



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Como gerir as marcas de distribuidor (por parte do fornecedor)?

Bernardo Mourinho Guedelha

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Pedro Miguel Ribeiro de Almeida Fontes
Falcão, Professor Associado com agregação,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025



**BUSINESS
SCHOOL**

Departamento Marketing, Operações e Gestão Geral

Como gerir as marcas de distribuidor (por parte do fornecedor)?

Bernardo Mourinho Guedelha

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Pedro Miguel Ribeiro de Almeida Fontes
Falcão, Professor Associado com agregação,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

Agradecimentos

A decisão de concretizar o mestrado nasce de um gosto especial pela área da gestão, nomeadamente relacionada com o retalho.

Ao longo da nossa vida profissional não temos muitas oportunidades para parar e estudar sobre o assunto no qual trabalhamos, e esta dissertação permitiu-me olhar para todos os lados e pontos de vista do tema, pelo qual nutro uma paixão especial, e estou assim muito grato por ter tido a disponibilidade e vontade de o fazer.

Gostaria de agradecer formalmente ao Professor Pedro Fontes Falcão, não só pela paciência, insistência e rápida resposta, mas também por ter sido, enquanto professor em contexto de sala de aula, um verdadeiro exemplo de que para se ser um hábil gestor (e excelente negociador) não precisamos de ter perfis agressivos e denunciadores, mas sim ser estrategas. Agradeço também à minha mulher, Marta Ferreira, por ser um exemplo de dedicação e não só acompanhar-me, mas também ser parte ativa em tudo o que me proponho fazer e ter um papel sempre decisivo. É a razão principal pelo qual sonho, projeto e concretizo.

Ao Joaquim, o meu filho que ainda não nasceu, mas que no futuro saberá que foi o fator motivador para terminar este projeto, para poder ser o seu exemplo no conhecimento e na vontade de aprender.

Aos meus pais e irmãs que ao longo da vida me transmitiram a importância de aprender e, acima de tudo, o quão importante é a vida académica para a nossa vida.

Aos meus colegas e amigos do Executive MBA que, além de serem uma influência positiva e pelos quais nutro admiração, foram incansáveis cobradores e motivadores deste projeto.

Por último, um agradecimento ao ISCTE, porque tem sido a instituição onde tenho feito grande parte do meu percurso académico, e por manter, como já nos anos da minha licenciatura, uma estrutura docente e não docente do mais alto nível e com um enorme sentido de responsabilidade. Apesar do passar do tempo, continua a preservar a sua cultura muito própria e única no panorama académico nacional.

Resumo

O presente estudo analisa a gestão das marcas de distribuidor (MD) na perspetiva dos fornecedores, um tema frequentemente marginalizado pela literatura, que habitualmente privilegia a ótica do consumidor.

Partindo de uma abordagem metodológica mista — inquéritos a 135 consumidores e entrevistas a decisores de topo de empresas fornecedoras — a investigação procura compreender os dilemas estratégicos e opções de gestão que decorrem da produção para MD.

Os resultados junto dos consumidores evidenciam uma elevada taxa de adoção das MD, motivada pelo preço competitivo, pela perceção de qualidade e pela confiança nas insígnias retalhistas, ainda que subsista uma hierarquia simbólica favorável às marcas de fabricante (MF) em categorias de maior carga identitária. Do lado dos fornecedores, a análise revela uma tensão estrutural entre previsibilidade de volumes e erosão de margens, associada a riscos de dependência excessiva. Simultaneamente, emergem oportunidades ligadas à inovação funcional e à colaboração estratégica com os retalhistas.

A análise cruzada confirma que a sustentabilidade das MD assenta menos em atributos intrínsecos do produto e mais na qualidade da relação contratual e da governance relacional estabelecida entre fornecedores e distribuidores. Como contributo adicional, a dissertação propõe uma tipologia original de quatro perfis estratégicos de fornecedores — Maximizers, Balancers, Protectionists e Dropouts — que sintetiza as diferentes formas de posicionamento perante a produção para MD.

Em termos académicos, a investigação reforça a importância de integrar a perspetiva do fornecedor no debate sobre as MD; em termos práticos, oferece orientações que podem apoiar tanto fornecedores como retalhistas na construção de relações mais equilibradas e sustentáveis.

Palavras-chave: retalho, marcas próprias, marcas de distribuição, fabricantes, fornecedores, supermercados.

Classificação JEL:

- L66 - Alimentação • Bebidas • Cosmética • Tabaco • Vinho e Espirituosas
- L81 – Retalho e Comércio Grossista • e-Commerce

Como gerir as marcas de distribuidor (por parte do fornecedor)?

Abstract

This dissertation examines the management of private label (PL) from the supplier's perspective, a dimension often neglected in the academic literature, which tends to focus primarily on consumer behavior.

Adopting a mixed-methods approach — combining surveys of 135 consumers with interviews conducted with senior executives of supplying companies — the study seeks to understand the strategic dilemmas and management choices that arise from producing for PL.

Findings on the demand side show a high adoption rate of PL products, driven by competitive prices, perceived quality, and trust in retailers' banners, although a symbolic hierarchy still favors national brands (NB) in categories with stronger identity content. On the supply side, results highlight the structural tension between volume predictability and margin erosion, coupled with risks of excessive dependency. At the same time, opportunities emerge through functional innovation and strategic cooperation with retailers.

The cross-analysis confirms that the sustainability of PL depends less on intrinsic product attributes and more on the contractual arrangements and relational governance established between suppliers and retailers. An additional contribution of this research is the proposal of an original typology of four supplier strategic profiles — Maximizers, Balancers, Protectionists, and Dropouts — which synthesizes the different ways companies position themselves towards PL production.

From an academic standpoint, the study enhances the theoretical understanding of supplier strategies in the context of PL. From a managerial perspective, it provides insights that may support suppliers and retailers in developing more balanced and sustainable relationships.

Key words: retail, private label, distribution brands, manufacturers, suppliers, supermarkets.

JEL Classification:

- L66 - Food • Beverages • Cosmetics • Tobacco • Wine and Spirits
- L81 - Retail and Wholesale Trade • e-Commerce

Como gerir as marcas de distribuidor (por parte do fornecedor)?

Índice

1. Introdução.....	11
2. Revisão de Literatura.....	15
2.1. O Retalho.....	15
2.2. Marcas de Distribuidor.....	16
2.3. Problemática Marcas de Distribuidor vs. Marcas de Fabricante.....	17
2.4. Consumidor.....	18
2.5 Relações fornecedor–retalhista e poder de canal	20
2.6 Estratégias de resposta do fabricante às MD.....	20
2.7 Gestão de categoria, sortido e espaço linear	20
2.8 Sinalização de qualidade, risco percebido e garantias.....	20
2.9 Sustentabilidade e proposta de valor da MD	21
3. Metodologia da Investigação	23
3.1 Objetivos metodológicos	23
3.2 Amostra	23
3.2.1 Consumidores.....	23
3.2.2 Fornecedores	23
3.3 Instrumentos de recolha de dados	24
3.4 Procedimentos de análise de dados.....	24
3.5 Validade, fiabilidade e limitações	24
4. Análise e Discussão.....	27
4.1 Consumidores	27
4.1.1 Caracterização da amostra.....	27
4.1.3 Motivações de compra e perceção de qualidade	29
4.1.4 Atitudes face às marcas de retalhistas em Portugal.....	30
4.1.5 A relação entre marcas próprias e marcas de fabricante	32
4.1.6 Conclusões teóricas	32

4.2. Fornecedores.....	34
4.2.1 Análise teórica das entrevistas a fornecedores sobre a MD	34
4.2.2 A lógica económica da MD.....	34
4.2.3 Modelos de relação com o retalhista	34
4.2.4 Ambidestria organizacional: MD e MF	35
4.2.5 Inovação e qualidade	35
4.2.6 Riscos estratégicos	35
4.2.7 Tipologias estratégicas de fornecedores.....	36
4.2.8 Futuro da colaboração	37
4.2.9 Conclusões teóricas	37
4.3 Análise Cruzada (Consumidor e Fornecedor).....	38
4.3.1 Enquadramento geral.....	38
4.3.2 Qualidade percebida e qualidade exigida.....	38
4.3.3 Drivers de compra e drivers de produção.....	39
4.3.4 Tolerância ao erro e risco de rutura.....	39
4.3.5 Inovação: funcionalidade vs. simbolismo	40
4.3.6 Relação com o retalhista e confiança na insígnia.....	40
4.3.7 Coexistência entre MD e MF	40
4.3.8 Síntese e implicações teóricas	41
5. Conclusões.....	43
5.1. Contributo do projeto	43
5.2 Limitações do estudo	46
5.3 Sugestões para investigação futura.....	48
6. Referências Bibliográficas	51
7. Anexos	55
Anexo A. Perguntas Entrevistas	55
Anexo B. Link Entrevistas.....	56
Anexo C. Respostas Entrevistas	56
Anexo D. Perguntas Questionário.....	69
Anexo E. Link Questionário	73

Índice de Figuras

Figura 2.1 Classificação de metodologia de pesquisa de PL	17
Figura 4.1 Distribuição da amostra entre respondentes sexo feminino e sexo masculino	27
Figura 4.2 Distribuição da amostra por faixas etárias	27
Figura 4.3 Respostas à questão “Com que frequência compra produtos de marca própria?” ..	28
Figura 4.4 Respostas à questão “Qual(ais) a(s) categoria(s) de produto de marca própria que inclui no seu cesto/carrinho de compras?”	28
Figura 4.5 Principais motivos para comprar produtos de marca própria	29
Figura 4.6 Respostas à questão “Acha que a marca própria, considerando o mercado de forma geral, oferece boa qualidade?”	30
Figura 4. 7 Respostas à questão “Prefere marcas próprias ou marcas de fabricante?”	30
Figura 4.8 Classificação dos respondentes das marcas por ordem decrescente de confiança (i.e., 1º lugar = a marca em que mais confia).	31
Figura 4.9 Respostas à questão “A que retalhista(s) já se deslocou propositadamente só para comprar a marca própria do(s) mesmo(s)?.....	31
Figura 4.10 Respostas à questão “Se tivesse uma má experiência de consumo com um produto de marca própria, que soubesse que era produzido por uma marca de fabricante conhecida, isso mudaria a sua opinião sobre os produtos da marca original do fabricante”	32
Figura 4.11 Respostas à questão “Se soubesse que uma marca de fabricante conhecida (ex. Nestlé, Unilever, Danone, etc.) produzia produtos para marcas próprias, isso alteraria a sua opinião sobre esse mesmo fabricante?”	32

Índice de Quadros

Tabela 4.1 Tipologias de fornecedores no que toca à relação destes agentes com as marcas próprias.....	36
Tabela 4.2 Quadro interpretativo das dimensões do consumidor e fornecedor	41

Como gerir as marcas de distribuidor (por parte do fornecedor)?

1. Introdução

Nas últimas décadas, o setor do retalho tem sido palco de transformações estruturais de grande amplitude, resultantes de processos simultaneamente globais e locais. A intensificação da globalização, a concentração crescente da distribuição moderna e a mutação dos padrões de consumo têm alterado de forma decisiva a lógica concorrencial do setor. No seio deste contexto, a emergência e posterior consolidação das marcas de distribuidor (MD) — também designadas na literatura como marcas próprias ou *private label* — constitui um dos fenómenos mais paradigmáticos do retalho contemporâneo.

Atualmente, estas marcas não apenas ocupam uma parcela significativa das vendas globais, como assumem um papel estratégico na consolidação do poder económico-financeiro e simbólico dos principais grupos retalhistas a nível internacional. Dados da Nielsen (2018) apontavam já, em 2016, para uma quota internacional das MD de 16,7%, evidência de uma trajetória firmemente ascendente. No caso português, essa evolução atingiu patamares particularmente expressivos: em 2024, mais de metade dos volumes comercializados em retalho alimentar correspondiam a marcas próprias (INE, 2024). Este crescimento revela que as MD deixaram de ser um fenómeno periférico para se tornarem um pilar central das estratégias comerciais e competitivas do setor.

Em termos de contextualização histórica, a trajetória das MD não é homogénea entre geografias. Mercados como o Reino Unido, Alemanha e França registaram uma consolidação precoce e sólida das marcas próprias, beneficiando de consumidores mais recetivos e de retalhistas fortemente organizados. Já em países do sul da Europa, como Espanha, Itália e Portugal, a penetração ocorreu de forma mais tardia, mas tem vindo a crescer de forma acelerada (Puelles & Puelles, 2003). Atualmente, a tendência é global, com evidências de expansão significativa em mercados emergentes, suportada por fatores como a digitalização, o comércio eletrónico e a procura por soluções mais sustentáveis e convenientes (Cuneo, Milberg, Alarcón del Amo, & López-Belbeze, 2019).

Outro elemento de relevo é a evolução da perceção dos consumidores. Durante anos, as MD eram associadas a alternativas de baixo custo e qualidade inferior, funcionando como produtos de substituição em contextos de restrição orçamental. Porém, essa perceção alterou-

se profundamente. Hoje, as marcas próprias são vistas como soluções credíveis, em muitos casos inovadoras, e que integram o consumo quotidiano com a mesma legitimidade das marcas de fabricante (MF). Este movimento de legitimação simbólica é um dos motores do seu crescimento.

A decisão de produzir para MD emerge como um dilema estratégico incontornável para os fornecedores, já que a equação é mais ambivalente. Por um lado, representa uma oportunidade de aceder a volumes relativamente estáveis de encomendas e a projeções financeiras mais previsíveis. Por outro, implica riscos relevantes, entre os quais se destacam:

- A compressão sistemática das margens de lucro,
- A dependência estrutural de um número reduzido de grandes clientes,
- A erosão da autonomia estratégica,
- Diluição do capital simbólico das marcas próprias de fabricante.

A literatura mostra que os retalhistas, ao deterem o controlo sobre design, preço, posicionamento e espaço linear, reconfiguram substancialmente o equilíbrio de poder na cadeia de valor (Kumar & Steenkamp, 2007). Nesse contexto, os fabricantes têm procurado mitigar os efeitos desta deslocação de poder através de diferentes estratégias, nomeadamente o investimento em inovação tecnológica e simbólica, o lançamento de linhas de combate (*fighter brands*), o reforço do *brand equity* ou, em alguns casos, a aceitação deliberada de produzir para MD como forma de garantir escala e relevância competitiva (Hoch & Banerji, 1993; Ailawadi, Neslin & Gedenk, 2001; Steenkamp & Geyskens, 2014).

Apesar da vasta produção científica sobre o impacto das MD junto dos consumidores, subsiste uma lacuna assinalável relativamente à perspetiva dos fornecedores. Poucos estudos compararam de forma sistemática a eficácia das diferentes estratégias adotadas pelos fabricantes de MF face à ascensão das MD. Entre as alternativas destacadas na literatura incluem-se:

- Inovação rigorosa e diferenciação pela marca, envolvendo maior investimento em I&D e qualidade percebida (Verhoef, Nijssen & Sloot, 2002; Steenkamp & Geyskens, 2014).

Como gerir as marcas de distribuidor (por parte do fornecedor)?

- Ajustes de preço e marcas combativas, criadas para competir diretamente com a MD em segmentos de baixo custo (Hoch, 1996; Quelch & Harding, 1996).
- Investimento em notoriedade e publicidade cooperativa, reforçando a identidade do fabricante (Karray & Zaccour, 2006).
- Gestão tática de preços e comunicação, utilizando o momento e a sequência das decisões como barreira à expansão das MD (Karray & Martin-Herran, 2019).
- Integração estratégica com os retalhistas, onde a produção de MD pode ser racional e mutuamente benéfica (Dunne & Narasimhan, 1999; Ru, Shi & Zhang, 2015).

Estas opções, ainda que teorizadas, carecem de validação empírica consistente. Falta compreender em que medida funcionam de forma distinta, se são sustentáveis no médio e longo prazo e quais os impactos para os três atores envolvidos: fornecedores, retalhistas e consumidores.

Nos termos da relevância académica e prática é neste enquadramento que se inscreve a presente dissertação. Do ponto de vista académico, o trabalho procura colmatar a escassez de análises focadas no lado da oferta, ampliando o debate teórico em torno da centralidade crescente das MD. Pretende ainda reforçar a articulação entre conceitos de economia industrial, teoria dos custos de transação e gestão relacional, permitindo enquadrar o fenómeno das MD numa lógica mais ampla de poder e interdependência na cadeia de valor.

Do ponto de vista prático, esta investigação tem implicações diretas para fornecedores e retalhistas. Para os primeiros, porque as escolhas estratégicas face às MD condicionam a sua sobrevivência, autonomia e competitividade. Para os segundos, porque compreender as motivações e constrangimentos dos fornecedores pode ajudar a construir relações mais equilibradas e sustentáveis. Finalmente, para os consumidores, os resultados refletem-se na qualidade, inovação e preço dos produtos disponíveis em prateleira.

A questão de investigação que orienta o trabalho pode ser formulada nos seguintes termos: de que forma gerem os fornecedores a sua relação com as marcas de distribuidor e quais são as implicações estratégicas, organizacionais e competitivas das escolhas que daí resultam?

Partindo desta questão, a dissertação persegue quatro objetivos centrais:

- Consolidar a análise teórica sobre as estratégias e contra estratégias dos fornecedores face às MD, contribuindo para o avanço do conhecimento académico neste domínio;
- Examinar empiricamente as decisões estratégicas dos fornecedores de MF, avaliando o impacto das opções adotadas na sobrevivência, autonomia e rumo das empresas;
- Oferecer instrumentos de reflexão prática que permitam a fornecedores, retalhistas e consumidores compreender de forma comparativa os efeitos das várias estratégias e os equilíbrios de poder que delas resultam e
- Desenvolver um quadro de análise orientado para a decisão, que possa auxiliar os fornecedores a avaliar cenários alternativos e a escolher a estratégia mais adequada ao seu perfil e objetivos de longo prazo.

