



Revista de Administração da Universidade

Federal de Santa Maria

E-ISSN: 1983-4659

rea@mail.ufsm.br

Universidade Federal de Santa Maria

Brasil

Telles, Renato; Lara Siqueira, João Paulo; Hourneaux Junior, Flavio  
Os impactos da estratégia de marcas próprias na relação entre fabricantes e varejo: um estudo em  
empresas de grande porte

Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 5, núm. 3, septiembre-diciembre, 2012, pp. 439-458  
Universidade Federal de Santa Maria  
Santa Maria, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273424930003>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# OS IMPACTOS DA ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS NA RELAÇÃO ENTRE FABRICANTES E VAREJO: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE

*IMPACTS OF OWN BRANDS STRATEGY ON MANUFACTURER – RETAILER RELATIONSHIP: CASE STUDIES IN LARGE SIZE COMPANIES*

Recebido 12/06/2012  
Aceito 16/11/2012

Renato Telles<sup>1</sup>, João Paulo Lara Siqueira<sup>2</sup>, Flavio Hourneaux Junior<sup>3</sup>

## RESUMO

O estudo da estratégia de comercialização pelos varejistas de produtos com marcas próprias e da produção desses produtos pela indústria passa pelo entendimento dos benefícios alcançados por cada parte envolvida nesta atividade e também pelos efeitos que tal estratégia gera no relacionamento entre fabricantes e varejistas. Assim, este trabalho, de natureza qualitativa e descritiva, é baseado em seis estudos de caso, sendo três deles de empresas fabricantes de produtos e três redes varejistas, todos de grande porte. O objetivo do estudo é definido por três diferentes frentes: (1) analisar as expectativas dos fabricantes com suas operações atuais de marcas próprias; (2) analisar as expectativas dos fabricantes com suas operações futuras de marcas próprias; e (3) analisar a influência das marcas próprias na relação entre fabricantes e varejistas. Os resultados indicam que (a) operações atuais são principalmente motivadas por razões de ordem econômica (participação de mercado e uso de capacidade ociosa); (b) operações futuras são motivadas por razões de ordem mercadológica (sobrevivência) e (c) o relacionamento entre as partes – fabricantes e varejistas – não é afetado pela estratégia de adoção de marcas próprias de forma que prejudique uma ou outra parte, ao contrário do relatado em estudos anteriores.

**Palavras-chave:** Varejo; Marcas; Marcas Próprias; Marketing.

---

<sup>1</sup> Doutorado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Brasil. Professor Titular da Universidade Paulista, São Paulo - SP, Brasil. E-mail: rtelles@unip.br

<sup>2</sup> Doutorado em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Professor da Universidade Paulista – UNIP, São Paulo – SP, Brasil. E-mail: jp\_unip@hotmail.com

<sup>3</sup> Doutorado em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Professor da Universidade Paulista (UNIP), São Paulo – SP, Brasil. E-mail: flaviohjr@uol.com.br

*ABSTRACT*

*The study of marketing and production strategy of own brand products requires an understanding of both the benefits gained by retailers and manufacturers involved in this activity and also the effects of this strategy on the relationship between these companies. According to this idea, a qualitative and descriptive work was conducted, based on six case studies, three of them on large product manufacturers and three on large retailers. The aim of this study is defined in threefold: (1) to analyze the expectations of manufacturers and retailers with their own brands' current operations, (2) to analyze the expectations of manufacturers and retailers with their own brands' future operations, and (3) to analyze the influence of the own brands adoption on the relationship between manufacturers and retailers. The results indicate that (a) current operations are primarily based on economic reasons (market share, and use of spare capacity), (b) future operations are perceived from a marketing perspective (survival), and (c) the adoption of own brand strategy does not harm the relationship between the parties – both manufacturers and retailers –, unlike the earlier studies indicated.*

**Keywords:** Retail; Branding; Own Brands; Branding; Marketing

## 1 INTRODUÇÃO

Negócios envolvendo o varejo e a indústria têm recebido diversas contribuições dos pesquisadores em várias frentes: no sentido de melhorar o relacionamento entre os membros da cadeia de abastecimento, em termos de coordenação das suas atividades (CHOPRA e MEINDL, 2001; SIMCHI-LEVI, D., KAMINSKI e SIMCHI-LEVI, E., 2003), na análise do alinhamento do escopo estratégico de membros (CHOPRA e MEINDL, 2001), de compartilhamento das informações (LEE, PADMANABAHN e WHANG, 1997) e no planejamento da produção de marcas próprias por indústrias com capacidade ociosa (STAINTON, 1978), entre outras.

As marcas próprias são um fenômeno que, embora exista há mais de cem anos, ainda é relativamente recente em termos de uma abrangência maior (HOCH e BANERJI, 1993; KUMAR e STEENKAMP, 2007). O estudo das marcas próprias não se restringe aos aspectos relacionados à sua produção e a estratégia de sua adoção pode ser definida a partir de diferentes perspectivas, em que se destacam as práticas de relacionamento baseadas em ações de colaboração, parcerias e alianças estratégicas, crescentemente utilizadas na busca de vantagem competitiva (SCHUTTE, 1969; MCGOLDRICK, 1990; MASON e BURNS, 1998; LEVY e WEITZ, 2000; CHEN, 2010).

Dessa forma, o relacionamento de forma integrada e colaborativa entre os membros da cadeia de abastecimento também é apontado pelos principais pesquisadores dessa área como uma forma de aumentar a competitividade para os participantes (BALLOU, 2001; SIMCHI-LEVI *et al.*, 2003; CHOPRA e MEINDL, 2001; LEE *et al.*, 1997). Tal análise se dá a partir da importância econômica das marcas próprias, que é reconhecida amplamente na literatura de marketing (DAWES e NENYCZ-THIEL, 2011; JOHANSSON e BURT, 2004; LILJANDER, POLSA e VAN RIEL, 2009; HU e CHANG, 2009; SINHA e BATRA, 1999; MÉNDEZ, OUBIÑA e RUBIO, 2008).

Assim, o estudo da estratégia de comercialização pelos varejistas de produtos com marcas próprias e da produção desses produtos pela indústria abrange, entre outros aspectos, a compreensão do impacto que essas ações geram no relacionamento entre os agentes envolvidos. Na literatura sobre marcas próprias, é possível encontrar autores que se preocupam com vários tipos de conflitos que podem emergir em decorrência dessa prática, como o surgimento de uma concorrência entre o produto com a marca do varejo e o que possui a marca do fabricante (GROZNIK e HEESE, 2010) e a disputa pela distribuição do espaço nas prateleiras dos varejistas entre suas marcas próprias e as marcas dos produtores (AMROUCHE e ZACCOUR, 2007; NOGALES e SUAREZ, 2005). Utilizando a abordagem dos custos de transação, Collins e Burt (2006) citam

outros fatores que podem afetar o relacionamento varejista-fornecedor, como os investimentos, as expectativas de ambas as partes quanto ao prosseguimento da relação e a capacidade do varejo de aprovar seus fornecedores.

Entretanto, é possível se supor que existam outras consequências do uso da marca própria com potencial de geração de conflito, sendo possível que eventuais consequências possam ser específicas para os casos dos países emergentes ou que se situam em uma mesma região, como a América Latina, sendo ainda objeto alguns estudos realizados (FONTENELLE e PEREIRA, 1996; PARENTE, 2000; ALVEZ, 2001, MONTEIRO NETO, 2001), com características diferentes dos locais, no caso os países desenvolvidos, onde o conceito de marcas próprias surgiu e se consolidou como uma importante estratégia.

Assim, este trabalho, de natureza qualitativa e descritiva, é baseado em seis estudos de caso, sendo três deles de empresas fabricantes de produtos e três redes varejistas, sendo todos de grande porte. O objetivo é definido por três diferentes frentes: (1) analisar as expectativas dos fabricantes com suas operações atuais de marcas próprias; (2) analisar as expectativas dos fabricantes com suas operações futuras de marcas próprias; e (3) analisar a influência das marcas próprias na relação entre fabricantes e varejistas.

