

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

***MARCAS PRÓPRIAS NA VISÃO DO FORNECEDOR:
UM ATRATIVO OU UMA ILUSÃO?***

Trabalho de conclusão de curso de Especialização
apresentado ao programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em Gestão Empresarial.

SERGIO AUGUSTO SBABO

Orientador: Profa. Dra. Cristiane Pizzutti

Porto Alegre-RS, Nov 2007

1 - INTRODUÇÃO:

Ao sair de uma reunião para renovação de Contrato de Fornecimento de Marcas Próprias, com uma grande rede de supermercados, Sergio Augusto, Diretor Executivo da Della Nona se questionou: “Até onde iremos suportar os aumentos nos descontos fixados nos Contratos de Fornecimento?”.

Há anos a Della Nona fornece produtos como a Batata Palha para as grandes redes supermercadistas, que colocam seus nomes na embalagem do produto, numa estratégia de *Marcas Próprias*. No entanto, os progressivos descontos exigidos, a cada renovação de contrato, vêm tornando a situação cada vez menos rentável para a Della Nona. Sergio Augusto se vê, então, em um momento crucial para a empresa: Deveria continuar a produzir os produtos com as marcas dos supermercados, apesar do baixo poder de negociação, ou concentrar esforços em sua própria marca, abdicando de um grande volume de vendas?

2 - A EMPRESA:

Era início de 1985 e a família estava reunida em torno da mesa para mais um almoço típico italiano. Os elogios para a macarrona típica da “nonna” se repetiam, a confraternização era ótima e o papo descontraído fluía solto quando o Sr. Sergio, um descendente de italianos de Caxias do Sul, que há pouco tempo havia se mudado junto com sua família, para Porto Alegre, sugeriu: “Sinto falta dessas massas em Porto Alegre. Quem sabe montamos uma empresa de massas frescas aqui na capital, com as receitas da *nonna* e exploramos esse mercado?” Aquela idéia foi lançada e todos se perguntavam: “Por que não?”. Os componentes desse almoço, Sr. Sergio, Dona Maria Helena, seus filhos Sergio Augusto e Maria de Lourdes, começaram a pensar no assunto. Passado algum tempo, a idéia foi evoluindo e tomando forma.

Sergio Augusto cursava a faculdade de Economia na PUC-RS, Maria de Lourdes a faculdade de Nutrição, na Faculdade de Nutrição do IPA. O projeto foi avançando e amadurecendo, até que em 20 de junho de 1985, foi fundada a Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios Della Nona Ltda.

Atualmente a empresa está sediada na zona norte de Porto Alegre, em uma área de 1.600 m² e conta com 42 colaboradores em seu quadro funcional.

A Della Nona comercializa seus produtos na região sul do país, nos estados do RS, SC e PR. Possui 39 representantes e distribuidores. Seu faturamento está dividido da seguinte maneira: 50% no Estado do Rio Grande do Sul, 20% no Estado de Santa Catarina e 30% no Paraná.

Possui um mix de produtos com 28 itens, porém seu carro-chefe é a batata palha. Atende principalmente redes de supermercados, mini-mercados, restaurantes e refeitórios industriais. Com a batata palha, além de sua marca, produz sete marcas

para outras empresas, que são redes de supermercados, atacado e indústria. Estes produtos que são fabricados pela Della Nona com a marca de outra empresa são chamados de marcas próprias.

A empresa, desde 2002, desenvolve parceria com produtores rurais nos estados de Santa Catarina e Paraná, para o plantio de sua principal matéria-prima, a batata. A Della Nona firma contrato com estes produtores no intuito de garantir a compra da batata, com um preço estabelecido antes do plantio. Este acordo entre empresa e produtor, vem garantindo o fornecimento de matéria-prima para a indústria, dentro de uma qualidade e variedade já pré-determinada, o que garante um padrão deste insumo a um valor estável e não correndo o risco de oscilações de preços em função de safras. Promove, também, a garantia de compra pela Della Nona, o que dá uma segurança para o produtor agrícola, pois não dependerá de flutuações no preço do mercado.

Seus principais concorrentes são a Elma Chips, Bauducco e Yoki, empresas de grande porte com atuação nacional. Porém, existem concorrentes regionais, tanto no Estado de Santa Catarina como no Rio Grande do Sul. Como estratégia para fidelizar seus clientes, a Della Nona sempre investiu no desenvolvimento de *lay-out* de embalagens que chamem a atenção e provoquem o desejo de consumo, aliado a uma preocupação contínua na qualidade do produto.

A Della Nona processa, em média, 200 sacos de 50 kg de batata, o que corresponde a 10 toneladas de batata por dia, chegando a uma média mensal de 200 toneladas/mês. No ano de 2006, a empresa fechou com 2.540 toneladas de batata processada. Ao longo destes anos a empresa vem aprimorando a sua linha de produção. No início, o descasque, corte e lavagem das batatas era muito precária, utilizando-se de um processo manual. O investimento em equipamento para a melhoria do processo, principalmente no corte e lavagem, surtiram efeitos muito positivos na qualidade do produto. Além destes equipamentos, a empresa também

investiu em maquinários para automação da pesagem e embalagem, que tem como características principais a velocidade de embalagem e a precisão na pesagem.

Outro produto que se destaca é o Nhoque de Batata, uma massa fresca comercializada nos balcões resfriados dos supermercados. Este item teve um salto de qualidade na apresentação e conservação a partir do momento que a Della Nona passou a utilizar embalagem com atmosfera modificada¹. Este tipo de embalagem propicia uma garantia de durabilidade, mantendo o produto com suas características originais.

Há cerca de sete anos a empresa vem comercializando, além dos produtos de sua fabricação, itens produzidos por outras empresas que levam a marca Della Nona. Em sua linha de produtos possui os seguintes itens: Batata Palito Pré-Frita Congelada, Polentas Recheadas com Queijo ou Calabresa, Queijo Parmesão Ralado, Pipoca Doce e com sabor, Suspiros de Merengue, Grostoli Folhado, Bolinha de Polvilho e Batata Sorriso.

¹ . A atmosfera modificada é o processo utilizado em embalagens, na qual se reduz ao máximo o percentual de oxigênio (para não haver a proliferação de micro-organismos) e a seguir injeta-se uma composição de gases à base de gás carbônico e nitrogênio.