Assim, a investigação ambiciona não apenas descrever e analisar o fenómeno das MD, mas também propor uma ferramenta conceptual que facilite a tomada de decisão estratégica dos fornecedores, contribuindo para um debate mais informado e para práticas empresariais mais sustentáveis.

2. Revisão de Literatura

2.1. O Retalho

Os retalhistas ocupam uma posição central no atual sistema agroalimentar global (Fuchs, 2009). Nas sociedades ocidentais, os supermercados representam o principal ponto de acesso a alimentos (Oosterveer, 2012). Na maioria dos Estados-Membros da UE, a quota de mercado dos supermercados tem aumentado rapidamente, e pode ser observada uma tendência contínua em direção à concentração de retalhistas (Comissão Europeia, 2014). Também nos países em desenvolvimento, a proporção de alimentos adquiridos em supermercados está a crescer rapidamente (Timmer, 2017).

No setor de retalho de produtos alimentares, diariamente, são geradas milhões de transações realizadas por clientes que escolhem e adquirem produtos para satisfazer uma ou mais necessidades específicas (Carrasco & Mariflor, 2022).

Estas transações envolvem apenas alguns produtos eleitos a partir de uma vasta gama de itens disponíveis, refletindo os comportamentos muitas vezes não visíveis dos clientes. Por exemplo, os clientes frequentam supermercados para adquirir alimentos para o pequeno-almoço, ingredientes para preparar um jantar especial ou produtos populares para um churrasco. Compreender as motivações subjacentes e a dinâmica por trás dos comportamentos dos clientes pode abrir oportunidades de negócios para os retalhistas que desejam manter a sua competitividade, enquanto proporcionam uma experiência melhor aos clientes e aprimoram a eficiência das operações (Carrasco & Mariflor, 2022).

De acordo com Levy e Weitz (2000), um retalhista é um comerciante que disponibiliza produtos e serviços destinados ao uso pessoal ou familiar dos consumidores. Por outro lado, para Parente (2000), o setor de retalho abrange todas as atividades relacionadas com o processo de venda de produtos e serviços que atendem às necessidades pessoais dos consumidores finais. Em resumo, um retalhista é qualquer entidade cuja principal atividade envolve a venda de produtos e serviços direcionados ao consumidor final.

Com estas definições, é evidente que muitas empresas podem ser classificadas como retalhistas. Quando se fala em retalho, a imagem que geralmente surge na mente das pessoas é a de uma loja física que vende produtos físicos. No entanto, as atividades de retalho também ocorrem através do correio, da Internet, do telefone e até mesmo através do comércio direto com o consumidor final (Varotto, 2006).

2.2. Marcas de Distribuidor

Marcas de distribuidor (MD), também conhecidas como marcas próprias, referem-se a produtos que ostentam a marca escolhida pelo retalhista e são inteiramente de sua propriedade, sendo controlados e comercializados exclusivamente por este (Kumar & Steenkamp, 2007). Diferentemente das MF, os retalhistas geralmente assumem responsabilidades abrangentes pelas suas próprias MD, abarcando o posicionamento do produto, o design do produto e da embalagem, o abastecimento ou fabricação, a definição de preços, a disposição nas prateleiras e as promoções (Morton & Zettelmeyer, 2004).

As MD começaram a surgir nas cadeias de supermercados ao virar do século, sendo pioneiras em retalhistas como a A&P, na altura conhecida como Great Atlantic and Pacific Tea Company. Cadeias como Safeway e Kroger, assim como distribuidores grossistas como IGA e Certified Grocers, desempenharam papéis proeminentes no desenvolvimento e uso de marcas próprias, possuindo frequentemente interesses significativos na fabricação desses produtos (Hoch & Banerji, 1993).

As MD nunca estiveram tão populares, representando uma parcela continuamente crescente das compras em todas as principais geografias, abrangendo mais de 60 países. A Private Label Manufacturers Association (PLMA) relatou que as marcas próprias geraram vendas no valor de 199 bilhões de dólares em todos os principais canais de retalho em 2021 (Xiaowei Guo & Chen, 2023).

Assim sendo, pode-se apoiar a investigação em inúmeros artigos já publicados sobre o tema, num total de 630 trabalhos identificados na literatura. A classificação destas contribuições, apresentada na figura 2.2.1, evidencia uma predominância clara de estudos quantitativos (76%), seguidos dos qualitativos (21%) e dos de natureza mista (2%).

No seio da investigação quantitativa, observa-se ainda uma divisão entre trabalhos analíticos (14%) e empíricos (63%), estes últimos maioritariamente descritivos (39%), estruturais (18%) ou experimentais (5%). Esta distribuição ilustra não apenas a diversidade metodológica que caracteriza o estudo das marcas próprias, mas também a tendência da literatura para privilegiar abordagens empíricas e descritivas, deixando espaço para metodologias comparativas e mistas ainda pouco exploradas.

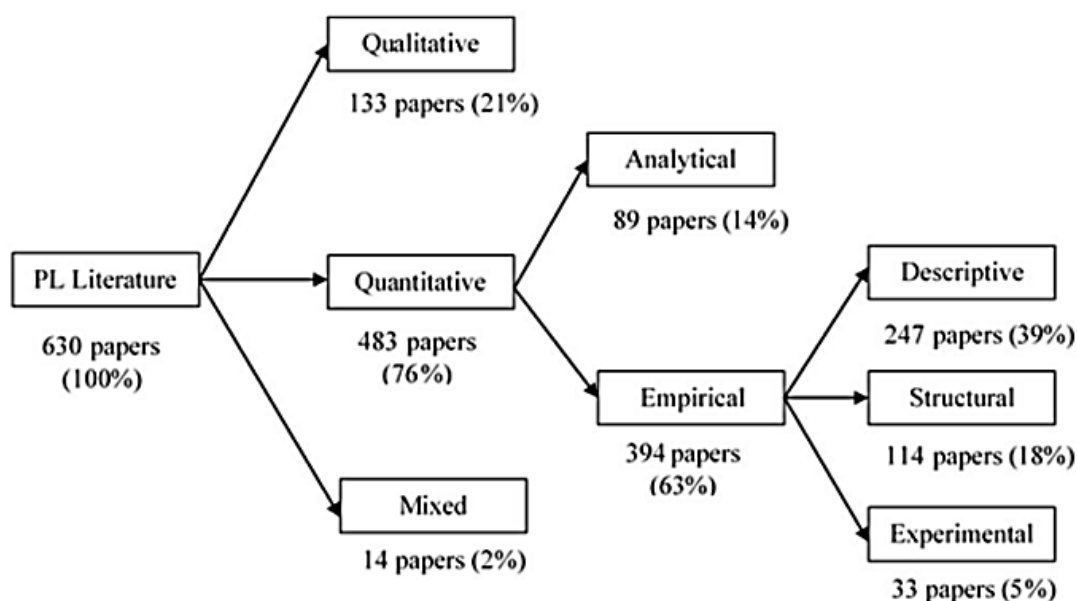


Figura 2.1 Classificação de metodologia de pesquisa de PL

2.3. Problemática Marcas de Distribuidor vs. Marcas de Fabricante

A estrutura de mercado exerce influência sobre o comportamento das MD'S (Rubio, 2004). As variáveis que determinam essa estrutura incluem o grau de rivalidade entre os distribuidores, o grau de concentração dos fabricantes e o grau de competição entre as MF líderes.

A intensidade da competição entre esses estabelecimentos pode afetar positivamente a presença das MD no mercado. Embora seja de se esperar que, quanto maior o número de concorrentes no retalho e quanto mais homogêneas forem as suas participações de mercado, mais intensa seja a concorrência e, portanto, menor a participação de uma marca de distribuidor específica (Dhar e Hoch, 1997), uma forte competição no retalho influencia positivamente o desenvolvimento de programas de promoção dessas marcas, que incluem a conquista de uma maior quota de mercado (Corstjens e Lal, 2000).

Com relação à concentração das MF, pesquisas realizadas na área das Marcas de Distribuidor fornecem evidências de que a concentração dos fabricantes confere a esses agentes um maior poder de negociação no canal e o que lhes permite desfrutar de economias de escala e alcance (Putsis, 1997; Dhar e Hoch, 1997; Cotterill, Putsis e Dhar, 2000). Assim, quanto maior for o poder de mercado dos produtores e menor for o espaço que os distribuidores podem dedicar às suas próprias marcas.

No que diz respeito à rivalidade competitiva das Marcas de Fabricante, estudos como o de Simmons e Meredith (1983) e McMaster (1987) advertem que em mercados nos quais não existe uma marca de fabricante líder forte, ou seja, várias MF, ao competir pela posição líder, dificultam a expansão das Marcas de Distribuidor. Nesses mercados, ocorre uma intensa competição de preços entre as marcas de fabricante, o que afeta negativamente o desenvolvimento das Marcas de Distribuidor.

Os retalhistas consideram as MD uma poderosa ferramenta competitiva que lhes permite melhorar a imagem da loja e obter maiores conduzindo a maiores lucros (Recio e Romaín, 1999; Galeano, 1999).

Também possuem maior flexibilidade para estabelecer preços e promoções e oferecem ao consumidor maior informação e garantia sobre produtos com custos menores do que o fabricante suporta nas suas marcas (Nandan e Dickinson, 1994).

O desenvolvimento de Marcas de Distribuidor tem impacto nas decisões tomadas por fabricantes, retalhistas e consumidores. As marcas próprias revolucionaram realmente as prateleiras (Fernández e Gómez, 1999). No entanto, a importância destas marcas em relação às Marcas de Fornecedor varia entre os mercados, dependendo do seu nível de desenvolvimento (Méndez et al., 2000).

As maiores mudanças estão a ocorrer em países com menor penetração de marcas próprias, como Espanha, Itália, Irlanda e Portugal (Puelles e Puelles, 2003)

2.4. Consumidor

O comportamento do consumidor emerge como um vetor indispensável para a compreensão da ascensão e consolidação das marcas de distribuidor (MD) no contexto do retalho contemporâneo. A sua aceitação e legitimação, para lá das meras estratégias comerciais dos retalhistas e dos fornecedores, revelam-se motores fundamentais da dinâmica desse fenómeno. A literatura confirma que a perceção do consumidor, em particular quanto à qualidade, ao preço e à confiança na insígnia, é o fator catalisador do crescimento das MD (Ailawadi, Neslin & Gedenk, 2001).

Historicamente, as MD estiveram associadas a perceções de qualidade inferior, circunscrevendo-se ao lugar de alternativa económica e de menor prestígio, reflexo de um capital simbólico depreciado (Hoch & Banerji, 1993). No entanto, o panorama mudou substancialmente, especialmente em mercados maduros nos quais os retalhistas investiram

sistematicamente na inovação e na melhoria da qualidade dos seus produtos próprios. Estudos recentes indicam uma convergência das percepções de qualidade entre MD e marcas de fabricante (Beneke, 2010; Bontemps, Orozco & Réquillart, 2008; Steenkamp & Geyskens, 2014), um fenómeno que reforça a ideia de que a qualidade percebida é contingente a investimentos tecnológicos e estratégias de diferenciação implementadas na produção de cada categoria.

Quanto às motivações subjacentes à compra, o preço mantém-se como o elemento de maior influência na decisão do consumidor (Baltas, 1997; Dhar & Hoch, 1997). Todavia, a dimensão do preço já não funciona isoladamente, estando entrelaçada com a confiança no retalhista, a qual se projeta sobre a marca própria, criando um efeito de transferência simbólica da sua credibilidade (Beristain & Zorrilla, 2011). Este processo está em consonância com modelos psicossociológicos de consumo que enfatizam a importância da confiança e da identificação emocional com a insígnia. Paralelamente, a procura por atributos como conveniência, diversidade e inovação funcional — por exemplo, sustentabilidade ou saúde — introduzem novas categorias de valor além do custo monetário direto (Ailawadi & Keller, 2004).

A penetração das MD apresenta desafios diferenciais consoante o grau de risco percebido e a intensidade simbólica associada à categoria de produto. Enquanto produtos de consumo básico e menor envolvimento emocional revelam maior propensão à aceitação de marcas próprias (Sethuraman, 2000), as categorias com forte carga identitária, como cosmética, moda ou bebidas alcoólicas, continuam a privilegiar as marcas de fabricante (Beneke et al., 2013). A teoria da identidade do consumidor (Kapferer, 2008) permite interpretar esta distinção na medida em que certos bens funcionam como veículos para autoexpressão e distinção social, o que restringe a transferência da confiança para marcas menos estabelecidas simbolicamente.

Outra dimensão crítica é a relação entre experiências de consumo e lealdade à marca. A tolerância a falhas em produtos MD é notoriamente reduzida, revelando que experiências negativas têm um impacto imediato e severo na retenção do consumidor (Collins-Dodd & Lindley, 2003). Contudo, a generalização desse juízo negativo para toda a gama da marca nem sempre ocorre, indicando níveis diferenciados de segmentação perceptiva e retenção de confiança em outras categorias (Beneke et al., 2013).

Em síntese, o consumidor contemporâneo já ultrapassou a visão reducionista da MD como mero instrumento de preço baixo. A sua crescente aceitação inscreve-se numa matriz multidimensional que articula qualidade percebida equiparável, confiança simbólica, inovação funcional e capacidade de alinhamento com tendências sociais emergentes. Contudo, persistem barreiras em segmentos simbólicos elevados e uma exigência rigorosa na manutenção da

qualidade, sublinhando a complexidade do comportamento do consumidor enquanto ator central e regulador das estratégias das MD.

2.5 Relações fornecedor–retalhista e poder de canal

A difusão das MD reconfigurou o poder de barganha na cadeia de valor, deslocando parte da autoridade estratégica para o retalhista, que controla sortido, preço e exposição no ponto de venda (Kumar & Steenkamp, 2007). A literatura mostra que níveis elevados de concentração no retalho reforçam incentivos para investir em MD como instrumento de diferenciação (Dhar & Hoch, 1997; Putsis, 1997). Do lado do fornecedor, a autonomia depende de reduzir a dependência de um único cliente e de construir relações de governance relacional (Gonzalez-Benito, Martos-Partal, & Fustinoni, 2012; Geyskens, Keller, Dekimpe, & de Maeseneire, 2018).

2.6 Estratégias de resposta do fabricante às MD

A literatura identifica várias contra estratégias: diferenciação por inovação, ajuste de preço, criação de *fighter brands* ou mesmo a produção de MD (Hoch & Banerji, 1993; Ailawadi, Neslin, & Gedenk, 2001; Steenkamp & Geyskens, 2014). A escolha ótima é contingente à categoria e estrutura competitiva; alguns modelos mostram que a combinação de inovação com gestão tática de preço pode dissuadir a penetração de MD ou, em alternativa, coexistir maximizando lucro conjunto (Karray & Zaccour, 2006; Karray & Martin-Herran, 2019).

2.7 Gestão de categoria, sortido e espaço linear

A presença de MD altera decisões de sortido, espaço linear e promoções, com implicações para elasticidades cruzadas e *pass-through* de preço (Dawes, Nenycz-Thiel, & Romaniuk, 2013; Juhl, Esbjerg, Grunert, Bech-Larsen, & Brunsø, 2006). Retalhistas com MD forte tendem a racionalizar o sortido de marcas de fabricante intermédias, preservando líderes de categoria (Ailawadi, Pauwels, & Steenkamp, 2008, 2009). Além disso, a imagem da loja modera a relação entre consumo de MD e lealdade à insígnia (Binninger, 2008).

2.8 Sinalização de qualidade, risco percebido e garantias

Em categorias de maior risco percebido, os consumidores recorrem a sinais de qualidade para reduzir incerteza (Abe, 1995). Estudos recentes mostram que garantias alargadas e certificações

podem aumentar a propensão a comprar MD (Mai, Ruiz-Benítez, & Kim, 2017). O alinhamento entre a imagem da insígnia e a promessa da MD é crítico: quando a loja tem reputação de qualidade, os consumidores transferem essa confiança para a MD (Ailawadi & Keller, 2004; Beristain & Zorrilla, 2011).

2.9 Sustentabilidade e proposta de valor da MD

As tendências de sustentabilidade (embalagens recicláveis, fórmulas naturais) são hoje fatores de diferenciação funcional das MD, sobretudo quando as insígnias assumem metas públicas e mecanismos de auditoria (Chung, Li, & Petrick, 2017; Bauer, Heinrich, & Schäfer, 2013). Estas iniciativas reforçam perceções de confiança e podem legitimar *tiers premium* da MD (Geyskens et al., 2018).

Como gerir as marcas de distribuidor (por parte do fornecedor)?

3. Metodologia da Investigação

3.1 Objetivos metodológicos

O objetivo central da metodologia adotada foi compreender a relação entre consumidores, fornecedores e marcas de distribuidor (MD), articulando dimensões quantitativas e qualitativas de forma a construir uma visão integrada do fenómeno. Para tal, optou-se por uma abordagem mista (*mixed methods*), em linha com Creswell (2014), combinando a recolha de dados através de questionários com a realização de entrevistas semiestruturadas.

Esta escolha metodológica justifica-se pela necessidade de captar, por um lado, padrões de comportamento de consumo de MD de forma representativa e, por outro, perspetivas estratégicas dos fornecedores a partir da sua experiência prática. A triangulação metodológica reforça a validade interna e externa do estudo, permitindo cruzar resultados de natureza distinta e identificar convergências e tensões que dificilmente seriam apreendidas por um único método (Jick, 1979).

3.2 Amostra

3.2.1 Consumidores

A amostra quantitativa é composta por 135 respondentes a um questionário estruturado, distribuído online. A seleção seguiu um critério de conveniência, mas garantiu a inclusão de diferentes faixas etárias, géneros e perfis de consumo, assegurando diversidade suficiente para a análise exploratória pretendida.

Género: 48,4% homens; 50,8% mulheres.

Idade: 25-34 anos (25,8%); 35-44 anos (30,6%); 45-65 anos (36,3%); >65 anos (4,8%).

Papel no lar: >90% declararam ser responsáveis ou corresponsáveis pelas compras da família.

