

AS ESTRATÉGIAS DOS FORNECEDORES DE MARCAS PRÓPRIAS E O SEU PODER DE NEGOCIAÇÃO FRENTE AOS VAREJISTAS: UM ESTUDO COM PEQUENOS FABRICANTES

Artigo recebido em: 02/06/2014.

Artigo aprovado em: 26/06/2015.

Daniel Luís Arenhardt - Universidade Federal de Santa Maria¹
Luciana Flores Battistella – Universidade Federal de Santa Maria²
Márcia Zampieri Grohmann - Universidade Federal de Santa Maria³

Resumo: Este trabalho tem o objetivo de identificar as estratégias de marcas próprias (MP) adotadas por três fornecedores de pequeno porte, bem como o seu poder de negociação frente à rede varejista. Os conceitos de marca própria, fornecimento de marca própria e estratégias de marca própria foram aprofundados no intuito de subsidiar as análises realizadas. A pesquisa tem natureza exploratória e foi realizada por meio de dois métodos de investigação: o bibliométrico e o estudo de casos múltiplos. O primeiro método utilizou a plataforma de buscas do Portal de Periódicos Capes/Mec para identificar a produção sobre o assunto nos últimos 10 anos. O segundo método aprofundou as estratégias dos pequenos fornecedores de MP e o seu poder de negociação, através da realização de entrevistas em profundidade. Os resultados apresentam diferentes estratégias adotadas, de acordo com o percentual de faturamento com PM de cada fornecedor, bem como fatores que atribuem poder nas negociações, tanto aos fabricantes quanto ao varejista.

Palavras-Chave: Fornecedores de Marcas Próprias; Estratégias de Marcas Próprias; Poder de negociação.

THE STRATEGIES OF PRIVATE LABELS SUPPLIERS AND THEIR NEGOTIATION POWER TO THE RETAILERS: A STUDY WITH SMALL MANUFACTURERS

Abstract: This work aims to identify the private labels (PL) strategies adopted for three small suppliers, as well as its negotiation power to the front retailer. The concepts of private label, private label supplying and private label strategies were detailed in order to support the analyzes. This research has exploratory nature and was conducted by two investigation methods: the bibliometric and the multiple case

¹ Endereço: Av. Roraima, N. 1000 – Sala 421 (4º andar do prédio da Reitoria), Bairro Camobi, Santa Maria - RS. CEP 97105-900. E-mail: daniel.arenhardt@ufsm.br.

² E-mail: lutti@ufsm.br

³ E-mail: marciazcg@gmail.com

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

studies. The first method used the search platform of the Periodical Portal Capes/Mec to identify the production on the subject in the last 10 years. The second method deepened the small suppliers' strategies of PL and their negotiation power, through the completion of depth interviews. The results show different strategies adopted, according to the billing percentage with PL of each supplier, as well as factors that attribute power in the negotiations both for manufacturers and for the retailer.

Keywords: Private Labels Suppliers. Privates labels Strategy. Negotiation Power.

Introdução

Nos últimos anos, as marcas próprias tornaram-se importantes para os varejistas como forma de se diferenciarem dos concorrentes, gerando crescimento através de sua extensão e reforçando as relações com os consumidores (MIQUEL-ROMERO, CAPLLIURE-GINER e ADAME-SÁNCHEZ, 2014). Acompanhando uma tendência mundial, as redes varejistas têm adotado a estratégia de utilização de marcas próprias como forma de fidelizarem o consumidor e aumentarem sua rentabilidade (COSTA et al, 2007). Para Caputo et al. (2008), a marca própria possibilita ao varejista maior reconhecimento e lealdade do consumidor, resultando também em melhores condições de fornecimento, menores custos de vendas, de retenção e aquisição de trabalhadores, de capital e economia de escala com maiores volumes de vendas e menor custo de marketing e de publicidade.

No Brasil, conforme a Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (ABMAPRO), a participação dos produtos de marcas próprias representou, em 2011, 4,9% do mercado em termos de valor e 6,5% em termos de volume. Quanto ao número de categorias existentes, passou de 261 com 39.500 itens, em 2006, para 302 com 64.000 itens, em 2011 (ABMAPRO, 2014).

De acordo com Kumar e Steenkamp (2007), durante a maior parte do século XX, os varejistas eram relativamente pequenos em comparação a seus maiores fornecedores. Isso permitiu aos fornecedores estabelecerem seus poderes sobre o canal de distribuição e forçou os varejistas a aceitarem seus produtos e as políticas de preços e promoções associadas. Todavia, na década de 1970, a situação alterou-

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

se com o desenvolvimento de cadeias nacionais por parte dos varejistas, o que lhes atribuiu maior poder de negociação frente aos fabricantes. Para Pinho (1996), esse recente fenômeno da formação e consolidação das grandes redes de estabelecimentos atacadistas e varejistas favoreceu o surgimento das marcas próprias, representando uma ameaça efetiva às marcas dos fabricantes.

Na concepção de Kumar (2009), para muitos produtores de marca própria, o fornecimento é considerado um mero preenchimento do excesso de capacidade e geração de renda extra. Contudo, o autor defende que os fabricantes devem perceber a fabricação de marcas de distribuidor como uma decisão mais estratégica e oportunidade para cimentar a sua relação com os varejistas.

Embora estudos apontem diferentes pontos de vista no relacionamento entre varejistas e fornecedores de marcas próprias, é preciso investigar com mais detalhe as principais tensões existentes nesta relação, bem como ocorrem as disputas de poder nas negociações com pequenos produtores e as estratégias adotadas, uma vez que seus objetivos para estarem no negócio podem ser diferentes, de acordo com uma série de variáveis. Isto porque as vantagens e desvantagens de determinados fabricantes podem não ser semelhantes, dependendo de seu grau de envolvimento e da pressão exercida pelo varejista em determinado setor.

Nesta linha, o presente trabalho tem o objetivo de identificar, dentro do ambiente relacional fabricante/varejista, as estratégias de marcas próprias adotadas por três empresas fornecedoras de pequeno porte da região de Porto Alegre/RS e o poder de negociação que possuem frente aos varejistas. Para classificação de pequena empresa, foi considerado o modelo utilizado pelo SEBRAE.

O artigo está organizado da seguinte maneira: os três primeiros tópicos referem-se a uma revisão da literatura sobre marcas próprias, fornecimento de marcas próprias e estratégia de marcas próprias, procurando dar enfoque ao ponto de vista do fornecedor. Na sequência, discute-se a metodologia utilizada no trabalho. Em seguida, a apresentação dos resultados divide-se em resultados da pesquisa bibliométrica e resultados da pesquisa de campo. Por fim, têm-se as considerações finais.

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

Marcas próprias

As marcas próprias têm testemunhado um crescimento considerável em todo o mundo e estão se tornando cada vez mais importantes no varejo supermercadista (BRAAK; GEYSKENS; DEKIMPE, 2014; MIQUEL-ROMERO; CAPLLIURE-GINER; ADAME-SÁNCHEZ, 2014; BRAAK et al., 2013). Ao longo dos últimos 10 anos, pelo menos o dobro das marcas de fornecedores têm crescido (LINCOLN; THOMASSEN, 2008). No Brasil, o desenvolvimento de marcas de propriedade (controladas por supermercadistas) é tido como um fenômeno recente e pouco estudado (PEREIRA, 2001). O varejo brasileiro, a exemplo dos canais supermercadistas internacionais, vem adotando produtos de marca própria como forma de fidelizar o consumidor e aumentar a rentabilidade de suas lojas. (COSTA et al., 2007; TOLEDO et al., 2006). Para Toledo et al. (2006), o desafio do varejo é fazer com que suas marcas próprias se destaquem no mercado, atraindo positivamente a atenção e o interesse do consumidor na hora da compra.

As marcas próprias estão presentes em quase todas as categorias de produtos, como mercearia, farmácia e produtos de perfumaria, e os varejistas estão ampliando a produção para novas categorias, como produtos comerciais, têxteis, eletrodomésticos, aparelhos eletrônicos, e até mesmo serviços financeiros, de seguros e serviço móvel (MIQUEL-ROMERO; CAPLLIURE-GINER; ADAME-SÁNCHEZ, 2014).

Conforme Jones (2014), autores têm oferecido algumas razões para o crescimento das marcas próprias, entre as quais se destacam: (a) a redução em inovações de produtos, gastos com propaganda e promoções por fabricantes de marcas nacionais; (b) o aumento da concentração no setor de varejo; (c) a expansão de programas de marca própria por parte do varejista; (d) melhoria da qualidade dos produtos de marca própria; (e) uma redistribuição dos orçamentos de publicidade pelos fabricantes de marca; e (f) um aumento das oportunidades para as vendas de

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

marca própria em decorrência da menor renda disponível a muitos consumidores, especialmente durante as contrações econômicas.

Para Veloso (2004), a introdução de marcas próprias permite ao varejista explorar os mesmos papéis da marca que os fabricantes exploram. A empresa pode obter maior retorno financeiro em função de maiores margens, adquirir uma vantagem competitiva ao ser a única detentora de uma marca e sinalizar qualidade por meio de marcas próprias de tipo *premium*.