3 – SITUAÇÃO PROBLEMA:

Em 1998 a Della Nona iniciou a fabricação de marcas próprias para uma grande rede de supermercado. A perspectiva era muito interessante, visto que as condições acordadas eram convidativas. A Della Nona já atendia este cliente com os produtos de sua marca. O contrato oferecido era atraente, pois o prazo de pagamento e os descontos em duplicata eram menores que os que a empresa dava quando vendia a sua marca. Seria uma nova negociação com condições bem diferentes das que vinha praticando.

Além desta situação financeira, tinha também a vantagem de que poderia escoar parte de sua produção que estava ociosa, entregando os produtos em uma central de distribuição do supermercado e não loja a loja como fazia com os produtos marca Della Nona. Outro fator que a empresa julgou atraente foi o fato de não necessitar de vendedores/representantes para atender o cliente, pois o atendimento era feito por pessoas da própria Della Nona e com isso reduzindo o custo de pagamento de comissões. Além disso, a reposição dos produtos era feita por pessoas do próprio supermercado não necessitando fornecer repositores.

Todos estes fatores se tornavam um bom motivo para a Della Nona aceitar o negócio. Porém, ano a ano havia a renovação dos contratos de fornecimento. Sergio Augusto, diretor executivo da empresa, era a pessoa que negociava os contratos. Aí começaram as dificuldades, pois o cliente sempre exigia, a cada renovação de contrato, aumento no prazo de pagamento e também no desconto na duplicata, além do congelamento do preço do produto, não permitindo reajustes.

O baixo poder de negociação da Della Nona perante à grande rede de supermercado foi tornando o negócio duvidoso, diante das constantes exigências.

Sergio Augusto fazia cálculos e se questionava constantemente até onde a empresa suportaria. Se continuasse a atender esse cliente, suas margens estariam cada vez mais espremidas, se parasse o fornecimento como direcionaria esta produção?

4 – EVOLUÇÃO DOS FATOS:

O começo – A entrada nos supermercados:

A Della Nona iniciou com a fabricação de massas frescas tipicamente italianas em um pequeno local com cerca de 90 m². No começo tinha vendas diretas², pois sua capacidade de produção era muito restrita. As melhorias em maquinários e processos capacitou a empresa a buscar novos nichos de mercados. Os restaurantes foram uma ótima opção de clientes naquele momento. As encomendas eram feitas de um dia para o outro e as massas eram entregues fresquinhas e saborosas. O negócio foi crescendo e Sergio Augusto, uma pessoa com espírito empreendedor, comentou: “Temos que buscar clientes com maior volume de compras para maximizarmos nossos custos de produção”. Lançaram-se então ao mercado dos refeitórios industriais, pois perceberam que ali estava uma oportunidade de melhorar os volumes de vendas. Como as massas eram tipicamente caseiras e fabricadas artesanalmente, isto facilitou a penetração nestes clientes. Os pedidos foram aumentando e em 1986 a Della Nona decidiu mudar para um local maior, com cerca de 350m². As vendas estavam fluindo, atendendo no balcão, restaurantes e refeitórios industriais, quando foi visitada por uma grande rede de supermercados do estado. O cliente solicitou que a Della Nona produzisse suas massas frescas embaladas para serem vendidas nas lojas da rede.

Em 1987, depois de pesquisar embalagens e rótulos, a Della Nona estava na primeira rede de auto-serviço. Apesar dos problemas iniciais com conservação e adequação com o processo de embalagem, a empresa foi se aperfeiçoando até a solução dos problemas com a durabilidade do produto nas prateleiras. A aceitação por parte do consumidor foi muito boa, tendo um excelente crescimento nas vendas e atingindo 40% ao final do ano de 1988, em relação ao ano anterior.

². Vendas diretas são as vendas feitas pela empresa diretamente ao consumidor.

O produto que mais se destacou foi o Nhoque de Batata, por ser pioneiro e não haver concorrentes. As vendas do Nhoque foram crescendo e novas redes se interessaram pelo produto. A Della Nona focou-se principalmente neste item, pois passou a representar 70% do faturamento.

O primeiro contrato:

Em função da dedicação ao um produto à base de batata, Maria de Lourdes, irmã de Sergio Augusto, que nesta época cursava a faculdade de nutrição, iniciou os testes para fabricação de Batata Palha. Era um produto sem concorrência e com potencial para crescimento no mercado. A empresa investiu nesse produto e teve uma excelente aceitação. No início, o processo de fabricação era manual. Em 1990 a empresa mudou-se para uma área de 1.500m², como uma linha semi-automática³ para a produção. Esta linha proporcionou a duplicação na produção de batata palha e também a melhoria na qualidade do produto. Além das redes de supermercados da capital, a empresa foi se expandindo para o interior do Estado, Santa Catarina e Paraná.

Em 1994, uma empresa multinacional, fabricante de salgadinhos, procurou a Della Nona para a produção da Batata Palha com a sua marca. O Sr. Nakata, gerente de desenvolvimento de novos produtos desta empresa, foi o responsável por entrar em contato com a Della Nona. Sr. Nakata, uma pessoa afável e profunda conhecedora dos processos produtivos, fez contato com o Sergio Augusto a fim de propor o negócio. Esta empresa pesquisou quatorze fabricantes de batata palha no Brasil. Após uma seleção, restaram três indústrias para a escolha. Destas três, uma era concorrente direta dela e não aceitaria a proposta. A segunda não tinha capacidade de produção para atender ao pedido. A Della Nona foi a empresa

³ . Linha semi-automática para produção de batata palha consiste na seqüência de processos de fabricação. A batata *in natura* entra para o descasque, a seguir vai para corte, lavagem e secagem; em uma linha contínua. Após a fritura ela entra em um equipamento para salgar e segue para o embalamento automático.

selecionada, pois tinha capacidade de produção, bem como, atendia às normas de Boas Práticas de Fabricação⁴.

Este seria o primeiro contrato deste tipo que a empresa faria. Sergio Augusto reuniu-se com a família e seus gerentes para analisar o negócio. Surgiram questionamentos do tipo: “Conseguiremos atender a este contrato e mais a demanda da Della Nona?”, “Este acordo terá uma rentabilidade suficiente para arcar com os pagamentos das rescisões de funcionários quando terminar o contrato?”. Após a análise das quantidades demandadas, aliada ao cálculo da rentabilidade no período do contrato, chegou-se a conclusão que valeria a pena aceitar o negócio. Inicialmente a empresa de salgadinhos sinalizou com um contrato de fornecimento para seis meses, pois após este período, eles próprios teriam a sua linha de produção. O contrato foi fechado e a Della Nona atendeu este cliente por três anos, pois além da demora para o início da produção própria, quando começaram a produzir, não tinham capacidade para atender toda a demanda de mercado.