Esta composição é coerente com estudos prévios sobre comportamento do consumidor em MD, que apontam as faixas ativas da população como principais responsáveis pelas decisões de compra (Baltas, 1997).

3.2.2 Fornecedores

A amostra qualitativa integra entrevistas semiestruturadas realizadas a decisores de topo de diferentes empresas fornecedoras, nacionais e internacionais. Estes perfis incluem diretores-

gerais, diretores comerciais e gestores de exportação, responsáveis por decisões estratégicas relativas à produção para MD.

A amostra foi intencional, privilegiando a qualidade dos perfis em detrimento da quantidade. A seleção de executivos de topo permitiu captar visões estratégicas e alinhar o estudo com o objetivo de compreender o impacto da MD na *governance* das relações de canal.

3.3 Instrumentos de recolha de dados

Questionário (consumidores): elaborado em formato online, com questões fechadas de escolha múltipla e escalas de resposta. O questionário procurou recolher informação sobre frequência de compra de MD, categorias de consumo, drivers de escolha, perceções de qualidade e confiança nas insígnias retalhistas mais relevantes do contexto nacional.

Entrevistas semiestruturadas (fornecedores): realizadas presencialmente e online, com base num guião orientador. As questões incidiram sobre a experiência na produção para MD, as vantagens e riscos estratégicos, a relação com o retalhista, os mecanismos de inovação e as perspetivas sobre a coexistência com as MF.

3.4 Procedimentos de análise de dados

Dados quantitativos: tratados com recurso a estatística descritiva (frequências, percentagens e cruzamentos simples), suficiente para evidenciar padrões de comportamento. Embora não tenham sido aplicadas técnicas de inferência estatística, a análise cumpre os objetivos exploratórios definidos, sendo coerente com a literatura que recomenda abordagens descritivas em estudos iniciais sobre perceções de MD (Steenkamp & Geyskens, 2014).

Dados qualitativos: analisados através de análise de conteúdo temática (Bardin, 2011), permitindo agrupar as respostas em categorias-chave: qualidade, drivers económicos, inovação, riscos e *governance* relacional. Esta técnica é especialmente adequada em contextos em que se procura compreender a lógica de decisão de atores estratégicos (Miles, Huberman & Saldaña, 2014).

3.5 Validade, fiabilidade e limitações

A validade do estudo foi reforçada através da triangulação de métodos, garantindo que fenómenos observados em consumidores puderam ser comparados e interpretados à luz das perspetivas dos fornecedores. A fiabilidade foi assegurada pela consistência dos instrumentos

Como gerir as marcas de distribuidor (por parte do fornecedor)?

(questionário estruturado e guião de entrevista) e pela garantia de anonimato, que encorajou respostas francas e reduziu enviesamentos sociais.

Entre as limitações, destaca-se a dimensão da amostra de fornecedores, reduzida em número, mas compensada pela qualidade e relevância dos perfis entrevistados. Do lado dos consumidores, a amostra, apesar de diversificada, não permite generalizações estatísticas, assumindo-se como exploratória.

Como gerir as marcas de distribuidor (por parte do fornecedor)?

4. Análise e Discussão

4.1 Consumidores

4.1.1 Caracterização da amostra

A amostra é composta por 135 respondentes, com uma distribuição equilibrada entre homens (48,4%) e mulheres (50,8%). As faixas etárias mais representadas concentram-se entre os 25 e os 65 anos (>92%), sendo os grupos 45-65 (36,3%), 35-44 (30,6%) e 25-34 (25,8%) os mais expressivos. Apenas 4,8% têm mais de 65 anos e menos de 1% (0,8%) são menores. Esta caracterização sugere que a amostra é representativa da população ativa portuguesa, estatisticamente responsável ou corresponsável pelas compras do lar. De acordo com Baltas (1997), a faixa etária e o papel no agregado familiar constituem determinantes relevantes no consumo de marcas de distribuidor (MD), o que reforça a pertinência desta composição.

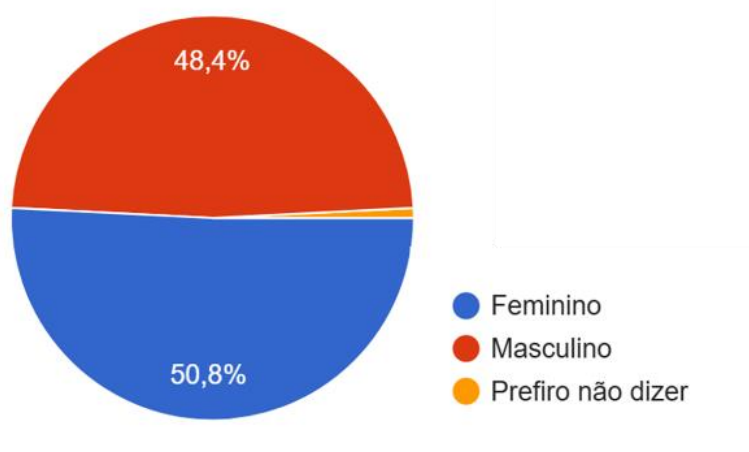


Figura 4.1 Distribuição da amostra entre respondentes sexo feminino e sexo masculino

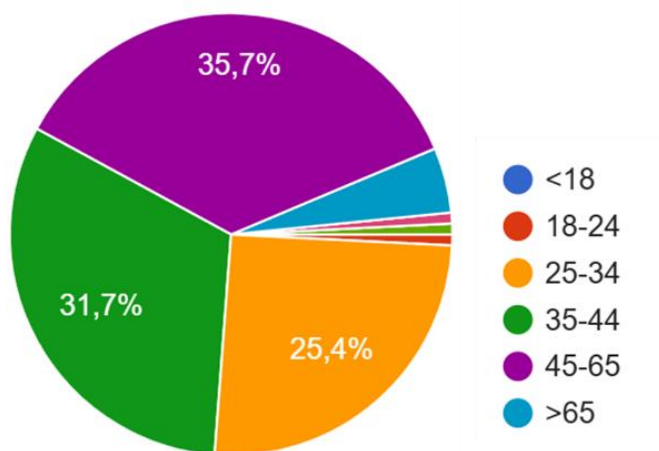


Figura 4.2 Distribuição da amostra por faixas etárias

4.1.2 Comportamentos face à marca própria

A maioria dos inquiridos revela uma elevada propensão para adquirir produtos de MD: 41,5% indica comprar “sempre” e 34,8% “na maioria das vezes”, totalizando 76,3%. Apenas 2,2% respondeu nunca ou raramente comprar.

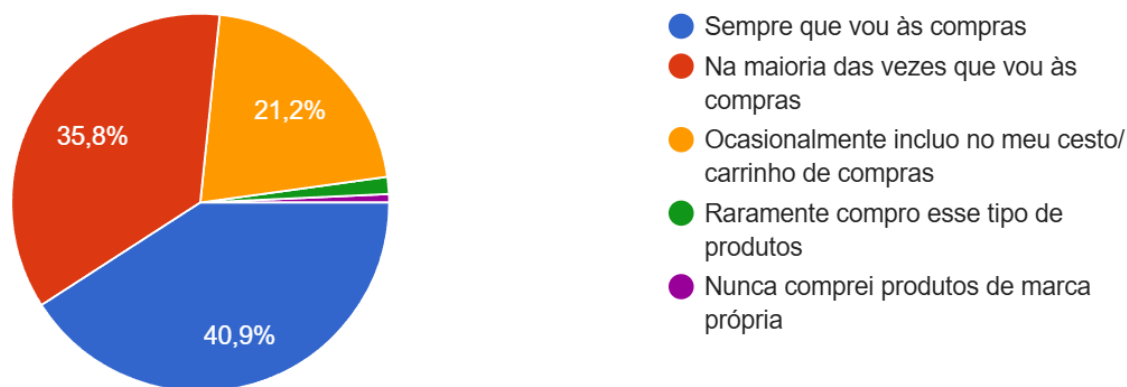


Figura 4.3 Respostas à questão “Com que frequência compra produtos de marca própria?”

Estes resultados estão em linha com dados do INE (2024), que apontam para um crescimento contínuo da penetração das MD no retalho alimentar. A literatura confirma que, em mercados maduros, a escolha por MD deixa de ser excecional e passa a integrar rotinas de consumo quotidianas (Steenkamp & Geyskens, 2014).

No que diz respeito às categorias, e conforme se verifica na figura abaixo, a alimentação domina (90,4%), seguida de limpeza do lar (≈70%) e de bebidas não alcoólicas e higiene pessoal (≈50%). Já bebidas alcoólicas (7,4%), roupa (15,6%) e animais de estimação (20%) apresentam maior resistência.

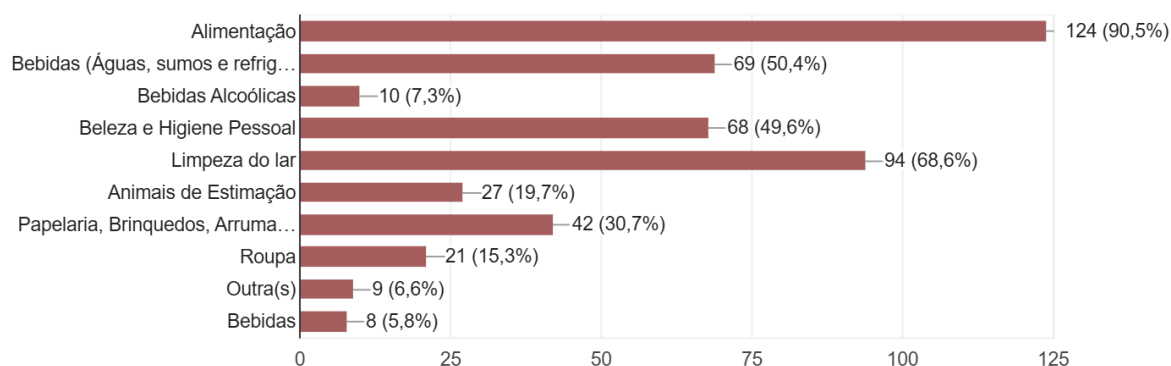


Figura 4.4 Respostas à questão “Qual(ais) a(s) categoria(s) de produto de marca própria que inclui no seu cesto/carrinho de compras?”

Esta segmentação confirma as conclusões de Sethuraman (2000), que destacou a propensão para aceitação de MD em categorias de baixo risco percebido, contrastando com categorias de maior simbolismo social ou envolvimento emocional.

4.1.3 Motivações de compra e perceção de qualidade

O preço mais baixo surge como o principal driver (72,6%), mas mais de metade dos inquiridos (51,1%) indica também a “boa qualidade” como motivo. Cerca de 38% mencionam confiança na loja, sugerindo um efeito de transferência simbólica da imagem do retalhista para a MD, tal como identificado por Beristain & Zorrilla (2011) e Ailawadi & Keller (2004).

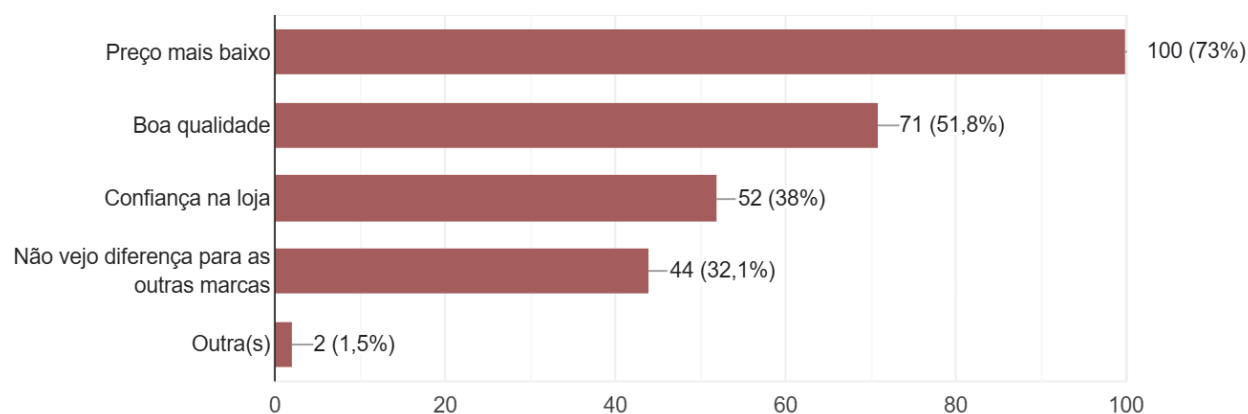


Figura 4.5 Principais motivos para comprar produtos de marca própria

Ainda que 94,1% reconheça qualidade global às MD, 57% dos consumidores declara preferir as marcas de fabricante (MF) quando confrontado diretamente com a escolha – variabilidade facilmente perceptível na comparação das duas figuras seguintes. Esta ambivalência confirma que o diferencial entre MD e MF já não reside apenas na perceção de qualidade objetiva, mas também em dimensões simbólicas e emocionais (Kapferer, 2008).

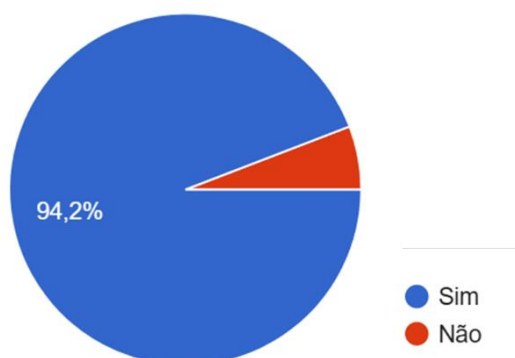


Figura 4.6 Respostas à questão “Acha que a marca própria, considerando o mercado de forma geral, oferece boa qualidade?”

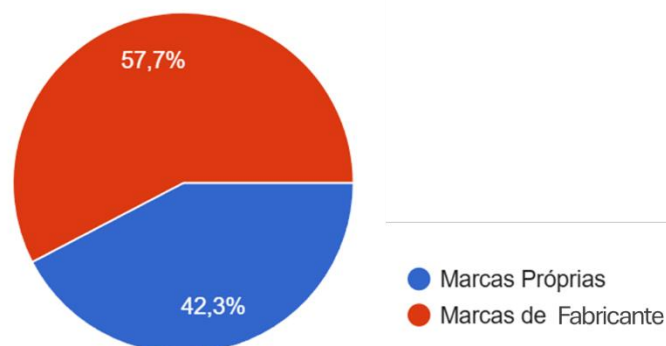


Figura 4. 7 Respostas à questão “Prefere marcas próprias ou marcas de fabricante?”

A tolerância ao erro mostra-se baixa: 58,5% afirma ter deixado de comprar uma MD após uma má experiência. Collins-Dodd & Lindley (2003) já tinham sublinhado que falhas em MD impactam de forma imediata a lealdade do consumidor. No entanto, mais de 60% dos inquiridos afirma que não generaliza essa má experiência a toda a gama, sugerindo um grau de segmentação percetiva.

Quando confrontados com dois produtos semelhantes, o preço volta a liderar (48,1%), seguido da familiaridade com a marca (43,7%). Apenas 1,5% refere a embalagem como fator decisivo, o que corrobora a literatura que coloca a variável preço/valor como determinante principal nas escolhas de MD (Dhar & Hoch, 1997).

4.1.4 Atitudes face às marcas de retalhistas em Portugal

No ranking de confiança, Continente e Mercadona surgem em 1º lugar, seguidos de Pingo Doce, Lidl, Aldi, Auchan e, por último, Intermarché. A ordenação foi bastante homogénea, o que sugere perceções de mercado relativamente consensuais. O caso da Mercadona, que rapidamente conquistou posições de topo apesar de só ter iniciado atividade em Portugal em 2019, ilustra a capacidade de uma insígnia gerar confiança através da consistência da sua proposta de valor – em linha com o argumento de Binninger (2008), que associa a lealdade à insígnia à robustez da sua MD.

Como gerir as marcas de distribuidor (por parte do fornecedor)?

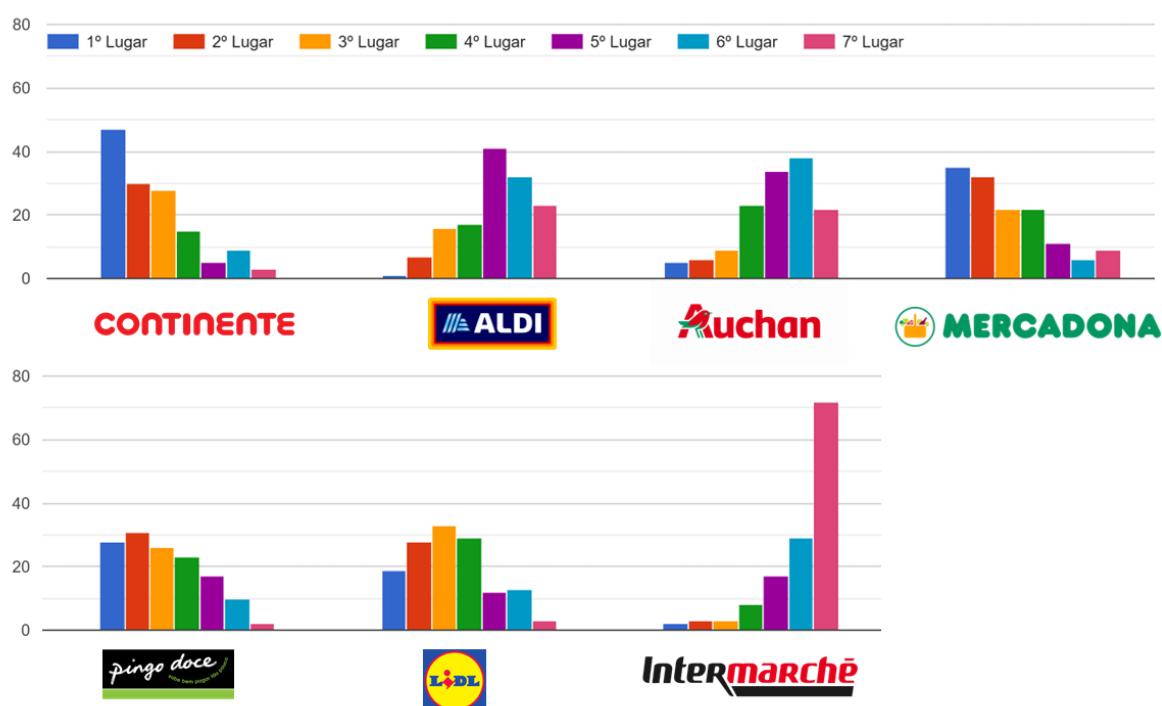


Figura 4.8 Classificação dos respondentes das marcas por ordem decrescente de confiança (i.e., 1º lugar = a marca em que mais confia).

