Fornecimento de marcas próprias para supermercados: fatores propulsores e restritivos. In: ÂNGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo Competitivo**. v.5. São Paulo: Atlas, 2001.

OLSON, E. L. "Outing" the supplier: implications for manufacturers and retailers. **Journal of Product & Brand Management**, v.21, n.1, 47-52, 2012.

PAULA, V. A. F. **Estratégia de marcas no varejo de alimentos: concepção e gestão de marcas próprias na Inglaterra e no Brasil**. 2008. 224f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

PIATO, E. L. **Estratégia de marcas próprias: estudo multicaso no atacado brasileiro**. 2006. 257f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, São Carlos, 2006.

PIATO, E. L.; PAULA, V. A. F.; SILVA, A. L. **Gestão de Marcas Próprias: novas dimensões para indústria atacado e varejo**. São Paulo: Atlas, 2011. 192 p.

PORTER, M. **The Competitive Advantage of Nations**. Basingstoke, UK: Macmillan, 1990.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

RUBIO, N; YAGÜE, M. J. Store brand management and channel dependence: A model from the manufacturer's perspective. **Journal of Brand Management**, v. 15, n. 4, 272-290, 2008.

SHIH, T-Y. Comparative analysis of marketing strategies for manufacturers and retailers' brands. **International Journal of Electronic Business Management**, v. 8, n. 1, 2010.

SOUZA, M. G; NEMER, A. **Marca & distribuição: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global**. São Paulo: Makron Books, 1993. 239p.

TARZIJAN, J. Should national brand manufacturers produce private labels? **Journal of Modelling in Management**, v. 2, n. 1, p. 56-70, 2007.

TOILLIER, A. L. **Análise do mercado supermercadista de marcas próprias sob a perspectiva do fabricante**. 2003. 119f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 3.ed. 2006.

212p.

YOKOYAMA, M. H. **Análise das estratégias de produção em fornecedores de marcas próprias:** um estudo multicaso em empresas do setor de alimentos. 2010. 200f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, São Carlos, 2010.