## 2 QUADRO CONCEITUAL

### 2.1 A utilização de marcas próprias no varejo

Vários estudos definem o que é o conceito de marca própria. De modo geral, trata-se de uma prática em que produtos fornecidos por fabricantes terceirizados são vendidos com marcas de propriedade do varejo (CHEN, 2010). McGoldrick (1990, p. 237) adota a definição “frequentemente citada” de J. Walter Thompson, segundo a qual o termo marca própria se refere a “produtos vendidos com a marca de uma organização varejista e que são vendidos exclusivamente nas lojas desse varejista”. Essa é praticamente a mesma definição de Mason e Burns (1998, p. 335) e de Parente (2000, p. 194), para os quais marcas próprias são marcas desenvolvidas e vendidas com exclusividade por varejistas ou atacadistas. Também há a visão de que marcas próprias são “marcas de propriedade e controladas por uma organização cujo comprometimento primeiro é com a distribuição” (SCHUTTE, 1969). Por sua vez, Levy e Weitz (2000, p. 355) afirmam simplesmente que “as marcas próprias são produtos criados por um varejista e levam sua marca”. Nota-se, assim, que com diferentes graus de precisão, os pesquisadores adotam definições semelhantes do que é marca própria.

Dada a associação existente para os consumidores – com graus de intensidade variados, é certo – entre as marcas próprias e produtos mais em conta, já foi investigada a ligação entre a expansão desses produtos e os ciclos econômicos. Lamey *et al.* (2007) verificaram que as marcas próprias crescem quando um país enfrenta dificuldades econômicas e recuam quando há um período de desenvolvimento. Nos momentos de dificuldades, o movimento dos consumidores em direção às marcas próprias é mais rápido do que o movimento oposto, quando a recessão acaba (LAMEY *et al.*, 2007).

Embora já existissem há mais de 100 anos, as marcas próprias tornaram-se mais presentes recentemente (KUMAR e STEENKAMP, 2007). Depois de representar apenas níveis desprezíveis de venda nos anos 1950, houve uma consolidação desse mercado a partir do início da década de 1990 (HOCH, 1993), em que as marcas próprias já representavam um percentual significante da atividade econômica total, 18% de todo o mercado de varejo no caso dos Estados Unidos (PARKER e KIM, 1997). O aumento do uso de marcas próprias acompanhou o movimento

## OS IMPACTOS DA ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS NA RELAÇÃO ENTRE FABRICANTES E VAREJO: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE

do setor do varejo, quando nos anos 1970 alguns varejistas, como Ahold, Carrefour e Metro, expandiram-se internacionalmente, sendo seguidos por outros, como Aldi, Auchan, Costco, Lidl, Makro, Tesco e Wal-Mart. Esse movimento fez do varejista um ator global e mudou seu relacionamento com a indústria (MCGOLDRICK e DAVIES, 1995).

Atualmente, a receita de vendas anual de marcas próprias no mundo todo se aproxima de um trilhão de dólares e esse valor ainda está crescendo (KUMAR e STEENKAMP, 2007). Essa tendência de crescimento é mais desenvolvida na Grã Bretanha e nos Estados Unidos. Na Grã Bretanha, as marcas próprias são responsáveis por 40-50% do sortimento das cadeias líderes em mercearia, incluindo uma grande variedade de opções de consumo e qualidade (JOHANSSON e BURT, 2004), e nos Estados Unidos, em algumas categorias de produtos, as marcas próprias têm uma participação em volume de mais de 50%, superando o próprio Reino Unido e a Suíça, locais em que, em geral, as marcas próprias possuem, respectivamente, 46% e 43% de participação (AC NIELSEN, 2002).

O Brasil, segundo a Associação Brasileira de Marcas Próprias e o 16º Estudo Nielsen *shopper* marcas próprias (ABMAPRO, 2010), possui 65.880 itens de marcas próprias, número 18% maior se comparado ao mesmo período do ano anterior. De acordo com pesquisa realizada pela AC Nielsen, as marcas próprias têm 4,8% de participação em valor no mercado brasileiro e cresceram 21% em 2010 em relação a 2009; no primeiro semestre de 2010, as marcas próprias conquistaram cerca de 18,6 milhões de *shoppers* (quem decide a compra), número que representa 49,7% dos lares e, atualmente mais de 330 empresas (entre supermercados, atacadistas e farmácias pesquisados) atuam com marcas próprias.

Alguns autores preveem que deve haver uma expansão das marcas próprias maior nos países emergentes do que nos mais desenvolvidos, uma vez que a atitude dos consumidores nesses países é francamente favorável às marcas próprias e porque se espera que nesses países ocorra um grande crescimento econômico, com um “crescimento geral das vendas de marca própria que poderá atingir dois dígitos” (KUMAR e STEENKAMP, 2007, p. 5).

No início, as marcas próprias eram vistas apenas cópias mais baratas das principais marcas nacionais. Com o tempo, passaram a ser comercializados também produtos *premium*. Entretanto, um estudo conduzido por Olsen, Menichelli, Meyer e Naesa (2011) mostrou que a imagem dos produtos de marca própria ainda é inferior a da marca do fabricante, geralmente de abrangência nacional. De forma geral, com a consolidação dessa prática, os produtos deixaram de ser vistos como substitutos baratos e ruins do verdadeiro produto para se tornarem marcas no sentido mais amplo do termo (KUMAR e STEENKAMP, 2007). A extensão do uso e da aceitação das marcas próprias pode ser observada no Quadro 1, que compara as vendas de marcas próprias de grandes varejistas com as vendas de seus grandes fornecedores.

Varejistas				Fabricantes	
Empresa	Vendas Totais (\$ bilhão)	Marcas Próprias (%)	Vendas de Marcas Próprias (\$ bilhão)	Vendas (\$ bilhão)	Empresa
Wal-Mart	316	40	126	75	Nestlé
Carrefour	94	25	24	69	Altria
Metro Group	73	35	26	57	P&G
Tesco	71	50	36	51	J&J
Kroger	61	24	15	50	Unilever
Royal Ahold	56	48	27	33	PepsiCo
Costco	53	10	5	26	Tyson Foods
Target	53	32	17	23	Coca-Cola

Empresa	Varejistas			Fabricantes	
	Vendas Totais (\$ bilhão)	Marcas Próprias (%)	Vendas de Marcas Próprias (\$ bilhão)	Vendas (\$ bilhão)	Empresa
Rewe	51	25	13	20	Sara Lee
Audi	43	95	41	18	L'Oréal
Schwarz Group	43	65	28	18	Japan Tobacco
ITM Intermarché	42	34	14	17	Danone

Quadro 1- Marcas próprias: principais varejistas e fabricantes no mundo

Fonte: Kumar e Steenkamp (2007, p.6).

## 2.2 As vantagens da adoção de marcas próprias

A importância econômica das marcas próprias, reconhecida na literatura de marketing (DAWES e NENY CZ-THIEL, 2011; JOHANSSON e BURT, 2004; LILJANDER *et al.*, 2009; HU e CHANG, 2009; SINHA e BATRA, 1999; MÉNDEZ *et al.*, 2008) tem sido um dos principais elementos motivadores para a adoção dessa estratégia, sendo uma iniciativa das empresas varejistas e que carrega consigo a participação das empresas fabricantes dos produtos a serem comercializados. A expansão da adoção de estratégia de oferta de marcas próprias pelos varejistas decorre principalmente de objetivos como aumento de margens e busca pela fidelização de clientes ao ponto de venda, segundo Fontenelle e Pereira (1996), sendo que Ashley (1998) acrescenta o fator preço a essas razões, na medida em que, em geral, produtos de marcas próprias apresentam custos para os consumidores finais de 15% a 40% inferiores aos produtos de marcas reconhecidas (tradicionais e/ou líderes). Nesse sentido, seria admissível que o processo de fidelização estivesse baseado em consumidores mais sensíveis a preço. Dessa forma, as marcas próprias poderiam ser consideradas plataformas de oferta baseadas na vantagem de custo para o comprador, o que estudos recentes (CORSTIENS e LAL, 2000; BONFRER e CHINTAGUNTA, 2003) atestam possuir aderência ao contexto prático da relação entre consumidores finais e redes varejistas.