Assim que o contrato foi fechado, o Sr. Nakata passou um período na Della Nona para melhorias em processos produtivos. Seu *know how* em fritura de batata era muito bom, em função da grande experiência na empresa de salgadinhos. Porém, se destacava mesmo através de seu conhecimento do processo de fritura de batata chips⁵, pelo fato que este produto era o principal item da multinacional de salgadinhos.

A troca de informações entre o Sr. Nakata e Sergio Augusto foi muito positiva, pois a Della Nona aprendeu e evoluiu em seus processos, assim como Sr. Nakata conheceu as particularidades que envolviam a fabricação da batata palha.

⁴ . Boas Práticas de Fabricação (BPF) são normas implantadas e citadas em manual, que asseguram os parâmetros básicos de qualidade e higiene para a fabricação de alimentos.

⁵ . Batata chips é chamada a batata frita fatiada, lisa ou ondulada.

Neste período foi necessária a contratação de mais funcionários, pois a empresa passou a trabalhar 24 horas por dia com três turnos de trabalho. Os pedidos eram em quantidades bem elevadas. Este contrato teve uma contribuição muito boa nos números da empresa, pois a rentabilidade das vendas para a multinacional cobria os custos da folha de pagamento dos funcionários, com isso os resultados nos produtos com a marca da Della Nona melhoraram, pois parte dos custos fixos estavam sendo cobertos com o atendimento ao contrato com a multinacional.

O contrato com a multinacional de salgadinhos estava por se encerrar. Neste momento, o Sr. Sergio Augusto, reuniu os sócios familiares para decidir quais os rumos a serem adotados. Ficou decidido que a empresa investiria na expansão de mercados com sua marca, bem como, procuraria novas parcerias para fabricação de batata palha com marcas próprias.

Novos rumos:

A Della Nona teve grande crescimento no setor de batata frita e em 2000, já se posicionava em terceiro lugar, de acordo com o resultado da pesquisa Nielsen publicada na Revista SuperHiper, edição de Julho de 2000. A pesquisa se referiu à área do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. A batata palha Della Nona ficou atrás das marcas Ruffles (Elma Chips) e Pringle's (Procter & Gamble).

No início de 2001, quando já estava encerrado o contrato com a multinacional de salgadinhos, Sergio Augusto fez o primeiro contato com uma grande rede de supermercados para a fabricação de marcas próprias.

Esta rede que fez contato com Sergio Augusto tinha forte participação no mercado nacional e estava com planos de expansão no mercado gaúcho.

Sergio Augusto visitou esta empresa que estava no início do desenvolvimento do segmento de marcas próprias, com o lançamento de vários itens com sua marca e estavam interessados em lançar a Batata Palha.

Após algumas reuniões, foram se definindo as condições de fornecimento. Sergio Augusto via alguns fatores interessantes para Della Nona fornecer as marcas próprias e ingressar neste mercado. Os principais eram os seguintes:

- Entrega centralizada: Enquanto que com sua marca tradicional a Della Nona pulverizava o mercado com seus produtos através da entrega loja a loja, os produtos com marcas próprias de supermercados eram entregues de forma centralizada, em centros de distribuição. Esta prática reduzia o custo de logística e transporte;
- Redução de custos de promoção: Não existia a necessidade de a Della Nona contratar vendedores, repositores e promotores. Todos os custos envolvidos com a promoção dos produtos de marcas próprias são de responsabilidade do proprietário da marca;
- Não existiam trocas: Trocas são produtos avariados na área de estoque ou na de vendas, que os supermercadistas exigem que sejam trocadas. Existem ainda as trocas por prazo de validade, quando a data de vencimento está expirando. Os produtos são entregues nos centros de distribuição e a responsabilidade dos mesmos a partir daí é do proprietário da marca. Não existem trocas, como ocorre com os produtos da marca Della Nona;
- Condições comerciais atraentes: Os clientes são sólidos e pagam em dia. Essas características trazem segurança para o fabricante, uma vez que na distribuição pulverizada dos produtos com a marca Della Nona, a

empresa fica dependente da capacidade de pagamento de pequenos e médios clientes, o que pode gerar maior inadimplência;

- **Neutralização da concorrência:** Um dos objetivos que motivaram a Della Nona a produzir as marcas próprias de supermercados está no fato de que, caso ela não aceitasse produzir, outro concorrente aceitaria. Neste caso, a Della Nona adotou a estratégia de que o seu concorrente nas gôndolas fosse um produto com a marca própria de supermercados fabricados por ela própria. De uma forma ou de outra, ela estaria presente na rede.

Formalizado o contrato, a Della Nona começou a produção de batata palha com a marca de três supermercados que eram controladas por esta grande rede.

O crescimento dos pedidos foi absorvendo boa parte da produção da empresa. No primeiro ano de atendimento, os pedidos foram surpreendendo, pois a rede supermercadista deu muita ênfase aos produtos de marca própria com campanhas publicitárias, promoções e pontos extras dentro das lojas.

Ao completar o primeiro ano de fornecimento, veio a primeira renovação de contrato e a exigência por maiores e melhores condições de atendimento. Em função dos volumes comprados, iniciou-se uma pressão para que na renovação do contrato constasse aumento de desconto financeiro⁶ na duplicata e aumento no prazo de pagamento, porém sem reajustar o preço de venda. Iniciava-se uma fase de questionamentos face ao baixo poder de negociação da Della Nona perante esta grande empresa.

⁶ . Descontos financeiros nas duplicatas significam que o cliente recebe a mercadoria constante na nota fiscal com determinado valor, porém no momento do pagamento ele se beneficia de um desconto, acordado em contrato, e paga um valor menor do que o valor descrito na nota fiscal.

A Della Nona foi renovando os contratos e continuando a fornecer os produtos, mas com condições cada vez mais apertadas. Sérgio percebia que o varejista não demonstrava nenhum comprometimento com o parceiro. Indicando que seria relativamente fácil para ele trocar de fornecedor, caso a Della Nona não aceitasse suas condições de negócio.

Nova etapa – a análise da situação

Sergio Augusto começou a pensar sobre a real vantagem da Della Nona de atender este segmento, pois via que, com o passar do tempo, a pressão do grande supermercadista era cada vez maior. Por outro lado se preocupava com o rumo a ser tomado, em função do envolvimento da Della Nona no processo de marcas próprias, pois absorvia uma bela fatia da produção , bem como, proporcionava uma garantia de faturamento.