A força da MD também se revela no facto de 63,7% admitir já se ter deslocado propositadamente a uma loja para adquirir a sua marca própria. Mercadona (71%) e Lidl (44,2%) destacam-se, seguidos pelo Continente (31,4%). Este comportamento reflete uma ligação entre a identidade da insígnia e a atratividade da sua MD, fenómeno também documentado por Ailawadi, Pauwels & Steenkamp (2008) na análise da lealdade às insígnias.

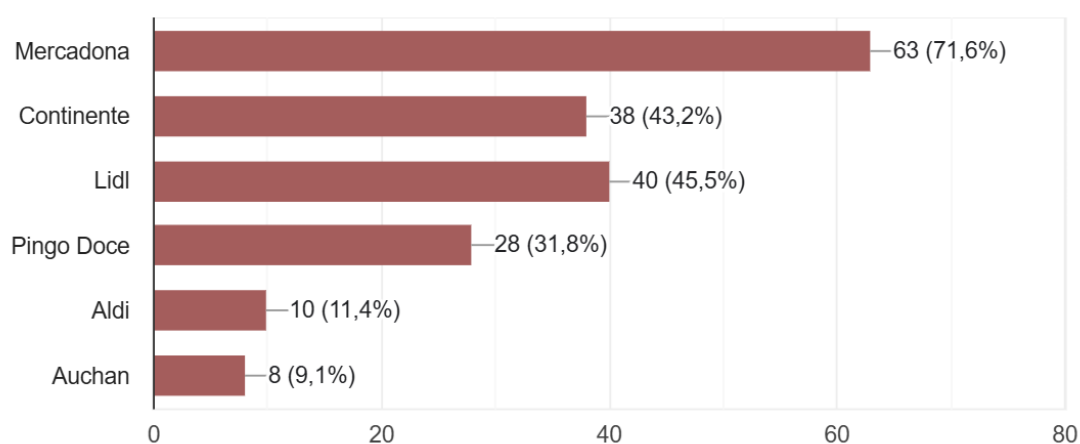


Figura 4.9 Respostas à questão “A que retalhista(s) já se deslocou propositadamente só para comprar a marca própria do(s) mesmo(s)?”

4.1.5 A relação entre marcas próprias e marcas de fabricante

A maioria dos inquiridos (63,7%) afirma que saber que um fabricante conhecido produz para MD não altera a sua perceção sobre a marca do fabricante, e 29,6% considera mesmo que melhoraria a imagem que tem da mesma. Este resultado sugere que os consumidores distinguem as gamas e não penalizam o fabricante por diversificar. Ainda assim, 41,5% indica que uma má experiência em MD poderia afetar a perceção futura da marca original, confirmando a vulnerabilidade simbólica do brand equity nestes contextos (Beneke et al., 2013).



Figura 4.11 Respostas à questão "Se soubesse que uma marca de fabricante conhecida (ex. Nestlé, Unilever, Danone, etc.) produzia produtos para marcas próprias, isso alteraria a sua opinião sobre esse mesmo fabricante?"

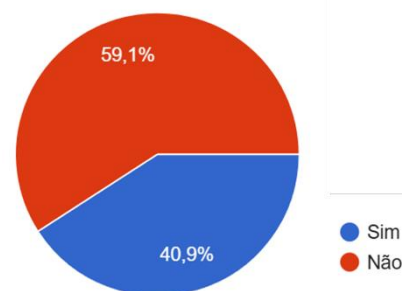


Figura 4.10 Respostas à questão "Se tivesse uma má experiência de consumo com um produto de marca própria, que soubesse que era produzido por uma marca de fabricante conhecida, isso mudaria a sua opinião sobre os produtos da marca original do fabricante?"

No geral, a análise empírica mostra que os consumidores portugueses evoluíram para uma aceitação alargada da MD, reconhecendo qualidade equiparável e mostrando lealdade à insígnia. Contudo, persistem barreiras nas categorias de maior carga simbólica e uma exigência elevada na consistência da experiência, aspetos que configuram riscos e oportunidades para fornecedores e retalhistas.

4.1.6 Conclusões teóricas

A análise empírica realizada junto dos consumidores permite consolidar um conjunto de conclusões que reforçam os contributos da literatura existente e criam condições para uma análise comparativa aprofundada.

Em primeiro lugar, observa-se que as marcas de distribuidor (MD) deixaram de ser percecionadas apenas como alternativas de baixo preço, passando a ser vistas como opções de qualidade amplamente reconhecida. A maioria dos inquiridos (94,1%) reconhece a boa qualidade das MD, corroborando evidências que apontam para a convergência entre a qualidade percebida destas e a das marcas de fabricante (MF) (Steenkamp & Geyskens, 2014). Contudo,

mantém-se uma dimensão simbólica associada às MF, evidenciada na preferência declarada por estas quando os consumidores são confrontados diretamente com a escolha (Kapferer, 2008).

Em segundo lugar, embora o preço continue a constituir o principal determinante da compra, este fator já não se revela isolado. Elementos como a confiança na insígnia e a perceção de qualidade assumem um papel central, confirmando o efeito de transferência simbólica referido por Beristain & Zorrilla (2011). Estes resultados reforçam o entendimento de que a lealdade à insígnia e a adoção das MD se encontram intimamente relacionadas (Ailawadi, Pauwels & Steenkamp, 2008).

Um terceiro ponto digno de nota corresponde à reduzida tolerância ao erro: tanto o abandono imediato após uma experiência negativa (58,5%) como a contaminação parcial da perceção da marca (41,5%) demonstram que a consistência da qualidade se configura como condição indispensável para a manutenção da confiança. Esta evidência encontra paralelo nas conclusões de Collins-Dodd & Lindley (2003), que sublinham a vulnerabilidade da lealdade no contexto das MD.

Por último, os dados sugerem que os consumidores portugueses já incorporaram as MD no quotidiano das suas escolhas, sobretudo em categorias de baixo envolvimento (alimentação, limpeza e bebidas não alcoólicas). Todavia, verifica-se uma maior resistência em segmentos com carga simbólica e social mais elevada (moda, cosmética e bebidas alcoólicas). Esta segmentação está em consonância com os resultados de Sethuraman (2000) e Beneke et al. (2013), que salientam diferenças significativas no impacto das MD em função do risco percebido e da dimensão identitária das categorias.

Em síntese, a análise ao comportamento dos consumidores evidencia três eixos estruturantes:

Convergência de qualidade entre MD e MF, ainda que subsista uma hierarquia simbólica.

Drivers de compra híbridos, em que o preço se articula com a confiança na insígnia.

Exigência de consistência, traduzida numa baixa tolerância ao erro com repercussões diretas na lealdade.

Estes resultados constituem uma base sólida para a análise cruzada com a perspetiva dos fornecedores (Cap. 5), permitindo explorar as convergências e tensões que emergem na relação entre procura e oferta no âmbito das marcas de distribuidor.

4.2. Fornecedores

4.2.1 Análise teórica das entrevistas a fornecedores sobre a Marca da Distribuição (MD)

A análise das entrevistas realizadas junto de fornecedores de diferentes setores permite identificar padrões comuns e tensões que caracterizam a relação entre indústria e retalho na produção de marcas da distribuição (MD). Apesar da diversidade de perfis — desde PME especializadas até multinacionais com presença global — emergem dimensões transversais que contribuem para a compreensão do papel estratégico da MD na cadeia de valor.

4.2.2 A lógica económica da MD

Os fornecedores reconheceram, de forma quase unânime, que a principal vantagem da produção para MD reside na estabilidade de volumes e previsibilidade da procura. Esta evidência vai ao encontro da literatura que sublinha as economias de escala e de aprendizagem geradas por fluxos regulares de encomendas (Kumar & Steenkamp, 2007). Contudo, os entrevistados alertaram para a contrapartida desta vantagem: a erosão das margens unitárias, consequência da pressão constante sobre preços. Este dilema — previsibilidade versus compressão de margens — confirma os achados de Putsis (1997) e Dhar e Hoch (1997), que identificam o poder negocial dos retalhistas como fator estrutural que pode comprometer a viabilidade económica de determinados contratos.

4.2.3 Modelos de relação com o retalhista

As entrevistas permitiram distinguir dois modelos de *governance*: um modelo transacional, em que a relação se resume ao cumprimento estrito de contratos anuais, e um modelo relacional/estratégico, baseado em confiança, diálogo e partilha de riscos. Esta tipologia confirma a teoria das relações colaborativas na cadeia de abastecimento, que defende que parcerias estratégicas potenciam inovação e fidelização (Geyskens, Steenkamp, & Kumar, 1999). Os testemunhos dos fornecedores evidenciam que o segundo modelo, apesar de mais exigente, é também o mais gerador de valor, em linha com os resultados de Gonzalez-Benito, Martos-Partal e Fustinoni (2012), que identificaram a confiança como determinante para a eficácia das relações de canal.

4.2.4 Ambidestria organizacional: MD e MF

Outro tema recorrente foi a necessidade de separar a nível organizacional a gestão da MD e das marcas de fabricante (MF). Este ponto está em sintonia com o conceito de ambidestria organizacional (O'Reilly & Tushman, 2013), que defende a capacidade das empresas de explorarem simultaneamente eficiência (MD) e diferenciação (MF). Os fornecedores entrevistados confirmaram que a MD surge associada a eficiência e inovação funcional, enquanto a MF continua ligada a identidade e diferenciação simbólica. Esta constatação reforça o trabalho de Steenkamp e Geyskens (2014), que destacam a importância desta dualidade para assegurar crescimento sustentável.

4.2.5 Inovação e qualidade

Contrariando a visão tradicional que associava a MD a produtos de menor inovação (Hoch & Banerji, 1993), os fornecedores sublinharam que a colaboração com retalhistas é frequentemente fonte de inovação funcional — novas receitas, embalagens sustentáveis e soluções de conveniência. Este resultado confirma as conclusões de Steenkamp e Geyskens (2014), que apontam a inovação como arma central dos fabricantes perante a pressão competitiva. Adicionalmente, os entrevistados afirmaram que o nível de qualidade exigido nas gamas de MD é, muitas vezes, igual ou superior ao das marcas líderes de fabricante, corroborando Kumar e Steenkamp (2007), que defendem que os retalhistas têm incentivos reputacionais para garantir padrões elevados.

4.2.6 Riscos estratégicos

Apesar das vantagens, os fornecedores destacaram riscos significativos: dependência excessiva de um único cliente, especificidade de ativos e custos ocultos de cumprimento de requisitos adicionais. Estes pontos alinham-se com a literatura sobre risco de canal, que identifica a dependência como um dos maiores perigos da produção para MD (Quelch & Harding, 1996; Dunne & Narasimhan, 1999). Alguns entrevistados chegaram a relatar o abandono da MD após experiências negativas, evidenciando que a ausência de contratos equilibrados pode transformar oportunidades em ameaças estratégicas, confirmando os achados de Geyskens et al. (2018).

4.2.7 Tipologias estratégicas de fornecedores

Como resultado de toda a análise prévia, e particularmente dos testemunhos de fornecedores obtidos nas entrevistas deste estudo, desta dissertação surge uma proposta de tipologia original de quatro arquétipos estratégicos de fornecedores no que toca à relação destes agentes com as marcas próprias. Embora inspirada em conceitos já discutidos na literatura (Ailawadi & Keller, 2004; Steenkamp & Geyskens, 2014), esta classificação, aplicável de forma teórica e transversal a todos os fornecedores (independentemente de dimensão, categorias de produto trabalhadas, ou outras variáveis), resulta da investigação empírica conduzida no presente estudo e pretende contribuir para a compreensão do posicionamento estratégico das empresas face à produção de MD:

Tabela 4.1 Tipologias de fornecedores no que toca à relação destes agentes com as marcas próprias

	Descrição	Riscos	Oportunidades
Maximizers	Fornecedores que fazem da MD o seu core business (i.e., a maioria do volume produtivo remete para estes clientes).	Elevada dependência dos retalhistas; pressão sobre margens.	Economias de escala; contratos de longo prazo; expansão da quota de mercado.
Balancers	Fornecedores que combinam produção de MD e MF, procurando equilíbrio entre volume e diferenciação.	Risco de canibalização; complexidade estratégica.	Diversificação de portefólio produtivo; resiliência; captura de valor em ambos os mercados.
Protectionists	Fornecedores que rejeitam assertivamente a MD para proteger a sua brand equity e capital simbólico das suas marcas.	Oportunidades de crescimento limitadas; exclusão de negociações com retalhistas.	Posicionamento de marca mais forte; total controlo sobre margens e identidade.
Dropouts	Fornecedores que abandonaram a produção de MD (após	Perda de investimentos prévios; relações	Recentragem no core business; recuperação de autonomia;

	experiências negativas, como margens insustentáveis, dependência, por exemplo).	fragilizadas com retalhistas (críticas também para distribuição de MF).	possibilidade de especialização em nichos de mercado.
--	---	---	---

Crê-se que o presente contributo da tipologia apresentada acrescenta valor à literatura, pois combina resultados empíricos com modelos teóricos de posicionamento estratégico (Ailawadi & Keller, 2004; Steenkamp & Geyskens, 2014).

4.2.8 Futuro da colaboração

Apesar das tensões, a maioria dos fornecedores reconhece que a MD será pilar da sua estratégia futura. Os fatores críticos apontados foram *governance* relacional (contratos estáveis, partilha de riscos) e qualidade como elemento não negociável. Estas conclusões alinham-se com Karray e Martin-Herran (2019), que defendem que a cooperação em preço e qualidade pode sustentar relações duradouras e mutuamente benéficas.

4.2.9 Conclusões teóricas

As entrevistas reforçam que a MD deve ser entendida não apenas como extensão de baixo custo, mas como mecanismo estruturante da cadeia de valor. O insucesso, segundo os testemunhos, não decorre da MD em si, mas de fatores como dependência excessiva, compressão insustentável das margens e ausência de distinção organizacional entre MD e MF. Estes achados confirmam e atualizam a literatura (Hoch & Banerji, 1993; Steenkamp & Geyskens, 2014), ao demonstrar que a sustentabilidade da MD assenta menos em atributos intrínsecos do produto e mais na qualidade da relação contratual entre retalhista e fornecedor.

Um contributo adicional deste capítulo foi a identificação de diferentes arquétipos de fornecedores — Maximizers, Balancers, Protectionists e Dropouts — que permitem sintetizar, de forma clara, os padrões estratégicos emergentes nos testemunhos. Esta classificação não pretende ser exaustiva, mas constitui uma lente analítica útil para compreender como distintas empresas se posicionam perante os desafios e oportunidades da MD. Ao dar nomes concretos a estas estratégias, facilita-se não apenas a interpretação académica dos resultados, mas também a sua aplicabilidade prática no mapeamento de perfis de fornecedores.

4.3 Análise Cruzada (Consumidor e Fornecedor)

4.3.1 Enquadramento geral

A análise cruzada das perspetivas dos consumidores e fornecedores oferece uma visão abrangente sobre o papel das marcas de distribuidor (MD) na reconfiguração do retalho contemporâneo. Este exercício confirma que a MD deve ser entendida como um sistema de valor interdependente, em que cada ator desempenha uma função distinta, mas estruturalmente conectada.

O cruzamento das duas perspetivas revela tanto pontos de convergência (ex.: qualidade exigida e reconhecida) como tensões latentes (ex.: pressão sobre margens vs. procura por preço baixo). Ao mesmo tempo, evidencia que a MD não é apenas uma alternativa tática, mas sim um instrumento estratégico de *governance* do canal, em linha com a literatura sobre concentração do retalho e poder de canal (Kumar & Steenkamp, 2007; Dhar & Hoch, 1997).

4.3.2 Qualidade percebida e qualidade exigida

Do lado da procura, mais de 94% dos consumidores reconhece a boa qualidade das MD, sinalizando que a antiga perceção de inferioridade está praticamente ultrapassada. No entanto, quando confrontados de forma direta, 57% ainda declara preferência pelas marcas de fabricante (MF), revelando que subsiste uma hierarquia simbólica.

Do lado da oferta, os fornecedores sublinham que as insígnias distribuidoras exigem padrões técnicos e de qualidade frequentemente superiores aos das marcas líderes. Esta exigência não decorre apenas de preocupações operacionais, mas de incentivos reputacionais: o retalhista arrisca a sua própria imagem institucional sempre que coloca no mercado uma MD (Kumar & Steenkamp, 2007).

Esta convergência confirma a Signaling Theory (Akerlof, 1970; Abe, 1995): a qualidade funciona como sinal reputacional e como mecanismo de redução da incerteza. O retalhista utiliza a MD para reforçar a sua credibilidade junto do consumidor, transferindo a confiança da insígnia para a marca própria (Beristain & Zorrilla, 2011).

Comparando internacionalmente, mercados como o Reino Unido e a Alemanha já atingiram patamares em que a qualidade percebida das MD supera as MF em várias categorias (Puelles & Puelles, 2003). Em Portugal, os resultados apontam para uma trajetória semelhante, embora ainda condicionada pela força simbólica das MF.

4.3.3 Drivers de compra e drivers de produção

A análise revela uma assimetria clara: os consumidores compram MD essencialmente pelo valor percebido (baixo preço, qualidade aceitável, confiança na loja), enquanto os fornecedores produzem MD pelo valor de escala (previsibilidade de volumes, utilização da capacidade instalada, planeamento financeiro).