A marca própria é utilizada, predominantemente, como estratégia positiva pelo varejista em busca de posição vantajosa perante a concorrência e, com isso, busca-se uma melhoria da imagem da loja na área geográfica de influência e aumento da fidelidade do consumidor à loja (LEPSCH, 1999).

De uma forma mais abrangente, McGoldrick (1990) classifica as vantagens das marcas próprias para os varejistas em três categorias: em relação à imagem da loja e fidelização dos clientes, quanto às fronteiras da competição e à obtenção de um giro extra e no que diz respeito à obtenção de lucros maiores ou melhores margens. Essas vantagens são detalhadas no Quadro 2.

IMAGEM DA LOJA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	Valor superior melhora a imagem da loja Valor superior conduz à lealdade com a loja e com a marca própria Marca própria pode ser percebida como igual ou melhor do que a marca do fabricante Aceitação tácita de que marcas próprias são produzidas pelos melhores fabricantes Marcas próprias podem levar à imagem corporativa diferenciada Marcas próprias levam a marca do varejista para a casa do cliente Propaganda do varejista pode favorecer tanto a marcas próprias como as lojas Melhor coordenação potencial de design entre lojas e produtos
-------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FRONTEIRA DA COMPETIÇÃO GIRO EXTRA	Vantagem sobre concorrentes sem marca própria Oferta de benefícios diferentes dos concorrentes Controle superior sobre especificações e qualidade de produtos Possibilidade de liderança em inovações pelo varejista Controle superior sobre espectro de produtos Inviabilidade de acesso a produtos de marcas próprias em outros pontos de venda (PDVs) Possibilidade de prática de preços inferiores Oferta de maior variedade de preços ao consumidor Indução à visita à loja, favorecendo compras adicionais
LUCROS SUPERIORES MELHORES MARGENS	Tendência de margens de 5 a 10% superiores Redução de despesas promocionais de fabricantes Possibilidade de proximidade entre marcas próprias e reconhecidas em promoções Favorecimento de controle mais preciso de estoque Controle superior sobre a precificação Posição favorecida de compra quando há ociosidade da capacidade produtiva Poder de barganha ampliado com o aumento da viabilidade de troca de fornecedores Capacidade potencial de acesso a mercados cativos de fornecedores

Quadro 2 - Vantagens das marcas próprias para os varejistas

Fonte: Adaptado do Euromonitor (1986) por McGoldrick (1990, p. 246).

Parente (2000, p. 195) apresenta uma relação de vantagens para os varejistas que pode ser comparada com a classificação de McGoldrick (1990, p. 246). Tais vantagens seriam: fortalecimento da imagem do varejista, aumento da fidelidade do cliente, maior poder de barganha com os fornecedores, oferta de mais alternativas de produtos aos clientes, oferta de produtos com boa relação benefício/custo, melhoria das margens, melhor atendimento das necessidades do consumidor e maior poder de decisão do varejista no gerenciamento das categorias. Levy e Weitz (2000, p. 354) consideram que marcas próprias são mais vantajosas para os varejistas em relação às marcas dos fabricantes no que diz respeito à fidelidade à loja, à imagem da loja, à geração de fluxo de tráfego e eventuais restrições e existência de vantagens diferenciais. Monteiro Neto (2001) arrola entre as razões principais para a adoção da marca própria, além da fidelização, dos preços inferiores e margens superiores, o aumento do poder de barganha em relação aos fornecedores tradicionais.

Mason e Burns (1998, p. 337) consideram ser vantajoso para os varejistas comercializar marcas próprias porque, além de permitir maiores margens, faz com que haja uma distinção dos concorrentes, que têm todos os mesmos produtos a oferecer. Segundo Mills (1995), varejistas com algum grau de poder de mercado oferecem produtos de marca própria como substitutos de marcas conhecidas a fim de obter mais lucro da estrutura vertical que compartilham com seus fornecedores e um efeito líquido da comercialização de marcas próprias seria o aumento do desempenho dos canais de distribuição. Spinelli, Giraldi e Campomar (2006), citando o Euromonitor (1998), afirmam que existem três motivos para que as marcas próprias tornem os varejistas mais competitivos: a reduzir o poder dos fabricantes em ditar margens, diferenciar a oferta de produtos das marcas nacionais ubíquas oferecidas pelos concorrentes e aumentar o valor dos estoques e/ou vendas das empresas.

De acordo com Narasimhan e Wilcox (1998), os varejistas introduzem marcas próprias em uma categoria não apenas para obter lucros diretamente da marca própria, mas também para obter uma arma estratégica a fim de obter concessões dos fabricantes das marcas populares. Esses autores verificaram que, dessa maneira, em certas categorias o varejista pode obter melhores

termos de negociação pela introdução de marcas próprias. Entretanto, para Chen (2010), o varejo só terá interesse em investir na comercialização de uma mercadoria de produção terceirizada caso pudesse garantir os direitos sobre a marca. Caso contrário os efeitos decorrentes da reputação do produto (bons ou maus) podem atingir apenas o fabricante.

Embora Alves (2001) afirme que os varejistas no Brasil inicialmente optaram pela oferta de marcas próprias, orientando-se por um modelo europeu e norte-americano de fidelização de clientes, os executivos entrevistados, militando em organizações varejistas, consensualmente entendem, como um dos principais fundamentos da estratégia de marcas próprias, a expansão do resultado do negócio, não se observando de forma manifesta a intenção ou o objetivo de fidelização de consumidores.

A literatura que analisa as vantagens das marcas próprias para o varejo é mais extensa que aquela que foca a avaliação das vantagens para os fornecedores. Em um estudo realizado na França, com 69 fabricantes de produtos de marca própria, Cadenat e Pacitto (2009) concluíram que a decisão de produzir esses produtos fundamenta-se mais na existência da demanda – portanto com característica de produção “puxada” – do que em uma estratégia de redução de custos. Os autores também veem uma relação de troca na fabricação de marcas próprias: o know-how do fabricante pela participação de mercado.

O que se percebe é que a indústria e o varejo têm benefícios distintos com relação às suas marcas. As marcas da indústria têm vantagem competitiva na qualidade do produto e na inovação e na comunicação integrada do marketing. As marcas próprias têm um espaço nas gôndolas mais favorável e benefícios ligados à fidelização (HU e CHUNG, 2007).

Além disso, a operação com marcas próprias em uma empresa varejista é, em muitos casos, mais complexa do que a que é feita com marcas dos fabricantes, pois envolve um grande número de atividades que também exigem mais competências para realizá-la. Geralmente, o processo de compra torna-se mais complexo, envolvendo muitas funções e níveis da organização (JOHANSSON e BURT, 2004).

No entanto, os *trade-offs* que se impõem àqueles que fabricam produtos de marcas próprias vão além: segundo Cadenat e Pacitto (2009), ao mesmo tempo em que 40% dos fabricantes relataram que suas marcas foram prejudicadas pelas marcas próprias do varejo, 73% disseram ter aumentado os esforços relativos à qualidade de suas marcas nacionais. Ou seja, fabricar marcas próprias pode ser uma fonte de inovação e melhoria. Assim, para este estudo pode-se considerar as seguintes proposições teóricas:

*Proposição 1: A opção pela atual operação com marcas próprias está associada a diferentes expectativas de resultados do negócio por parte dos fabricantes tradicionais e dos grandes varejistas; e*

*Proposição 2: A opção pela futura operação com marcas próprias está associada a diferentes expectativas de resultados do negócio por parte dos fabricantes tradicionais e dos grandes varejistas.*

## 2.3 O relacionamento entre o varejo, a indústria e suas marcas

Segundo Johansson e Burt (2004), a literatura tem se concentrado no estudo do lucro e dos benefícios relativos ao marketing das marcas próprias, mas há pouca investigação sobre as demais implicações organizacionais decorrentes dessa prática. Para esses autores, o processo de compra pelos varejistas de produtos de marca própria é mais complexo do que a compra das marcas dos fabricantes, uma vez que envolve um grande número de atividades e exige um

grande número de capacitações, atingindo muitos níveis e funções da empresa. Em função dessa complexidade extra, as marcas próprias têm um impacto sobre a atividade varejista que se dá com maior ou menor intensidade, dependendo do grau de integração organizacional do varejista. Como ilustração desse aspecto, no Quadro 3 são apresentados os resultados obtidos por esses autores ao comparar a complexidade das compras organizacionais de marcas dos fabricantes e próprias do varejo em três países europeus.