Diante desta situação, Sergio Augusto reuniu-se com os sócios familiares e juntos traçaram um plano de negócio. No planejamento realizado foram identificadas as seguintes forças e fraquezas da Della Nona:

Forças

- Ter vantagem competitiva no sul, por ser uma empresa do RS, em relação aos concorrentes de fora;
 - Possuir uma marca renomada;
 - Ter fornecimento de batata para produção suficiente e garantida;
 - *Know-how* do mercado;
 - Capacidade para aumentar o *mix* de produtos.
-

Fraquezas

- Não possuir tecnologia de embalagem *flow-pack*⁷ como os grandes concorrentes do centro do país;
- Porte médio – dificuldade de obter ganho de escala;
- Baixo investimento em publicidade;
- Baixo poder de negociação junto aos grandes varejistas.

Como oportunidades e ameaças, foram listados:

Oportunidades

- Estabilização da economia;
- Renda per capita da população em elevação;
- Grande número de pequenos varejistas.

Ameaças

- Empresas do centro do país dispostas a fabricar para os varejistas do Sul;
- Concentração de grandes clientes, aumentando a pressão nas negociações.

⁷ . Flow-pack é um tipo de embalagem que proporciona o produto ficar em pé em função da base que possui.

Analisando alternativas:

A partir deste momento, Sergio Augusto começou a desenvolver alternativas para análise das condições de continuar com o atendimento de marcas próprias ou expandir o mercado com a marca Della Nona.

Caso continuasse com o fornecimento da marca própria, estaria a empresa cada vez mais espremida em suas margens, pois a pressão por preço baixo e maiores descontos em duplicatas continuaria, não havendo perspectiva de mudança deste quadro. A política agressiva da rede supermercadista em relação ao seu produto de marca própria tinha o objetivo de ganhar mercado em relação às marcas líderes. A Della Nona, na região sul, possuía uma marca forte e se posicionava com uma significativa fatia de mercado.

Percebia-se também que a marca própria no ponto de vendas canibalizava a marca Della Nona, pois sempre tinha melhor preço de venda e melhor espaço de exposição.

Além disso, existia a possibilidade de prospecção de novos clientes e regiões não atendidas com os produtos Della Nona. Estes clientes poderiam ser atendidos com condições comerciais bem mais atrativas para a empresa.

Outra possibilidade seria a ampliação do *mix* de produtos através de alianças comerciais e desenvolvimento de parceiros para produzirem produtos com a marca Della Nona. Sergio Augusto notou que o aumento de itens traria benefícios financeiros, pois colaborariam com a cobertura dos custos fixos. Porém, havia a necessidade de uma pesquisa criteriosa quanto aos produtos a serem desenvolvidos, pois além de uma boa aceitação no mercado, era fundamental que os produtos escolhidos tivessem uma qualidade que atendessem às expectativas.

Em contrapartida, para desenvolver novos mercados, a empresa demandaria tempo e investimento, em virtude de que necessitaria de seleção e treinamento de novos representantes.

Momento de impasse:

Sergio Augusto se via em um momento delicado para a tomada de decisão. Lembrava do primeiro contrato de fornecimento de marca própria que havia feito há anos atrás com a multinacional de salgadinhos. Comparava a relação do primeiro contrato com o atual junto à rede supermercadista.

Eram contratos marcados pelas diferenças de relações comerciais entre as partes. No primeiro havia uma parceria “ganha-ganha”, onde os dois lados tinham vantagens em busca de seus objetivos. Já no atual, Sergio Augusto percebia que existia apenas um lado obtendo vantagens. Não que a Della Nona não se beneficiasse com o contrato, mas com o passar do tempo a rede de supermercados pressionava por mais benefícios para si, pouco se importando se o fornecedor tinha margens ou condições de atender as exigências.

Dentro da Della Nona, Sergio Augusto discutia com seus familiares e colegas a situação. Seu pai, Sr. Sergio, tinha opinião forte pela desistência do contrato. Argumentava que a empresa poderia redirecionar todos estes custos financeiros cobrados pelo supermercado para utilizá-los na exploração da marca Della Nona. Sr. Sergio sugeria que a Della Nona poderia aplicar os valores em publicidades, buscando novos mercados e no desenvolvimento de produtos.

O momento tornava-se tenso, pois em contrapartida, a empresa tinha uma garantia de pedidos volumosos, além de ter a certeza de que não haveria inadimplência. Já, pulverizando as vendas, corria o risco de cobranças duvidosas, pois

certamente teria clientes inadimplentes, diferentemente da tranqüilidade que havia no recebimento dos pagamentos por parte da grande rede supermercadista.

Sérgio Augusto, então, decidiu convocar uma reunião para discutir a atual situação de fornecimento de marcas próprias para este grande supermercadista. Nela estavam presentes o próprio Sergio Augusto, Seu Sergio, Maria de Lourdes, todos da família e mais os gerentes Renato (produção), Leticia (financeiro) e Mateus (comercial).

Seu Sergio tinha posição firme quanto à sua decisão em parar de fornecer e se dedicar ao desenvolvimento da marca Della Nona e ao atendimento de novos mercados e num primeiro momento comentou:

Penso que este negócio não está trazendo benefícios para a Della Nona. Estamos deixando de direcionar forças para nossa marca. Vejam que o gerenciamento da marca própria fica por conta do supermercado e não do fabricante. A fábrica gerencia a produção, insumos e logística, porém o mercado fica por conta do supermercadista. Não temos com administrar a marca própria, já a marca Della Nona tem como administrá-la. Podemos desenvolver ações para o desenvolvimento da de nossa marca.

Sergio Augusto contra argumentou colocando que:

Pai, concordo com você, mas temos a vantagem da ocupação da capacidade de nossa produção ociosa, até atingirmos novos mercados que absorvam todo este volume levará algum tempo.

Renato, gerente de produção, ouviu atentamente e depois pediu a palavra dizendo:

Temos que pesar que a marca própria exige a qualidade dos produtos líderes com preços de marcas mais baratas. Se optarmos por desenvolver nossa marca e novos clientes, acredito que possamos manter nossa tradicional qualidade, porém repassando os custos adequados ao produto. Outro ponto que quero destacar é nosso problema com os estoques elevados de embalagens de marcas próprias. Tem marcas de giro rápido, porém tem outras marcas que leva muito tempo para consumir o estoque. Isto é custo de estocagem e ocupação de espaço.