Esta complementaridade pode ser interpretada à luz da abordagem teórica Transaction Cost Economics (Williamson, 1985). Para o consumidor, a MD reduz custos de procura e avaliação (menor incerteza em relação à qualidade e preço). Para o fornecedor, reduz custos de transação e de incerteza contratual, oferecendo volumes estáveis e acordos relativamente previsíveis. Porém, a mesma lógica cria riscos de dependência excessiva, já que o fornecedor pode assim tornar-se “refém” de um único retalhista.

Do ponto de vista teórico, esta tensão mostra que a MD é simultaneamente um mecanismo de eficiência (economias de escala e redução de custos) e um mecanismo de poder (dependência relacional e erosão de margens). O equilíbrio entre estes polos é mediado pelo retalhista, que atua como árbitro do valor criado e distribuído no canal.

4.3.4 Tolerância ao erro e risco de rutura

Um dos resultados mais reveladores da análise cruzada é a simetria entre consumidores e fornecedores relativamente à baixa tolerância ao erro.

Do lado da procura, mais de metade dos consumidores admite ter abandonado a MD após uma má experiência, mesmo que não generalize essa percepção a toda a insígnia. Do lado da oferta, fornecedores descrevem situações em que contratos desequilibrados ou margens insustentáveis os levaram a desistir da produção de MD.

Esta vulnerabilidade confirma a relevância da *governance* relacional (Dyer & Singh, 1998; Geyskens et al., 2018). Sem mecanismos de confiança, salvaguardas contratuais e cooperação, tanto o consumidor como o fornecedor reagem de forma imediata e negativa a pequenas falhas.

Na prática, isto significa que o sistema das MD opera com margens de tolerância extremamente reduzidas. Um produto abaixo da expectativa pode comprometer a lealdade do consumidor; uma negociação desequilibrada pode levar ao abandono da parceria por parte do fornecedor.

4.3.5 Inovação: funcionalidade vs. simbolismo

Enquanto os consumidores valorizam inovação funcional (ex.: conveniência, sustentabilidade, saúde), resistem a adotar MD em categorias de forte carga identitária (moda, cosmética, bebidas alcoólicas). Do lado dos fornecedores, a inovação em MD existe, mas assume sobretudo a forma de ajustes funcionais – novas receitas, embalagens recicláveis, versões saudáveis.

Esta divergência pode ser explicada através da Ambidestria Organizacional (O'Reilly & Tushman, 2013): a MD explora eficiência funcional, enquanto a MF mantém a diferenciação simbólica. A inovação simbólica continua concentrada nas MF, cuja *brand equity* funciona como recurso inimitável (Barney, 1991).

A resistência em categorias aspiracionais pode ser também interpretada pelo Capital Simbólico (Bourdieu, 1994). Em bens com elevado valor identitário, os consumidores procuram diferenciação social e estatuto, atributos dificilmente substituíveis por MD.

4.3.6 Relação com o retalhista e confiança na insígnia

A confiança na insígnia é determinante para os consumidores: Continente, Mercadona e Pingo Doce lideram em credibilidade, refletindo a forma como a imagem da loja se projeta sobre a MD (Ailawadi & Keller, 2004).

Do lado da oferta, distinguem-se dois modelos de relação: transacional, baseado em contratos rígidos e centrado no preço, e estratégico, assente em confiança, diálogo contínuo e codesenvolvimento de produtos.

A análise cruzada mostra que a confiança que o consumidor deposita na insígnia só é sustentável quando o retalhista cultiva relações de parceria robustas com os fornecedores. Em termos teóricos, confirma-se a lógica das *best value supply chains* (Ketchen & Hult, 2007): o valor criado para o consumidor depende diretamente da qualidade da colaboração interorganizacional.

4.3.7 Coexistência entre MD e MF

Os consumidores percecionam diferenças cada vez menores entre MD e MF, e muitos fornecedores confirmam que ambos podem coexistir desde que exista separação organizacional.

Este equilíbrio pode ser entendido como uma manifestação de ambidestria estratégica (O'Reilly & Tushman, 2013), onde as empresas exploram simultaneamente a eficiência (MD)

e a diferenciação simbólica (MF). A coexistência não só é possível, como pode ser mutuamente reforçadora, desde que exista *governance* clara para evitar canibalização.

Aqui, a literatura internacional reforça o ponto: no Reino Unido, fornecedores globais coexistem com contratos robustos de MD sem comprometer a força das suas MF (Cuneo et al., 2019). Em Portugal, a tendência aponta para uma aproximação a este modelo híbrido.

4.3.8 Síntese e implicações teóricas

Da análise cruzada emergem três grandes conclusões teóricas:

- Convergência de qualidade, divergência simbólica – a qualidade já não é barreira para as MD, mas a dimensão simbólica das MF continua a ser um ativo diferenciador (Kapferer, 2008; Bourdieu, 1994).
- Equilíbrio económico relacional – consumidores procuram valor, fornecedores procuram estabilidade. O retalhista medeia esta equação através de contratos e mecanismos de *governance* (Williamson, 1985; Dyer & Singh, 1998).
- Exigência elevada de confiança – tanto consumidores como fornecedores apresentam baixa tolerância ao erro, o que obriga a sistemas de *governance* relacional sólidos e contratos equilibrados (Geyskens et al., 2018).

Em suma, as MD deixaram de ser meros instrumentos de imitação de baixo custo. Tornaram-se arquiteturas de valor tripartidas, sustentadas em inovação funcional, confiança simbólica e *governance* relacional. A sua sustentabilidade dependerá menos de atributos intrínsecos e mais da capacidade de gerir relações, equilibrar poder e criar valor partilhado entre fornecedores, retalhistas e consumidores.

Tabela 4.2 Quadro interpretativo das dimensões do consumidor e fornecedor

Dimensão	Consumidor	Fornecedor	Interpretação Teórica
Qualidade	94% reconhecem boa qualidade nas MD, mas 57% ainda preferem MF.	Retalhistas exigem padrões iguais ou superiores aos das MF.	Signaling Theory (Akerlof, 1970): qualidade como sinal reputacional e transferência de confiança da insígnia para a MD.
Drivers principais	Preço competitivo, qualidade aceitável, confiança na insígnia.	Volumes estáveis, previsibilidade financeira,	Transaction Cost Economics (Williamson, 1985): redução de incerteza

Como gerir as marcas de distribuidor (por parte do fornecedor)?

		utilização da capacidade produtiva.	e custos de transação, mas risco de dependência.
Tolerância ao erro	Mais de 50% já abandonou MD após má experiência.	Abandono de contratos quando margens se tornam insustentáveis.	<i>Governance Relacional</i> (Dyer & Singh, 1998): falhas geram rutura imediata, exigindo confiança e contratos robustos.
Inovação	Aberto a inovação funcional (saúde, sustentabilidade, conveniência); resistência em categorias simbólicas.	Inovação funcional frequente (embalagens, fórmulas, receitas), mas limitada pelo preço.	Ambidestria Organizacional (O'Reilly & Tushman, 2013): MD = eficiência funcional; MF = diferenciação simbólica.
Confiança	Confiança na insígnia determina aceitação da MD (ex.: Continente, Mercadona, Pingo Doce).	Dois modelos de relação: transacional (contrato rígido) vs. estratégico (cooperação e co-inovação).	Best Value Supply Chains (Ketchen & Hult, 2007): valor criado para o consumidor depende da robustez da rede interorganizacional.
Coexistência MD/MF	Diferenças cada vez menos relevantes, mas MF mantêm capital simbólico.	Possível coexistência se houver separação organizacional clara.	Ambidestria Estratégica + RBV: coexistência viável quando eficiência (MD) e diferenciação (MF) são geridas sem canibalização.

5. Conclusões

5.1. Contributo do projeto

O presente trabalho procurou oferecer um contributo significativo para a compreensão das marcas de distribuidor (MD) através de uma dupla perspetiva — científica e prática —, respondendo a uma lacuna que a literatura tem reiteradamente assinalado, mas ainda pouco preenchido. No plano científico, a investigação acrescenta densidade à reflexão teórica sobre a relação entre fornecedores e MD, eixo analítico menos explorado em comparação com os abundantes estudos orientados para o comportamento e perceção do consumidor (Baltas, 1997; Ailawadi, Neslin & Gedenk, 2001; Kumar & Steenkamp, 2007). Este desequilíbrio no corpus académico traduz a centralidade que o consumidor adquiriu no estudo das dinâmicas do retalho, mas simultaneamente obscurece o papel dos fornecedores enquanto atores estratégicos que, ao definir aceitar ou recusar a produção para MD, condicionam estruturalmente a arquitetura competitiva e organizacional do setor.

O projeto procurou colmatar essa ausência analítica através da recolha de evidência empírica junto de altos quadros de empresas internacionais, incluindo diretores gerais, gestores de categoria e responsáveis de inovação. O acesso a este perfil de atores — tradicionalmente mais distante e circunscrito por barreiras de confidencialidade — representa, em si, um avanço metodológico relevante. Estudos anteriores tiveram maioritariamente como interlocutores técnicos intermédios ou especialistas externos com experiência indireta (Hoch & Banerji, 1993; Steenkamp & Geyskens, 2014), o que confinava a análise a perspetivas frequentemente limitadas ou secundárias. Neste sentido, a obtenção de testemunhos diretos de decisores estratégicos constitui um contributo substantivo, tanto em termos da qualidade da evidência recolhida como da capacidade de apreender racionalidades empresariais dificilmente acessíveis à investigação académica.

Do ponto de vista dos resultados, estas entrevistas ofereceram insights críticos sobre questões estruturantes: i) a tensão entre previsibilidade de volumes e erosão de margens, dilema central que perpassa a relação fornecedor-retalhista; ii) a crescente importância atribuída à inovação funcional e à qualidade dos produtos de MD como critérios de competitividade; iii) os riscos de dependência estratégica, agravados pelo peso relativo que um único retalhista pode ter na carteira de clientes; e iv) a diversidade de posicionamentos estratégicos identificáveis, que oscilam entre lógicas ambidestras — em que os fornecedores conciliam simultaneamente MD e MF — e estratégias de recusa absoluta da produção para insígnias próprias.

No plano prático, a dissertação alimenta a reflexão dos decisores empresariais, permitindo-lhes reexaminar os dilemas de cooperação com os retalhistas sob diferentes óticas. A análise cruzada entre percepções de consumidores e fornecedores revelou não apenas convergências, como a exigência de consistência na qualidade e uma baixa tolerância ao erro (Nandan & Dickinson, 1994; Karray & Martin-Herran, 2019), mas também indícios de que a *governance* relacional pode ser determinante na criação de laços colaborativos mais robustos. Estes, por sua vez, possibilitam trajetórias de inovação partilhada, mitigando a lógica de antagonismo e potenciando benefícios mútuos que se refletem, em última instância, no bem-estar do consumidor final.

Assim, o contributo central do projeto reside não apenas no mapeamento das percepções de consumidores e fornecedores, mas sobretudo no acesso privilegiado a perspetivas estratégicas de executivos de topo. Essa evidência resulta numa análise que enriquece simultaneamente o debate académico e a prática de gestão estratégica, reforçando a ideia de que a compreensão das marcas próprias não pode ser dissociada da lógica de poder e interdependência que estrutura a relação fornecedor-retalhista no retalho contemporâneo.

Em jeito de considerações finais, o estudo teve como objetivo central analisar a gestão da relação entre fornecedores e marcas de distribuidor (MD), bem como as suas implicações estratégicas. A triangulação metodológica, cruzando a perspetiva dos consumidores com a dos fornecedores, permitiu corroborar a legitimidade crescente das MD junto do público final, ao mesmo tempo que evidenciou os desafios estratégicos enfrentados pelas empresas produtoras. Do ponto de vista do consumidor, os resultados demonstram uma elevada taxa de adoção das MD, motivada por fatores como a relação preço-competitivo, a percepção de qualidade equiparável e a confiança depositada nas insígnias distribuidoras. Na ótica do fornecedor, os dados qualitativos obtidos através de entrevistas revelaram que a produção para MD constitui simultaneamente uma oportunidade de alcançar economias de escala e um potencial risco de dependência, exigindo, por isso, a implementação de modelos de *governance* relacional e de mecanismos de separação organizacional para garantir um crescimento sustentável.

Para além destes aspetos, importa sublinhar a crescente centralidade da qualidade como fator de escolha do supermercado. Já não se trata apenas de um atributo do produto, mas de um critério decisivo na definição da confiança global do consumidor na insígnia. Neste sentido, a MD não é apenas um elemento acessório da estratégia comercial, mas uma âncora reputacional capaz de influenciar a percepção da loja como um todo. Este fenómeno reforça-se ainda mais se tivermos em conta o volume económico cada vez mais expressivo que as MD aportam ao setor do retalho alimentar, representando hoje uma fatia superior a metade dos volumes

transacionados em Portugal e assumindo-se como motor crítico da competitividade das insígnias.

Esta evolução poderá implicar, no futuro, transformações organizacionais tanto ao nível dos fornecedores como dos retalhistas. Uma hipótese plausível é a criação de gabinetes de qualidade especializados, concebidos para funcionar como estruturas de interface entre empresas. A sua principal responsabilidade seria garantir padrões consistentes de qualidade e inovação, articulando-se em rede com outros departamentos – logística, financeiro, inovação, marketing – no sentido de alinhar estratégias e desenvolver sinergias. Esta abordagem permitiria não apenas mitigar riscos de rutura, mas também potenciar a cooperação contínua, assegurando que o produto final entregue ao consumidor resulta de um esforço conjunto e integrado.

Um contributo adicional do estudo foi a proposta de uma tipologia de arquétipos estratégicos de fornecedores — **Maximizers, Balancers, Protectionists e Dropouts**. Estes perfis sintetizam diferentes formas de posicionamento face à produção para MD e constituem uma ferramenta prática para identificar fornecedores segundo as suas estratégias dominantes. Para investigadores, esta classificação fornece uma lente conceptual clara para segmentar a análise de comportamentos organizacionais. Para gestores e retalhistas, representa uma forma de antecipar padrões de colaboração, dependência ou resistência, permitindo desenvolver políticas de cooperação mais ajustadas ao perfil de cada parceiro.

Em termos académicos, esta investigação contribui para preencher uma lacuna na literatura ao apresentar evidência empírica recolhida junto de quadros superiores de empresas nacionais e internacionais, aprofundando a compreensão sobre o papel estratégico das MD na cadeia de valor. Do ponto de vista prático, o estudo oferece orientações para que gestores e decisores possam avaliar de forma mais fundamentada as vantagens e os constrangimentos associados à produção para marcas de distribuidor, bem como para que os retalhistas possam desenvolver relações mais equilibradas e colaborativas com os seus parceiros.

Em suma, as MD afirmaram-se não apenas como um instrumento de posicionamento baseado em custos, mas como um pilar estratégico do panorama retalhista contemporâneo. A sua sustentabilidade dependerá, não apenas de atributos intrínsecos como a qualidade e o preço, mas também da capacidade de fomentar confiança mútua, promover a inovação funcional e estabelecer relações colaborativas que facilitem uma coexistência vantajosa com as marcas de fabricante. Ao salientar estas dimensões, esta dissertação não pretende esgotar o debate, mas antes abrir caminho a futuras investigações e práticas de gestão que potenciem a criação de valor partilhado entre consumidores, fornecedores e retalhistas.

5.2 Limitações do estudo

Apesar da relevância dos contributos, importa reconhecer as limitações que balizam este trabalho. A principal dificuldade concentrou-se na fase de recolha de dados junto de executivos de topo, cujo papel central na definição estratégica das empresas contrasta com a escassa disponibilidade para participar em projetos de investigação. Esta resistência encontra fundamento em múltiplos fatores: constrangimentos de tempo, políticas internas de gestão da informação, cláusulas de confidencialidade e, não raras vezes, o receio de expor vulnerabilidades estratégicas da organização. Estudos prévios já haviam sublinhado a natureza sensível da partilha de informação em contextos de elevada pressão competitiva (Quelch & Harding, 1996; Dunne & Narasimhan, 1999), confirmando que o acesso a dados de gestão de alto nível tende a ser condicionado por dinâmicas de reserva institucional e cautela comunicacional.

Em termos práticos, esta limitação obrigou a reformulações metodológicas, nomeadamente a adoção de entrevistas anónimas e a flexibilização dos formatos de resposta. Tais medidas foram decisivas para aumentar a taxa de participação e viabilizar o estudo, mas implicaram custos analíticos claros: se, por um lado, facilitaram maior liberdade de expressão aos participantes, por outro, limitaram o nível de detalhe sobre dimensões sensíveis, como margens de negociação, cláusulas contratuais ou volumes concretos. Esta delimitação não decorre apenas de constrangimentos metodológicos, mas reflete uma barreira estrutural ao próprio avanço do conhecimento académico no domínio das MD: quanto mais sensíveis os dados, mais opaca se torna a sua acessibilidade, dificultando a construção de modelos teóricos robustos de análise estratégica.

Adicionalmente, a impossibilidade de recolher dados plenamente transparentes condiciona a capacidade de generalização dos resultados. Embora tenham emergido padrões consistentes, seria epistemologicamente desejável ampliar o número de fornecedores entrevistados — tanto a nível setorial como geográfico —, permitindo validar a aplicabilidade dos resultados em mercados com diferentes graus de maturidade das MD. A concentração da investigação no mercado português, complementada com alguns casos internacionais, oferece uma perspetiva útil, mas limitada, sobretudo se comparada com realidades mais avançadas, como a do Reino Unido ou da Alemanha (Puelles & Puelles, 2003).

Apesar destas limitações, a opção pela confidencialidade e anonimato revelou-se não apenas um compromisso metodológico, mas também uma oportunidade. Ao criar condições de

segurança narrativa, esta estratégia viabilizou o acesso a reflexões que, de outro modo, dificilmente seriam verbalizadas, permitindo identificar dinâmicas comuns e mapear tensões estratégicas que podem servir de base para futuras investigações. Importa, todavia, reconhecer que a limitação no acesso à informação constitui, em si própria, um dado relevante: expressa a existência de um campo de forças marcado por assimetrias de poder, opacidade e desconfiança, características que o investigador deve considerar não como um obstáculo extrínseco, mas como parte constitutiva do objeto de estudo.