O atendimento pela indústria das solicitações de fabricação dos varejistas geralmente exige algum tipo de adaptação. Para 53% das indústrias francesas pesquisadas por Cadenat e Pacitto (2009), a fabricação das marcas próprias exigiu a criação de novas cadeias de produção. As adaptações menores, como modificações simples nas linhas de embalagem, representaram apenas 7% dos casos.

Fatores associados à complexidade das compras organizacionais	Marcas da Indústria			Marcas Próprias		
	Reino Unido	Suécia	Itália	Reino Unido	Suécia	Itália
Extensão do processo (tarefas / atividades)	-	-	-	+++	++	++
Extensividade (número de participantes)	-	+	++	++	+	+
Envolvimento lateral (funções / departamentos)	++	+	++	++	++	+
Envolvimento vertical (hierarquia / níveis)	-	++	++	-	+++	-

Quadro 3 - Complexidade comparada do processo de compra do varejo.

Fonte: Adaptação pelos autores de Johansson e Burt (2004).

Mas ainda há controvérsias a respeito da efetividade da adoção de marcas próprias. Uma pesquisa da consultoria Gouvêa de Souza & MD, sobre o tema “relação indústria e varejo”, divulgada durante o 11º Fórum de Varejo da América Latina, mostrou que a indústria rejeita a ideia da marca própria do varejo. Entre as justificativas para isso, foi apontada a necessidade de investimento, de gestão das marcas já existentes e o fato da capacidade instalada não permitir destinar parte da produção para a marca própria. Porém, apesar dessas dificuldades, a observação dos comentários dos participantes do blog Universo Varejo (2011) indica que a maioria das empresas (segundo a visão dos participantes) vê o uso da marca própria como uma tendência. Para Cadenat e Pacitto (2009), os conflitos não excluem a cooperação, uma vez que o aumento da concorrência e a necessidade de se diferenciar fazem as empresas “cooperar mais intensamente e transferir ou partilhar know-how e informações”. Dessa forma, de acordo com os objetivos desse estudo, pode-se considerar como proposição teórica:

*Proposição 3: A opção pela operação com marcas próprias por fabricantes tradicionais e grandes varejistas influencia a relação entre esses dois atores.*

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório e busca entendimento a respeito dos elementos associados à adoção da estratégia de marcas próprias e à compreensão de fabricantes e varejistas sobre esse movimento e seu efeito no relacionamento entre esses dois agentes. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que inclui pesquisas bibliográfica, documental

e de campo, sendo as informações levantadas por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais ligados ao tema.

A população da pesquisa pode ser caracterizada como o conjunto de varejistas adotantes da estratégia de marcas próprias e os fabricantes fornecedores de produtos que competem efetiva ou potencialmente com as marcas próprias do varejo, operando no mercado brasileiro. A seleção da amostra foi montada por julgamento, considerando-se três empresas de grande porte dos dois setores, caracterizando o processo de amostragem como não probabilístico. A seleção dos entrevistados resultou na impossibilidade de garantia de adequada estratificação na composição da amostra e representação fidedigna do contexto empresarial. Entretanto, pode-se admitir que o resultado do processo seletivo, embora não possa ser extrapolado sem ressalvas, assegurou a qualificação potencial da amostra para a intervenção proposta. Operacionalmente, as organizações pesquisadas foram admitidas como representadas por executivo(s) diretamente envolvido(s) com a estratégia de marcas próprias e com a relação entre fornecedores e clientes, para varejistas e para fabricantes, o que configura ressalva a ser reconhecida.

O instrumento de coleta constituiu-se em um questionário semiestruturado, com questões abertas. A coleta de dados foi operacionalmente conduzida a partir de entrevistas pessoais, acordadas com gestores ligados diretamente à gestão de marcas próprias e relação fabricantes – varejistas para os dois setores. As entrevistas em profundidade foram conduzidas com três empresas industriais multinacionais, denominadas respectivamente Fabricante 1,2 e 3 e com três redes de varejo de grande porte, designadas como Varejista 1, 2 e 3. A descrição das empresas e de seus portfólios de produtos na Figura 3 fornece elementos indicativos de suas principais características.

A investigação conduzida, considerando as premissas assumidas e a natureza do processo de amostragem, determina a necessidade de reconhecimento de restrições de validade externa, não sendo possível a extração dos resultados sem as devidas ressalvas. As técnicas e os procedimentos de análise merecem particular atenção no reconhecimento do conjunto de limitações de pesquisa. A análise das questões abertas, mesmo quando suportada por aplicativos computacionais, envolve relevante influência, mesmo que não intencional, dos pesquisadores, comprometendo, em alguma medida, os resultados.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Resultados gerais

Seis empresas foram abordadas no estudo, identificadas como Fabricantes 1, 2 e 3, e Varejistas 1, 2 e 3 – em função da necessidade de sigilo. Suas principais características estão descritas no Quadro 4.

Empresa	Descrição da Empresa	Portfolio da empresa (linha de produtos)	Operação com Marcas Próprias
FABRICANTE 1	Líder mundial na produção de linha branca e de alguns produtos de linha marrom. No Brasil, atua com as principais marcas de linha branca nacional.	Produtos de compra comparada com alto valor agregado (principais marcas de linha branca) e marca reconhecida pelos consumidores finais brasileiros.	Sim, mas não no Brasil. A maioria dos produtos são eletroportáteis oriundos da China e possuem foco em baixo custo. As marcas próprias, na linha branca, são categorizadas como "Pague e Leve" (micro-ondas, aspirador etc.), que não necessitam de sistema logístico de entrega.

OS IMPACTOS DA ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS NA RELAÇÃO ENTRE FABRICANTES E VAREJO: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE

Empresa	Descrição da Empresa	Portfolio da empresa (linha de produtos)	Operação com Marcas Próprias
FABRICANTE 2	Multinacional líder de mercado na maioria de seus negócios no Brasil, com posicionamento de preço superior aos praticados por seus concorrentes.	Produtos de conveniência com alto valor agregado e marca de valor elevado e reconhecido pelos consumidores finais.	Não.
FABRICANTE 3	Líder nacional na produção de farinha com marcas líderes, adicionalmente operando em marcas próprias da mesma categoria para três diferentes redes de distribuição.	Produtos farináceos, com portfólio constituído por marcas reconhecidas e produtos destinados à venda para marcas próprias.	Sim. Um de seus executivos de vendas afirma que a empresa interessou-se em fornecer produtos para marcas próprias basicamente a fim de obter ganhos de escala, cuja tomada de decisão resultou da condição de ociosidade importante.
VAREJISTA 1	Líder mundial de varejo.	Portfolio completo de produtos de conveniência e de compra comparada, tipicamente acessíveis em redes varejistas de porte e hipermercados.	Sim. A empresa comercializa três produtos de marcas próprias no Brasil, segundo a gestora entrevistada: uma competindo por baixo custo (preço baixo), outra de qualidade comparável à marca líder com preço 10% inferior, e outra competindo por diferenciação.
VAREJISTA 2	Organização operando no atacado, com cobertura nacional, porém mantendo operação no varejo, habitualmente tratada por "atacarejo".	Portfolio concentrado em produtos de conveniência disponibilizados em hipermercados, redes varejistas de grande porte e supermercados.	Sim. A empresa comercializa produtos de marca própria em diversas categorias, porém com apenas um produto por categoria por entender que tenderia a provocar problemas na comercialização do mesmo tipo de produto vinculados a uma mesma marca.
VAREJISTA 3	Organização varejista multinacional de grande porte de origem europeia.	Portfolio concentrado em produtos de conveniência, mas oferecendo bens de compra comparada e disponibilidade de alguns serviços.	Sim. A rede de hipermercados comercializa produtos de marca própria em diversas categorias. Os produtos de marca própria da rede apresentam preço aproximadamente 10% inferior aos produtos líderes de mercado, apresentados em localização próxima dos produtos líderes.