Letícia, gerente financeira, colocou:

O que percebo é que atender marcas próprias quando a economia está estável é mais viável, porém quando a economia começa a dar sinais inflacionários, na qual os insumos são rapidamente modificados, é possível reposicionar os preços de nossa marca ao contrário das marcas próprias que criam obstáculos para o repasse dos preços.

Mateus, o gerente comercial, que tinha muita experiência com as negociações junto às marcas próprias, disse:

Noto que é uma situação delicada. Uma decisão difícil. Concordo com os argumentos dos demais, mas gostaria de colocar que no momento que estamos atendendo às marcas próprias, estamos bloqueando a entrada dos concorrentes, estamos ganhando espaço nas gôndolas e se não fornecermos, a concorrência fornecerá. Mas

penso que a maneira como este cliente conduz as negociações não traz benefícios à Della Nona.

Maria de Lourdes ouvia atentamente as colocações e também colocou sua opinião:

Surpreende-me a maneira como esta companhia conduz seus negócios junto aos seus fornecedores. É o tipo de negócio ganha-perde, onde apenas um lado leva vantagem. Concordo com meu pai em relação a desenvolver nossa marca, mas também creio que podemos melhorar as relações com os clientes menores de marcas próprias onde existe uma relação mais saudável de comercialização, sem estas exigências com vantagens só para um lado.

Sergio Augusto concluiu:

Pessoal, estamos com este impasse, como podemos resolver esta situação? Precisamos firmar um posicionamento onde a Della Nona consiga resolver esta situação da melhor maneira.

5 – REFERENCIAL TEÓRICO:

5.1 – Marcas:

Como o consumidor pode sofrer influências em seu processo de compra pela marca do produto, é importante ser apresentado conceitos de marca, suas características e peculiaridades que cercam uma marca.

“Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desing, ou ainda uma combinação deles, visando a identificação de produtos ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas, bem como sua diferenciação dos concorrentes” (KOTLER, 1998, p. 393).

KOTLER (1998) associa marcas a significados que complementam o produto. Percebe-se que a marca traz a lembrança de atributos, ela pode sugerir um produto de preço alto ou um produto de boa qualidade. Ela oferece benefícios aos consumidores, funcionais e/ou emocionais, que estão relacionados a marca em questão. A marca pode transmitir, também, valores, cultura e personalidade que se relacionam com a identificação do consumidor.

Para GOUVÊA & NEMER (1993) o conceito de marca é similar ao definido por Kotler: “Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação destes, que pretenda identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos produtos ou serviços da concorrência” (1993, p. 6).

GOUVÊA & NEMER (1993) dá ênfase em agregar ao conceito de marca o termo significado. Identifica como aparentemente incompleto o conceito apresentado, descrevendo estaticamente as marcas, desprovidas do que tem de mais valioso, o significado. Para o autor o significado que possibilita à marca agregar valor aos

produtos / serviços / empresas a ela associados. E é o significado que possibilita que o consumidor se identifique com o produto.

KAPFERER (2004) salienta que para um jurista, a marca nasce a partir do momento em que há registro legal. Porém, do ponto de vista econômico, a marca precisa de tempo para adquirir eventualmente um valor tão alto que os compradores aceitem sem hesitar em pagar mais pelos produtos que levam o seu nome.

KAPFERER (2004) destaca, ainda, que a marca é o nome de um produto novo bem-sucedido. No início de sua vida, a marca é pouco conhecida, não tem imagem, não influencia os compradores, ou então influencia de forma completamente marginal se o seu nome “soar” bem. À medida que a empresa cresce, que sua distribuição se desenvolve, que a sua capacidade de investir nas mídias publicitárias de massa se afirma, a marca adquire não apenas uma notoriedade ampliada, mas uma imagem, isto é, um conjunto de associações mentais.

Segundo AAKER (1996), uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege tanto o consumidor quanto o fabricante dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos. A marca suporta, com seus atributos, o conteúdo emocional de imagens que desperta no consumidor e se constitui numa realidade econômica e social de primordial importância no sistema de economia de mercado.

5.2 – Marcas Próprias:

As Marcas Próprias, segundo GOUVÊA & NEMER (1993), são as marcas de propriedade do varejo, também nomeadas marcas varejistas. As marcas próprias são utilizadas pelas diversas vantagens que agregam aos varejistas: permitem diferenciação frente aos concorrentes, segmentação por marca aos diferentes

públicos-alvos, margens de lucro mais elevadas e relacionar imagem de marca à imagem da loja.

Para LAMBIN, (1995), produtos com marcas próprias de supermercados podem ser definidos como aqueles que possuem uma marca exclusiva do supermercadista, sendo que esta marca não precisa necessariamente estar associada ao nome do supermercado em si.

Conforme GOUVÊA & NEMER (1993), as marcas próprias surgiram nos Estados Unidos, no século passado, e transmitiam ser produtos de qualidade por um preço mais justo, representando um bom “valor” para o consumidor. Na década de 1960, como os maiores canais de distribuição começaram a se concentrar nos grandes varejistas, houve estímulo para o crescimento de marcas próprias. Nos anos de 1980, as marcas próprias existentes eram na maioria produtos básicos, que tinham grande volume, e os demais produtos foram surgindo com o amadurecimento do mercado.

Como a quantidade de promoções estava cada vez maior entre as lojas concorrentes, a marca própria surgiu como uma opção de preço mais baixo. Na década de 90, os varejistas já procuravam colocar as marcas próprias como as principais mercadorias do seu mix e nem sempre os preços eram os mais baixos da categoria, as marcas próprias já estavam em diversas faixas de preços. As marcas próprias estão envolvidas em uma estratégia de marketing, sofisticadas em termos de qualidade e diferenciação, e cada vez mais, orientadas para a satisfação das necessidades e desejos do consumidor. (GOUVÊA & NEMER, 1993)

No que diz respeito ao Brasil, na década de 70, o setor supermercadista trouxe para cá a idéia das marcas próprias (PINHO, 1996), aproveitando-se da experiência bem sucedida de americanos e ingleses com produtos de preço mais baixo. Mas por causas diversas, o segmento não cresceu muito na década de 80, somente sendo retomado em fins dos anos 90.

Nessa época o investimento em marca própria ganhou novo fôlego e expandiu-se para outros setores (farmacêutico, bem estar e saúde, distribuidoras, serviços, etc.), pois apresentavam uma alternativa interessante para os consumidores que não queriam cortar produtos de sua lista de compras, mas desejavam comprá-los por um preço melhor ou desejam adquirir um produto diferenciado.