Em termos conceituais, de acordo com Lincoln e Thomassen (2008), marca própria pode ser definida como a marca do varejo, detida e vendida pelo varejista e distribuída por ele. Abrange todos os produtos que são produzidos pelo varejista ou por solicitação dele. Outros termos comumente utilizados incluem marca de loja e selo próprio. Grewal e Levy (2012, p. 195) definem marcas próprias simplesmente como “produtos desenvolvidos pelos varejistas”. Destacam, ainda, que também podem ser chamadas de marcas do varejo ou marcas de distribuidor.

Para Kerin et al. (2011), marca própria, também chamada de rotulagem própria ou marca de revendedor, é aquela em que o fabricante faz os produtos mas os vende com a marca do atacadista ou do varejista. A ACNielsen (2014) conceitua marcas próprias como produtos vendidos exclusivamente por organizações varejistas que detêm o controle da marca. Essa marca pode levar o nome da empresa ou outro nome não associado ao da organização. Gerstner e Naik (1999) descrevem que marcas próprias são marcas de propriedade de distribuidores.

De acordo com Kumar e Steenkamp (2007), a adoção das marcas próprias iniciou nas décadas de 1970 e 1980. Seu principal foco era a oferta de um produto de baixo custo em relação às marcas dos fabricantes tradicionais. No entanto, a visão de produto de baixo custo e de qualidade inferior alterou-se nas últimas décadas. Hoje, conforme descreve Ray (2010), as marcas próprias são criadas para eliminar as lacunas de exigências dos consumidores e para criar singularidade, exclusividade e diferencial para a loja, sendo, em certos casos, até mesmo mais cara do que as marcas nacionais.

Mudança de Paradigma: a confluência do varejo moderno e tradicional

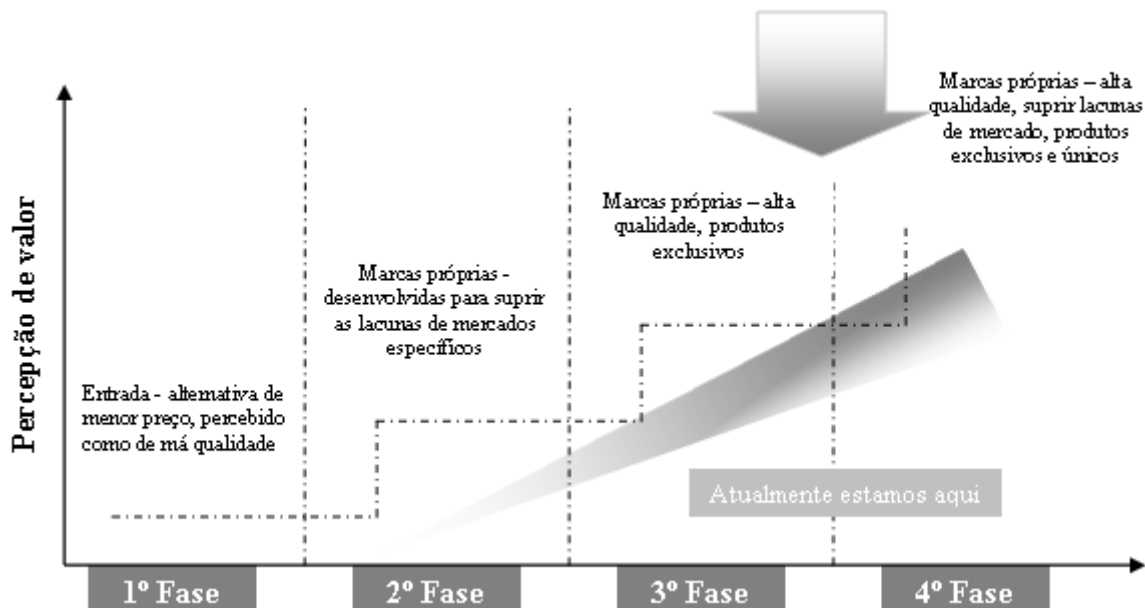


Figura 1 - Marcas próprias – movimento na cadeia de valor

Fonte: Ray (2010).

Na concepção de Kumar (2009), os clientes acreditavam, por muito tempo, que as marcas próprias não correspondiam ao nível de qualidade das marcas tradicionais. Isso teve ligação, conforme o autor, com os preços mais baixos em que as marcas de varejo eram vendidas, na comparação com marcas de fabricante nas mesmas categorias de produtos. Porém, nos últimos anos, os varejistas trabalharam na qualidade de suas marcas para mudar as percepções dos clientes.

Para Toledo et al. (2006), as marcas próprias encontram-se em um período de transição, onde o varejo tem se esforçado para alterar a imagem de produtos baratos e sem qualidade para produtos de qualidade a um preço competitivo, quando comparado ao preço das marcas líderes. A seguir, é realizada uma revisão da literatura a respeito do fornecimento de produtos de marca própria.

O fornecimento de marcas próprias

Em face da crescente participação de marcas próprias no mercado e a capacidade ociosa em instalações de produção, os fabricantes são tentados a se tornar produtores de marcas próprias (KUMAR; STEENKAMP, 2007; BRAAK et al., 2013). Conforme descreve Pinho (1996), no confronto entre as marcas de fabricantes e de distribuidores, as vantagens maiores estão com as marcas produzidas sob as ordens do distribuidor. Para Pereira (2001), os fabricantes aumentam sua participação de mercado, garantem espaço na gôndola e utilizam sua capacidade ociosa ao produzirem marcas de supermercado.

Todavia, a decisão de se envolver na produção de marcas próprias não é fácil (KUMAR; STEENKAMP, 2007; BRAAK et al., 2013). O estudo realizado por Unterleider e Damacena (2006) constatou que, entre as motivações para o desenvolvimento de marcas próprias por parte dos supermercadistas, destaca-se o aumento do poder de barganha do varejo junto aos fabricantes de marcas tradicionais. Além disso, conforme Oliveira (2008), o fornecedor de marca própria deve possuir uma série de atributos vitais para sustentar o crescimento da rede varejista e será cobrado por isso.

Para Gerstner e Naik (1999), um dos motivos que levou distribuidores a introduzirem marcas próprias foi a necessidade de ganhar de volta o poder que estava com os fabricantes ao usarem suas marcas populares para obter concessões, tais como menor margem de varejo, condições de crédito desfavoráveis e espaço de prateleira privilegiada junto dos distribuidores. Conforme Bowersox et al. (2013), muitos varejistas de grande porte exigem que seus fabricantes armazenem seus produtos nas prateleiras das lojas e esperem para receber o pagamento depois de os clientes comprarem os produtos.

De acordo com Kumar e Steenkamp (2007), os argumentos para a produção de marcas próprias por fabricantes se dividem em duas categorias: (a) gerar lucros adicionais; e (b) ter uma maior influência sobre a categoria. Para os autores, o

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

fornecimento de marcas próprias, muitas vezes, começa numa base oportunista, onde o fabricante de marca tem alguma capacidade ociosa por causa de um desequilíbrio temporário entre a oferta e a demanda. Assim, um pedido de fabricação de marcas próprias pode ser usado para preencher essa capacidade disponível.

Braak et al. (2013) defendem que, além de garantirem maior espaço de seus produtos nas prateleiras, os fabricantes de marcas próprias para o varejo também se beneficiam de outras formas: aumento das receitas provenientes das marcas do fabricante através do canal de desconto, aumento das receitas provenientes das marcas próprias e benefícios das margens positivas, que podem resultar de uma relação mais intensa com o varejista.

Em um estudo realizado por Piato et al. (2007) com três atacadistas que trabalham com marcas próprias, foi identificada como grande vantagem do atacado, a capacidade que possuem de determinar e controlar algumas regras contratuais de fornecimento. Conforme a pesquisa, além do contrato comercial, os atacadistas assinam com o fornecedor da marca própria, um documento chamado “acordo de fornecimento”, que estabelece algumas cláusulas específicas, como:

- A marca é de propriedade do atacadista;
- O fornecedor não pode comercializar a marca própria com nenhum outro agente;
- Será realizada periodicamente auditoria de fábrica para averiguação dos requisitos de qualidade do produto;
- Não deverá haver excedente em estoque de produtos de marca própria, além do nível determinado pelo atacadista.

Embora essas exigências garantam maior controle gerencial da marca pelos atacadistas, isto não significa que os fornecedores concomitantemente incorram em desvantagens. Conforme os três gerentes atacadistas entrevistados, os fornecedores não oferecem resistência à aceitação das exigências do acordo de fornecimento e encontram muitas vantagens em fornecer produtos para marcas próprias (PIATO et al., 2007).

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

Tran e Cox (2009) argumentam que muitos benefícios são oferecidos pelos varejistas aos fabricantes de marcas, como demanda estabelecida do consumidor, atitudes de consumo favoráveis em relação aos produtos de marca encontrados em uma loja, compromisso de promoção dos produtos pelos fabricantes e a credibilidade/imagem da própria marca como melhoria da credibilidade/imagem do varejista. Conforme os autores, estes benefícios são valiosos, não apenas para os varejistas, mas também para os fabricantes.

No entanto, fabricantes devem levar em consideração o perigo associado à produção de marcas próprias. Conforme Perin e Peterson (2012), os fornecedores podem deparar-se com a redução de pedidos quando o revendedor decidir mudar de fornecedor ou construir sua própria fábrica para produção de suas marcas próprias. O excesso de confiança nas marcas próprias também pode afetar as relações comerciais entre um produtor e um revendedor, conforme apontam os autores.