Quadro 4 - Empresas pesquisadas: descrição, portfolio e operação com marcas próprias.

#### 4.2 Fabricante 1

##### *Expectativas atuais para a operação de marcas próprias*

O ganho de escala e a ampliação de receita são fatores decisivos para a adoção de comercialização de produtos destinados a marcas próprias. O risco percebido pela empresa, ao se produzir marca própria, é a “poluição de marca”, sendo a marca própria poderá vir a ser comparada com suas marcas tradicionais, à medida que o consumidor perceber que a mesma indústria as produz. Como o varejo não possui serviço de pós-venda adequado a essa categoria de produtos, a evolução tende a ser limitada, visto que os produtos importados, que são de qualidade inferior aos nacionais, apresentam um alto índice de quebra e assistência técnica inexistente, não possuindo peças de reposição e potencial indisponibilidade do produto para reposição (*lead-time* aproximado três meses). Essa condição tenderia a comprometer a imagem e o posicionamento frente ao consumidor. O posicionamento de preço da marca própria neste caso fica entre 15 e 20% abaixo da marca da empresa que é líder no segmento de mercado relacionado à classe socioeconômica B.

##### *Expectativas futuras para a operação de marcas próprias*

Segundo os entrevistados, o preço de compra interfere diretamente na margem que o varejo terá na venda desses produtos e, dependendo do preço de compra, a comercialização destes produtos torna-se desinteressante, uma vez que, para competir com os produtos líderes, o varejo deveria reduzir sua margem para a manutenção do volume de vendas. Conforme declararam os executivos da organização, as suas duas marcas de abrangência nacional atingem praticamente todos os segmentos de mercado e, portanto, não interessa à empresa produzir marcas próprias, que seriam concorrentes. A organização foca seus investimentos em comunicação e, em decorrência disso, a empresa possui

cerca de 71% da lembrança dos consumidores, na somatória das marcas, na categoria refrigeradores, segundo o estudo Top of Mind, publicado pela Revista Folha (2008). Embora a empresa afirme não competir diretamente com os produtos de marcas próprias no Brasil, há que se reconhecer presença de concorrência ampliada, apontada por dois diferentes indicadores: participação nas compras (*share of pocket*) e exposição no ponto de venda (*floor share*). O primeiro indicador relaciona-se à participação da verba total de compra do varejista, sendo que, em momentos em que o varejista decide comprar marcas próprias, tende a se reduzir a aquisição de produtos de marcas tradicionais, afetando diretamente a composição de seu estoque; e o segundo indicador está associado à participação em volume que determinada marca é apresentada no varejo, ou seja, quanto o varejista disponibiliza de espaço para cada uma das marcas no ponto de venda. Sendo assim, as marcas tradicionais competem indiretamente com as marcas próprias pela verba de compra do varejista e pela apresentação no ponto de venda.

#### *Percepção sobre o relacionamento fabricante-varejista*

Dois gerentes de vendas, um responsável pela conta do Varejista 1 e outro do Varejista 2, informaram que o Varejista 1 possui um posicionamento diferenciado com relação a seus serviços e produtos, praticando preços relativamente elevados quando comparados aos demais concorrentes; o Varejista 2 compete por baixo custo, apresentando produtos e serviços de menor valor agregado. O Varejista 1, a exemplo do Varejista 2, importa produtos de marcas próprias, sendo que em ambos os casos o panorama do mercado de câmbio é um fator decisivo para a compra. Nenhum dos Varejistas possui uma estratégia de gestão de marcas próprias, limitando-se a ações táticas de compras pontuais em grandes lotes em momentos em que a paridade do dólar e do real é atrativa.

#### 4.3 Fabricante 2

##### *Expectativas atuais para a operação de marcas próprias*

Ausência de interesse na adoção dessa estratégia relacionada à compreensão de que os produtos de marca própria comercializados pelas redes de supermercados não concorrem diretamente com seus produtos, por estarem orientadas para segmentos de mercado diferentes daqueles focalizados pela empresa, não impactando diretamente no resultado de seus produtos.

##### *Expectativas futuras para a operação de marcas próprias*

Produção de marcas próprias, ou seja, de produtos sem marca destinados ao varejo e sua comercialização vinculada à marca do varejista, implicando concorrência estabelecida pelo próprio fabricante. O entrevistado afirma: "... não vou fabricar um novo produto para competir com o meu produto." Segundo o executivo, apesar de atender há dois anos uma determinada rede de supermercado, operando com marcas próprias há cinco anos, historicamente suas vendas não diminuíram depois do estabelecimento da relação, não se esperando que esse fato ocorra no futuro.

##### *Percepção sobre o relacionamento fabricante-varejista*

Relação equilibrada entre a empresa e o varejo, à medida que o fato da rede trabalhar com marca própria não influencia nas negociações e nem na relação de curto e longo prazo. O gestor entende que marcas líderes possuem qualidade percebida pelos consumidores superior à apresentada pelas marcas próprias, não se reconhecendo riscos de perda de participação de mercado.

#### 4.4 Fabricante 3

##### *Expectativas atuais para a operação de marcas próprias*

A compreensão da farinha como uma *commodity* levam os produtores a focalizar em seu fator crítico de sucesso: a escala. A estratégia de produção de marcas próprias baseou-se em

contrato verbal de produção e venda firmado com redes varejistas sobre a relação de volume e preço entre suas marcas líderes e as marcas próprias. Sendo assim, apesar dos custos de produção de ambas as marcas serem iguais, o preço de compra e venda dos produtos de marca própria são 5% menor que os produtos com a marca do fabricante. Contudo, o volume comprado dos produtos de marca própria pelo varejo, está contratualmente limitado a 40% do volume total adquirido da empresa.

*Expectativas futuras para a operação de marcas próprias*

A fabricação de produtos destinados à marca própria de varejistas, a organização possui, como benefício, ter seu volume garantido em no mínimo 60% do volume total de vendas, conhecimento sobre preço na gôndola praticado e ganho de escala na produção. Por outro lado, caso a empresa não consiga fornecer os produtos de marca própria, ela está sujeita ao pagamento de uma multa de valor elevado (não revelado) à rede.

*Percepção sobre o relacionamento fabricante-varejista*

Embora existam vantagens na produção de marcas próprias para a empresa, seu gerente de vendas não está satisfeito com a estratégia, em função dos melhores espaços nas gôndolas serem destinados a esses produtos, preço inferior e necessidade de produção de produtos destinados a marcas próprias em detrimento da produção de suas marcas, particularmente em momentos de demanda reprimida. Outro aspecto considerado estrategicamente relevante é o fato da força da marca dos produtos de marca própria ser vinculado à rede, sendo que em condições de extinção da parceria, a marca própria sob o domínio do varejo, torna-se mais um concorrente de fato no segmento. A partir de janeiro de 2009, a empresa declara estar reduzindo a venda de produtos de marca própria e ampliando a comercialização de sua marca, auferindo margens mais atraentes e aumento na sua força da marca. O executivo sugere que a empresa deve parar de produzir os produtos de marca própria e focar somente na sua marca, mas ressalta a presença de dificuldades nesse processo.