Oferecer um produto similar a outro de marca conhecida por um de valor menor foi o primeiro apelo das marcas próprias para com os seus consumidores. Mas, ao longo do tempo, as empresas de varejo brasileiro que viam na marca própria a concorrência baseada em preço perceberam que essa não era uma alternativa válida para o longo prazo, pois

(...) o acirramento da concorrência, a maior semelhança entre produtos em um espaço de tempo cada vez menor e a crescente sensibilidade do consumidor ao preço levam a uma pressão contínua para a redução de custos do preço final do produto.

(TAVARES 1998, p. 62)

BARRIZZELLI (2002) afirma que “as marcas próprias precisam ser encaradas do ponto de vista de negócio, e não como opção para especular preços ou para reduzir a ociosidade da indústria. É preciso que esses produtos façam parte de estratégia de marketing e tenham sua qualidade rigorosamente controlada”.

PANDO (2002) ressalta que “as marcas próprias, como qualquer outro produto, só se sustentam a partir de estratégias de marketing muito bem elaboradas e com ações voltadas principalmente para os pontos-de-venda, visando a seduzir os consumidores, de acordo com as estratégias adotadas pelos varejistas”.

Fomentada pela marca própria, varejistas e atacadistas passam a ter, então, uma maior preocupação com tópicos como gestão de marcas e atributos presentes

nos produtos, como em qualquer outro produto desenvolvido pela indústria que supre normalmente o varejo e/ou o atacado com produtos que levam suas próprias marcas. A marca utilizada no produto é de extrema relevância porque, segundo AAKER (1998), “uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos.”

As marcas próprias podem-se tornar excelentes negócios, ou não, dependendo de como a empresa gerencia a oportunidade.

Quando analisada a oportunidade pela ótica dos varejistas e atacadistas, segundo LUKIANOCENKO (2000), alguns tópicos devem ser considerados, tais como:

- Não deve ser encomendado apenas o produto aos fabricantes. Eles são parte integrante do negócio e o trabalho deve ser em conjunto;
- Deve ser criado um departamento exclusivo para o desenvolvimento da estratégia de marcas próprias;
- Devem ser criados critérios para o desenvolvimento de embalagens;
- O projeto deve ser desenvolvido com visão de longo prazo;
- Deve ser definido claramente o posicionamento da marca e o que se quer atingir;
- O público interno (funcionários) deve ser envolvido, devendo ser obtida a confiança do mesmo, para o desenvolvam seus respectivos papéis no projeto;
- O preço deve ser competitivo;
- O negócio deve ser iniciado com produtos que não possuam alto risco, que possuam alto giro de estoque, como alimentos, ou por aqueles que haja um maior conhecimento por parte do varejista.

Quando analisada a oportunidade do ponto de vista da indústria fornecedora, para HÁFEZ (2000), a estratégia do varejo em adotar marcas próprias coloca em xeque o papel da indústria. A parceria com o varejo altera significativamente o formato habitual de gestão que a indústria possui, como, por exemplo, o planejamento em termos de volume de produção e determinação de preços. Com a intenção de manter preços mais baixos, o varejo interfere nos processos de produção e a determinação de preços. Com a intenção de manter os preços mais baixos, o varejo interfere nos processos de produção e na formulação dos preços da indústria, podendo a interferência chegar ao ponto de a indústria ter que abrir planilhas de custos, autorizar auditorias, inclusive financeiras e, até mesmo, sugestão de compra de novos equipamentos para a produção. Essa interferência toda coloca em dúvida até que ponto vale à pena a parceria.

Segundo ALMEIDA, AMARAL e CAVALCANTI (1997), do ponto de vista dos fornecedores, poderiam ser evidenciadas as seguintes vantagens e desvantagens de participar desse mercado:

VANTAGENS:

- Utilização da capacidade ociosa;
- Absorção de parte dos custos fixos;
- Indústrias de menos porte podem concorrer no mercado sem incorrer em custos de marcas;
- Indiretamente, quem fabrica toma lugar dos concorrentes nas gôndolas;
- Algumas responsabilidades de garantia são repassadas aos varejistas;
- O fornecimento de marcas próprias cria um relacionamento mais próximo com o varejista;
- Líderes de marcas podem sair ganhando, já que a tendência é que as marcas próprias concorram com as menos conhecidas.

DESVANTAGENS:

- Lucratividade mais baixa;
- Risco de criar dependência muito grande de poucos clientes. Por serem mais baratas, as marcas próprias podem interferir negativamente nas vendas de marcas regulares;
- Os supermercadistas podem restringir promoções de outras marcas em favor das suas.

5.3 – Marketing de Relacionamento:

5.3.1 – Histórico:

As diversas transformações ocorridas no século XX formaram um novo mercado, mais volátil e menos previsível, caracterizado por clientes e consumidores mais sofisticados e exigentes, que demandam níveis mais elevados de qualidade e serviço.

Segundo BAKER (2005), o marketing de relacionamentos surgiu no final da década de 1970 em diferentes áreas de pesquisa em países diferentes. O surpreendente é que somente algum tempo mais tarde que começou a emergir em várias escolas de pensamento.

A partir do final da década de 1980, a questão dos relacionamentos entre empresas tornou-se mais estratégica por causa da ênfase crescente sobre redes para garantir vantagem competitiva sustentável. BAKER (2005).

Em função dessa perspectiva as empresas buscam repensar sua estratégia e redefinir sua cadeia de valor, a fim de manter suas vantagens competitivas em longo prazo. Para PORTER (1999) essas vantagens competitivas são decorrentes das

atividades estratégicas que fomentam suas potencialidades, entre as quais destaca-se o desenvolvimento de relacionamentos entre compradores e vendedores.

Diante do exposto, o meio empresarial começa a investir no Marketing de Relacionamento com outras organizações, buscando assegurar sua própria competitividade. No meio acadêmico, importantes contribuições vem de BERRY e PARASURAMAN (1995), o qual estabelece o Marketing de Relacionamento como a atração, manutenção e ampliação da relação com o cliente no setor de serviços. No contexto industrial, o define como a forma de ganhar, construir e manter relações duradouras e fortes com clientes.

5.3.2 – Definição:

O Marketing de Relacionamento é entendido como uma filosofia voltada ao estabelecimento, manutenção e desenvolvimento de relacionamentos sob uma perspectiva de longo prazo, que deve gerar benefícios mútuos às partes envolvidas (BERRY, 2002).