Um estudo realizado por Birtwistle (2011) no mercado de moda revelou que os varejistas que desenvolveram marcas próprias aumentaram seu controle sobre a cadeia de abastecimento, o que permitiu maior persuasão na escolha de tecidos, na qualidade e na distribuição dos produtos.

O tópico a seguir discorrerá sobre as estratégias de marcas próprias.

As estratégias de marcas próprias

Produtos de marca própria eram sinônimos de aparência genérica, barata e de pouca qualidade, tendo sua origem associada a uma estratégia de negócios que buscava margens de lucro maiores por produto, além de maiores receitas (WHEELER, 2013). Para Kerin et al. (2011), as empresas podem adotar várias estratégias de marcas, dentre as quais se destacam: estratégia de marcas de múltiplos produtos, estratégia de marcas múltiplas, estratégia de marca própria e de marca mista.

O sucesso da estratégia de marcas próprias no varejo está associado à eficácia no gerenciamento dos elementos de marketing que a compõem (PAULA; SILVA; PIATO, 2013). Para Yokoyama, Silva e Piato (2012), as empresas podem adotar diferentes estratégias de posicionamento em relação ao fornecimento de marcas próprias: oferecer linhas de produtos diversificadas, oferecer os produtos de marca própria fora de seus mercados principais ou ainda se tornarem fornecedores flexíveis e de baixo custo.

Oliveira (2008) descreve que no início deste século, houve uma mudança de estratégia em relação às marcas próprias no Brasil. Conforme o autor, a partir de 2004, ocorreu maior consolidação da rede varejista, que passou a desenvolver seus próprios produtos, adotando a estratégia de inovação e diferenciação, lançando produtos antes mesmo das indústrias tradicionais.

De acordo com Grewal e Levy (2012), existem quatro categorias de marcas próprias: superior ou *Premium*, genérica, imitação e marcas compartilhadas exclusivas.

a) Marcas *Premium*: comparável ou até mesmo superior à qualidade da marca do fabricante, muitas vezes com diferença de preço insignificante;

b) Marcas genéricas: direcionada a um segmento mais sensível ao preço, refere-se a produtos sem supérfluos oferecidos a um preço mais baixo;

c) Marcas de imitação: imitam a marca dos fabricantes na aparência e embalagem, sendo consideradas de baixa qualidade e oferecidas a preços menores;

d) Marcas compartilhadas exclusivas: desenvolvida por um fabricante de uma marca nacional em conjunto com um varejista, sendo vendida exclusivamente pelo varejista.

De acordo com Oubiña, Rubio e Yagüe (2006), não há, na literatura especializada, muitos estudos que analisem empiricamente o fornecimento de marca própria na perspectiva do fabricante. Para Perin e Peterson (2012), as marcas próprias, enquanto estratégias, devem ser abordadas tanto na perspectiva do fornecedor quanto do revendedor. Em relação ao fornecedor, os autores defendem que um fabricante de marcas próprias deve levar diversos fatores em consideração

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

ao tomar essa decisão. Se o produtor tiver excesso de capacidade e seus custos variáveis de produção de uma marca própria não ultrapassarem o preço de venda, sua fabricação será viável pela contribuição para as despesas gerais e para a utilização das instalações da empresa.

Por outro lado, Oubiña, Rubio e Yagüe (2006) descrevem que a fabricação de marcas próprias pode representar sérias desvantagens para o restante das marcas do fabricante, incluindo uma diminuição da quota de mercado. Isso a partir do momento em que a marca própria se torna uma alternativa de compra dos consumidores. Pode, ainda, ser um prejuízo à imagem obtida pela marca de fabricante, na medida em que os consumidores possam estar cientes que ambas as marcas possuem a mesma origem.

Na sequência, é descrita a metodologia utilizada no estudo que contribuiu para o alcance dos objetivos propostos.

Procedimentos metodológicos

O presente trabalho é exploratório e utilizou-se de dois métodos de investigação: bibliométrica e estudo de casos múltiplos. A pesquisa bibliométrica teve o objetivo de ampliar o conhecimento e identificar as publicações relacionadas ao assunto da pesquisa produzidas nos últimos 10 anos. Já os estudos de casos múltiplos tiveram a intenção de identificar as estratégias de marcas próprias adotadas por três empresas de pequeno e médio porte da região de Porto Alegre/RS e o seu poder de negociação frente aos varejistas.

Para Silva (2004), a bibliometria tem o intuito de analisar a atividade científico-técnica por meio do estudo quantitativo das publicações. Nessa pesquisa, foi utilizado o Portal de Periódicos Capes/Mec como plataforma de busca. O referido portal oferece acesso a mais de 37 mil publicações periódicas, internacionais e nacionais. Reúne trabalhos acadêmicos e científicos, além de normas técnicas, patentes, teses e dissertações, distribuídas em dez áreas de conhecimento.

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

A coleta dos dados bibliométricos foi realizada a partir da ferramenta de busca avançada, por assunto, com data de publicação nos últimos 10 anos, nos idiomas português ou inglês em todos os tipos de material. A busca foi realizada utilizando-se as seguintes expressões exatas:

Tabela 1 - Expressões utilizadas na plataforma de buscas

Expressão exata
Estratégia de marca própria
Estratégia de marcas próprias
Estratégias de marca própria
Estratégias de marcas próprias
Private label strategy
Private label's strategy
Private label strategies
Private label's strategies
Fornecedor de marca própria
Fornecedor de marcas próprias
Fornecedores de marca própria
Fornecedores de marcas próprias
Private label supplier
Private label's supplier
Private label suppliers
Private label's suppliers

Fonte: Os autores (2015)

Ao todo, o portal reconheceu 20 trabalhos com uma ou mais expressões requeridas, sendo 13 artigos científicos, 2 resenhas, 3 artigos de jornal, 1 tese e 1 recurso visual. Considerando os objetivos do trabalho, foram analisados apenas os 13 artigos científicos e descartados os demais itens.

Quanto à segunda investigação, realizada por meio do estudo de casos múltiplos, optou-se por esta estratégia porque apresenta a possibilidade de aprofundamentos mais convincentes de um determinado fenômeno, uma vez que possui maior abrangência e, conforme Yin (2001) permite seguir a lógica da replicação, produzindo resultados similares ou contraditórios entre si. Assim, as respostas podem ser confrontadas, dando maior confiabilidade aos resultados.

A coleta de dados ocorreu através de entrevistas em profundidade focalizadas, realizadas com os proprietários de duas empresas e o gerente

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

comercial de outra, totalizando três intervenções. Conforme Gil (2006, p. 120) explica, entrevista focalizada é o modelo em que “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”.

Os três pequenos fabricantes de marcas próprias escolhidos situam-se na região de Porto Alegre/RS e solicitaram seu anonimato, sendo aqui descritos como fornecedores A, B e C. Quanto à classificação de pequeno fabricante, foi adotado o critério do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que utiliza o número de funcionários como parâmetro, considerando pequena empresa aquelas com até 99 funcionários.

A escolha dos fornecedores da amostra ocorreu por conveniência e acessibilidade aos entrevistados, respeitando o requisito de que forneciam para a mesma rede varejista. O fato de as empresas se situarem geograficamente na mesma região dos autores no momento das intervenções, também contribuiu para a escolha dos participantes.

Para a condução da pesquisa de campo, foi elaborado um modelo conceitual amparado nos trabalhos de Veloso (2004) e Porter (1986). O primeiro autor apresenta em seu estudo um programa que descreve como as empresas gerenciam o processo de marcas próprias, sendo utilizado na presente pesquisa as variáveis contrato, preço e papel estratégico. Esses itens contribuíram para mensurar as estratégias de marcas próprias adotadas pelas empresas participantes.

Por outro lado, o modelo elaborado também se apropriou dos conceitos do poder de negociação dos fornecedores e das cinco forças competitivas de Porter (1986), especificamente o que torna um grupo fornecedor poderoso. Os itens importância do fornecedor para o cliente, diferenciação, desenvolvimento dos produtos e confiança foram utilizados. Esses tópicos ajudaram a identificar o poder de negociação das pequenas e médias empresas frente ao grupo varejista ao qual fornecem.

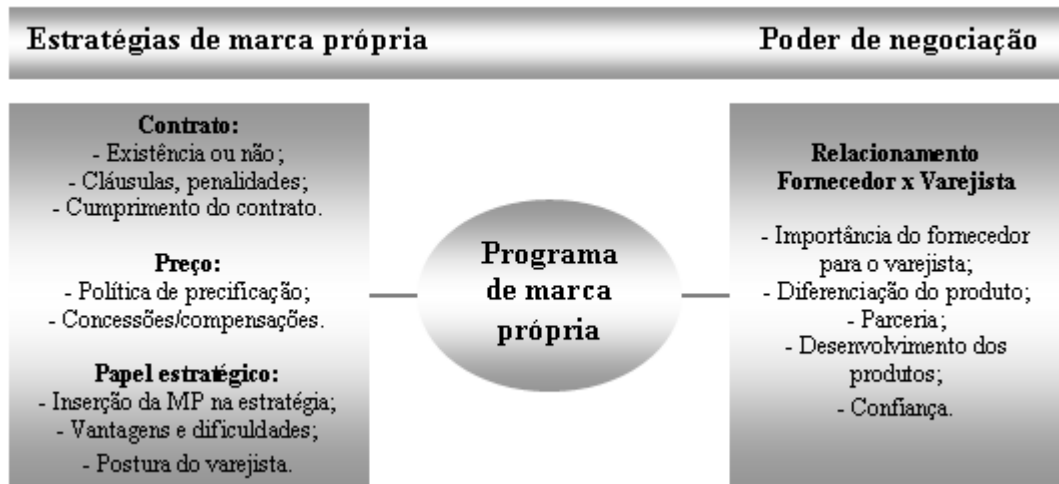


Figura 2 - Modelo conceitual: estratégia dos fornecedores x poder de negociação
Fonte: Adaptado de Veloso (2004) e Porter (1986)

O modelo elaborado serviu de referência para a construção do roteiro de entrevista que foi utilizado na pesquisa de campo junto aos gestores participantes.