**4.5 Varejista 1**

*Expectativas atuais para a operação de marcas próprias*

Produtos de marca própria comercializados pela rede há treze anos no Brasil estão ganhando espaço no mercado nacional em função do aumento gradual dessa opção pelos consumidores finais.

*Expectativas futuras para a operação de marcas próprias*

A opção por esses produtos vêm se ampliando na casa dos consumidores por apresentar qualidade similar e preço inferior (categorias de baixo preço e intermediário), enquanto os produtos diferenciados são produtos importados e atendem a fatia do mercado que aceita comprar produtos mais caros. Os produtos de marca própria possuem a embalagem criada pela agência da própria rede e, segundo a entrevistada, dispõem do mesmo espaço de gôndola dos produtos da empresa líder.

*Percepção sobre o relacionamento fabricante-varejista*

A relação com todos os fornecedores melhorou a partir da comercialização das marcas próprias, pelo fato do varejo estar menos dependente da indústria. A rede não possui um contrato que pré-estabeleça o volume e o preço de compra com seus fornecedores de marcas próprias, o que é negociado a cada compra. A organização prefere que seus produtos de marca própria sejam produzidos por empresas de médio porte, por apresentarem estabilidade relativamente superior à de empresas de pequeno porte, particularmente em momentos de crise. As líderes não são entendidas como potenciais fornecedores à medida que tendem a forçar a venda de suas marcas tradicionais, subordinando a elas as vendas de produtos destinados a marcas próprias.

#### 4.6 Varejista 2

##### *Expectativas atuais para a operação de marcas próprias*

Incremento no faturamento e volume de venda maior dos produtos líderes e de marcas tradicionais quando comparados visualmente aos produtos de marcas próprias, segundo o entrevistado, o que define menor espaço destinado à apresentação de produtos de marca própria em relação aos demais.

##### *Expectativas futuras para a operação de marcas próprias*

Os produtos de marca própria comercializados pela rede apresentam preço de ponta e espaços de apresentação nas gôndolas inferiores ao dos produtos das marcas tradicionais.

##### *Percepção sobre o relacionamento fabricante-varejista*

Conforme o entrevistado, a empresa possui boa relação com os fornecedores e a comercialização de produtos de marca própria influenciou positivamente essa relação. A rede não possui contrato escrito que regule volumes e preços de compra, havendo apenas a garantia de exclusividade da produção. O entrevistado, comprador dos produtos de marca própria, informou que as empresas líderes de mercado não pensam em fabricar os produtos de marca própria dos varejos, por acharem que fornecerão produtos que irão concorrer com seus próprios produtos. Contudo, a rede aceitaria ter como fabricante de seus produtos as grandes indústrias.

#### 4.7 Varejista 3

##### *Expectativas atuais para a operação de marcas próprias*

Expansão de receitas e fortalecimento da marca, com aproveitamento da tendência de ampliação da escolha por essas marcas pelo público brasileiro, mais claramente manifestadas a partir da estabilização efetiva do nível de preços.

##### *Expectativas futuras para a operação de marcas próprias*

As embalagens destes produtos são desenvolvidas por uma gráfica e aprovadas em parceria com os fornecedores. Esse varejista dobrou o volume de venda dos produtos de marca própria após personalizar a embalagem. A sua relação com as empresas líderes é estável, porém com as marcas próprias a relação piorou, porque o fabricante líder acreditar que se determinada categoria crescer, o varejo crescerá com os produtos de marca própria, e não com seus produtos.

##### *Percepção sobre o relacionamento fabricante-varejista*

Segundo o comprador da rede, os fornecedores de produtos da marca própria de sua empresa são pequenas e médias indústrias, visto que as grandes indústrias não produzem marca própria para não concorrer com suas marcas tradicionais. O preço e o volume de compra desses produtos são acordados a cada negociação, ficando vigente em contrato apenas o direito exclusivo de produção da marca própria e os testes periódicos para controle de qualidade. Os fabricantes de marcas tradicionais mantêm a crença de que a expansão de venda de uma categoria de produtos será capitalizada quase que integralmente pelo varejo.

#### 4.8 Síntese dos resultados

Os resultados apresentados refletem posturas ligadas a diferentes variáveis, tais como história, setor de atuação, experiências, bases de faturamento e estratégia de negócio, entre outras, não vinculadas de forma direta ao escopo de análise deste trabalho. As posições manifestadas pelos três fabricantes multinacionais e pelas três redes de varejo de grande porte encontram-se sintetizadas no Quadro 5, de acordo com as três proposições teóricas levantadas.

OS IMPACTOS DA ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS NA RELAÇÃO ENTRE FABRICANTES E VAREJO: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE

Empresa	Descrição da Empresa	Portfolio da empresa (linha de produtos)	Operação de marcas próprias	Expectativas com as operações atuais de marcas próprias	Expectativas com as operações futuras de marcas próprias	Influência das marcas próprias na relação entre fabricantes e varejistas
FABRICANTE 1	Líder mundial na produção de linha branca	Produtos de compra comparada com alto valor agregado	Sim, mas não no Brasil	Ganho de escala e ampliação de receita	Concorrência ampliada: <i>share of pocket</i> e <i>floor share</i>	Não possui uma estratégia de gestão de marcas próprias no Brasil
FABRICANTE 2	Multinacional líder de mercado	Produtos não duráveis Marca de valor	Não atua	Redução de competição Marcas próprias não concorrem com seus produtos	Canibalização resultante de visão de curto prazo	Ausência de influência nas negociações e relação de curto e longo prazo
FABRICANTE 3	Líder nacional na produção de farinha com marcas líderes	Produtos não duráveis (farináceos)	Sim	Produto é commodity Fator Crítico de Sucesso: escala	Volume, informação sobre preço, obrigação de fornecimento	Valor de marca ligado ao varejo Estratégia a ser avaliada
VAREJISTA 1	Líder mundial de varejo	Portfolio completo: variedade, sortimento, serviços	Sim	Aumento gradual dessa opção pelos consumidores finais	Qualidade similar a líderes Mesmo espaço de apresentação	Relação melhor após marcas próprias Dependência menor Preferência por fornecedores de médio porte
VAREJISTA 2	Atacado e varejo (cobertura nacional)	Portfolio focalizado: produtos não duráveis	Sim	Faturamento maior e aumento de volume de vendas marcas líderes e tradicionais	Opção de compra que valoriza e potencializa a venda de marcas líderes	Relação “boa” não influenciada pela operação com marcas próprias
VAREJISTA 3	Multacional de origem europeia	Portfolio amplo: variedade de sortimento e serviços	Sim	Expansão de receitas e fortalecimento da marca	Identificação de marca alavanca vendas (baseada nas ações de embalagem)	Relação estável com marcas líderes Maioria dos fornecedores é de PMEs

Quadro 5 - Empresas pesquisadas: descrição, portfolio e operação com marcas próprias.

Na visão que predomina entre os executivos nas empresas fabricantes pesquisadas, aparentemente demonstra-se resistência à produção das marcas próprias, resultante da preocupação com a canibalização de suas marcas tradicionais, com uma potencial diminuição do nível de vendas de suas marcas e a eventual redução do valor de marca. Observou-se uma crença de que a produção das marcas próprias por fabricantes tradicionais tenderia a oferecer vantagens estratégicas ao varejo, que eventualmente capacitaria os varejistas a optar pela descontinuação das marcas tradicionais. Contudo, tais condições ou contextos podem virtualmente ser evitados por meio de bases contratuais de produção, limitando a participação de marcas próprias, como operado pelo Fabricante 3, que mantém uma relação formal com os Varejistas, baseando-se numa compra negociada de relação de volumes de produtos de marca tradicional e de produtos destinados a marcas próprias, o que assegura uma relação definida de compra e venda e, desse modo, reduz os riscos da perda de participação de mercado de suas marcas tradicionais.

Na ótica do varejo, com as marcas próprias, o negócio deve desenvolver novas competências na área de gestão de marcas e de categorias, visto que os consumidores comprarão os produtos, em geral identificados com o varejo, sendo necessário, portanto, um gerenciamento que assegure o fortalecimento de sua imagem, evite ruptura de gôndolas e potencialize o giro dos produtos mais rentáveis.