Tal filosofia tem como foco trocas colaborativas e contínuas, ao contrário do Marketing Transacional, que foca nas trocas como transações *ad hoc* caracterizadas como conflituosas (CANNON; SHETH, 2000).

Empresas que praticam o marketing de relacionamento são empresa inteligentes que se empenham em desenvolver confiança e relacionamentos “ganha-ganha” a longo prazo com seus clientes, distribuidores e fornecedores (SLONGO, 2006).

MORGAN e HUNT, (1994, p. 23) definem marketing de relacionamentos como:

“Todos os esforços de marketing dirigidos ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas”.

Segundo MÖLLER e WILSON, (1995, p. 1):

“Marketing de relacionamento trata-se de entender, criar e gerenciar a troca de relacionamentos entre parceiros econômicos; fabricantes, provedores de serviços, vários membros de canal e consumidores finais.”

Podemos perceber a melhoria no relacionamento entre varejo e indústria em reportagem da revista EXAME (Novembro / 2003), onde a Companhia Pão de Açúcar, um dos maiores grupos supermercadistas do país, iniciou um processo de melhoria no relacionamento junto aos seus fornecedores para melhorar a eficiência das operações.

“... os encontros tiveram dupla finalidade. A primeira foi conhecer a indústria e apresentar-se a ela. A outra era demonstrar que a iniciativa de colaboração teria peso estratégico dali em diante. Era a primeira vez que altos executivos da rede se dispunham a se sentar com o outro lado para propor benefícios mútuos com base numa revisão da cadeia de valor.”

Segundo SHETH, MITTAL e NEWMAN (2001), no relacionamento entre fornecedores e clientes, a confiança e o comprometimento são duas colunas de sustentação da compra com base no relacionamento. Para que um cliente se engaje em uma compra com base no relacionamento, ele precisa confiar na empresa e depois se comprometer com ela.

Ainda SHETH, MITTAL e NEWMAN (2001), citam que ver o cliente como alguém que está sempre buscando o melhor negócio, sempre aberto a promoções dos fornecedores concorrentes, sempre ávido para fazer negócios com uma nova empresa – essa visão faz a empresa recorrer a uma estratégia de marketing baseada no “toma lá, dá cá” (marketing transacional). Porém existem forças poderosas que fazem um cliente desejar comprar várias e várias vezes do mesmo fornecedor. Portanto, é útil e proveitoso aprender a manter seus clientes ao longo do tempo, construindo com eles um relacionamento a longo prazo.

SHETH, MITTAL e NEWMAN (2001), destacam que quando uma empresa-cliente não possui um fornecedor à altura, esta pode criar um por meio do *Marketing reverso*. Marketing reverso é a prática de desenvolver, manter e motivar fornecedores, sejam eles atuais ou futuros, a se prepararem para transformar-se em clientes a longo prazo. É evidentemente necessário quando os fornecedores existentes não podem atingir os objetivos exigidos de qualidade, quantidade, preço, serviço e entrega. Em vez de selecionar, com base nos fornecedores existentes, cabe ao comprador criar fornecedores. Desta maneira, o comprador toma iniciativa de fazer a proposta.

As empresas fornecedoras e cliente não realizam nenhum tipo de fusão. Em vez disso, elas reúnem-se e concordam em colaborar de forma que cada parceiro trabalhe para a vantagem do outro.

Segundo SCHFFMAN e KANUK (2000, p. 418) o objetivo do marketing de relacionamento é:

[...] criar relacionamentos fortes e duradouros com um grupo essencial de clientes. A ênfase está no desenvolvimento de laços de longo prazo com os clientes fazendo com que eles se sintam bem a respeito da maneira como a empresa interage com eles e permitindo-lhes algum tipo de “contato pessoal” com o negócio.

5.3.3 – Características e Motivações:

Segundo SLONGO (2006), as premissas básicas do marketing de relacionamento são:

- Consideração a vínculos econômicos, técnicos e sociais;
- Visão de longo prazo;
- Confiança mútua;
- Consideração a clientes individuais;
- Mentalidade “ganha-ganha”;
- Predisposição à cooperação;
- Interação entre empresas e não somente entre pessoas;
- Foco em tecnologia e não em produto;
- Compreensão do conceito de “custo total”, onde o preço é secundário.

SHETH, MITTAL e NEWMAN (2001), destacam as motivações do cliente para compra com base no relacionamento. Essas motivações podem ser classificadas em duas grandes categorias: fatores custo benefício e fatores socioculturais.

Fatores custo-benefício:

Dentre os fatores custo-benefício, podemos destacar:

- *Custos da procura:* Quando os clientes encontram uma solução, eles dispõem esforços. Quando encontram uma solução aceitável, não querem romper a relação para não dispender novos esforços. Comprar é resolver problemas.
- *Risco percebido:* É a possibilidade de a decisão não gerar os resultados esperados ou trazer conseqüências negativas.

- *Custos de mudanças:* Mudar de fornecedor pode gerar custos de mudanças, que se relacionam diretamente com a troca de fornecedores.
- *Benefícios de valor acrescentado:* Quando uma pessoa compra repetidas vezes do mesmo fornecedor, ela o trata como um fornecedor preferencial. Por sua vez, para mantê-la como cliente, o fornecedor tende a tratá-la como cliente preferencial.

Fatores socioculturais:

Dentre os fatores socioculturais, podemos destacar:

- *Socialização precoce:* Um motivo pelo qual os clientes se engajam na compra com base no relacionamento é que eles são socializados nela desde quando utilizam aquele produto ou serviço pela primeira vez.
- *Reciprocidade:* É a prática quando algum cliente compra de determinado fornecedor porque este último, por sua vez, compra algo do cliente.
- *Redes:* São grupos de empresas que negociam umas com as outras em uma base preferencial.
- *Compra com base na amizade:* São compras feitas na base da amizade.

5.3.3 – Marketing de Relacionamentos x Marketing Transacional:

No marketing de relacionamento pratica-se a construção de relações satisfatórias a longo prazo entre cliente e fornecedor, para que os negócios se concretizem no longo prazo, ao contrário do marketing transacional.

KOTLER e ARMSTRONG (1998, p. 377) afirmam que:

A maioria das empresas está se afastando do marketing de transação, cuja ênfase é fazer vendas, para praticar o marketing de relacionamento, que enfatiza a construção e manutenção de relacionamentos lucrativos a longo prazo com os clientes, oferecendo-lhes maior valor e satisfação.[...] as empresas estão percebendo que é muito mais oneroso tirar novos clientes dos concorrentes do que manter os seus.

BRASIL (2004), sintetiza algumas das características do marketing transacional e do marketing de relacionamento no quadro 1:

Continuum da estratégia	Marketing transacional	Marketing de relacionamento
Perspectiva de tempo	Foco no curto prazo	Foco no longo prazo
Função de marketing dominante	Marketing <i>mix</i>	Marketing interativo, com suporte do marketing <i>mix</i>
Elasticidade de preço	Maior sensibilidade a preço	Menor sensibilidade a preço
Dimensão de qualidade dominante	Qualidade de resultado (dimensão técnica) é dominante	Qualidade de interação (dimensão funcional) cresce em importância, podendo tornar-se a dominante
Mensuração da satisfação do cliente	Pesquisa de satisfação <i>ad hoc</i>	Sistemas de monitoramento do cliente em tempo real
Sistema de informação do cliente	Monitoramento da participação de mercado (abordagem indireta)	Gerenciamento do cliente (abordagem direta)
Interdependência e interface entre marketing, operações e recursos humanos	Pouca ou nenhuma importância estratégica	Elevada importância estratégica
Papel do marketing interno	Pouca ou nenhuma importância para o sucesso da empresa	Elevada importância estratégica para o sucesso da empresa

Continuum de produto	Bens não duráveis	Bens industriais Serviços

Fonte: Grönroos (1994, p. 11), apud Brasil (2004, p. 73)

Genericamente, podem-se dividir as interações entre empresas e clientes em dois tipos principais: transações discretas e trocas relacionais (DWYER, SCHUR e OH, 1987, apud BRASIL, 2004). No primeiro tipo as transações tendem a ocorrer de forma limitada, tanto em extensão de tempo quanto em intensidade (incluindo, por exemplo, nível de comunicação e conteúdo); enquanto as trocas relacionais caracterizam-se por interações de mais longo prazo e maior intensidade.

Pode-se notar que o marketing tradicional de transações é orientado para vendas, sendo o grande objetivo é fazer uma boa negociação com o cliente, independente do fato de se ele vai voltar a realizar bons negócios. Quanto mais puder espremer o fornecedor, melhor, e quanto mais o fornecedor puder cobrar do seu cliente, melhor. Isso acaba ocasionando uma cultura de cumprimento de metas de volumes, centrada apenas em conquistas. Esta é a tônica do marketing de transação.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS:

6.1 – Se você fosse Sergio Augusto, qual decisão você tomaria?

R.: De acordo com os relatos e com o referencial teórico, percebe-se que a rede supermercadista aplica o Marketing Transacional (relação “ganha-perde”), pois nota-se que adota uma estratégia com foco no curto prazo, grande sensibilidade a preço e pouca predisposição à cooperação. Num primeiro momento, não acredito que a Della Nona possa construir um ambiente para melhorar sua rentabilidade. Creio que a estratégia de marcas próprias não deve ser abandonada, porém devem ser selecionadas empresas que tenham maior comprometimento com o fabricante e não façam pressão demasiada por condições comerciais favoráveis apenas a um lado.

Acredito também, que a Della Nona poderá transferir os recursos fixados nos contratos de fornecimento com a rede de supermercado para um plano de desenvolvimento da marca, buscando novos mercados e ampliação do *mix* de produtos.

6.2 - Você, no lugar do varejista, continuaria agindo da mesma forma? O que poderia fazer com que você – varejista, buscasse melhorar as relações com os fornecedores? O que ganharia com isso?

R.: Acho que com o passar do tempo, os varejistas tendem a buscar um melhor relacionamento junto aos seus fornecedores de marcas próprias. No momento presente, o varejista tem facilidade de substituição de fornecedores, com qualidade semelhante, não necessitando manter um relacionamento a médio e longo prazo com o fornecedor atual, porém com o passar do tempo penso que a tendência é buscar relacionamentos mais sólidos, conforme citado no referencial teórico, pois a troca constante de fornecedores tende a gerar maiores custos pela procura ou riscos percebidos, que são trocas que não geram os resultados esperados.

Creio que relacionamentos mais estreitos possam gerar maiores ganhos para fornecedor e cliente.

Bibliografia:

AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, David A. **Marcas – Brand Equity: Gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio, 1998.

ALMEIDA, Ana Paula de; AMARAL, Cecília Gurgel do e CAVALCANTI, Melissa Franchini. **O comportamento do consumidor frente às Marcas Próprias**. In: SEMEAD, II, 1997, Universidade de São Paulo.

BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. São Paulo: Elsevier, 2005.

BARRIZZELI, Nelson. **Ao gosto do freguês**. *Revista Distribuição*. São Paulo, n. 20 out. 2002. Entrevista concedida a Roberto Carlessi.

BRASIL, Vinícius. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 2004.

BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: Competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1995.

GOUVÊA, Marcos de Souza & NEMER, Artur. **Marca e Distribuição**. 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

HÁFEZ, Andréa. **Marca própria interfere na produção industrial**. *Jornal Gazeta Mercantil*, São Paulo, 18 abr. 2000.

LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing Estratégico**. Madrid: McGraw-Hill, 1995.

LUKIANOCENKO, Marlucy. **Marcas próprias: ter ou não ter ? Eis a questão.** *Revista SuperHiper*, São Paulo, p.180-189, maio/2000.

KAPFERER, Jean-Noël. **O que vai mudar as marcas.** Trad. Carolina Huang. Porto Alegre : Bookman, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

MANO, Cristiane. **Terapia de grupo.** *Revista Exame.* São Paulo, 26 de novembro de 2003.

MÖLLER e WILSON, 1995, p. 1(apud BAKER, Michael J. **Administração de marketing.** São Paulo: Elsevier, 2005.

MORGAN e HUNT, 1994, p. 23 (apud BAKER, Michael J. **Administração de marketing.** São Paulo: Elsevier, 2005

PANDO, Fabio. **Ao gosto do freguês.** *Revista Distribuição.* São Paulo, n. 20 out. 2002. Entrevista concedida a Roberto Carlessi.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2000.

PINHO, J. B. **O poder das marcas.** São Paulo: Summus Editorial, 1996, 143 p.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias competitivas essenciais,** São Paulo: Campus, 1999, 515p.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do Consumidor**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 2000.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente**. São Paulo: Atlas, 2001.

SLONGO, Luiz Antônio. **Apostila da cadeira de Estratégia de Marketing – Pós-Graduação em Gestão Empresarial – UFRGS – Porto Alegre**, 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998. 220 p.