Neste sentido, as dificuldades encontradas confirmam que o estudo das MD exige metodologias adaptativas, capazes de contornar resistências institucionais e de integrar a opacidade como uma dimensão empírica significativa. Futuras investigações poderão explorar alternativas como estudos longitudinais, análises de caso aprofundadas ou a triangulação sistemática com dados secundários, permitindo superar algumas das barreiras aqui identificadas.

Em última instância, as limitações enfrentadas não diminuem o contributo desta investigação; pelo contrário, revelam a natureza intrinsecamente complexa e sensível das marcas de distribuidor, cuja compreensão plena só pode ser alcançada através de abordagens metodológicas plurais e epistemologicamente conscientes da tensão entre acesso, sigilo e poder no campo do retalho contemporâneo.

A análise das restrições metodológicas e dos contributos deste estudo pode ser ainda enriquecida pela incorporação de teorias institucionais e económicas que conferem maior densidade à compreensão das dinâmicas de poder e *governance* no contexto das MD. Desde logo, os fundamentos da teoria dos custos de transação (Williamson, 1985) e da vantagem competitiva (Porter, 1980) contextualizam o dilema estratégico dos fornecedores perante os mecanismos de dependência relacional impostos pelos grandes retalhistas. A opacidade e a assimetria de informação observadas – sobretudo no que diz respeito à partilha de dados sensíveis – são manifestações concretas dos riscos e salvaguardas contratuais diagnosticados pela literatura clássica da economia das organizações.

Além disso, a perspetiva relacional, enquanto extensão da *resource-based view* (RBV), sugere que a vantagem competitiva sustentável advém não apenas dos recursos internos, mas, sobretudo, dos recursos desenvolvidos em rede (Dyer & Singh, 1998). Esta abordagem destaca a importância das competências interorganizacionais, da confiança e da flexibilidade na performance das cadeias de abastecimento, fatores cujos efeitos positivos e negativos têm sido empiricamente avaliados em estudos de *governance* relacional (Ketchen & Hult, 2007; Bonatto de Resende & Pontes, 2020). O quadro analítico ganha assim robustez, explicando como as

interações entre fornecedores e retalhistas podem constituir, simultaneamente, barreira à entrada, fonte de inovação e de risco estratégico.

No plano sociológico, Bourdieu (1994) oferece ferramentas para compreender a circulação de capital simbólico na cadeia de valor, ajudando a decifrar a erosão, a legitimação seletiva ou a reconversão da identidade dos fornecedores que aderem ou resistem às MD. Em síntese, esta integração teórica sublinha que a complexidade do fenómeno ultrapassa lógicas estritamente contratuais, envolvendo a gestão (por vezes tensa) de recursos relacionais, capitais simbólicos e espaços de agência económica.

5.3 Sugestões para investigação futura

Apesar dos contributos desta investigação, permanecem múltiplas oportunidades de aprofundamento que podem orientar o desenvolvimento futuro do conhecimento no domínio das marcas de distribuidor (MD). Uma primeira dimensão a considerar prende-se com o alargamento do escopo amostral, envolvendo um número mais vasto e diversificado de setores produtivos e contextos geográficos. A presente investigação centrou-se sobretudo no mercado português, ainda que tenha incorporado pontualmente casos internacionais; no entanto, a literatura evidencia variações nacionais significativas na penetração e no papel estratégico das MD (Puelles & Puelles, 2003; Cuneo, Milberg, Alarcón del Amo & López-Belbeze, 2019). Estudos comparativos entre mercados consolidados — como o Reino Unido, a Alemanha, Portugal e Espanha — e economias emergentes na Europa de Leste, América Latina e Ásia poderiam iluminar divergências cruciais em perceções, estratégias e impactos das MD, contribuindo para um quadro explicativo mais global e contextualizado.

Outra via de investigação relevante passa pelo desenvolvimento de abordagens longitudinais que captem a evolução dos fornecedores face às MD. O presente estudo foi de natureza transversal, oferecendo um retrato temporal delimitado das perceções e práticas; contudo, as MD constituem um fenómeno dinâmico, sujeito a rápidas alterações nos portefólios de produtos e nas relações contratuais entre retalhistas e fornecedores. Estudos longitudinais permitiriam compreender de que forma fatores exógenos — como crises económicas, mudanças regulatórias ou tendências de consumo emergentes (por exemplo, saúde e sustentabilidade) — condicionam e moldam a adaptação estratégica das empresas (Ailawadi, Pauwels & Steenkamp, 2008).

Importa ainda explorar metodologias quantitativas mais sofisticadas, como modelos econométricos, análises de elasticidade cruzada ou estudos experimentais do comportamento

do consumidor. Estas técnicas possibilitariam quantificar com maior rigor os efeitos das MD sobre variáveis críticas, como a lealdade à marca, a elasticidade-preço das marcas de fabricante ou o desempenho financeiro dos fornecedores, aumentando o nível de generalização e robustez das conclusões (Ailawadi et al., 2008).

Também a análise do consumidor em categorias de elevado simbolismo — como bebidas alcoólicas, cosmética e moda — merece atenção futura. A literatura sugere que, nestes segmentos, a resistência às MD persiste, não apenas por razões económicas, mas também por fatores identitários, sociais e de risco percebido (Beneke, Flynn, Greig & Mukaiwa, 2013; Kapferer, 2008). Investigações mais detalhadas sobre estes mecanismos enriqueceriam a compreensão dos limites e potencialidades das estratégias de introdução e consolidação das MD em categorias com forte carga simbólica.

De forma complementar, importa aprofundar a análise da distribuição dos diferentes perfis de fornecedores entre mercados e categorias, bem como a sua evolução ao longo do tempo. Este estudo propôs uma tipologia inicial — Maximizers, Balancers, Protectionists e Dropouts — que poderá constituir a base para a construção de modelos preditivos capazes de antecipar comportamentos estratégicos. O desenvolvimento de tal modelo, apoiado em dados longitudinais e análises quantitativas avançadas, representaria um contributo significativo para a academia e, simultaneamente, uma ferramenta prática para apoiar fornecedores na tomada de decisão.

Em síntese, esta dissertação abre caminho para uma agenda de investigação mais ampla, que permita compreender melhor a coexistência entre marcas de distribuidor e marcas de fabricante, integrando diferentes perspetivas, metodologias e contextos de análise, mas também oferecendo instrumentos conceptuais e preditivos com utilidade prática para os principais atores do setor.

Como gerir as marcas de distribuidor (por parte do fornecedor)?

6. Referências Bibliográficas

- Abe, M. (1995). Price and advertising strategy of a national brand against its private-label clone: A signaling game approach. *Journal of Business Research*, 33(3), 241–249.
- Ailawadi, K. L., & Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: Conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, 80(4), 331–342. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.008>
- Ailawadi, K. L., Neslin, S. A., & Gedenk, K. (2001). Pursuing the value-conscious consumer: Store brands versus national brand promotions. *Journal of Marketing*, 65(1), 71–89.
- Ailawadi, K. L., Pauwels, K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (2008). Private-label use and store loyalty. *Journal of Marketing*, 72(6), 19–30. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.6.19>
- Ailawadi, K. L., Pauwels, K., Steenkamp, J.-B. E. M., & Keller, K. L. (2009). Communication and promotion decisions in retailing: A review and directions for future research. *Journal of Retailing*, 85, 42–55.
- Ailawadi, K. L., Neslin, S. A., & Gedenk, K. (2010). Empirical models of manufacturer–retailer interaction: A review and agenda for future research. *Marketing Letters*, 21(3), 273–285.
- Alan, Y., Gaur, V., & Gopal, A. (2019). The role of store brand spillover in a retailer's category management strategy. *Manufacturing & Service Operations Management*, 21(2), 359–376.
- Amaldoss, W., Betancourt, R., & Rajiv, J. (2015). Multitier store brands and channel profits. *Journal of Marketing Research*, 52(6), 805–815.
- Amrouche, N., Yan, R., & Zaccour, G. (2008). Pricing and advertising of private and national brands in a dynamic marketing channel. *Journal of Optimization Theory and Applications*, 137(2), 337–357.
- Amrouche, N., Yan, R., & Zaccour, G. (2012). Implementing online store for national brand competing against private label. *Journal of Business Research*, 65(3), 325–332.
- Amrouche, N., Yan, R., & Zaccour, G. (2015). Aggressive or partnership strategy: Which choice is better for the national brand? *International Journal of Production Economics*, 165, 286–295.
- Arce-Urriza, M., Cebollada, J., & Oubiña, J. (2018). Assessing the success of private labels online: Differences across categories in the grocery industry. *Electronic Commerce Research*, 18(1), 1–29.
- Baltas, G. (1997). Determinants of store brand choice: A behavioral analysis. *Journal of Product & Brand Management*, 6(5), 315–324. <https://doi.org/10.1108/10610429710179480>
- Baltas, G. (2003). A combined segmentation and demand model for store brands. *European Journal of Marketing*, 37(10), 1499–1513.
- Baltas, G., & Argouslidis, P. C. (2007). Consumer characteristics and demand for store brands. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(5), 328–341.
- Bao, Y. C., & Sheng, S. (2011). Motivating purchase of private brands: Effects of store image, product signatureness, and quality variation. *Journal of Business Research*, 64(2), 162–169.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bauer, H. H., Heinrich, D., & Schäfer, D. B. (2013). The effects of organic labels on global, local, and private brands: More hype than substance? *Journal of Business Research*, 66(8), 1035–1043.
- Beneke, J. (2010). Consumer perceptions of private label brands within the retail grocery sector of South Africa. *African Journal of Business Management*, 4(2), 203–220.
- Beneke, J. (2010). Consumer acquisition of private labels: An empirical investigation in the South African retail market. *Journal of Product & Brand Management*, 19(2), 120–130.
- Beneke, J., Flynn, R., Greig, T., & Mukaiwa, M. (2013). Consumer attitudes towards private label clothes. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17(2), 132–146. <https://doi.org/10.1108/13612021311318787>

- Beneke, J., Flynn, R., Greig, T., & Mukaiwa, M. (2013). The influence of perceived product quality, relative price and risk on customer value and willingness to buy: A study of private label merchandise. *Journal of Product & Brand Management*, 22(3), 218–228.
- Beneke, J., Cumming, G., & Human, G. (2014). Beyond private label panache: The effect of store image and perceived price on brand prestige. *Journal of Consumer Marketing*, 31(4), 301–311.
- Beristain, J. J., & Zorrilla, P. (2011). The relationship between store image and store brand equity: A conceptual framework and evidence from hypermarkets. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(6), 562–574. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2011.08.005>
- Beristain, J. J., & Zorrilla, P. (2011). Private label brand image: A consumer approach. *Journal of Product & Brand Management*, 20(5), 360–370.
- Binninger, A. S. (2008). Exploring the relationships between retail brands and consumer store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(2), 94–110. <https://doi.org/10.1108/09590550810853057>
- Bonfrer, A., & Chintagunta, P. K. (2004). Store brands: Who buys them and what happens to retail prices when they are introduced? *Review of Industrial Organization*, 24(2), 195–218.
- Bonatto de Resende, L., & Pontes, J. (2020). Governance relacional e confiança em cadeias de suprimento. *Revista de Administração*, 55(2), 231–246.
- Bontemps, C., Orozco, V., & Réquillart, V. (2008). Consumer perceptions of private labels and national brands' prices: The role of the price–quality relationship. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(4), 265–280.
- Bourdieu, P. (1994). *Raisons pratiques: Sur la théorie de l'action*. Paris: Éditions du Seuil.
- Boyle, P., Clifton, D., & Steegen, S. (2018). The relationship between price and quality in durable product categories with private label brands. *Journal of Product & Brand Management*, 27(7), 738–751.
- Berges-Sennou, F., Hassan, D., Monier-Dilhan, S., & Raynal, H. (2009). Consumers' decision between private labels and national.
- Bontemps, C., Orozco, V., & Réquillart, V. (2005). Price effects of private label development. *Journal of Agricultural and Food Industrial Organization*, 3, Article 3.
- Brown, J. R., Dant, R. P., & Ingene, C. A. (2008). Scientific method and retailing research: A retrospective. *Journal of Retailing*, 84(4), 387–398.
- Choi, S. C., & Fredj, K. (2013). Price competition and store competition: Store brands vs. national brand. *European Journal of Operational Research*, 225(1), 84–95.
- Clapp, J., & Fuchs, D. (Eds.). (2009). *Corporate power in global agrifood governance* (pp. 29–60). Cambridge, MA: The MIT Press.
- Collins-Dodd, C., & Lindley, T. (2003). Store brands and retail differentiation: The influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(6), 345–352. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(02\)00054-1](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(02)00054-1)
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cuneo, A., Milberg, W., Alarcón del Amo, M. C., & López-Belbeze, D. (2019). Internationalization and economic upgrading of suppliers: Evidence from South America. *Global Networks*, 19(4), 577–599.
- Dawes, J., & Nenycz-Thiel, M. (2013). Analyzing the intensity of private label competition across retailers. *Journal of Business Research*, 66(7), 980–987.
- Dhar, S. K., & Hoch, S. J. (1997). Why store brand penetration varies by retailer. *Marketing Science*, 16(3), 208–227. <https://doi.org/10.1287/mksc.16.3.208>
- Dunne, D., & Narasimhan, C. (1999). The new appeal of private labels. *Harvard Business Review*, 77(3), 41–52.

- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Gabrielsen, T. S., & Sorgard, L. (2007). Private labels, price rivalry, and public policy. *European Economic Review*, 51(3), 403–424.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., & Kumar, N. (2018). How to brand your private labels. *Business Horizons*, 61(2), 235–243.
- Gonzalez-Benito, O., Martos-Partal, M., & San Martin, S. (2012). Role of retailer positioning and product category on the relationship between store brand consumption and store loyalty. *Journal of Retailing*, 88(2), 236–249.
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1–6.
- Guo, X., Zha, Y., Chen, H., & Liang, L. (2023). National brand manufacturers' supply strategy in the presence of retailers' store-branded lookalike packaging and consumer confusion about quality preference. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 175, Article 103012.
- Hoch, S. J. (1996). How should national brands think about private labels? *Sloan Management Review*, 37(2), 89–102.
- Hoch, S. J., & Banerji, S. (1993). When do private labels succeed? *Sloan Management Review*, 34(4), 57–67.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602–611. <https://doi.org/10.2307/2392366>
- Juhl, H. J., Esbjerg, L., & Grunert, K. G. (2006). The fight between store brands and national brands: What's the score? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(7), 499–510.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term* (4th ed.). London: Kogan Page.
- Karray, S., & Martin-Herran, G. (2019). Fighting store brands through the strategic timing of pricing and advertising decisions. *European Journal of Operational Research*, 276(1), 338–351. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.01.015>
- Karray, S., & Zaccour, G. (2006). Could co-op advertising be a manufacturer's counterstrategy to store brands? *Journal of Business Research*, 59(9), 1008–1015. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.06.003>
- Ketchen, D. J., & Hult, G. T. M. (2007). Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 573–580.
- Kim, N., & Staelin, R. (1999). Collusive conduct in private label markets. *International Journal of Research in Marketing*, 16(3), 253–272.
- Kumar, N., & Steenkamp, J.-B. E. M. (2010). Private label vendor selection in a supply chain: Quality and clientele effects. *Journal of Retailing*, 86(1), 102–112.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2000). *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas.
- Mai, D. T., & Park, S. Y. (2017). Quality coordination with extended warranty for store-brand products. *European Journal of Operational Research*, 262(3), 972–982.
- Martin-Martin, A., Orduna-Malea, E., Thelwall, M., & Delgado Lopez-Cozar, E. (2018). Google Scholar, Web of Science, and Scopus: A systematic comparison of citations in 252 subject categories. *Journal of Informetrics*, 12(4), 1160–1177.
- Miquel, M. J., Caplliure, E. M., & Aldás-Manzano, J. (2017). Buying private label in durables: Gender and other psychological variables. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38, 186–194.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Oosterveer, P., et al. (2014). Mainstreaming fair trade: The role of retailers. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 10(2), 41–50.
- Parente, J. (2000). *Varejo no Brasil*. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.
- Puelles, F., & Puelles, T. (2003). The private label phenomenon: Its historical perspective, development and future challenges. *Journal of Brand Management*, 11(6), 430–448.
- Quelch, J. A., & Harding, D. (1996). Brands versus private labels: Fighting to win. *Harvard Business Review*, 74(1), 99–109.
- Ramon, Y., Martens, D., Provost, F., & Evgeniou, T. (2020). Uma comparação de algoritmos de explicação contrafactual em nível de instância para dados comportamentais e textuais: Sedc, lime-c e shap-c. *Avanços na análise e classificação de dados*, 1, 19.
- Ru, J., Shi, C., & Zhang, J. (2015). Private labels: The value of being a manufacturer. *Marketing Science*, 34(6), 904–922. <https://doi.org/10.1287/mksc.2015.0919>
- Sethuraman, R. (2000). Factors influencing the price premium for national brand consumer packaged goods. *Journal of Product & Brand Management*, 9(6), 383–398.
- Steenkamp, J.-B. E. M., & Geyskens, I. (2014). Manufacturer and retailer strategies to impact store brand share: Global integration, local adaptation, and worldwide learning. *Marketing Science*, 33(1), 6–26. <https://doi.org/10.1287/mksc.2013.0817>
- Timmer, C. P. (2017). The impact of supermarkets on nutrition and nutritional knowledge: A food policy perspective. In *Nutrition and Health in a Developing World* (pp. 737–751).
- Varotto, L. F. (2006). História do varejo. *GV-EXECUTIVO*, 5(1), 86–90.
- Vega Carrasco, M., Friel, D., & Gutiérrez, J. (2022). Posterior summaries of grocery retail topic models: Evaluation, interpretability and credibility. *Journal of the Royal Statistical Society: Series C (Applied Statistics)*, 71(3), 562–588.
- Verhoef, P. C., Nijssen, E. J., & Sloot, L. M. (2002). Strategic reactions of national brand manufacturers towards private labels: An empirical study in The Netherlands. *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1309–1326.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York, NY: Free Press.
- Xiaowei, G., Yong, Z., Huaping, C., & Liang, L. (2023). National brand manufacturers' supply strategy in the presence of retailers' store-branded lookalike packaging and consumer confusion about quality preference. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 175.

7. Anexos

Anexo A. Perguntas Entrevistas

1. Perfil da Empresa

- Qual a dimensão da sua empresa (ex. nº de colaboradores, volume de negócios, etc.)?
- Há quanto tempo operam no mercado?
- Qual a principal área de atuação? (ex. Bens alimentares, higiene pessoal, limpeza do lar, etc.)

2. Relação com a Marca Própria

- Já produziu ou produz atualmente marcas próprias para algum retalhista? Se sim, para quais?
- Que percentagem do seu volume de negócios está associado a produção de marca própria?
- Qual a principal motivação para aceitar (ou recusar) produzir para marca própria?

3. Impacto na Estratégia da Empresa

- Que impacto teve a produção de marca própria na vossa estratégia comercial?
- Sentiu alterações na autonomia de decisão, inovação ou investimento?
- A marca própria influenciou de alguma forma a produção das vossas marcas próprias ou marcas de fabricante?

4. Relação com o Retalhista

- Como caracteriza a relação com o(s) retalhista(s) para quem produz marca própria? - Considera que existe uma relação de parceria ou de subordinação?
- Há espaço para negociação em termos de qualidade, preços e prazos?

5. Vantagens e Desvantagens

- Quais considera serem as principais vantagens de produzir para marca própria?
- E as principais desvantagens ou riscos?
- Em algum momento ponderaram abandonar este modelo? Se sim, porquê?

6. Inovação e Qualidade

- Quem define as especificações do produto? A vossa empresa ou o retalhista?
- Há espaço para inovar dentro da marca própria?

- Considera que o foco das marcas próprias na qualidade é superior, igual ou inferior ao das vossas marcas de fabricante?

7. Futuro da Colaboração

- Pretendem continuar a produzir para marca própria nos próximos anos?
- O que seria necessário para que a relação fosse mais equilibrada ou vantajosa?
- Que conselhos dariam a uma empresa que esteja a ponderar aceitar um contrato de fornecimento para marca própria?

Anexo B. Link Entrevistas

- Português - https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc_1RjXRqcBmjgaCxSa-HC0aOE0ugkEu_HZ9GoPdF94muNjFA/viewform
- Inglês - <https://forms.gle/DUT7He8JxUfzNswV8>

Anexo C. Respostas Entrevistas

Nota: as respostas das entrevistas foram reformuladas de forma que não sejam perceptíveis as empresas dos entrevistados, garantindo assim o total anonimato prometido.

Entrevista 1

1. A nossa empresa é de cariz familiar e possui uma história particularmente longa e relevante, uma vez que foi fundada em 1758, estando atualmente sob a gestão da 9.^a geração da família. Esta continuidade demonstra não apenas a resiliência da empresa, mas também a sua capacidade de se reinventar e adaptar às diversas transformações sociais, económicas e tecnológicas que marcaram mais de dois séculos de existência. É um património que se reflete na forma como encaramos o negócio: com uma visão de longo prazo, assente na preservação da tradição, mas sempre acompanhada pela modernização dos processos.

Há já mais de 65 anos que estamos direcionados para servir o setor do retalho, com um foco muito claro na produção de cerveja de elevada qualidade. Esta especialização permitiu-nos não só ganhar experiência técnica, mas também construir relações de confiança com diferentes parceiros comerciais ao longo da Europa. No último exercício fiscal, registámos um volume de negócios na ordem dos 218 milhões de euros, o que comprova não apenas a nossa relevância enquanto produtor, mas também a capacidade de competir de forma sólida e sustentada num setor altamente competitivo como é o das bebidas.

2. Atualmente produzimos para vários dos principais retalhistas europeus, o que nos posiciona como um parceiro estratégico de referência. Entre os exemplos mais relevantes encontram-se a Mercadona, Aldi, Carrefour, Jumbo, Colruyt, Delhaize e Intermarché. A lista, por si só, demonstra a dimensão da nossa presença e o nível de exigência a que estamos sujeitos, uma vez que estas insígnias representam diferentes formatos de negócio, culturas empresariais distintas e exigências diversificadas em termos de qualidade, preço e inovação.

A produção de marca própria traz consigo vantagens evidentes. Desde logo, permite-nos alcançar economias de escala, com maior eficiência nos processos produtivos e logísticos. Além disso, assegura volumes relativamente estáveis, o que se traduz numa previsibilidade financeira essencial para planeamento de médio e longo prazo. É também um modelo que, quando assente em relações abertas e transparentes, garante um ambiente de confiança mútua que pode ser o motor de crescimento futuro.

Contudo, nem tudo é positivo. A pressão constante sobre as margens constitui um fator de risco importante, uma vez que pode comprometer a sustentabilidade económica de determinados contratos. Em várias ocasiões, a viabilidade da parceria depende não apenas da negociação inicial, mas da forma como o retalhista gere a relação ao longo do tempo.

3. Na nossa estrutura organizacional existe uma clara separação entre as equipas que gerem a marca própria e aquelas que se dedicam à marca de fabricante. Este modelo de governance permite evitar conflitos de interesse e garante que cada uma das áreas tem a sua própria estratégia, adaptada à realidade específica do segmento que serve.

No entanto, a forma como os retalhistas se posicionam tem um impacto direto na estratégia comercial. Há casos em que a relação se resume à execução rigorosa de um contrato previamente negociado, sem margem para acrescentar valor. Mas também existem situações em que a parceria evolui para algo mais profundo, permitindo o desenvolvimento conjunto de novos produtos, processos ou até investimentos partilhados em capacidade produtiva.

A título de exemplo, em alguns mercados tivemos oportunidade de co-desenvolver novos formatos de embalagens e receitas, o que não só nos permitiu aprender com a visão do retalhista, mas também fortalecer a nossa própria capacidade de inovação. Além disso, a estabilidade dos volumes proporcionados por determinados contratos deu-nos segurança para avançar mais rapidamente com investimentos de grande escala, nomeadamente em equipamentos e aumento de capacidade de produção.

4. De forma simplificada, podemos afirmar que existem dois modelos de relação com os retalhistas:

- a) Um primeiro, de natureza mais transacional, em que o fornecedor é visto como substituível, limitando-se a cumprir rigorosamente o contrato estabelecido, sem espaço para acrescentar valor;
- b) Um segundo, de natureza mais estratégica, em que a relação se baseia na confiança, no respeito mútuo e na partilha de riscos e benefícios, permitindo trabalhar em conjunto em inovação, investigação e desenvolvimento.

A diferença entre estes dois modelos é abissal. No primeiro caso, a negociação ocorre, em regra, apenas uma vez por ano, sendo depois um exercício de cumprimento estrito das condições estabelecidas. Não existe margem para flexibilidade nem apoio adicional em situações imprevistas. Já no segundo caso, a relação é muito mais dinâmica, exigindo disponibilidade total por parte do produtor — muitas vezes 24 horas por dia, 7 dias por semana. A negociação deixa de ser um momento anual e transforma-se num processo contínuo, no qual se discute qualidade, prazos de entrega, condições de fornecimento e até investimentos conjuntos.

É neste segundo modelo que sentimos que conseguimos realmente acrescentar valor e crescer como empresa, embora também implique um grau de exigência muito superior.

5. As vantagens da produção de marca própria são claras e muito relevantes. Em primeiro lugar, a estabilidade dos volumes dá-nos uma segurança que dificilmente é alcançada apenas com marcas de fabricante. Essa estabilidade traduz-se em previsibilidade financeira e numa maior capacidade de planear de forma estruturada os investimentos futuros. Além disso, este modelo permite uma utilização mais eficiente da capacidade produtiva, reduzindo períodos de inatividade e otimizando recursos.

No entanto, as desvantagens são igualmente evidentes. A mais significativa é a pressão sobre as margens, que muitas vezes pode colocar em causa a sustentabilidade económica do contrato. Para além disso, a dependência excessiva de um único retalhista constitui um risco estratégico que não deve ser ignorado, pois em caso de rutura contratual a empresa pode ver-se subitamente numa situação de fragilidade.

Já ponderámos, em alguns casos, abandonar este modelo de negócio. Tal decisão é normalmente equacionada quando o equilíbrio económico deixa de ser viável. Este exercício é feito de forma regular, sobretudo nas situações em que a relação com o retalhista é apenas de execução contratual, sem espaço para parcerias estratégicas.

6. As especificações de produto variam conforme o mercado e o enquadramento legal de cada país. No caso da cerveja, por exemplo, a legislação relativa a taxas e regulamentação é determinante. Em termos práticos, na maioria dos casos é o retalhista que define o caminho a seguir, indicando as características desejadas para o produto. Contudo, sempre que o projeto implica o desenvolvimento de uma novidade, cabe ao produtor estabelecer as especificações técnicas com base nos ingredientes disponíveis e no cumprimento da legislação aplicável.

A inovação em produtos de marca própria é uma realidade, mas depende fortemente da vontade do retalhista em investir e do grau de envolvimento do fornecedor. Quando existe abertura, é possível desenvolver produtos diferenciadores que acrescentam valor não só ao portefólio da insígnia, mas também à reputação do produtor.

No que diz respeito à qualidade, não consideramos que exista uma diferença negativa em relação às marcas de fabricante. Pelo contrário, alguns retalhistas colocam a qualidade no centro da relação, estabelecendo padrões de exigência muito elevados, que acabam por beneficiar todas as partes.

7. A produção de marca própria é e continuará a ser um pilar fundamental da nossa estratégia de negócio. Para isso, temos uma equipa comercial dedicada em exclusivo a este segmento, o que nos permite dar resposta com rapidez e flexibilidade às necessidades específicas de cada cliente.

O futuro destas parcerias depende sempre de fatores como o perfil do retalhista e a postura do comprador. Relações baseadas em respeito mútuo, confiança e transparência são únicas e devem ser preservadas, mas exigem um elevado nível de energia e dedicação de ambas as partes. Nem sempre é possível atingir este grau de equilíbrio com todos os parceiros, mas quando acontece, os resultados são claramente superiores.

O conselho que deixamos a qualquer empresa que esteja a ponderar iniciar este percurso é simples, mas fundamental: comece com uma única referência, demonstre ao retalhista que é um parceiro fiável e digno de confiança e, a partir daí, construa gradualmente uma relação que lhe permita expandir o portefólio de forma sustentada.

Entrevista 2

1. A nossa empresa enquadra-se na categoria de PME, contando atualmente com 9 colaboradores que, de forma direta e contínua, asseguram a gestão e a operação do negócio. Estamos presentes no mercado há aproximadamente 20 anos, o que nos dá já uma trajetória consolidada e com provas dadas, especialmente no setor dos bens alimentares, onde temos

atuado de forma exclusiva. Este percurso demonstra não apenas resiliência, mas também capacidade de adaptação a diferentes conjunturas económicas, sociais e de consumo. Apesar da nossa dimensão reduzida em comparação com grandes grupos internacionais, conseguimos competir pela especialização e pela qualidade, posicionando-nos como uma empresa ágil, próxima dos clientes e capaz de responder a nichos específicos do mercado.

2. A nossa empresa nunca produziu nem produz atualmente produtos de marca própria para qualquer retalhista. Esta decisão resulta de uma estratégia consciente e deliberada, assente em dois eixos principais: por um lado, a necessidade de proteger eventuais similitudes ou sobreposições com a nossa propriedade intelectual; por outro lado, a prevenção de potenciais conflitos comerciais com clientes e parceiros estratégicos. Acresce ainda que a produção para marca própria poderia implicar a diluição do foco nas nossas marcas de fabricante, que representam a essência do nosso negócio e aquilo que consideramos a nossa mais-valia. Assim, preferimos concentrar os nossos recursos e investimentos no desenvolvimento das nossas marcas, preservando a quota e a identidade que estas já conquistaram junto do consumidor.

3. Uma vez que não produzimos para marcas próprias, não sentimos impacto direto desse modelo de negócio na nossa estratégia comercial. Contudo, acompanhamos de perto a evolução do setor e temos consciência de que o crescimento da marca própria influencia, de forma indireta, as marcas de fabricante. Por isso, ajustamos a nossa estratégia comercial de modo a reforçar a diferenciação, investindo em qualidade, inovação e comunicação que nos permitam enfrentar a concorrência de marcas próprias no ponto de venda.

4. Apesar de não termos experiência prática na produção para marca própria, é possível observar tendências no mercado. A perceção que temos é de que, regra geral, a relação tende a ser mais assimétrica, aproximando-se de uma situação de subordinação do fornecedor em relação ao retalhista. Isto acontece porque, pelo volume de negócios que os retalhistas movimentam e pela multiplicidade de opções que têm ao nível de fabricantes disponíveis, acabam por deter maior poder negocial. Evidentemente, existem casos em que esta relação pode ser mais equilibrada e próxima de uma verdadeira parceria, mas a tendência predominante é o retalhista assumir uma posição dominante.

5. Do ponto de vista teórico, reconhecemos que a produção de marca própria pode trazer vantagens, como a geração de volume adicional e a obtenção de margens absolutas que

permitem alavancar o negócio e aumentar a utilização da capacidade instalada. No entanto, vemos também riscos significativos. O maior deles prende-se com a dependência futura desses volumes, que podem tornar-se cruciais para a sustentabilidade financeira da empresa, limitando a sua autonomia. A eventual rutura com um retalhista poderia colocar em causa a estabilidade do negócio, especialmente quando a dependência é elevada. Assim, e dado que não produzimos marca própria, optamos por não nos expor a este tipo de risco.

6. Ainda que não produzamos marca própria, acompanhamos as dinâmicas do setor e compreendemos o funcionamento das relações produtor-retalhista. Na maior parte das vezes, as especificações dos produtos são apresentadas pelo retalhista através de um briefing detalhado. As empresas produtoras de marca própria têm, então, a oportunidade de aportar contributos técnicos, nomeadamente no sentido de avaliar a viabilidade das especificações, propor alternativas e clarificar os impactos de determinadas escolhas nos custos de produção. Existe espaço para inovar dentro da marca própria e, em alguns casos, observa-se que foram precisamente estes produtos a introduzir inovações antes mesmo das marcas de fabricante. No que respeita à qualidade, considera-se que as marcas próprias procuram superar sobretudo outras marcas próprias concorrentes ou melhorar continuamente as suas fórmulas, tendo como objetivo aproximar-se da qualidade das marcas líderes de fabricante. Contudo, por estarem limitadas a um preço competitivo, é expectável que tenham de trabalhar com custos mais ajustados, o que geralmente impede que ultrapassem de forma consistente a qualidade das marcas líderes.

7. Mantemos a nossa posição clara: não produzimos atualmente para marcas próprias e não tencionamos alterar esta decisão no curto ou médio prazo. O nosso objetivo passa por continuar a investir nas nossas marcas de fabricante, que são o nosso principal ativo estratégico. Ainda assim, deixamos algumas recomendações para empresas que possam estar a ponderar aceitar um contrato de fornecimento de marca própria. É essencial realizar uma “due diligence” relacional e comercial ao retalhista, de modo a compreender a sua forma de trabalhar e o grau de compromisso que pode assumir. Além disso, é crucial estabelecer contratos de médio a longo prazo, que permitam dar estabilidade ao investimento, evitando acordos de curta duração que aumentam o risco para o produtor. Finalmente, é fundamental não aceitar condições leoninas que comprometam a rentabilidade da empresa, já que uma má negociação pode ter impactos devastadores na sustentabilidade do negócio a médio prazo.

Entrevista 3

1. A empresa tem cerca de 260 colaboradores, sendo os que estão em regime de trabalho temporário contabilizados como FTEs (full-time equivalents), o que permite uma leitura mais precisa da estrutura operacional. Iniciou a sua atividade em 1991, tendo lançado inicialmente as suas próprias marcas de batatas fritas, mas mais tarde especializou-se na produção de marcas da distribuição. Atualmente, dedica-se essencialmente à produção de batatas fritas de pacote, mantendo elevada notoriedade e reconhecimento dentro desta categoria.

2. A empresa é, de forma assumida e estratégica, um produtor de marcas próprias. Produz batatas fritas para todos os principais retalhistas portugueses, em diferentes proporções, ajustando-se às necessidades específicas de cada cliente. Fora de Portugal, destaca-se a parceria com um grande retalhista espanhol, que representa já o maior cliente em termos de valor agregado, considerando os mercados português e espanhol em conjunto. Cerca de 95% das vendas estão diretamente ligadas à produção de marca própria, o que evidencia a centralidade deste modelo de negócio na sua estratégia.

A motivação para este posicionamento é clara: trata-se de uma escolha consciente e orgulhosa, sustentada na qualidade como fator diferenciador. A empresa procura responder de forma ágil e eficiente a todas as solicitações dos clientes, aceitando novos projetos sempre que exista capacidade produtiva e desde que os preços negociados estejam alinhados com os standards de rentabilidade definidos.

3. O impacto da produção de marca própria na estratégia comercial é significativo e transversal. A necessidade de responder a diferentes especificações e exigências de cada cliente implica uma maior fragmentação das receitas e uma gestão mais complexa da carteira comercial. Contudo, esta complexidade é encarada como uma oportunidade de diversificação e de reforço da relação com os parceiros.

No que toca à autonomia de decisão, não se sentem limitações significativas, uma vez que existe o compromisso de servir os clientes, mas preservando a capacidade de inovar e investir de forma contínua. Pelo contrário, a pressão por responder às exigências dos retalhistas tem sido motor de inovação, consolidando a empresa como um parceiro de valor acrescentado.

4. Com a maioria dos clientes mantém-se uma relação de parceria. Naturalmente, a intensidade e a proximidade variam, mas existem casos de relações mais sólidas, baseadas em confiança e co-desenvolvimento. Existe sempre espaço para negociação, seja em matérias de preço,

qualidade ou prazos. Ainda assim, a empresa mantém a firmeza de que não está no mercado para perder dinheiro, podendo recusar projetos caso estes não respeitem as condições mínimas de rentabilidade.

5. As vantagens são diversas. Em primeiro lugar, a produção de marca própria permite a ocupação da capacidade produtiva disponível, evitando desperdícios e otimizando recursos. Em segundo lugar, proporciona acesso a diferentes segmentos de mercado e a clientes de grande dimensão.

Em contrapartida, um dos principais riscos é a possibilidade de um cliente trocar de fornecedor em determinados produtos, uma vez que a marca não pertence ao produtor. Isto cria vulnerabilidade e exige uma gestão prudente da carteira de clientes. Ainda assim, não existe qualquer intenção de abandonar este modelo de negócio, que é visto como estratégico e central para o crescimento.

6. As especificações de produto são definidas de forma partilhada entre a empresa e os retalhistas. Muitas vezes, o pedido inicial parte do cliente, mas também existe um papel ativo e proativo na apresentação de propostas. O exemplo do desenvolvimento do produto “palha light” é paradigmático: trata-se de uma inovação introduzida pelo produtor, sem equivalente em marcas de fabricante, e que teve excelente aceitação no mercado. Além disso, têm sido desenvolvidos aromas específicos para determinados clientes, reforçando a capacidade de inovação.

Quanto à qualidade, a perceção é clara: no caso da categoria das batatas fritas, o foco das marcas próprias é até superior ao das marcas de fabricante. Os retalhistas, preocupados com questões de saúde e bem-estar, chegam a restringir o uso de determinados ingredientes que continuam a estar presentes em marcas de fabricante.

7. Existe a intenção clara de continuar a produzir para marcas próprias nos próximos anos, vendo este modelo como um pilar da estratégia de crescimento. Para que a relação seja equilibrada e vantajosa, considera-se essencial não depender excessivamente de um único cliente.

O principal conselho deixado é simples, mas fundamental: manter sempre o foco na qualidade como fator diferenciador e nunca aceitar preços que comprometam a rentabilidade. Ceder apenas para aumentar volume pode gerar problemas graves no futuro, limitando a capacidade

de investir em áreas críticas como inovação, desenvolvimento e qualidade.

Entrevista 4

1. Trata-se de uma multinacional com cerca de 80 anos de história e uma presença global muito consolidada. É reconhecida como a maior panificadora do mundo, com um volume de faturação global na ordem dos 15 mil milhões de euros. Atua principalmente na área dos bens alimentares, com foco particular na panificação, mas também com diversificação em várias categorias relacionadas. A sua dimensão internacional traduz-se numa estrutura altamente profissionalizada e numa presença robusta em diferentes continentes, refletindo a capacidade de adaptação a várias culturas de consumo e tendências de mercado.

2. Em Portugal, esta empresa produz para clientes como Sonae, Pingo Doce e Lidl. A produção de marca própria representa cerca de 17% do volume de negócios no mercado nacional. Embora este número seja relativamente limitado face à dimensão total do grupo, tem um peso estratégico relevante, uma vez que acompanha a tendência clara de crescimento da marca própria junto dos consumidores. O posicionamento passa por assumir-se como parceiro de confiança dos retalhistas, aproveitando a capacidade industrial e o know-how acumulado para ser um produtor de referência neste segmento.

3. O impacto foi significativo. Historicamente, existia a perceção de que a produção de marca própria poderia ser prejudicial para as marcas de fabricante. Contudo, com a evolução do mercado e o crescimento consistente da marca própria, a estratégia foi reestruturada. Hoje, existe a convicção de que a produção de artigos de marca própria pode gerar vendas incrementais e coexistir de forma equilibrada com as marcas de fabricante. Esta mudança implicou também o reforço do papel das equipas ligadas à marca própria, que ganharam maior relevância e influência dentro da organização.

4. A relação com os retalhistas é descrita como próxima, saudável e baseada no diálogo constante. É entendida como uma parceria que proporciona espaço para negociação em qualidade, preços e prazos de entrega. A vontade demonstrada pelos retalhistas em desenvolver o negócio de forma conjunta é um dos fatores críticos para que esta colaboração se mantenha sólida e duradoura.

5. A maior vantagem está no aumento do volume de vendas, permitindo rentabilizar a capacidade instalada e aumentar a escala produtiva. O risco mais evidente é o crescimento da marca própria “roubar” quota de mercado às marcas de fabricante, criando situações de canibalização. O grande desafio passa por encontrar o equilíbrio que permita o crescimento de ambas as vertentes, sem que uma comprometa a outra. Não existe intenção de abandonar este modelo; pelo contrário, pretende-se reforçar o papel da marca própria como parte integrante da estratégia de futuro.

6. As especificações de produto resultam de um processo colaborativo entre produtor e retalhistas. De ambos os lados surgem ideias e desafios, que alimentam o desenvolvimento de novos produtos. No caso desta empresa, há espaço considerável para inovar, seja na criação de novas receitas, no desenho de embalagens mais sustentáveis ou na introdução de formatos adaptados a novas tendências de consumo. A qualidade é entendida como um requisito inegociável: os retalhistas exigem padrões elevados para que os produtos de marca própria possam competir com os líderes de mercado, mas mantendo preços mais competitivos.

7. Existe a intenção clara de continuar a investir e a produzir para marcas próprias, considerando esta linha de negócio como essencial para o futuro da empresa. O principal conselho que se deixa a outras empresas é que definam desde o início uma estratégia distinta para a marca própria e para a marca de fabricante, reconhecendo as diferenças e o valor acrescentado de cada uma. Só assim será possível garantir que ambos os modelos crescem de forma sustentável e equilibrada, sem comprometer a solidez financeira nem a reputação no mercado.

Entrevista 5

1. Somos um produtor de queijos e iogurtes sediado fora de Portugal, com uma dimensão média e forte presença em mercados europeus. A nossa história está muito ligada a tradições locais de produção de leite e à valorização da origem. Apostamos num portefólio diversificado, que vai desde queijos frescos a curados, e numa gama de iogurtes que privilegia ingredientes naturais. O nosso foco é combinar técnicas modernas com práticas herdadas, mantendo sempre a autenticidade como elemento central.

2. Não produzimos para marca própria, por opção estratégica. Já tivemos várias propostas de retalhistas internacionais, algumas até bastante atrativas em termos de volume. No entanto, acreditamos que a nossa identidade enquanto produtores perder-se-ia nesse processo. O que nos

distingue é a origem do leite, o modo de produção e o nome que construímos ao longo dos anos. Se passássemos a produzir sob insígnias que não dão visibilidade ao produtor, correríamos o risco de nos tornarmos apenas mais um fornecedor facilmente substituível.

3. O crescimento da marca própria nos mercados onde atuamos é uma realidade que não ignoramos. Para nós, isso significa investir ainda mais na diferenciação da marca: comunicar a origem, reforçar a ligação emocional com o consumidor, apostar em inovação que se traduza em valor acrescentado. A nossa estratégia passa por mostrar ao consumidor final porque vale a pena pagar um pouco mais pela nossa marca em vez de optar pela opção mais barata da prateleira.

4. As relações com os retalhistas são, em geral, positivas, mas exigentes. Sabemos que existe sempre a pressão da marca própria, muitas vezes com pedidos diretos para produzirmos para as suas gamas. Já recusámos algumas dessas oportunidades, o que por vezes significa perder espaço no linear. É um risco que assumimos. Preferimos uma relação equilibrada, mesmo que mais limitada em termos de volume, do que uma dependência excessiva de contratos de curto prazo.

5. Reconhecemos que a marca própria pode trazer vantagens: volumes estáveis, utilização plena da capacidade produtiva e previsibilidade financeira. Mas, no nosso setor, vemos as desvantagens como mais pesadas: margens demasiado apertadas, risco elevado de dependência e, sobretudo, a diluição da identidade do produtor. É uma troca que, no nosso caso, não compensa.

6. A inovação é um dos pilares do nosso crescimento. Trabalhamos em novas receitas, em processos de fermentação, em embalagens mais sustentáveis e em produtos com benefícios nutricionais diferenciados. No entanto, sentimos que em marca própria a inovação tende a ser limitada por critérios de preço. Isso colide com a nossa visão de criar produtos únicos e distintivos.

7. Não vemos, para já, um caminho na produção de marca própria. Admitimos que, em determinados mercados, possa fazer sentido para outras empresas. No entanto, se algum dia aceitássemos, seria apenas com garantias muito claras: contratos de médio a longo prazo, partilha de riscos e uma valorização visível da origem e da qualidade. O conselho que deixamos

é simples: não se deve entrar neste modelo apenas pelo volume — o risco de perder identidade é muito elevado.

Entrevista 6

1. Somos um fabricante europeu de produtos de higiene pessoal, com uma longa experiência industrial e presença em diferentes mercados internacionais. Produzimos sabonetes, gel de banho, champôs, cremes e outros produtos de cuidado diário. A nossa estrutura combina capacidade de produção em larga escala com um laboratório interno que nos permite desenvolver fórmulas inovadoras.

2. A marca própria é hoje uma parte central do nosso negócio. Produzimos para várias cadeias internacionais e consideramos que este modelo foi decisivo para a nossa expansão. Trabalhar com insígnias de distribuição permitiu-nos ganhar escala, preencher a capacidade fabril e chegar a mercados onde dificilmente conseguiríamos competir apenas com as nossas marcas. Para nós, não é apenas um negócio de volume, é também uma oportunidade de inovação partilhada.

3. A aposta na marca própria transformou a nossa estratégia. Passámos a ter processos mais rigorosos, a investir em certificações internacionais e a reforçar a eficiência produtiva. O nível de exigência dos retalhistas obrigou-nos a evoluir e, de certa forma, isso tornou-nos mais competitivos também com as nossas marcas próprias. O impacto foi profundo, mas positivo: crescemos em escala e em credibilidade.

4. A relação varia consoante o perfil do cliente. Há cadeias que trabalham de forma muito próxima connosco, envolvendo-nos desde o início no desenvolvimento de novas linhas, partilhando dados e criando um verdadeiro espírito de parceria. Outras são mais transacionais, centradas em preço e especificações rígidas. Para nós, o grande desafio é gerir esse equilíbrio: manter a flexibilidade para responder às exigências, mas ao mesmo tempo defender a rentabilidade.

5. As vantagens são significativas: volumes estáveis, visibilidade em mercados diferentes, maior eficiência industrial e acesso a inovação que muitas vezes nasce precisamente em marca própria. As desvantagens também existem: margens comprimidas, custos ocultos de servir o cliente (auditorias, alterações de embalagem, testes adicionais) e a constante pressão para

reduzir preços. No entanto, no nosso balanço, os benefícios compensam claramente os riscos.

6. A inovação tem sido um dos pontos fortes da nossa colaboração com os retalhistas. Desenvolvemos gamas mais naturais, linhas veganas, produtos com embalagens recicláveis e soluções concentradas. Muitos destes projetos nasceram da vontade dos distribuidores de oferecer alternativas diferenciadas e sustentáveis ao consumidor. Quanto à qualidade, o nível de exigência é elevado — não sentimos que exista uma diferença negativa em relação às marcas de fabricante.

7. Esperamos continuar a crescer através da marca própria, consolidando relações existentes e conquistando novos mercados. O nosso conselho para outros produtores é claro: só faz sentido entrar neste modelo se houver capacidade industrial sólida, processos robustos e flexibilidade para lidar com a pressão. É uma oportunidade, mas também um desafio exigente.

Entrevista 7

1. Somos uma empresa europeia especializada em detergentes e produtos de limpeza doméstica. Temos uma estrutura de dimensão média, com equipas focadas em desenvolvimento de fórmulas, produção e logística. O nosso portefólio inclui detergentes líquidos, pós, produtos multiusos e soluções de limpeza mais especializadas.

2. Já produzimos para marca própria no passado, mas foi uma experiência difícil. Durante alguns anos, um contrato com uma cadeia de retalho representou uma parte significativa do nosso volume de negócios. A curto prazo trouxe-nos crescimento, mas a longo prazo criou dependência. Quando o contrato terminou, ficámos numa situação complicada, com investimentos feitos à medida do cliente e sem retorno garantido.

3. Essa experiência marcou-nos. Aprendemos que depender demasiado de um único contrato pode colocar em risco a estabilidade da empresa. Hoje, a nossa estratégia centra-se exclusivamente nas nossas marcas e na diversificação de clientes e canais. Preferimos crescer de forma mais sustentada, mesmo que mais lenta, do que correr o risco de uma quebra repentina de faturação.

4. A relação que tivemos foi muito desequilibrada. As condições eram impostas quase unilateralmente: preços apertados, especificações rígidas e pouca margem de negociação. Havia

pouco espaço para diálogo ou inovação — o foco estava sempre em reduzir custos.

5. A vantagem foi ocupar a capacidade produtiva e ganhar volume no imediato. Mas os riscos superaram: margens demasiado baixas, custos elevados de adaptação às exigências do cliente, e sobretudo a instabilidade de contratos que podem ser retirados de um momento para o outro. No nosso caso, o saldo foi claramente negativo.

6. Tentámos propor fórmulas mais sustentáveis e diferenciadas, mas eram frequentemente rejeitadas porque encareciam o produto final. A inovação ficava sempre limitada pelo preço. Isso contrastava com o nosso trabalho nas marcas próprias, onde conseguimos avançar com soluções mais inovadoras e até com embalagens mais sustentáveis.

7. Não planeamos voltar a apostar em marca própria. Só faríamos sentido se houvesse condições completamente diferentes: contratos de longo prazo, partilha de riscos e garantias de estabilidade. O nosso conselho para outros produtores é claro: nunca depender excessivamente de um só cliente e não se deixar seduzir apenas pelo volume. O risco de ficar vulnerável é demasiado alto.

Entrevista 8

Não foi considerada válida devido à indisponibilidade do entrevistado para responder aos temas abordados.

Anexo D. Perguntas Questionário

Indique o seu sexo.*

Feminino

Masculino

Prefiro não dizer

Indique a sua faixa etária.*

<18

18-24

25-34

35-44

Como gerir as marcas de distribuidor (por parte do fornecedor)?

45-65

>65

Com que frequência compra produtos de marca própria? Selecione a opção que melhor descreve o seu comportamento*

Sempre que vou às compras

Na maioria das vezes que vou às compras

Ocasionalmente incluo no meu cesto/carrinho de compras

Raramente compro esse tipo de produtos

Nunca comprei produtos de marca própria

Qual(ais) a(s) categoria(s) de produto de marca própria que inclui no seu cesto/carrinho de compras?*

Alimentação

Bebidas (Águas, sumos e refrigerantes)

Bebidas Alcoólicas

Beleza e Higiene Pessoal

Limpeza do lar

Animais de Estimação

Papelaria, Brinquedos, Arrumação

Roupa

Outra(s)

Há alguma(s) destas categorias em que evite intencionalmente comprar marca própria?*

Alimentação

Bebidas (Águas, sumos e refrigerantes)

Bebidas Alcoólicas

Beleza e Higiene Pessoal

Limpeza do lar

Animais de Estimação

Papelaria, Brinquedos, Arrumação

Roupa

Nenhuma

Outra(s)

Por que motivo(s) compra produtos de marca própria?*

Preço mais baixo

Boa qualidade

Confiança na loja

Não vejo diferença para as outras marcas

Outra(s)

Acha que a marca própria, considerando o mercado de forma geral, oferece boa qualidade?*

Sim

Não

Prefere marcas próprias ou marcas de fabricante? *

Marcas Próprias

Marcas de Frabricante

Já deixou de comprar marca própria em consequência de uma má experiência de consumo?*

Sim

Não

Imagine-se numa loja, com dois produtos em tudo aparentemente semelhantes (exceto na marca), como decide qual deles levar?*

Aquele cuja marca já conheço

O mais barato

A embalagem mais apelativa

A marca da loja em que me encontro

Acha que a marca própria, considerando o mercado de forma geral, melhorou a sua oferta nos últimos anos?*

Sim

Não

Recomendaria produtos de marca própria a outras pessoas?*

Como gerir as marcas de distribuidor (por parte do fornecedor)?

Sim

Não

Classifique as marcas abaixo por ordem decrescente de confiança (i.e., 1º lugar = a marca em que mais confia). *Nota: em versão mobile - arraste para o lado para obter todas as colunas de resposta (1º a 7º lugar)**

Continente

Aldi

Auchan

Mercadona

Pingo Doce

Lidl

Intermarché

Intermarché

Já se deslocou propositadamente a uma loja de retalhista alimentar (supermercado) só para comprar a marca própria do mesmo?*

Sim

Não

Se respondeu "Sim" à questão acima, a qual(ais)? (Se respondeu "Não", passe para a questão seguinte)

Mercadona

Continente

Lidl

Pingo Doce

Aldi

Auchan

Outra:

Acha que uma má experiência de consumo com um produto de marca própria mudaria a sua opinião sobre os outros produtos dessa mesma marca?*

Sim

Não

Como gerir as marcas de distribuidor (por parte do fornecedor)?

Se soubesse que uma marca de fabricante conhecida (ex. Nestlé, Unilever, Danone, etc.) produzia produtos para marcas próprias, isso alteraria a sua opinião sobre esse mesmo fabricante?*

Melhoraria a imagem que tenho da marca fabricante

Pioraria a imagem que tenho da marca fabricante

Não alteraria em nada a minha opinião

Se tivesse uma má experiência de consumo com um produto de marca própria, que soubesse que era produzido por uma marca de fabricante conhecida, isso mudaria a sua opinião sobre os produtos da marca original do fabricante?*

Sim

Não

Anexo E. Link Questionário

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSetLLjdmNlrepMMlDkW-37WfJX2hrV12-t3gyTVGUABcF8w/viewform>