Dos dados das entrevistas, depreende-se a necessidade de certa precisão nas previsões de vendas de produtos de marcas próprias pelo varejo, assegurando a otimização do fluxo de caixa e do fluxo físico de suprimento, baseando-se nas projeções de compra e venda conjugadas as condições de estocagem e logística vigentes, integrando-se a essa análise a composição com

produtos de marcas tradicionais e produtos de marcas próprias estrategicamente orientados para o fortalecimento da imagem da organização varejista. Ameaças como desabastecimento das gôndolas e cartelização dos preços dos produtores, são enfrentadas de formas distintas pelas organizações pesquisadas, sendo que organizações mais conservadoras (avessas ao risco), como o Varejista 3, tendem a optar preferencialmente por fornecedores de médio porte.

Um elemento particularmente relevante apontado clara ou discretamente pelos respondentes é a tendência de melhoria no relacionamento com fornecedores. Pode-se supor que essa compreensão do relacionamento com fabricantes deve-se a uma ou mais das seguintes razões:

- a. Reduzido poder de negociação fornecedores de marcas próprias de médio ou pequeno porte;
- b. Celebração de contratos, definindo-se regras de compra e venda com produtores de marcas; e/ou
- c. Utilização de poder de barganha com fabricantes de marcas líderes em função de condicionantes competitivos derivados da operação com marcas próprias.

Os gestores pesquisados, particularmente do Varejista 3, assinalam o potencial para produtos de marcas próprias de expansão de margem decorrente de necessidade inferior de investimento em comunicação e capacidade de otimização e redução de custos na distribuição, o que concorda com a afirmação de Pereira (2001), de preços inferiores de aquisição e custos menores incidentes na distribuição de produtos de marca própria.

A análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo, conjugada às bases conceituais levantadas na fundamentação teórica, levam às seguintes conclusões:

(1) a adoção da estratégia de marcas próprias pelo varejo, segundo a literatura, é baseada em fidelização, aumento de receita, expansão de margens médias e acesso a melhores posições de negociação com fabricantes. Entretanto, no Brasil, sua relação prioritária é com o incremento de receitas com base em uma estratégia de economia para o consumidor, podendo se considerar as demais motivações como coadjuvantes na decisão;

(2) o fornecimento de produtos de marcas próprias pelos fabricantes é uma alternativa para a redução de ociosidade da estrutura produtiva, aumento de receita total e algum acesso negociado a estratégias de estoque, logística e exposição no varejo, no entanto, tende a reduzir a margem de manobra na gestão da produção e da comercialização de seus produtos de marca;

(3) posições de executivos ligados ao varejo, como preferência por pequenos ou médios produtores, melhor condição de negociação com grandes fabricantes e maior autonomia de oferta, assim como declarações de executivos da indústria, referentes a vantagens de marca vinculadas exclusivamente ao varejo, canibalização associada a marcas próprias e desinteresse pela consideração dessa estratégia, sugerem fontes potenciais de conflito entre os dois setores;

(4) o cenário evolutivo baseado na continuidade do contexto delineado pelas informações dos respondentes, ligados a grandes varejos e fabricantes de marcas tradicionais, sugere prováveis movimentos estratégicos orientados para o recrudescimento da relação entre os dois agentes, em especial, pela competição em domínios de mercado, antes operados por um ou outro setor, com consequente redução de eficiência e resultado para ambos;

(5) a dinâmica evolutiva desenhada segundo uma visão lógico-dedutiva das condições vigentes não contempla uma perspectiva de apreciação dos resultados compreendendo o mercado consumidor e, em especial, não focaliza a competição pelos consumidores finais; delineando-se alternativamente essa tendência de movimentos de varejistas e produtores, é possível se admitir uma configuração de parcerias consistentes entre os dois setores como base de competitividade; esse quadro distinto do primeiro apresenta-se igualmente defensável.

## 5 CONCLUSÕES

### **Implicações de ordem acadêmica**

O varejo e a indústria são setores complementares no atendimento às necessidades e desejos dos consumidores. Essa atuação conjunta, embora justificável e compreensível sob vários aspectos, como divisão do trabalho e especialização, no entanto, é também permeada por conflitos. As dificuldades no relacionamento entre o varejo e seus fornecedores podem ocorrer em diversas áreas, como nas negociações que envolvem preços e tamanhos de lotes, na logística e na integração de tecnologias. A estratégia dos varejistas de vender produtos com marca própria é, também, um ponto que pode gerar atritos entre a indústria e seus clientes.

A proposição 1, relativa à diferença de expectativas entre varejistas e fabricantes de produtos de marcas próprias não foi rejeitada pelo estudo realizado, posto que os varejistas buscam prioritariamente o aumento de volumes vendidos e da receita e os fabricantes, o aumento de escala na produção para utilização de capacidade ociosa. A proposição 2, sobre a existência de diferentes expectativas de resultado de negócio entre varejistas e fabricantes não foi rejeitada pois se verificou que enquanto os fabricantes demonstram-se receosos com o futuro, mencionando o aumento da concorrência, canibalização e grande rigidez das regras de negócio, o varejo revela-se otimista com a continuidade do negócio, contando com o aumento do conhecimento de suas marcas próprias e das vendas. A proposição 3 também não foi rejeitada, em que pese dois fabricantes, que não produzem marcas próprias no Brasil, não terem opinado conclusivamente sobre a influência desses produtos na relação fabricante – varejo. Embora os varejistas entrevistados afirmem que as marcas próprias afetam positivamente seus relacionamentos com os fornecedores, essa afirmação deve ser entendida como sendo feita na perspectiva dos varejistas e não da relação em si, posto que os argumentos usados para justificá-la são a menor dependência das marcas líderes e o uso de fornecedores de pequeno e médio porte, que não produzem marcas líderes.

Assim, com a intensificação do uso das marcas próprias, os problemas de relacionamento entre a indústria e o varejo, decorrentes dessa prática, ganham mais expressão. Ao mesmo tempo, abre-se um espaço para a investigação desse relacionamento e para a busca de soluções e alternativas que possam contribuir para um convívio mais harmonioso e eficiente entre esses segmentos econômicos.

### **Implicações de ordem prática**

A adoção de marcas próprias se constitui numa estratégia de negócio ainda não compreendido de forma íntegra pelos diferentes agentes envolvidos com o conceito no Brasil. Ao se reconhecer o avanço consistente e documentado desse movimento, a exemplo de países mais desenvolvidos, onde a ideia encontra-se consolidada, é razoável se admitir a importância progressiva e diferencial que o tema vem apresentando. Ou seja, persistem alguns desvios de entendimento desse movimento estratégico, em particular, pelas organizações afetadas por esse. Os dados obtidos confirmam essa compreensão com alguma assimetria para as organizações adotantes e para aquelas influenciadas por essa opção de portfólio de oferta do setor varejista.

As posições manifestadas nas entrevistas em profundidade conduzidas com executivos de três redes varejistas de grande porte e três indústrias fabricantes de produtos de consumo de marcas tradicionais sugeriram discordância importante sobre objetivos, benefícios e restrições na opção por essa estratégia. Os efeitos e impactos derivados dessa decisão pelo varejo, em termos de relacionamento com seus fornecedores, demandam contextualização específica, de certa forma, para cada situação.

Em função desse cenário, mesmo na presença de diversas leituras, pode-se admitir que, em essência, os profissionais envolvidos com marcas próprias consensualmente tratam e entendem essa estratégia como uma opção de negócio relevante e crescente. Orientado para a construção de uma proposta de compreensão de marcas próprias e, principalmente, de fatores associados à sua adoção e impacto no relacionamento entre produtores e varejistas, o presente estudo possui, como fio condutor, a aproximação do conceito a partir das perspectivas dos agentes envolvidos.