Quanto à mensuração dos resultados, optou-se pela análise de conteúdo. O emprego desta técnica permitiu a comparação entre as respostas dos entrevistados e sua relação com a literatura. Assim, foi possível sintetizar as principais estratégias utilizadas pelas empresas pesquisadas, bem como seu poder de negociação frente à rede varejista.

Na sequência, são apresentados os resultados da pesquisa bibliométrica e da pesquisa de campo.

Resultados da pesquisa bibliométrica

A pesquisa bibliométrica teve a intenção de identificar os artigos científicos sobre estratégia(s) de marca(s) própria(s) e fornecedor(es) de marca(s) própria(s) publicados nos últimos 10 anos. Para tanto, utilizou-se do Portal de Periódicos da Capes/Mec como *site* de busca. Como resultado, foram encontrados 13 artigos científicos distribuídos entre os anos de 2004 a 2014, conforme apresenta a Tabela 2.

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

Tabela 2 - Artigos identificados na plataforma de buscas

Título/Autor(res)/Idioma/Periódico/Ano de publicação
A estratégia de marcas próprias influencia a gestão da cadeia de suprimentos? Insights para o setor atacadista brasileiro <i>Éderson Luiz Piato; Andréa Lago da Silva; Verônica Angélica Freitas de Paula</i> <i>Português / Gest.Prod.; São Carlos / 2008</i>
Estratégia de marcas próprias no varejo supermercadista: Um estudo comparativo entre Brasil e Inglaterra <i>Verônica Angélica Freitas de Paula; Andréa Lago da Silva; Éderson Luiz Piato</i> <i>Português / Produção / 2013</i>
O desenvolvimento de marcas próprias: estudo comparativo entre o varejo e fornecedores da indústria alimentícia <i>Marcos Hideyuki Yokoyama; Andréa Lago da Silva; Éderson Luiz Piato</i> <i>Português / Gest.Prod.; São Carlos / 2012</i>
Retail private label's strategies: a case study in a large brazilian supermarket chain <i>Paula Bulamah Spinelli; Janaina de Moura Engracia Giraldi; Marcos Cortez Campomar</i> <i>Inglês / Revista de Administração Mackenzie / 2006</i>
A not quite bountiful thanksgiving at BizE <i>Janes Gogan; Arnold Kamis</i> <i>Inglês / International Journal of cases on Electronic Commerce / 2007</i>
India unleashed <i>Nirmalya Kumar</i> <i>Inglês / Business Strategy Review / 2009</i>
Labelled with love <i>Stuart Crainer</i> <i>Inglês / Business Strategy Review / 2007</i>
Specialty store strategy within Japanese apparel wholesalers: an empirical analysis <i>Takuya Urakami; Xueying Wu</i> <i>Inglês; Journal of Fashion Marketing and Management, 2010</i>
Store brands get serious: not your father's private-label strategy <i>Ken Clark</i> <i>Inglês / Chain Store Age / 2004</i>
We are the champions <i>Nirmalya Kumar; Jan-Benedict Steenkamp</i> <i>Inglês / Business Strategy Review / 2013</i>
Supplier inferences to enhance private label perceptions <i>Erik L. Olson</i> <i>Inglês / Journal of Business Research / 2012</i>
Supplier LED new product development process improvement in the UK fast moving consumer goods industry <i>Mark Francis; Peter Dorrington; Peter Hines</i> <i>Inglês / International Journal of Innovation Management / 2008</i>
Private-label NPD process improvement in the UK fast moving consumer goods industry <i>Mark Francis</i> <i>Inglês / International Journal of Innovation Management / 2009</i>

Fonte: Os autores (2015)

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

Conforme pode ser observado na Tabela 2, foram identificados 3 artigos em língua portuguesa e 10 artigos em língua inglesa. Entre os autores, destacam-se Éderson Luiz Piato, da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), com 3 artigos publicados, e Andréa Lago da Silva (UFSCar), Verônica Angélica Freitas de Paula (Universidade Federal de Uberlândia), Nirmalya Kumar (London Business School) e Mark Francis (Cardiff University), cada um com 2 artigos publicados. Quanto ao ano de publicação, destaque para 2007, 2008, 2009, 2012 e 2013 com dois artigos em cada ano.

Em relação aos periódicos onde os trabalhos foram publicados, verificam-se 3 publicações na revista Business Strategy Review, da London Business School, 2 publicações na revista Gestão & Produção, da UFSCar e 2 publicações na revista International Journal of Innovation and Management (IJIM), do grupo Imperial College Press. Também se observa uma relação entre os autores e as revistas onde publicaram, sendo que aqueles que possuem 2 artigos, publicaram-nos no mesmo periódico, como é o caso de Éderson Luiz Piato (publicou 2 artigos na Gestão & Produção), Nirmalya Kumar (publicou na Business Strategy Review) e Mark Francis (publicou na IJIM).

A seguir, apresenta-se a Tabela 3, onde são resumidos os principais achados de cada artigo identificado no levantamento bibliométrico.

Tabela 3 - Resumo dos artigos identificados na plataforma de busca

Autor(es)	Resumo dos artigos
Piato, Silva e Paula (2008)	O artigo analisa a influência e o impacto da estratégia de MP do atacado na atividade de compras, especificamente na seleção e avaliação dos fornecedores. Como resultados, identifica o setor de compras como função estratégica nas empresas e o processo de compra de MP como função-chave para os atacadistas pesquisados. Também conclui a existência de assinatura de acordo específico para fornecimento de MP e a análise de desempenho anterior e de reputação para a escolha de fornecedor de MP.
Paula, Silva e Piato (2013)	O artigo analisa as estratégias de MP de varejistas supermercadistas do Brasil e Inglaterra. Como resultado, os autores apresentam as principais diferenças entre os países (a estrutura do varejo, tempo de adoção de MP, perfil, hábitos e preferência dos consumidores e aspectos macroeconômicos) e as principais semelhanças (utilização de diferentes formatos de loja, importância da estratégia de mkt e preocupação com a seleção e avaliação dos fornecedores).
Yokoyama,	Nesse artigo, os autores analisam a dinâmica do processo de

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

Silva e Piato (2012)	desenvolvimento de produtos de MP, descrevendo as principais práticas adotadas pelos agentes da cadeia produtiva. Como resultados, identificam que há poucas iniciativas de desenvolvimento de novos produtos e consideram que tanto o varejo quanto os fabricantes concentram seus negócios em produtos de qualidade próxima à das marcas líderes. Além disso, há o desejo dos varejistas de que as MP sejam utilizadas como canal de testes de novos produtos para o consumidor.
Spinelli, Giraldi e Campomar (2006)	O objetivo dos autores foi compreender as estratégias de MP utilizadas no Brasil, especificamente as utilizadas por uma grande cadeia de supermercados brasileira. Como resultado, identificaram quatro fases no desenvolvimento das MP na rede pesquisada: (1) década de 80 - marca genérica; (2) décadas de 80 até 2000 - foco estratégico no preço; (3) a partir de 2001 - desenvolvimento de produtos com base em marcas líderes de mercado e (4) nos dias de hoje - negociação diferenciada, com produtos inovadores e o mesmo nível de qualidade de marcas importantes do mercado.
Gogan e Kamis (2007)	O artigo descreve o posicionamento estratégico de uma empresa real utilizando um nome fictício (BizE) na tentativa de sobreviver ao ambiente econômico do final de 2000. Refere-se à primeira empresa a desenvolver um Portal de marca própria.
Kumar (2009)	Neste artigo, Nirmalya Kumar discorre sobre o recente desenvolvimento da Índia no cenário mundial. Parte de um resumo histórico, descrevendo períodos passados onde algumas castas, o domínio britânico e o socialismo influenciaram na não ascensão industrial e política do país. No pós-1991, a Índia abriu-se para o mercado e propiciou o surgimento de grandes corporações mundiais, alavancando a sua economia e as taxas de crescimento do PIB.
Crainer (2007)	Trata-se de uma entrevista com Nirmalya Kumar, sobre o lançamento do seu livro "Private Label Strategy". Na entrevista, o autor defende que o varejo de marca própria europeu supera o norte-americano, haja vista o percentual sobre as vendas totais de grupos como Carrefour, Aldi, Zara, Ikea e Tesco em comparação com os grupos varejistas americanos. Justifica essa disparidade pela fragmentação do varejo americano, de um lado e pelas cadeias nacionais européias com grandes quotas de mercado, do outro.
Urakami e Wu (2010)	O artigo teve o objetivo de destacar a estratégia de MP e a estratégia de loja de especialidades do mercado atacadista de vestuário japonês e esclarecer as características desses atacadistas que possuem ou pretendem estabelecer lojas especializadas de marca própria. Ao final, concluem que os atacadistas do mercado de vestuário que vendem em grande escala possuem lojas especializadas em PM mas alcançam um resultado financeiro inferior que os atacadistas que possuem lojas de especialidades com marca forte.
Clark (2004)	O artigo descreve o crescimento e a ascensão dos produtos de marca própria no varejo norte-americano, citando os exemplos das empresas Sears e The Sport Authority. O autor também destaca a evolução do conceito e fabricação dos produtos, passando de itens de qualidade inferior e menor preço para produtos de linha <i>Premium</i> e exclusivos, diferenciando a loja do varejista e a experiência de compra.
Kumar e	Os autores apresentam uma discussão sobre o papel do Estado no

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

Steenkamp (2013)	desenvolvimento de indústrias campeãs nacionais. Descrevem que os líderes governamentais devem levar em consideração três condições: a comunidade, a concorrência e a empresa. O Estado deve ajudar a lançar campeões nacionais saudáveis que desenvolverão suas capacidades globais, incentivar as empresas a aprimorarem suas habilidades competindo tanto no mercado doméstico quanto no exterior e as empresas devem construir marcas fortes de consumo.
Olson (2012)	O objetivo do artigo foi testar duas táticas controladas pelo varejista, que é fornecer tanto a marca líder quanto a marca própria implícita do mesmo fornecedor. A autora conclui que ambas as táticas criam inferências de que a MP é proveniente de/e fisicamente idênticas à marca principal do fabricante. Ambas as táticas também reduzem lacunas de personalidade de atitude entre as duas marcas e melhora as atitudes dos consumidores em relação ao varejista.
Francis, Dorrington e Hines (2008)	Nesse artigo, os autores detalham os resultados empíricos do projeto-piloto criado pela <i>Supplier Association New Product Development</i> (SANPD) relativo ao desenvolvimento de novos produtos junto aos fornecedores de MP. Em suas conclusões, descrevem a origem, composição e funcionamento da associação, apresentando o método e mapeando o processo de desenvolvimento de um novo produto. Também apresentam um estudo que revelou 12 semanas como período crítico para medir o sucesso comercial de um novo produto.
Francis (2009)	O artigo detalha os resultados empíricos da 2ª fase do projeto-piloto criado pela <i>Supplier Association New Product Development</i> (SANPD) relativo ao desenvolvimento de novos produtos junto aos fornecedores de MP, quantificando o nível basal não estabelecido anteriormente. Como resultado, analisaram as novas linhas de produto desenvolvidas por seis fornecedores em determinado período, quantificando o nível de desempenho dos respectivos fornecedores através do desempenho da programação e controle dos processos. Sugerem uma revisão na estratégia do desenvolvimento de novos produtos, que hoje considera apenas aspectos comerciais como determinantes do sucesso ou fracasso de um novo produto.

Fonte: Os autores (2015).

A Tabela 3 apresenta, resumidamente, as principais contribuições de cada artigo identificado no levantamento bibliográfico. Em relação à estratégia(s) de marca(s) própria(s), verifica-se que os estudos dizem respeito, em sua maioria, às estratégias dos varejistas, não aprofundando, portanto, a posição dos fornecedores dentro dessa temática. É o caso dos trabalhos de Piatto, Silva e Paula (2008), Paula, Silva e Piatto (2013), Spinelli, Giraldi e Campomar (2006), Crainer (2007), Clark (2004) e Olson (2012). E um dos trabalhos (URAKAMI; WU, 2010) ainda discorre sobre as estratégias de marcas próprias dos atacadistas.

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

Apenas dois trabalhos relatam o envolvimento dos fornecedores na temática de marcas próprias, sendo um deles a continuação do outro (FRANCIS; DORRINGTON; HINES, 2008; FRANCIS, 2009). Também foi possível perceber que três artigos selecionados pelo Portal pouco ou nada contribuem para o tema estratégia(s) de marca(s) própria(s) ou fornecedor(es) de marca(s) própria(s). É o caso dos trabalhos de Gogan e Kamis (2007), Kumar (2009) e Kumar e Steenkamp (2013).

Diante dessas constatações, pode-se afirmar que a literatura ainda carece de trabalhos relacionados às estratégias dos fornecedores de marcas próprias, bem como suas percepções no relacionamento entre fabricante/varejista. Todavia, o levantamento aqui apresentado não pode ser generalizado, tampouco tido como conclusivo, haja vista que foi realizada a busca utilizando os termos exatos discriminados na Tabela 1. Isso limitou a quantidade dos trabalhos identificados e possivelmente excluiu vários estudos relativos a estratégias de marcas próprias e fornecedores de marcas próprias.

A seguir, são apresentados os resultados obtidos com os estudos de casos que foram realizados.

Resultados da pesquisa de campo

Este tópico apresenta os resultados da aplicação de três entrevistas em profundidade com os responsáveis por marcas próprias de cada empresa para a compreensão das estratégias adotadas pelos pequenos fabricantes de marcas próprias no relacionamento com o varejo e as relações de poder estabelecidas entre estes dois agentes nas negociações.

As três empresas fornecedoras de marcas próprias ao varejo participantes do estudo situam-se na região de Porto Alegre/RS e aqui foram caracterizadas como Fornecedor A, Fornecedor B e Fornecedor C. A Tabela 4 apresenta características de cada uma das organizações.

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

Tabela 4 - Caracterização das empresas pesquisadas

Características	Fornecedor	Fornecedor B	Fornecedor
	A		C
Categoria de produto	Limpeza	Limpeza	Alimentício
Nº funcionários	91	75	30
Público que atende	B e C	A, B e C	A e B
Responsável por marcas próprias	Proprietário	Gerente Comercial	Proprietário
Empresa(s) varejista(s) que atende	Wal-Mart	Wal-Mart	Wal-Mart
Nº de itens que fornece	8	8	12
Há quantos anos fornece	7 anos	10 anos	14 anos
Percentual do faturamento com marcas próprias sobre o faturamento total da empresa	14%	3%	70%

Fonte: Os autores (2015).

O Fornecedor A situa-se na categoria de produtos de limpeza e possui 91 funcionários. Atende as classes B e C e tem seu proprietário como o principal mediador no relacionamento entre a empresa e a rede Wal-Mart. Fornece oito itens com marca própria, sendo que possui 12 diferentes produtos comercializados no mercado por meio de suas quatro marcas de fornecedor. Além de atender toda a região sul do país, também atende países do MERCOSUL. As vendas à rede Wal-Mart representam em torno de 14% de seu faturamento e está no mercado de marcas próprias há sete anos.

O Fornecedor B, também da categoria de produtos de limpeza, possui 75 funcionários e atende aos públicos A, B e C. O responsável pelo relacionamento empresa-varejista nos negócios de marca própria é o gerente comercial da unidade. A empresa, que também atende somente à rede Wal-Mart, fornece oito produtos com marca própria e está neste mercado há 10 anos. Possui seis marcas de fabricante e 23 diferentes tipos de produtos. A empresa existe há 19 anos e seus produtos atendem a todo o Brasil e América Latina. O faturamento da empresa com produtos de marca própria representa apenas 03% do total.

O Fornecedor C, da categoria de produtos alimentícios, conta com 30 colaboradores e atende aos públicos A e B. Como as demais empresas, fornece

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

apenas para a rede Wal-Mart e quem se responsabiliza pelo relacionamento e negociações de marcas próprias é o proprietário. Produz 12 diferentes itens de marca própria e, dentre os entrevistados, é quem comercializa produtos marca própria há mais tempo com a rede varejista: 14 anos. Também é o fornecedor entrevistado que mais depende do negócio de marcas próprias, uma vez que 70% de seu faturamento provêm deste negócio. Detém, ainda, 11 marcas de fornecedor no mercado e seu portfólio é composto por 19 diferentes tipos de produtos.

A grande importância que os fornecedores atribuem ao relacionamento fabricante-varejista no negócio de marcas próprias pode ser percebida pelo fato de nenhuma das três empresas pesquisadas delegarem esta atribuição a algum colaborador da área comercial. Em duas empresas, é o próprio proprietário quem dirige o relacionamento e em outra, é o gerente comercial. Provavelmente porque deste bom relacionamento também depende os demais negócios das empresas.

Contrato de fornecimento

Para Bowersox et al. (2013), o estabelecimento de um contrato de fornecimento dá uma dimensão temporal à compra e à venda tradicional, por inserir expectativas de preço, serviço e desempenho por certo período. Quanto ao contrato de fornecimento, a “Empresa A” mantém um acordo por tempo indeterminado, com algumas cláusulas de penalidade e prazo mínimo de três meses de antecedência para manifestar a vontade de rescisão. Conforme o entrevistado:

Temos firmado um contrato com a Wal Mart por tempo indeterminado. É um contrato simples, com algumas cláusulas diferentes porque a marca do varejista não pode ser vendida a outros supermercados, nem podemos manter muito estoque embalado. O que muda em relação aos outros contratos é que precisamos informar com no mínimo três meses antes caso a gente desista de fornecer. *Proprietário, Empresa A.*

O fornecedor “B” teve um contrato inicial de dois anos e após este período, prorrogado indefinidamente, conforme interesse das partes. O fabricante também esclarece que existem prazos de entrega definidos e compactuados no contrato, ocorrendo imposição de multas, caso não sejam cumpridos. Todavia, não é comum o incremento de produtos não programados, sendo que o que está contratado geralmente é realizado e entregue dentro dos prazos. Conforme Oliveira (2008), o contrato precisa definir de maneira muito clara os prazos e metas, e considera essa questão um dos problemas mais sérios no mercado de marcas próprias no Brasil.

O contrato de fornecimento da empresa “C” também é por tempo indeterminado, mas nem sempre foi dessa forma. Conforme o proprietário, “houve uma alteração de direção na rede BIG, NACIONAL, MERCADORAMA (antes Sonae, hoje Wal Mart Brasil). Na época do Sonae, os contratos eram renovados anualmente, mas hoje são regidos sem prazos estipulados”.

Quanto à ameaça de cancelamento de contrato, apenas o “Fornecedor A” manifestou já ter passado por tal situação em decorrência de divergências de preço. Os demais entrevistados não apontaram tal dificuldade, seja por conflitos de preço ou qualquer outro tema.

Essas constatações corroboram com os resultados encontrados por Piato et al. (2007) que, ao entrevistarem empresas atacadistas fornecedoras de marca própria, perceberam a importância e a vantagem do atacado em estabelecer acordos de longo prazo com os fornecedores de marcas próprias, haja vista a manutenção do nível de qualidade dos produtos e a garantia do abastecimento aos clientes.

Precificação dos produtos de marca própria

Entendendo que as negociações de preço estão intimamente relacionadas com as estratégias adotadas pelos pequenos fabricantes de marcas próprias, esse estudo também buscou identificar algumas características em relação à precificação dos produtos fornecidos com a marca do varejo.

Para o “Fornecedor A” e o “Fornecedor B”, a mesma política de preços é utilizada para todos os produtos, ou seja, é estabelecido o mesmo percentual de ganho para todos os itens. Já o “Fornecedor C” avalia cada produto separadamente e atribui a margem de lucro com base na rentabilidade e nível de vendas que o item vem obtendo. De acordo com o entrevistado:

A política interna da empresa age da seguinte forma: o produto precisa se pagar. Temos um cálculo de custo bastante minucioso, e sobre isso é determinado se um produto dá lucro ou não. Objetivamos qualidade, pois nossos produtos têm essa característica, mas se um determinado produto está com baixo rendimento nós avaliamos com o varejista se há necessidade de fornecimento e o tiramos de linha. (*Proprietário, Fornecedor C*).

Sobre a possibilidade de as negociações ocorrerem em conjunto ou em separado dos produtos de marca do fabricante, o “Fornecedor A” e o “Fornecedor B” disseram ocorrer em separado. De acordo com o “Fornecedor B”, isso ocorre porque “o desempenho dos itens de marca própria é inferior aos de marca da fábrica, então temos que negociar de maneira diferente”. E o “Fornecedor C” atualmente fornece somente produtos de marca própria ao varejista, mas informou que quando fornecia produtos de sua marca, as negociações de preço eram realizadas separadamente, como informado pelos demais.

Todos os fornecedores admitiram encontrar grandes dificuldades para reajustarem preços. Conforme o “Fornecedor B”, os aumentos de sua empresa são definidos com uma frequência anual, onde apresentam uma tabela para avaliação do varejista e, posteriormente, definem os novos preços. Mas o processo é

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

demorado e quase sempre não há consenso quanto ao preço, o que acarreta desgastes de ambas as partes. Já o “Fornecedor C” informou que há gestores internos responsáveis por preços. É deste grupo a responsabilidade por acompanhar o mercado e os repasses dos custos. A partir do que definem, começa então a negociação com o varejista. Mas quase sempre é preciso rever os valores e enxugar suas margens em vários itens para se chegar a um acordo que satisfaça as duas partes.

Para Ray (2010), é do varejista todo o controle da cadeia de fornecimento de marca própria, possibilitando, portanto, ditarem os preços e as condições de entrega, o que não é possível no caso de marcas do fornecedor.

Ainda foi perguntado aos fornecedores se o varejista solicita a abertura dos custos dos produtos de marca própria que são fornecidos, mas conforme todos os entrevistados, a rede não faz este tipo de exigência, sendo de inteira administração do fornecedor.

O papel estratégico no fornecimento de marcas próprias

Em termos estratégicos, verificou-se que há diferenças entre os objetivos das empresas no negócio de marcas próprias. Para o “Fornecedor A”, fornecer com a marca do fabricante é importante, mas o foco da empresa está em firmar a sua marca no mercado. E o fato do produto chegar até os consumidores por meio da marca própria do varejista pode até favorecer, porque “o cliente entra em contato com o nosso produto e percebe a qualidade. Daí ele busca outros produtos da nossa marca, que somente nós fornecemos”.

Para esse fornecedor, a política de marcas próprias adotada é trabalhar com determinado percentual das vendas neste mercado, sem que isso interfira na produção de suas marcas de fabricante. Oubiña, Rubio e Yagüe (2006) concluíram que os principais objetivos do fornecedor, ao fabricar produtos de marca própria, são a obtenção de economias de escala (aproveitando a capacidade ociosa da fábrica),

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

o crescimento de sua participação no mercado e a busca de um relacionamento mais próximo e cooperativo com grandes distribuidores.

Quanto ao “Fornecedor B”, o negócio de marcas próprias não se configura como um mercado importante. Conforme seu gerente comercial, “fornecemos marcas próprias por causa de incrementos que podem ampliar o fornecimento e volume de negócios, não sendo estratégico do ponto de vista financeiro”. Isso pode ser confirmado ao analisar o percentual de faturamento com marcas próprias da empresa (03%), concluindo-se que o foco da organização não está na fabricação de MP. Para o gerente, a política de marcas próprias é fundamentalmente uma oportunidade de negócios, não sendo este o foco do trabalho da unidade.

A posição do fornecedor “B” vem ao encontro do que apontam Kumar e Steenkamp (2007), quando descrevem que a decisão de fornecer ou não marcas próprias pode partir de alguma capacidade ociosa verificada na empresa. No entanto, Braak et al. (2013) advertem que a recusa no fornecimento de marcas próprias pode significar a redução de espaço nas prateleiras da rede varejista para os produtos da marca do fornecedor.

Em contrapartida, para a empresa de produtos alimentícios (Fornecedor C), o fornecimento com a marca do varejista é o principal negócio no momento. No entanto, o proprietário admite que a empresa possua planos em longo prazo para reverter este cenário, uma vez que 70% de seu faturamento é fruto das negociações de marca própria com o varejista.

Temos total prioridade nas marcas próprias momentaneamente, mas a longo prazo temos um plano de reestruturação interna para fortalecer nossa marca no mercado e ampliar as vendas no pequeno varejo. Mas na atual estrutura da empresa, a dependência se faz necessária. (*Proprietário, Fornecedor C*).

Para o “Fornecedor C”, a política de marcas próprias é o principal fator de negócios, tornando-se prioridade para o crescimento da empresa.

Também foi questionado se os fornecedores recebem algum tipo de compensação não financeira por fornecerem produtos de marca própria. Os

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

Fornecedores “A” e “B” disseram que sim, que há um aumento de espaço nas gôndolas para produtos de sua marca, embora o “Fornecedor A” admita que, por vezes, isso não acontece. Conforme o proprietário, “na prática, dentro dos mercados, a batalha é constante por espaço e aí ninguém se lembra de negociações passadas, quando prometeram maiores espaços”.

Como vantagens percebidas pelos fabricantes no relacionamento, destacam a confiança do varejista e a possibilidade de incrementarem as vendas. Para Kumar (2009), fabricar marcas próprias para o varejista é uma oportunidade de estreitar seu relacionamento e solidificar os negócios.

Ao perguntar aos entrevistados qual o principal problema enfrentado no fornecimento de marcas próprias ao varejo, foram obtidas três diferentes respostas. Para o “Fornecedor A”, a dificuldade principal está no desenvolvimento. Conforme o proprietário, “o desenvolvimento do produto requer um grande investimento inicial em registro na ANVISA, produção de rótulos, embalagens e distribuição. E nesta etapa ainda não sabemos o real tamanho deste mercado e se nossos produtos realmente serão aprovados pelo varejista”. Já para o “Fornecedor B”, a principal dificuldade é “os volumes de negócios, pois não tem o mesmo giro de fábrica”. E o “Fornecedor C” destacou como principal problema a dificuldade de reajustes de preço, conforme detalhado anteriormente.

As relações de poder entre os pequenos fornecedores de marca própria e o varejista

A parte seguinte da pesquisa buscou identificar a relação de poder existente entre os pequenos fornecedores e o varejista no fornecimento de produtos marca própria. Para tanto, foram propostas algumas questões com base na Análise Competitiva de Porter, com ênfase principalmente no poder de negociação dos fornecedores e dos compradores (PORTER, 1986).

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

Todos os fornecedores acreditam que as quantidades fornecidas ao varejo representam uma fatia importante para a rede nos segmentos que atuam, de maneira que favorece as negociações. De acordo com o “Fornecedor B”, como os produtos são de boa qualidade e muito bem aceitos pelo mercado, reforça-se a posição do varejista que, por sua vez, contribui no relacionamento com o fornecedor de marca própria.

Conforme Kumar (2009), os varejistas esperam de seus fabricantes de marcas próprias a mesma qualidade com a qual produzem suas marcas de fornecedor. Todavia, quando perguntado se existem concessões por parte do varejista para que o produto fornecido não falte nas gôndolas, os fornecedores admitiram que há relativa “pressão” por parte do varejo para que se cumpra o contrato, ou seja, que o volume de estoque seja adequado para o ressuprimento.

Para o “Fornecedor A”, “existe na verdade a preocupação para que não haja ruptura, ou seja, o consumidor procure o produto e não o encontre. Desta forma, cada empresa trabalha com um volume de estoque adequado ao seu consumo”. De acordo com Ray (2010), uma das vantagens do varejista no fornecimento de marcas próprias é que os custos de manutenção dos estoques ficam a cargo do fabricante do produto, eximindo-o de qualquer responsabilidade na cadeia de suprimento.

Outro diferencial apontado pelos entrevistados e que inibe o varejista de trocar de fornecedores de marca própria refere-se à qualidade dos produtos comercializados. Todos acreditam que seus produtos oferecem grande qualidade e que são aprovados não só pelo varejista, como pelo consumidor. Conforme o “Fornecedor C”, “temos um produto diferenciado em termos de qualidade e sabor, nossas receitas de produtos são bem peculiares, e esse é o nosso maior diferencial. O consumidor compra porque gosta, e não pelo preço”.

Já o “Fornecedor A” acrescenta o atendimento ao cliente como mais um atributo: “além da excelente qualidade, temos um atendimento diferenciado, com muita abertura por parte dos clientes, que nos ligam e nos procuram, e isto favorece muito nosso relacionamento com o varejista”. Para Pinho (1996), os cuidados do distribuidor em garantir a qualidade de suas marcas e o conhecimento dos clientes

de que os produtos são fabricados por empresas de boa reputação é que garantem a confiança do consumidor e o sucesso nas vendas.

Além disso, todos consideraram sua estrutura de vendas, de suporte e equipe de trabalho preparada e treinada para realizarem as negociações de maneira satisfatória para a empresa. De acordo com o “Fornecedor B”, a empresa possui todos os controles necessários para acompanhar a movimentação dos produtos de marca própria, além de um suporte comercial e um time de vendas treinado para detalhes do dia a dia.

Para Porter (1986), o tempo de espera em que um comprador tem até receber o produto pode ser considerado um fator fundamental na escolha de um fornecedor (1986, p. 123). Diante disto, foi perguntado aos fornecedores sobre o impacto da localização geográfica sobre os negócios de marcas próprias e se consideravam que estavam satisfatoriamente instalados. Novamente aqui todos foram unânimes em afirmar que, por situarem-se próximo à rede varejista e, por isso, o tempo de ressuprimento ser mínimo, o abastecimento ao varejo nos produtos de marca própria estava sendo realizado de acordo com o esperado pela rede varejista. Para o “Fornecedor B”, “no caso de limpeza (*produto de limpeza*), o custo de logística é determinante e não podemos movimentar cargas a longa distância. De toda forma, nossos prazos de entrega são cumpridos em 100%”.

Todos os pequenos fornecedores também concordaram que os custos de testes, criação, modificação de embalagens e rótulos de produtos de marca própria fornecidos ao varejo gera um forte impacto nos custos da empresa. Ainda, de acordo com os entrevistados, a empresa não consegue repassar esses custos ao varejista. Nas palavras de um dos fornecedores, “não tem negociação, o varejista decide e a gente faz, é assim com todas as grandes redes”.

A forte relação de confiança entre comprador-vendedor também foi apontada por um dos fabricantes como importante para o fornecimento de marcas próprias. Para esta empresa, o fato de existir um laço forte de amizade entre as partes negociadoras foi considerado relevante para a continuidade do negócio. Além disso, é a única empresa em que o contato fornecedor-varejista ocorre apenas pela área

comercial, sem envolvimento de demais departamentos, como Logística, Suporte e Setor Financeiro.

Quanto à parceria, todos concordaram que existe um compromisso das partes em manter um relacionamento duradouro, onde a maximização das vendas e dos lucros é o objetivo principal. No entanto, não percebem a interação de sua empresa com o varejista efetivamente como uma parceria, visto que não recebem suporte do varejo para o desenvolvimento de seus processos, o que melhoraria as margens de lucros, a qualidade ou diminuiria os custos da operação. Conforme detalhou o Fornecedor C, “o que temos são auditorias para controle de qualidade, mas isso é mais uma exigência de procedimentos do que propriamente uma parceria”.

Ainda, em relação à confiança do varejista na empresa, todos acreditam estar preparados para um incremento de fornecimento caso o varejista queira reduzir o número de fornecedores e apostar em poucos parceiros para o fornecimento de determinados produtos.

Com base no levantamento realizado, foi elaborada a Tabela 5, onde é possível verificar o poder de negociação dos fornecedores entrevistados frente ao varejista nas negociações de produtos de marca própria.

Tabela 5 - As estratégias dos fabricantes de marca própria e seu poder de negociação

Poder na negociação	Fornecedor A	Fornecedor B	Fornecedor C
<i>Precificação – margem de lucro</i>	Mesmo percentual para todos os produtos	Mesmo percentual para todos os produtos	Percentual diferente de acordo com o produto
<i>Negociação de preço</i>	Em separado das marcas do fabricante	Em separado das marcas do fabricante	Fornece somente marca própria ao varejista
<i>Reajuste de preço</i>	Dificuldade no reajuste	Dificuldade no reajuste	Dificuldade no reajuste
<i>Varejista solicita abertura dos custos?</i>	Não	Não	Não
<i>Objetivos com o negócio</i>	Consolidar sua marca no mercado	Apenas incrementar vendas	Manter-se no mercado. Total dependência
<i>Principal vantagem</i>	Confiança do varejista	Incremento das vendas	Confiança do varejista
<i>Principal dificuldade</i>	Desenvolvimento	Pouco giro dos	Reajuste de preços

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

	do produto	produtos	
<i>Considera os volumes fornecidos importantes para o varejista?</i>	Sim	Sim	Sim
<i>Localização geográfica</i>	Próximo ao varejista	Próximo ao varejista	Próximo ao varejista
<i>Custos de desenvolvimento com testes, embalagens, rótulos</i>	Por conta do fornecedor	Por conta do fornecedor	Por conta do fornecedor
<i>Há relação de parceria?</i>	Não, apenas compromisso com o negócio	Não, apenas compromisso com o negócio	Não, apenas compromisso com o negócio
<i>Já se sentiu ameaçado de cancelamento do contrato?</i>	Sim	Não	Não

Fonte: Os autores (2015).

Os resultados do presente estudo, embora não conclusivos, apresentam algumas considerações importantes. Inicialmente, constatou-se que a literatura sobre o tema marca(s) própria(s) enfatiza principalmente o ponto de vista dos varejistas em relação ao fornecimento de produtos de marca própria, discutindo as suas vantagens e desvantagens em relação ao mercado e aos fabricantes. Tem se discutido pouco sobre os ganhos ou as motivações dos fornecedores na fabricação de produtos que levam a marca do varejista. Da mesma forma, poucos são os trabalhos que destacam as estratégias dos pequenos e médios fabricantes de marca própria e sua relação com a rede varejista.

Quanto ao objetivo desse estudo, de identificar as estratégias de marcas próprias adotadas pelas empresas pesquisadas, verificou-se que cada um dos fabricantes possui uma estratégia de posicionamento específica: (a) penetrar no mercado produzindo marcas próprias mas sem comprometer a fabricação de produtos de sua marca; (b) aproveitar a capacidade ociosa da empresa; e (c) dependência significativa do negócio de marcas próprias. Tais estratégias encontram embasamento em vários autores (YOKOYAMA; SILVA; PIATO, 2012; PERIN; PETERSON, 2012; KUMAR; STEENKAMP, 2007; KUMAR, 2009; PINHO, 1996; OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006).

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

Em relação ao segundo objetivo do estudo, identificar o poder de negociação dos fornecedores frente ao varejista, concluiu-se que ambas as partes, fornecedor e varejista, possuem aspectos favoráveis e desfavoráveis no ambiente relacional das negociações. As principais vantagens dos fornecedores identificadas neste trabalho foram: (a) o fornecimento de uma quantidade significativa, representando uma fatia importante para o negócio do varejista; (b) se a qualidade dos produtos fabricados com a marca própria agrada o cliente; (c) localização das empresas próxima ao varejista; e (d) equipe treinada e preparada para as negociações envolvendo os produtos de MP.

De outro lado, percebeu-se o poder de negociação do varejista nos seguintes itens: (a) dificuldade dos fornecedores para reajuste de preços; (b) pressão e ameaça para o cumprimento dos prazos estabelecidos; (c) custos de desenvolvimento, embalagem e rótulo por conta do fornecedor; e (d) apenas compromisso com o negócio e a não existência de parceria.

A seguir, têm-se as considerações finais do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

Considerações finais

Esse estudo teve por objetivo identificar, dentro do ambiente relacional fabricante/varejista, as estratégias de marcas próprias adotadas por três empresas fornecedoras de pequeno porte da região de Porto Alegre/RS e o poder de negociação que possuem frente ao varejista. Foi constatado, entre as empresas pesquisadas, que as estratégias adotadas variam com os objetivos que cada fabricante possui no relacionamento, bem como de acordo com os volumes comercializados.

Para aquele cujo percentual de vendas não representa uma fatia significativa do seu faturamento, a estratégia utilizada é manter um bom relacionamento com o varejista, no intuito de obter um incremento mensal e ocupar toda a sua capacidade

de produção. Para o fornecedor em que a produção de marcas próprias representa aproximadamente 15% de suas vendas totais, a estratégia adotada é manter um canal de contato com o cliente, no intuito de manter a fidelidade do varejista. E para o fornecedor cujo faturamento com marca própria representa 70% de suas vendas totais, a principal estratégia adotada é priorizar o atendimento ao varejo no fornecimento de sua MP.

Para Braak et al. (2013), em decorrência do crescente volume de produtos sendo comercializados com a marca de varejistas, a produção tem se tornado cada vez mais atraente aos fabricantes de bens de consumo, principalmente em decorrência da atual crise em que se encontra a economia mundial.

Kumar (2009) ainda acrescenta que é possível ao fornecedor produzir marcas próprias em alinhamento com a sua estratégia de operações, tendo a oportunidade de aprender algo que possa aplicar nas marcas de fornecedores. Também descreve que a renúncia de fornecimento de marca própria para o varejista abrirá a oportunidade a algum concorrente.

Quanto ao poder nas relações com o varejo, foi possível perceber que todas as empresas situam-se geograficamente próximas da rede e acreditam oferecer um produto de qualidade, aprovado pelo cliente, e que a quantidade fornecida é importante para o negócio do varejista. Tais atributos contribuem para que o varejista se sinta desconfortável em buscar novos fornecedores para o suprimento desses produtos.

Para Piato, Silva e Paula (2008), selecionar fornecedores qualificados para fabricar produtos de marca própria é um ponto crítico na estratégia dos atacadistas fornecedores de MP, uma vez que está em risco a imagem e a credibilidade de sua organização.

Por outro lado, percebeu-se que o varejista não mantém nenhuma relação de parceria com os fornecedores, não se compromete com os custos de desenvolvimento e testes de produtos e demonstra-se inflexível nas negociações de reajuste de preços, o que atribui relativo poder ao varejista nas negociações com os pequenos fornecedores de marcas próprias. Conforme descrevem Yokoyama, Silva

e Piatto (2012), varejistas e fornecedores precisar juntar esforços para o desenvolvimento de novos produtos que favoreçam o reconhecimento da marca e que sejam exclusivos junto ao consumidor final.

Como limitações, destacam-se dois pontos. O primeiro refere-se à reduzida abrangência do trabalho, uma vez que se trata de estudo realizado com apenas três fornecedores de marcas próprias e suas conclusões não podem ser generalizadas. O segundo diz respeito à possibilidade de viés interpretativo tanto do entrevistador, na condução das entrevistas e na mensuração dos resultados, quanto do entrevistado, nas respostas para as perguntas realizadas, uma vez que é possível a ocorrência de falsas afirmações como forma de proteger a imagem da empresa.

Para pesquisas futuras, sugere-se um estudo que aborde as estratégias de grandes fornecedores de marcas próprias (podendo-se para isso utilizar a classificação adotada pelo SEBRAE), o que possibilitaria uma comparação com os resultados aqui apurados. Por fim, seria relevante um trabalho que comparasse o ponto de vista dos pequenos e médios fornecedores e o ponto de vista do varejista nas relações de poder envolvendo o fornecimento de marcas do varejo, uma vez que o negócio de marcas próprias é importante para as duas partes.

Referências:

ACNIELSEN. The Nielsen Company. CZT/ACN Trademarks, L.L.C. Disponível em: <http://acnielsen.com.br/pubs/articulos_especiales.shtml>. Acesso em: 20 nov. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS E TERCEIRIZADOS. ABMAPRO. **O que é marca própria?** Disponível em: < <http://www.abmapro.org.br>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

BIRTWISTLE, G. **Retail positioning and store image**. In: BRUCE, Margaret; MOORE, Christopher; BIRTWISTLE, Grete (Orgs). International retail marketing. A case study approach. New York: Routledge, 2011.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J. C. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BRAAK, A.; GEYSKENS, I.; DEKIMPE, M. G. Taking private labels upmarket: empirical generalizations on category drivers of Premium private label introductions. **Journal of Retailing**, v. 90, n. 2, p. 125-140, 2014.

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

BRAAK, A. T.; DELEERSNYDER, B.; GEYSKENS, I.; DEKIMPE, M. G. Does private-label production by national-brand manufacturers create discounter goodwill? **Inter. J. of Research in Marketing**, v. 30, p. 343-357, 2013.

CAPUTO, E. S.; et al. **Avaliação de marcas**: uma aplicação ao caso Bombril. *RAE-eletrônica*, v. 7, n. 2, Art. 21, 2008.

COSTA, A. L. S et al. Avaliação do processo de decisão de compra de amaciante de roupas – marca própria ou tradicional – na cidade de Juiz de Fora/MG. In: ENCONTRO ANUAL DE ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

GERSTNER, E.; NAIK, P. **Branding and private label strategies**. In: DORF, R. C. (Org). The technology management handbook. Florida: CRC Press, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GREWAL, D.; LEVY, M. **Marketing**. 2ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

JONES, E. **Consumer preferences for national brands and private labels: do business cycles matter?** In: GÁZQUEZ-ABAD, Juan Carlos et al. (Orgs). National brands and private labels in retailing. First International Symposium NB&PL, Barcelona, June 2014. London: Springer International Publishing, 2014.

KERIN, R. A. et al. **Marketing**. Porto Alegre: AMGH, 2011.

KUMAR, A. **Marketing management**. New Delhi: Vikas Publishing, 2009.

KUMAR, N.; STEENKAMP, J. E. M. **Private label strategy**: how to meet the store brand challenge. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2007.

LINCOLN, K.; THOMASSEN, L. **Private label**: turning the retail brand threat into your biggest opportunity. London: Kogan Page, 2008.

MIQUEL-ROMERO, M.J.; CAPLLIURE-GINER, E. M.; ADAME-SÁNCHEZ, C. Relationship marketing management: Its importance in private label extension. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 667-672, 2014.

OLIVEIRA, R. N. A. **Gestão estratégica de marcas próprias**. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

OUBIÑA, J.; RUBIO, N.; YAGÜE, M. J. Strategic management of store brands: an analysis from the manufacturer's perspective. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 34, n. 10, p. 742-760, 2006.

PAULA, V. A. F.; SILVA, A. L.; PIATO, E. L. Estratégia de marcas próprias no varejo supermercadista: um estudo comparativo entre Brasil e Inglaterra. **Produção**, v. 23, n. 1, p. 66-79, 2013.

PERIN, R.; PETERSON, R. A. **Strategic marketing problems: cases and comments**. New Jersey: Prentice Hall, 2012.

PIATO, É. L.; SILVA, A. L.; PAULA, V. A. F. A estratégia de marcas próprias influencia a gestão da cadeia de suprimentos? *Insights* para o setor atacadista brasileiro. **Gest. Prod., São Carlos**, v. 15, n. 3, p. 463-476, 2008.

PIATO, E. L. et al. Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias no atacado: análise comparativa entre revisão da literatura e contexto atacadista. In: ENCONTRO ANUAL DE ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

PINHO, J. B. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus Editorial, 1996.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RAY, R. **Supply chain management for retailing**. New Delhi: McGraw Hill, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 14 nov. 2014.

SILVA, M. R. **Análise bibliométrica da produção científica docente do programa de pós-graduação em educação especial/UFSCar: 1998-2003**. Dissertação (Mestrado em Educação Especial) – Universidade Federal de São Carlos, 2004.

TOLEDO, G. L. et al. Estratégia de Marcas Próprias e Posicionamento nos Canais Intermediários: um Estudo Empírico com Base no Mapeamento Perceptual. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

TRAN, Q.; COX, C. **Building brand equity between manufacturers and retailers**. In: GLYNN, M. S.; WOODSIDE, A. G. (Orgs). *Business-to-business brand*

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

management: theory, research and executive case study exercises. Bingley: Emerald, 2009.

UNTERLEIDER, J. A. A.; DAMACENA, C. Estratégia de desenvolvimento de marcas próprias por supermercados no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 1, n. 3, p. 63-89, 2006.

URAKAMI, T.; WU, X. Specialty store strategy within Japanese apparel wholesalers: an empirical analysis. **Journal of Fashion Marketing and Management**. v. 14, n. 4, p. 634-647, 2010.

VELOSO, A. R. **Processo de introdução de marcas próprias no varejo supermercadista brasileiro**: um estudo de caso múltiplo. Dissertação (Mestre em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

WHEELER, A. **Designing brand identity**: an essential guide for the whole branding team. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. São Paulo: Bookmann, 2001.

YOKOYAMA, M. H.; SILVA, A. L.; PIATO, É. L. O desenvolvimento de marcas próprias: estudo comparativo entre o varejo e fornecedores da indústria alimentícia. **Gest. Prod., São Carlos**, v. 19, n. 3, p. 543-556, 2012.

ARENHARDT, D. L.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.