#### **Limitações e futuras pesquisas**

As conclusões alcançadas neste estudo possuem limitações decorrentes do pressuposto de que, por meio da análise das visões dos varejistas e fabricantes de marcas próprias, seja possível compreender o relacionamento entre esses dois tipos de empresas. Outras abordagens possíveis, incluindo a pesquisa junto a atores externos a esse relacionamento, como consumidores e governo, ou, ainda, a comparação de dados quantitativos anteriores e posteriores à adoção das marcas próprias, não foram consideradas.

A abrangência e o nível de complexidade do problema estudado conferem uma profundidade e uma amplitude potencialmente não capturada ou compreendida de forma integral, devendo ser reconhecido – como referência e ponto de partida na avaliação dos resultados – a existência virtual de outras variáveis, como as acima citadas, que eventualmente complementariam, corroborariam ou mesmo contrastariam com as conclusões alcançadas. Futuros trabalhos neste tema poderiam incluir o estudo dessas variáveis ou de outros tipos de empresas, como os fabricantes de pequeno e médio porte.

## REFERÊNCIAS

- ABMAPRO. Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (2010). 16º Estudo Nielsen *shopper* marcas próprias, 2010. Disponível em: <[http://www.abmapro.org.br/page/impressa\\_pressrelease\\_detail.asp?id=25](http://www.abmapro.org.br/page/impressa_pressrelease_detail.asp?id=25)>. Acesso em: 13 abr. 2011.
- AC Nielsen Brasil. *8th Annual Study on Private Labels*, 2002. Disponível em: <http://www.acnielsen.com.br>. Acesso em: 23 maio 2004.
- Alves, R. Marcas próprias custam 30% a menos. *Jornal Estado de Minas*, Belo Horizonte, 12 fev., 2001
- Amrouche, N.; Zaccour, G. Shelf-space allocation of national and private brands. *European Journal of Operational Research*, V. 180, N. 2, pp. 648-663, 2007
- Ashley, S. R. How to effectively compete against private-label brands. *Journal of Advertising Research*, jan./feb., 1998.
- Ballou, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Bonfrer, A.; Chintagunta, P. K. Store brands: who buys them and what happens to retail prices when they are introduced? *Review of Industrial Organization*, v. 24, p. 195-218, 2004.
- Cadenat, S; Pacitto, J. C. Contraintes et opportunités à fabriquer des marques de distributeurs: une étude exploratoire. *Décisions Marketing*, N.55, pp. 29-40, 2009.
- Chen, S. F. S. Transaction cost implication of private branding and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, V. 31. N. 4, pp. 371-389, 2010.
- Chopra, S.; Meindl, P. *Supply chain management: strategy, planning and operation*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 2001.
- Collins, A.; Burt, S. Private brands, governance, and relational exchange within retailer-manufacturer relationship: evidence from Irish food manufacturers supplying the Irish and British grocery markets. *Agribusiness*, V. 22, N. 1, pp. 1-20, 2006.
- Corstiens, M.; Lal, R. Building store loyalty through store brands. *Journal of Marketing Research*, V. 37, N. 3, p. 281-291, 2000.
- Dawes, J.; Nenycz-Thiel, M. Analyzing the intensity of private label competition across retailers. *Journal of Business Research*, 2011, No Prelo.
- Euromonitor. Global market information database. *Private label in Europe: private label strategies*, 1998.
- Fontenelle, S. de M.; Pereira, I. Private labels and consumer benefits: the brazilian experience. *Advances in Consumer Research*, v. 23, p. 97-103, 1996.
- 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, pp. 203-230, 2010.
- Hoch, S. J.; Banerji, S. When do private label succeed. *Sloan Management Review*, V. 34, N. 4, 1993.
- Hu, F. L.; Chuang, C. How can different brand strategies lead to retailers' success? Comparing manufacturers brand for coca-cola and private brand for Costco. *Journal of Global Business Issues*, N. 3, V. 1, pp. 129-136, 1999.
- Johansson, U.; Burt, S. The buying of private brands and manufacturer brands in grocery retailing: a comparative study of buying processes in the UK, Sweden and Italy. *Journal of Marketing Management*, V. 20, pp. 799-824, 2004.
- Kumar, N.; Steenkamp, J. B. E. M. *Private label strategy: how to meet store brand challenge*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007.

- Lamey, L.; Deleersnyder, R. B.; Dekimpe, M. G.; Steenkamp, J. B. E. M. How business cycles contribute to private-label success: evidence from the United States and Europe. *Journal of Marketing*, V. 71, pp. 1-15, 2007.
- Lee, H. L.; Padmanabhan, V.; Whang, S. Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect. *Management Science*, V. 43, N. 4, pp. 546-558, 1997.
- Lepsch, S. L. Estratégia de marcas próprias em supermercados brasileiros. In: Angelo, C. F.; Silveira, J. A. G. *Varejo Competitivo*. São Paulo: Atlas, 1999.
- Levy, M.; Weitz, B. A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- Liljander, V.; Polsa, P.; Van Riel, A. Modeling consumer responses to an apparel store brand: Store image as a risk reducer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, V.16, N.4, pp. 281-290, 2009.
- Mason, J. B.; Burns, D. J. *Retailing*. 6. ed. Houston: Dame, 1998.
- McGoldrick, P. *Retail marketing*. Berkshire: McGraw-Hill, 1990.
- McGoldrick, P.; Davies, G. *International retailing: trends and perspectives*. Londres: Pitman, 1995.
- Méndez, J. L.; Oubiña, J.; Rubio, N. Expert quality evaluation and price of store vs. manufacturer brands: an analysis of the Spanish mass market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, V.15, N. 3, pp. 144-155, 2008.
- Mills, D. E. Why retailers sell private labels. *Journal of Economics & Management Strategy*, V. 4, N. 3, pp. 509–528, 1995.
- Monteiro Neto, C. B. Marcas próprias em supermercados: uma oportunidade para a criação de vantagem competitiva. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, V.8, N.3, pp. 55-64, 2001.
- Narasimhan, C.; Wilcox, R. T. Private labels and the channel relationship: a cross-category analysis. *The Journal of Business*, V. 71, N. 4, pp. 573-600, 1998.
- Nogales, A. F.; Suarez, M. G. Shelf-space management of private labels: a case study in Spanish retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, V. 12, N. 3, pp. 205-216, 2005.
- Olsen, N. V.; Menichelli, E.; Meyer, C.; Naesa, T. Consumers liking of private labels: an evaluation of intrinsic and extrinsic orange juice cues. *Appetite*, V. 56, pp. 770–777, 2011.
- Parente, J. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
- Parker, P.; Kim, N. National brands versus private labels: an empirical study of competition, advertising and collusion. *European Management Journal*, V. 15, N. 3, pp. 220-235, 1997.
- Pereira, I. Marcas de supermercado. *Revista de Administração de Empresas RAE/FGV*, São Paulo, v. 41, n. 1, jan./mar, 2001.
- Revista Folha Top of Mind 2008. No bolso e na cabeça. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 2008.
- Schutte, T. S. The semantics of branding. *Journal of Marketing*, v.3, p.5-11, Apr, 1969.
- Simchi-Levi, D.; Kaminski, P.; Simchi-Levi, E. *Cadeia de suprimentos: projeto e gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- Sinha, I.; Batra, R. The effect of consumer price consciousness on private label purchase. *International Journal of Research in Marketing*, V.16, N. 3, pp. 237-251, 1999.
- Spinelli,, P. B; Giraldi, J. M. E.; Campomar, M. C. Retail private label strategies. *Revista Mackenzie*, V. 7, N. 4, pp. 121-141, 2006.
- Stainton, R. S. Adapting production for private label goods. *Omega*, V.6, N. 4, pp. 363-366, 1978.
- Universo Varejo. Disponível em: <<http://www.universovarejo.com.br/archives/469>>. Acesso: 13 fev. 2012, 2011.

OS IMPACTOS DA ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS NA RELAÇÃO ENTRE FABRICANTES  
E VAREJO: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE