

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E MARCAS PRÓPRIAS: A FALTA DE ESTRATÉGIAS NAS ALIANÇAS ESTARIA TORNANDO IMPRÓPRIAS AS MARCAS?

STRATEGIC ALLIANCES AND PRIVATE LABEL: IS THE LACK OF STRATEGIES IN PARTNERSHIPS MAKING THE BRANDS IMPROPER?

*Custódio Genésio da Costa Filho**

Doutorando na Universidade Federal de Lavras (UFLA)

Lavras, MG, Brasil

E-mail: custodio@posgrad.ufla.br

Renato Borges Fernandes

Doutorando na Universidade Federal de Lavras (UFLA)

Lavras, MG, Brasil

E-mail: renato@unipam.edu.br

Cléber Carvalho de Castro

Professor da Universidade Federal de Lavras (UFLA)

Lavras, MG, Brasil

E-mail: clebercastro@ufla.br

RESUMO

Nas últimas décadas diversas formas de cooperação entre organizações surgiram, dentre elas as alianças estratégicas. Neste contexto, empresas varejistas desenvolveram produtos de marcas próprias (MPs) em parcerias com os fabricantes destes produtos. As MPs proliferaram principalmente nos países europeus, alcançando, por exemplo, participação de mercado superior a 50% na Suíça; porém, no Brasil elas não atingiram 5% das vendas dos varejistas. Assim, este ensaio teórico objetivou discutir os conceitos de alianças estratégicas e de marcas próprias e apresentar as suas implicações para os varejistas e os fabricantes de MPs. Constatou-se que diversos dos preceitos envolvendo os conceitos de marcas próprias e alianças estratégicas não são seguidos pelos varejistas e nem pelos fabricantes, o que pode justificar o baixo desempenho das MPs no Brasil. Deste modo, este artigo lança uma série de questões e desafios para que os varejistas e os fabricantes possam avaliar as suas alianças estratégicas em torno do desenvolvimento de MPs.

Palavras-chave: Alianças estratégicas. Marcas próprias. Estratégia. Cooperação.

Data de submissão: 4 de novembro de 2014.

ABSTRACT

Over the last decades a lot of forms of cooperation between organizations appeared, and among them strategic alliances. In this context, retailers have developed private label products (PLPs) in partnership with the manufacturers of these products. The PLPs spread mainly in European countries, reaching, for example, a market share of over 50% in Switzerland; however in Brazil they have not reached 5% of the sales from retailers. Therefore, this theoretical paper aims to discuss the concepts of strategic alliances and private label products and present their implications for retailers and PLPs manufacturers. It was observed that many of the precepts involving the concepts of private label products and strategic alliances are not followed by retailers neither by manufacturers, which may explain the low performance of the PLPs in Brazil. Accordingly, this article sheds light on a series of questions and challenges for retailers and manufacturers to evaluate their strategic alliances around the development of PLPs.

Keywords: Strategic alliances. Private label. Strategy. Cooperation.

Data de aprovação: 21 de agosto de 2015.

INTRODUÇÃO

As empresas não mais executam internamente todas as funções vitais de seus negócios ao ponto de conseguirem construir e manter vantagens competitivas. Assim, elas criam parcerias com outras empresas para executarem algumas das suas atividades empresariais secundárias (Zhang e Frazier, 2011). Por meio da formação de alianças estratégicas, as empresas se organizam para poderem acessar os recursos necessários, adquirir conhecimento e construir uma vantagem competitiva (Cummings e Holmberg, 2012). Desta forma, relações interfirmas, como *joint ventures*, redes e alianças estratégicas, tornaram-se onipresentes (Lumineau e Malhotra, 2011).

Alianças estratégicas (coalizão estratégica ou rede estratégica) podem ser definidas como uma parceria de negócios, relacionamento ou coligação entre as organizações, a fim de minimizar os custos organizacionais, compartilhar riscos, pontos fortes ou funções que integram os negócios e melhorar vantagens competitivas com base em habilidades e competências das organizações parceiras. Ao trabalhar em conjunto, as organizações podem alcançar os objetivos e benefícios mútuos. Porém, cada um dos parceiros em uma aliança de longo prazo mantém-se como uma entidade distinta e independente, ao contrário de uma fusão, na qual os ativos são combinados (Chand e Katou, 2012).

Os produtos de marcas próprias existem há mais de um século, mas sua presença aumentou na década de 1970, coincidindo com o crescimento do setor varejista (Kumar e Steenkemp, 2008). Conforme encontrado amplamente na literatura internacional e mencionado por Chen *et al.* (2010), marca própria é uma marca de propriedade ou controlada por uma empresa *a jusante* (varejista) e vendida exclusivamente em uma única cadeia do varejo. E uma marca nacional é aquela tradicional de propriedade de uma empresa *a montante* (fabricante) e, normalmente, disponível em inúmeras lojas do varejo *a jusante*.

Assim, este trabalho passa a considerar as marcas dos fabricantes como sendo “marcas nacionais” (MNs) e as marcas dos varejistas, atacadistas ou distribuidores como sendo “marcas próprias” (MPs). Em inglês, as terminologias mais comuns são: *national brand* para as marcas dos fabricantes e *private label*, *home brands*, *store brands* ou *own label brands* para as marcas dos varejistas (Dawes e Nenycz-Thiel, 2011). No Brasil são adotados, além de marcas próprias, os termos: marcas do varejista e marcas da loja (Toledo *et al.*, 2007).

Para Motta e Silva (2007, p.101), “durante muito tempo as indústrias, principalmente as detentoras de marcas fortes e com atuação multinacional, impuseram suas condições aos varejistas que eram, em sua maioria, pequenas empresas com atuação regional”. Porém, o momento agora é outro, pois o varejo passou a inverter essa relação de força. Com isto, o papel dos varejistas mudou: eles já não são simplesmente os gestores de redes de varejo, mas são também os gestores de suas próprias marcas (Nenycz-Thiel e Romaniuk, 2011). Isto pode dar-lhes mais força em relação aos fabricantes e o objetivo da decisão de desenvolver MPs pode não ser necessariamente beneficiar a cadeia de abastecimento como um todo (Chen *et al.*, 2011). Para Ailawadi *et al.* (2008) as principais razões para os varejistas aumentarem as suas MPs são: elevar as suas margens, aumentar o poder de negociação diante dos fabricantes e conquistar maior lealdade do consumidor às suas lojas.

Por sua vez, os fabricantes têm três grandes motivações para fornecer uma MP aos varejistas: econômica (aproveitar a sua capacidade ociosa de produção, reduzir custos fixos *etc.*), relacionamento (acesso aos dados de vendas do varejo *etc.*) e competitividade (atrair clientes sensíveis ao preço, ganhar mercado dos concorrentes *etc.*). Por outro lado, caso o fabricante recuse um contrato de fornecimento de MPs, ele poderá enfrentar a concorrência de outro fabricante que poderá aceitar tal contrato de fornecimento. Assim, um fabricante que visa a entrar no mercado novo ou que enfrente um concorrente líder de mercado, pode se interessar mais facilmente pela fabricação de MPs. (Shu e Wang, 2012).

Em diversos países da Europa (Inglaterra, França, Espanha e Bélgica) a participação das MPs nas vendas do varejo supera 40% do mercado e na Suíça, esta participação já ultrapassou 50% (Amrouche e Yan, 2012; Diallo, 2012). Na América Latina, os melhores desempenhos estão na Argentina, com 8%, e no Chile, com 7%, todos acima do resultado das MPs no Brasil, que é de 4,8%. Especificamente no mercado brasileiro, em 2010, foram identificadas em pesquisa, 743 MPs, estampadas em 65,9 mil itens, que englobaram 293 categorias de produtos. Destas, as principais em vendas são: leite asséptico, papel higiênico, óleo vegetal e azeite, açúcar, arroz, biscoitos, iogurte, pães e bolos, carnes congeladas e água sanitária. Estas categorias juntas concentram 41% das vendas de MPs (AcNielsen, 2010).

Diante deste contexto, as questões que se apresentam são: por quê as MPs não se desenvolveram no mercado brasileiro? Uma das razões poderia ser a inadequação das alianças formadas entre varejistas e fabricantes? A partir destes questionamentos, o presente ensaio teórico objetivou discutir os conceitos de alianças estratégicas e marcas próprias e apresentar suas implicações tanto para varejistas, quanto para fabricantes, identificando benefícios, desafios/riscos e estratégias.

A importância deste estudo também reside no foco do entrelaçamento da análise de alianças estratégicas e de marcas próprias, pois, a partir de uma compilação, foram identificadas diversas pesquisas sobre MPs que envolveram: o comportamento do consumidor, principalmente em sua propensão para comprar e as suas atitudes e percepções sobre MPs; os determinantes de sucesso das MPs; a concorrência de preços entre os produtos de MPs e dos fabricantes; as várias estratégias de publicidade; a eficácia da promoção do nível de expansão da categoria ou como alternativa entre produtos de MPs e dos fabricantes; as vantagens das MPs para os varejistas e para fabricantes; os padrões de qualidade mais adequados e; as opções estratégicas das marcas líderes (Nenycz-Thiel, 2011; Amrouche e Yan, 2012; Shu e Wang, 2012). No entanto, pouco conteúdo foi encontrado na literatura combinando os conceitos de marcas próprias e de alianças estratégicas.

Assim, este trabalho se justifica e procura contribuir com este campo de análise, considerando que o sucesso das MPs depende, em grande parte, da aliança estratégica formada entre o varejista e o fabricante e que as MPs brasileiras têm resultados bastante inferiores em relação a outros mercados. Bem como, considerando-se também as orientações de Shu e Wang (2012), que sugerem que sejam pesquisados os aspectos estratégicos e a inter-relação entre as partes envolvidas.

A estrutura deste trabalho está organizada de forma a apresentar os conceitos e pressupostos teóricos básicos de alianças estratégicas e marcas próprias, para em seguida se discutir suas implicações (vantagens, desafios e riscos e estratégias) tanto para varejistas, quanto para fabricantes.

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Uma aliança estratégica é uma estratégia de cooperação em que as empresas combinam alguns dos seus recursos e capacidades, a fim de criar vantagem competitiva. Além disso, uma aliança estratégica envolve a troca e a partilha de recursos e de capacidades, bem como, o desenvolvimento ou a distribuição conjunta de bens e serviços para se sustentarem a longo prazo no mercado. As alianças estratégicas abrangem uma variedade de modalidades flexíveis de cooperação entre as organizações, a partir da cooperação de longo prazo e de acordos formais (Chand e Katou, 2012).

Embora necessária para a criação de valor, a cooperação mútua nas relações interfirmas não é automática e nem facilmente promovida (Lumineau e Malhotra, 2011). Portanto, nem todas as parcerias são bem sucedidas e algumas das principais razões para o fracasso das alianças são as incompatibilidades entre os parceiros, a falta de confiança e de experiência em alianças, as distâncias culturais e a oferta de recursos redundantes e não complementares dos parceiros (Chand e Katou, 2012; Wassmer e Dussauge, 2012). Os principais benefícios, desafios e riscos envolvendo as alianças estratégicas estão agrupados na Figura 1.

A partir das oportunidades e desafios envolvendo as alianças estratégicas, faz-se necessária uma boa coordenação e gerência das parcerias, sobre as quais, adiante, serão apresentados alguns aspectos importantes a serem observados.

Figura 1: Principais benefícios e desafios/riscos envolvendo alianças estratégicas

Benefícios
Repassar algumas de suas funções secundárias de negócios para outra empresa para ganhar eficiência em suas atividades principais
Poder acessar e combinar capacidades e recursos necessários para adquirir conhecimento e construir uma vantagem competitiva
Contribuir com recursos complementares e que podem ser combinadas sinergicamente com recursos de outras empresas
Ter acesso a recursos externos, como o <i>know-how</i> , recursos financeiros ou outros bens de valor inestimável
Minimizar os custos organizacionais, compartilhar riscos, pontos fortes ou funções que integram os negócios e melhorar vantagens competitivas com base em habilidades e competências das organizações parceiras
Codesenvolver ou codistribuir bens e serviços para se sustentarem a longo prazo no mercado
Aumentar a eficiência, expandir a participação de mercado e permitir a entrada em um novo canal
Especificamente envolvendo MPs, as alianças estratégicas permitem: <ul style="list-style-type: none"> • a combinação de recursos em pesquisa e desenvolvimento, conhecimento do consumidor, desenvolvimento e lançamentos de novos produtos, gestão de categorias de produtos e investimentos conjuntos, • uma solução do tipo ganha-ganha, que aumenta a eficiência e a eficácia dos fabricantes e varejistas
Desafios e Riscos
Principais razões para o fracasso: <ul style="list-style-type: none"> • as incompatibilidades entre os parceiros, • as distâncias culturais, • a falta de confiança, e • a falta de experiência em alianças
Características das alianças: <ul style="list-style-type: none"> • a incerteza, • a interdependência e • a vulnerabilidade
Alianças estratégicas apresentam uma mistura de promessa e de perigo por serem uma relação simultânea de cooperação e de conflito entre as empresas parceiras
No relacionamento cotidiano surgem diversas situações indesejáveis, barreiras e conflitos
Cada um dos parceiros mantém-se como uma entidade distinta e independente
O mercado tende a penalizar as empresas que entram em alianças que criam combinações de recursos que são substitutos ou similares aos seus.
A cooperação mútua nas relações interfirmas não é automática e nem facilmente promovida
Empresas oportunistas buscam alianças com a intenção de aprender com os seus parceiros e deixam a aliança quando alcançaram a aprendizagem
Deficiências dos controles formais e racionalidade limitada, pois os mecanismos de governança nem sempre são previsíveis ou formalizados em acordos contratuais para gerir a incerteza e o comportamento oportunista
Necessidade de diferentes tipos de vínculos interpessoais que formam as redes externas de contato
O fracasso de uma aliança teria efeito adverso sobre o desempenho financeiro da empresa no curto prazo e sobre a sua posição competitiva no longo prazo
As empresas precisam equilibrar a necessidade de certeza de suas interações com a necessidade de se abrirem para aproveitar novas oportunidades

Fonte: adaptado de Zhang e Frazier (2011); Cummings e Holmberg (2012); Chand e Katou (2012); Wassmer e Dussauge (2012); Lumineau e Malhotra (2011); Bengtsson *et al.* (2003); Yaprak (2011); Lin *et al.* (2012); Mahmood *et al.* (2011); Chen (2010) e Mouzas e Ford (2012).

A seleção de parceiro estratégico da aliança é um aspecto crítico do desenvolvimento de uma aliança de sucesso. Mesmo uma eficiente gestão de alianças posterior não seria suficiente para superar uma deficiente seleção de parceiro inicial (Cummings e Holmberg, 2012). Segundo Claro *et al.* (2002, p.16), para que as empresas consigam manter relacionamentos de longo prazo com seus fornecedores, “elas não devem colecionar parceiros, mas sim selecioná-los”. Por meio de informações relevantes adquiridas das experiências e dos relacionamentos estabelecidos com fornecedores, clientes, concorrentes, órgãos de pesquisa *etc.*, as empresas podem selecionar melhor os seus parceiros (Dyer e Singh, 1998; Claro *et al.*, 2002).

Neste sentido, Brouthers *et al.* (1995) consideram que os chamados 4 C’s (compatibilidade de objetivos, capacidade complementar, comprometimento com a cooperação entre as empresas e controle de risco) constituem os principais critérios para a seleção de um parceiro. Assim, a experiência de cooperação,

as semelhanças na cultura organizacional, a longevidade e estabilidade de outras alianças, a reputação do potencial parceiro, sua capacidade de gestão, a qualidade do produto e a situação financeira são aspectos importantes a serem observados na escolha dos parceiros (Chand e Katou, 2012).

Conceitos importantes que permeiam as alianças estratégicas dizem respeito às quatro categorias gerais de fatores: a criação (ou inovação), a competição, a cooperação e a coopetição (Ma, 2004). Para Bengtsson *et al.* (2003), a cooperação está relacionada à colaboração entre os parceiros, incluindo os concorrentes da empresa. Ela gera vantagem competitiva ao agrupar recursos comuns e dividir riscos de investimentos com parceiros; compartilhar recursos e competências complementares em projetos de interesse comuns; aprender com os parceiros e; construir alianças para combater um concorrente comum ou para se posicionar no mercado.

A competição, por sua vez, está permeada pelos conceitos das estratégias de guerra e é definida pelos conceitos de ataque e retaliação. As formas de competição são atacar diretamente os concorrentes, atacar nichos em que os concorrentes são mais fracos (ataques no flanco), cercar geograficamente o concorrente (cerco) e concentrar recursos em um ponto específico de atuação (Ma, 2004).

Por outro lado, ainda que a cooperação e a competição sejam opostas, mesmo em situações de alta competição pode ocorrer alta cooperação simultaneamente (Payan, 2007). Assim, haveria a coopetição, que reflete uma relação simultânea de conflito e de cooperação entre as empresas parceiras. Na parte cooperativa da relação, a empresa poderá ter acesso a recursos externos, como o *know-how*, recursos financeiros ou outros bens de valor inestimável. Na parte competitiva, a empresa é forçada a gerar alguma vantagem competitiva, de modo a lhe garantir valor e reconhecimento. Assim, a coopetição inclui vantagens e desvantagens da cooperação e da competição (Bengtsson *et al.*, 2003).

As alianças estratégicas envolvem incerteza, interdependência e vulnerabilidade, que muitas vezes criam situações adversas (Tjemkes e Furrer, 2010). Portanto, outro aspecto extremamente importante em alianças estratégicas diz respeito à gestão ou governança da parceria, que pode ser entendida como sendo a sua capacidade de aliança. Esta capacidade possibilita desenvolver processos internos, ferramentas, funções específicas e estruturas que visam captar e difundir o conhecimento e formar uma experiência em aliança (Sluyts *et al.*, 2011). Para Oliver e Ebers (1998), o funcionamento ou a governança das parcerias envolve a análise do início, das negociações, do desenho, da coordenação, do monitoramento, da adaptação e do término dos relacionamentos interorganizacionais.

O oportunismo pode acontecer por parte de algum parceiro e isto exige controle para impedir situações que incentivem tal comportamento. Para tanto, utiliza-se mecanismo de hierarquia e de governança para contornar as incertezas e as contingências, superar a racionalidade limitada e evitar o comportamento oportunista. Porém, os mecanismos de governança nem sempre são previsíveis ou formalizados em acordos contratuais. Assim sendo, para não precisar depender somente de um controle formal, as empresas devem utilizar os canais pessoais e tecnológicos para levantar informações diversas e úteis à gestão da parceria (Lin *et al.*, 2012).

Este aspecto se conecta com outra importante característica das alianças, as relações interpessoais dentro e fora da empresa. Com maior interação pessoal e integração entre as equipes, resolvem-se com maior facilidade problemas operacionais e até mesmo os estratégicos que escapam às formalidades hierárquicas (Vieira *et al.*, 2010). Assim, consideram-se os diferentes tipos de vínculos interpessoais que

formam as redes externas de contato, os quais servem como canais de acesso aos recursos e capacidades externos (Mahmood *et al.*, 2011). Essa diversidade de contatos enfatiza a importância de cada pessoa e de suas relações com contatos específicos, cada um associado a uma combinação única de atividades e recursos valiosos no âmbito dos seus contatos (Mouzas e Ford, 2012).

Adicionalmente, para um relacionamento duradouro, é fundamental o equilíbrio da dependência entre os parceiros no âmbito das suas atividades e dos seus recursos, o que leva a uma relação de interdependência entre eles. A percepção de interdependência contribui para uma maior confiança, redução dos custos de transação e manutenção de relacionamentos de longo prazo (Grandori e Soda, 1995; Andrade *et al.* (2011).

Confiança e controle contratual são duas questões fundamentais na gestão de alianças entre empresas, portanto, as empresas devem equilibrar estes dois aspectos (Lui e Ngo, 2004). Simplificadamente, Sabel (1993) define confiança como uma mútua crença de que nenhuma das partes de numa relação vai explorar as vulnerabilidades do parceiro. Ela funciona como um eficiente mecanismo de coordenação das relações e transações econômicas, tornando-se um aspecto fundamental nas alianças. Alves e Tiergarten (2009) identificaram em seus estudos que a falta de confiança é um dos elementos centrais pela não continuidade de alianças estabelecidas. E, segundo Vieira *et al.* (2010), ela está mais ligada ao nível interpessoal do que ao nível interorganizacional, assim, a partir da confiança interpessoal, é possível melhorar o relacionamento interorganizacional.

Definir medidas para avaliar o desempenho da aliança constitui um dos maiores desafios na gestão da aliança estratégica. Segundo Chand e Katou (2012), a avaliação deve envolver objetivos financeiros (crescimento, rentabilidade, participação de mercado etc.) e objetivos não-financeiros (a eficácia da aliança, a continuidade da aliança etc.). Outro indicador dos bons resultados das parcerias são os relacionamentos de longo prazo entre os parceiros, pois elas reduzem a influência da curva de aprendizagem nos relacionamentos interorganizacionais e agilizam as negociações (Mesquita e Brush, 2008; Claro *et al.*, 2002).

Embora seja argumentado que uma empresa possa reforçar a sua vantagem competitiva e aumentar a sua participação de mercado por meio da formação de uma aliança estratégica, nem todas as alianças são bem-sucedidas e se sustentam no longo prazo. E o fracasso de uma aliança não só teria um efeito adverso sobre o desempenho financeiro da organização no curto prazo, mas também ameaçaria a sua posição competitiva no longo prazo (Chand e Katou, 2012; Zhang e Frazier, 2011).

Conforme preconizado na literatura, as alianças foram avaliadas em inúmeras publicações, as quais contemplam os méritos, as armadilhas, as diferenças no desempenho e o surgimento das alianças estratégicas (Sluyts *et al.*, 2011). Portanto, no relacionamento cooperativo cotidiano surgem diversas situações indesejáveis, barreiras e conflitos que precisam ser administrados (Yaprak, 2011). Para evitar tais situações, encontram-se consolidados na Figura 2 os principais pilares e preceitos a serem analisados na formação de alianças estratégicas.

Figura 2: Principais pilares a serem observados na formação de alianças estratégicas

Pilares de Alianças Estratégicas	
Avaliação das Necessidades	<ul style="list-style-type: none"> • deve haver evidente necessidade, ou seja, real escassez de recursos, habilidades, tecnologia, finanças, dentre outros
4 C's envolvendo as Alianças Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • criação (ou inovação), • competição, • cooperação e • coopetição
Seleção de Parceiros	<ul style="list-style-type: none"> • a empresa deve avaliar nos potenciais parceiros as competências complementares, as culturas cooperativas, compatibilidade de metas e os níveis de risco • 4 C's: Compatibilidade, Capacidade, Comprometimento e Controle
Gestão ou Governança da Parceria	<ul style="list-style-type: none"> • no início, • nas negociações, • no desenho, • na coordenação, • no monitoramento, • na adaptação e • no término das parcerias.
Gestão do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • compartilhar o conhecimento, com ênfase na aprendizagem organizacional e na dimensão interpessoal e informal.
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de Aliança <p>capturar, compartilhar, difundir e aplicar conhecimentos de gestão de alianças.</p>
Relações Interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> • interação pessoal e integração entre as equipes, resolvem-se com maior facilidade problemas operacionais e até mesmo os estratégicos
Interdependência - equilíbrio da dependência, que contribui para:	<ul style="list-style-type: none"> • maior confiança, • redução dos custos de transação e • manutenção de relacionamentos de longo prazo
Confiança - mútua crença de que nenhuma das partes de numa relação vai explorar as vulnerabilidades da outra parte	<ul style="list-style-type: none"> • confiança no nível interpessoal e interorganizacional.
Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • objetivos financeiros: crescimento, rentabilidade, participação de mercado etc., • objetivos não-financeiros: a eficácia da aliança, a continuidade da aliança etc.
Relacionamentos de Longo Prazo	<ul style="list-style-type: none"> • reduzem a influência da curva de aprendizagem, • agilizam as negociações e • trazem maior produtividade às atividades.

Fonte: adaptado de Brouthers *et al.* (1995); Sluyts *et al.* (2011); Ma (2004) Tjemkes e Furrer (2010); Oliver e Ebers (1998); Lin *et al.* (2012); Vieira *et al.* (2010); Cui *et al.* (2011); Grandori e Soda (1995); Andrade *et al.* (2011); Sabel (1993); Alvarez *et al.* (2003); Chand e Katou (2012); Mesquita e Brush (2008) e Claro *et al.* (2002).

MARCAS PRÓPRIAS E SUAS IMPLICAÇÕES

Os últimos 30 anos testemunharam um grande aumento de produtos de marcas próprias, uma prática em que os varejistas colocam os nomes de suas lojas ou outras marcas de suas propriedades em produtos feitos por fabricantes independentes (Chen, 2010). Segundo Nenycz-Thiel (2011), produtos de marcas próprias são definidos como sendo patrocinados ou de propriedade de varejistas, atacadistas ou distribuidores e são vendidos exclusivamente em suas lojas. Acredita-se que a tendência de crescimento das MPs continuará devido à recente recessão econômica, onde o consumidor provavelmente passou a se preocupar mais com os preços (Bouhlal e Capps, 2012).

Assim, a penetração das MPs vem crescendo em todo o mundo e ultrapassou o crescimento de MNs (Nenycz-Thiel, 2011). Especificamente nos EUA, em termos de crescimento das vendas, as MPs superaram MNs em 11 dos últimos 12 anos, principalmente em função dos ciclos econômicos, onde, em períodos de economia aquecida, as MPs crescem em média 2,26% ao ano e em períodos de recessão a taxa de crescimento anual acelera para 7,65%, isto em função de uma maior sensibilidade dos consumidores aos preços (Lamey *et al.*, 2012).

As MPs não se limitam apenas aos produtos ou bens de consumo embalados, tais como os alimentos; elas abrangem dezenas de produtos, dentre eles, móveis, utilidades domésticas, eletroeletrônicos, têxteis, fármacos, higiene e saúde etc. (Kumar e Steenkemp, 2008). Ainda, segundo estes autores, em nível mundial os varejistas estrategicamente gerenciam um extenso portfólio de produtos de MPs, ao combinarem diferentes tipos de marcas (genérica, imitação e *premium*) e em distintas bases de segmentação (em preço, categoria e benefício).

Porém, há grande variação da penetração de MPs, em função da categoria de produtos. Em setores como vestuário, é possível encontrar vários exemplos de varejistas que vendem apenas produtos de MPs (Ailawadi e Keller, 2004). Por outro lado, varejistas em geral têm grandes dificuldades para venderem produtos eletrônicos sob MPs (Chen, 2010).

Embora vários estudos vêm demonstrando que as MPs são percebidas como de qualidade inferior (Chen *et al.*, 2011) e com baixos preços (Dawes e Nenycz-Thiel, 2011), outros demonstram que as MPs também estão presentes em segmentos mais sofisticados, abrangendo múltiplas categorias de preço e de qualidade, ou seja, os varejistas estão mais atentos aos fatores que afetam a percepção de suas marcas, que requerem principalmente investimentos em marca, embalagens e publicidade (Nenycz-Thiel e Romaniuk, 2012). Assim, seguramente, as MPs bem sucedidas reúnem um nível de qualidade adequado e, ao mesmo tempo, preços atrativos (Nenycz-Thiel e Romaniuk, 2012). É o caso relatado por Grewal e Levy (2009), que encontraram evidências de MPs com níveis de qualidade semelhantes às MNs com preços de 10 a 15% mais baixos que os cobrados pelas MNs.

Especificamente para os varejistas são diversas as razões para que estes desenvolvam MPs, as mais importantes são o seu potencial para aumentar a fidelidade dos seus clientes, melhorar a sua rentabilidade, controlar e ocupar os espaços das suas prateleiras, melhorar o poder de barganha diante dos fabricantes e aumentar o tráfego da loja (Nenycz-Thiel, 2011). Shu e Wang (2012) acrescentam que as MPS podem: induzir os consumidores a retornarem à loja para comprarem novamente o mesmo produto de MP, bem como criar oportunidades para a venda de outras MPs; permitir aos varejistas utilizarem o espaço de suas prateleiras

para negociar contratos de fornecimento com os fabricantes; influenciar a escolha do consumidor quando colocados os preços flexíveis e acessíveis de MPs perto MNs; possibilitar a realização de promoções de preços uma vez que a margem das MPs para o varejista é maior e; permitir aos varejistas ter mais controle sobre ações de *marketing* envolvendo as MPs. Assim, segundo Ailawadi e Keller (2004), os varejistas são capazes de ganhar margens elevadas (em suas MPs e naqueles produtos similares dos fabricantes) em categorias onde a sua MP tem uma percentagem elevada de vendas.

Segundo Nenycz-Thiel e Romaniuk (2011), tradicionalmente as estratégias envolvendo MPs são diferentes em muitos dos principais elementos do *mix* de *marketing*, incluindo a marca, embalagens, preços, distribuição e publicidade. Por sua vez, Nenycz-Thiel (2011) utilizou em seus estudos três âmbitos de análise dos varejistas envolvendo as MPs, que foram as estratégias de marcas, de preços e de promoção. As estratégias envolvendo as escolhas dos nomes das marcas próprias podem adotar três diferentes caminhos: ligar a marca própria ao nome da loja do varejista; criar um nome independente ou; criar uma série de independentes marcas próprias, que variam entre categorias. Com respeito à política de preços, usualmente as MPs são posicionadas em três categorias de preços: preço-base (mais baixo), preço médio e preço *premium* (mais alto). Sob a ótica dos varejistas, na Figura 3 estão consolidados os aspectos envolvendo as MPs.

Figura 3: Principais benefícios, desafios/riscos e estratégias dos varejistas envolvendo produtos de marcas próprias

Vantagens
Melhorar a sua rentabilidade (com as MPs e com as MNs)
Ganhar margens elevadas dos fabricantes em categorias onde a sua MP tem uma percentagem elevada de vendas
Aumentar a competitividade de suas lojas
Controlar e ocupar os espaços das suas prateleiras
Aumentar o tráfego de clientes nas suas lojas
Desenvolver uma imagem diferenciada entre os consumidores
Aumentar a fidelidade dos seus clientes
Melhorar o poder de barganha diante dos fabricantes
Aumentar a influência na cadeia de abastecimento
Obter maior autonomia para realizar promoções de preços e ações de <i>marketing</i> envolvendo as MPs
Perceber as necessidades dos consumidores e desenvolver produtos para atender tais necessidades
Reunir diversos itens em uma campanha realizando economias de escopo e escala de publicidade
Aumentar as suas MPs e desenvolver um extenso portfólio de produtos em diferentes: <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de marcas (genérica, imitação e <i>premium</i>) e • Bases de segmentação (em preço, categoria e benefício)
Desafios e Riscos
Superar os limites de distribuição e de publicidade fora da loja das suas MPs
Conviver com as MNs, pois elas são importantes e nunca desaparecerão totalmente
Depender das MNs de alta qualidade, pois elas ajudam os varejistas a venderem seus produtos
Gerenciar MPs de múltiplas categorias de preço, de qualidade e de marcas
Fazer alianças com um conjunto relativamente grande fabricantes
Necessitar investir em marcas, embalagens e publicidade
Enfrentar grande variação da penetração de MPs, em função da categoria de produtos e de determinados mercados
Reunir um nível de qualidade adequado e, ao mesmo tempo, com preços atrativos
Superar a imagem de que as MPs são produtos de baixa qualidade, alternativos aos demais produtos MNs e de preços baixos
Conquistar os fabricantes que não estão dispostos a produzir MPs
Estratégias
Marcas: ligar a marca própria ao nome da loja do varejista, criar um nome independente para todas as categorias de produtos ou criar uma série de marcas próprias independentes, que variam entre as categorias de produtos
Preços: preço-base (mais baixo), preço médio e preço <i>premium</i> (mais alto)
Promoções: publicidade no próprio varejista, publicidade de algumas linhas selecionadas de produtos, colocação de produtos em revistas e em programas direcionados de televisão (de culinária etc.) e divulgação por celebridades

Fonte: adaptado de Ailawadi e Keller (2004); Nenycz-Thiel (2011); Shu e Wang (2012); Chen (2010); (Nenycz-Thiel e Romaniuk, 2012); Mouzas e Ford (2012); Lamey *et al.* (2012) e Chen *et al.* (2011)

Para Chen (2010), os varejistas podem reunir diversos itens em uma campanha realizando economias de escopo e escala na publicidade, ademais eles preferem otimizar seus esforços de publicidade em MPs do que em marcas dos fabricantes e têm utilizado como principais estratégias a publicidade nos diversos meios de comunicação e as ações promocionais nas lojas. Mas, segundo Nenycz-Thiel (2011), usualmente as MPs ainda recebem poucos investimentos em propaganda e promoção.

As MPs podem ter uma vantagem dentro da loja, pois podem receber privilegiados espaços nas prateleiras e ações promocionais. No entanto, fora da loja, as MPs sofrem em função da distribuição seletiva e falta de publicidade, assim, é mais fácil para as marcas dos fabricantes alcançarem um mercado mais amplo (Nenycz-Thiel e Romaniuk, 2012).

Por sua vez, os fabricantes agora passam a enfrentar um poder de barganha muito maior dos varejistas, e para minimizar a queda em seus resultados eles precisaram se adaptar às novas regras, “com produtos e preços confeccionados por canal de distribuição e maiores investimentos em *trade marketing*” (Motta e Silva, 2007, p.101). Neste contexto, apesar dos produtos de marcas dos fabricantes serem importantes e nunca desaparecerem totalmente (Nenycz-Thiel, 2011) e a presença de suas marcas de alta qualidade ser importante para ajudar os varejistas a melhorarem o desempenho de seus produtos (Ailawadi e Keller, 2004), as MPs representam uma ameaça para os fabricantes.

MPs competem diretamente com produtos de MNs dos fabricantes, proporcionando assim uma fonte de conflito de canais. Para evitar a concorrência com as MPs, os fabricantes muitas vezes tentam conter a sua introdução no mercado. Em muitos casos, os fabricantes até reduzem os preços dos produtos de suas marcas para tornar a introdução de uma MP pouco atraente ao varejista (Groznik e Heese, 2010). Mas, nas situações em que o fabricante não consiga conter o lançamento de uma MP, resta-lhe escolher entre: introduzir uma marca concorrente direta de uma MP ou inovar e oferecer produto de qualidade superior; adotar uma estratégia de *marketing* intensiva para aumentar a preferência dos consumidores em relação aos seus produtos; ou ceder e adotar um contrato de fabricação para fornecer a MP e os produtos da sua marca (Shu e Wang, 2012).

Mas, nem todos os fabricantes estão dispostos ou podem produzir MPs, mesmo que a produção de MPs possa ampliar o seu escopo de produção, satisfazer as necessidades dos parceiros e da demanda do canal e promover uma programação de produção mais flexível (Shu e Wang, 2012). Por outro lado, Ailawadi e Keller (2004) argumentam que os fabricantes podem adotar diversas estratégias para enfrentarem as MPs, tais como: diminuindo custos, reduzindo os preços dos seus produtos, aumentando os gastos em pesquisa e desenvolvimento, aumentando as promoções, introduzindo desconto em produtos de guerra ou mesmo suprindo outros fabricantes de MPs. Porém, embora exista um segmento de consumidores que compram marcas próprias e marcas do fabricante, há também dois segmentos separados, que compram um, mas não o outro. Assim sendo, oferecer promoções para combater as MPs pode não ser a saída mais adequada para os fabricantes.

Shu e Wang (2012) identificaram em suas pesquisas que o principal motivador dos fabricantes para fornecerem MPs no âmbito econômico foi a utilização da capacidade ociosa e diluição dos custos fixos, com consequente redução dos custos unitários de produção e o aumento da sua lucratividade. Estas vantagens são ainda mais consideráveis para fabricantes não líderes. Para tanto, eles adotam uma estratégia de fabricação simultânea de produtos de suas marcas e de MPs, dentro de um contrato de tempo parcial de fabricação, assim sendo, poucos fabricantes têm assumido o papel de fabricantes especialistas. Desta forma, os fabricantes buscam obter vantagens com a fabricação de MPs para fortalecer as suas MNs. E com respeito ao aspecto relacionamento, os motivadores para os fabricantes são obter maiores espaços nas prateleiras dos varejistas e promover cooperação de longo prazo entre ambos. As vantagens, os desafios e as estratégias dos fabricantes estão sintetizados na Figura 4.

Figura 4: Principais benefícios, desafios/riscos e estratégias dos fabricantes envolvendo o fornecimento de produtos de marcas próprias

Vantagens
Obter espaço para suas marcas nas prateleiras dos varejistas
Administrar preços e condições promocionais
Aumentar a sua lucratividade utilizando sua capacidade ociosa para diluir seus custos fixos e reduzir seus custos unitários de produção
Obter dos varejistas a redução nas taxas e nas ações de <i>marketing</i>
Acessar dados de vendas e de mercado para as suas estratégias de <i>marketing</i>
Reduzir os comportamentos oportunistas e promover cooperação de longo prazo com o varejista
Alcançar diferenciação no mercado e atrair clientes sensíveis ao preço
Reduzir os seus riscos de mudanças e inovações
Ganhar mercado dos concorrentes
Obter vantagens com a fabricação de MPs para poder fortalecer as suas marcas
Simplificar a sua gestão de <i>marketing</i> , pois uma MP não exige do fabricante investimento em promoções e distribuição, nem riscos no giro dos produtos e nem cria conflitos com “guerra de preços” no canal de distribuição
Desafios e Riscos
Enfrentar a concentração e o aumento do poder de barganha de grandes varejistas e de redes do “pequeno varejo”.
Enfrentar a ameaça crescente de MPs à sobrevivência das suas marcas
Administrar a penetração de MPs que vem crescendo em todo o mundo mais que as MNs
Enfrentar os investimentos em marca, em embalagens e em publicidade feitos pelos varejistas em suas MPs
Enfrentar MPs que também estão presentes em segmentos mais sofisticados, abrangendo múltiplas categorias de preço e de qualidade
Concorrer diretamente com MPs com níveis de qualidade semelhantes às MNs e com preços de 10 a 15% mais baixos
Recusar-se a fornecer uma MP e ter que enfrentar a concorrência de outro fabricante que poderá aceitar o contrato de fornecimento
Conviver com uma aliança onde um forte varejista tenha objetivos que não são necessariamente beneficiar a cadeia de abastecimento como um todo
Estratégias
Introduzir uma marca concorrente direta de uma MP (diminuir seus custos, reduzir seus preços etc.)
Inovar e oferecer produto de qualidade superior à MP (investir em P&D)
Adotar uma estratégia de marketing intensiva (investir em publicidade, aumentar suas promoções, introduzir descontos etc.)
Fornecer produtos de MP e de sua marca utilizando sua capacidade de produção ociosa. Tipos de fornecimento:
<ul style="list-style-type: none"> • Fabricante Especialista: fornece somente MPs. • Fabricação Simultânea: fornece MP e MN

Fonte: adaptado de Chen *et al.* (2011); Mouzas e Ford (2012); Nenycz-Thiel (2011); Lamey *et al.* (2012); Diallo (2012); Ailawadi e Keller (2004); Mañas e Pacanhan (2007); Dawes e Nenycz-Thiel (2011); Nenycz-Thiel e Romaniuk (2012); Grewal e Levy (2009); Motta e Silva (2007) e Shu e Wang (2012)

A partir destas estratégias, segundo Chen (2010), se usada corretamente uma marca própria pode ser uma solução do tipo ganha-ganha, a qual aumenta a eficiência e a eficácia dos fabricantes e dos varejistas na produção e comercialização de produtos aos consumidores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A introdução de MPs não é sempre benéfica para o varejista e nem sempre é prejudicial para o fabricante como afirmam alguns autores. Portanto, é cada vez mais importante para as empresas reforçarem as suas capacidades para gerir as suas alianças estratégicas. Assim, mesmo em segmentos muito competitivos, pode haver a coopetição, que é uma relação de cooperação entre empresas concorrentes. Neste caso, para não fazer tudo sozinha e para ganhar eficiência em suas atividades principais, a empresa pode repassar algumas de suas funções secundárias de negócios para uma empresa concorrente. É o caso típico envolvendo as MPs, nas quais o fabricante se concentra na produção (sua especialidade) e o varejista distribui e comercializa (que é a sua competência principal).

Portanto, as empresas precisam alavancar seus recursos, desenvolver seus conhecimentos, elaborar acordos com regras e princípios básicos de trabalho e desenvolver a capacidade de aprendizagem e interação a longo prazo. Ademais, nas relações de negócios em constantes mudanças, as empresas precisam equilibrar a necessidade de certeza de suas interações com a necessidade de se abrirem para aproveitar novas oportunidades.

Daí, cabe a este ensaio teórico lançar algumas questões que servem como avaliação acadêmica e mercadológica das alianças estratégicas formadas em torno das MPs: ambos os parceiros têm necessidades reais e complementares ou estão se lançando na parceria por força de modismos de mercado? Está realmente havendo um compartilhamento de recursos complementares entre os parceiros ou somente o repasse de produtos com um o rótulo do varejista? A aliança está buscando e atingindo uma vantagem competitiva para ambos os parceiros ou somente atendendo uma necessidade momentânea do tipo: um parceiro busca produtos a preços baixos e o outro os fornece para aproveitar uma capacidade ociosa sazonal? Há compatibilidades, semelhanças culturais e mútua confiança nas alianças formadas ou estes aspectos nem se quer foram analisados em parcerias tratadas somente no âmbito das respectivas áreas comerciais das empresas? Há uma interdependência e um equilíbrio de forças que reduza as incertezas e vulnerabilidades ou a aliança reflete o cenário global onde o poder de barganha dos varejistas tem sido significativamente maior? A parceria está sendo construída com cuidado e em bases sólidas ou simplesmente está pautada na exploração de um pelo outro? As divergências cotidianas estão sendo gerenciadas com equidade ou alguma das partes sempre lança a ameaça básica: “caso você não queira, tem quem queira”? O histórico de ambas as parceiras é de alianças duradouras ou aproveitadoras de oportunidades momentâneas? Houve criterioso processo de seleção dos parceiros ou simplesmente avaliação de atendimento de requisitos técnicos-contratuais? Houve planejamento da parceria do seu início ao possível término contratual ou ambas as parceiras se lançaram na crença simplista do sucesso garantido? Está havendo uma efetiva gestão do conhecimento compartilhado ou simplesmente troca-se dados de pedidos e faturas via EDI (*Electronic Data Interchange*)? Estão sendo realizadas avaliações de desempenho da parceria e elas estão sendo interessantes para ambas as partes ou alguém está sendo prejudicado e não consegue melhorar ou se desvencilhar da parceria?

Especificamente no âmbito dos varejistas são colocadas as seguintes questões: as MPs estão realmente trazendo maiores rentabilidades ou as suas margens favoráveis estão sendo consumidas na gestão e nas campanhas promocionais? As MPs estão melhorando a imagem do varejista e atraindo mais clientes ou na verdade está trazendo mais problemas e manchando a imagem das lojas? Com base na possibilidade de conhecer seus clientes o varejista está conseguindo desenvolver novos produtos e promovendo ações de *marketing* diferenciadas ou tem oferecido produtos *standard* sem diferenciação mercadológica e somente com apelo de preço baixo? O varejista conseguiu uma linha sortida e complementar de produtos sob suas marcas para promover ganho de escala em publicidade ou simplesmente coloca em suas prateleiras os produtos disponibilizados a critério dos fabricantes sem investimento em *marketing*? O varejista tem conseguido promover suas MPs sem comprometer a competitividade das MNs líderes ou vem canibalizando as relações com os demais fornecedores e perdendo vendas para os varejistas concorrentes?

Por sua vez, em relação aos fabricantes cabe questionar a qualidade das alianças em relação à: o caminho mais “rápido” para diminuir a sua capacidade ociosa é fornecer MP, mas não seria mais adequado, embora seja mais complexo e trabalhoso, aumentar a penetração da sua MN e aí sim, reduzir a sua capacidade ociosa produzindo mais de sua MN? Se render ao poder de barganha do varejista fornecendo MP não aumentaria ainda mais o poder do varejista? O ganho com o fornecimento de uma MP seria o suficiente para compensar a possível perda de mercado e de rentabilidade da sua MN diante da MP? Promover a aproximação com um varejista ao fornecer-lhe uma MP não distanciaria o fornecedor dos demais varejistas? Está havendo ganho em termos de informações de mercado e dos clientes com a aliança ao ponto de compensar a possível perda de informações vindas dos demais varejistas? Seria mais adequado compor uma aliança com um varejista ao invés de formar alianças com os fabricantes concorrentes para juntos evitarem as MPs? Ao fornecer para um varejista visando enfrentar os concorrentes não seriam criadas por consequência alianças entre estes concorrentes e outros varejistas? Estaria havendo uma mudança estratégica do fabricante ao formar uma aliança estratégica que implicaria, por exemplo, na mudança da sua estrutura de produção visando redução de custo?

Este conjunto de questões pode servir do ponto de vista empírico para que as empresas reflitam sobre as parcerias e analisem todos os preceitos de alianças estratégicas e marcas próprias, o que é crítico para o sucesso e sobrevivência tanto de varejistas, quanto de fabricantes. Do ponto de vista teórico, estas questões sugerem a realização de pesquisas mais aprofundadas e que possam ancorar melhor a discussão sobre as relações entre alianças estratégicas e seus desdobramentos, especialmente na relação entre varejistas e fabricantes.

Pode-se dizer que enquanto os varejistas estiverem utilizando as MPs visando basicamente o estrangulamento das margens de seus fornecedores e os fabricantes estiverem fornecendo-as como um mal necessário e por falta de opção, estaremos diante de um contexto onde não se aplica os preceitos das alianças estratégicas no desenvolvimento de marcas próprias. Desta forma, as MPs continuarão estagnadas em função destas “alianças marcadas por estratégias impróprias”.

REFERÊNCIAS

- ACNIELSEN, T. N. C. Pesquisa mostra que marcas próprias têm espaço para crescer no Brasil. Estudo Anual de Marcas Próprias. São Paulo 2010.
- AILAWADI, K. L.; KELLER, K. L. Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, v. 80, n. 4, p. 331-342, 2004. ISSN 0022-4359.
- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B.; BOSSE, D. A. Trust and its alternatives. *Human Resource Management*, v. 42, n. 4, p. 393-404, 2003. ISSN 1099-050X.
- ALVES, C. A.; TIERGARTEN, M. A. Relação entre Varejo e Distribuição na Cadeia do GLP: Analisando as Estratégias de Cooperação e de Alianças. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 7, n. 2, p. 101-110, 2009. ISSN 2176-0756.
- AMROUCHE, N.; YAN, R. L. Implementing online store for national brand competing against private label. *Journal of Business Research*, v. 65, n. 3, p. 325-332, Mar 2012. ISSN 0148-2963.
- ANDRADE, C. H. M. REZENDE, M. A.; SALVATO, P. B. A Relação entre Confiança e Custos de Transação em Relacionamentos Interorganizacionais. *RAC. Revista de Administração Contemporânea*, n. 4, p. 608-630, 2011. ISSN 1415-6555.
- BENGTSSON, M.; HINTTU, S.; KOCK, S. Relationships of cooperation and competition between competitors. 19th. Annual IMP Conference, Lugano, Switzerland. 2003.
- BOUHLAL, Y.; CAPPS, O. The Impact of Retail Promotion on the Decision to Purchase Private Label Products: The Case of U.S. Processed Cheese. *Agribusiness*, v. 28, n. 1, p. 15-28, Win 2012. ISSN 0742-4477.
- BROUHERS, K. D.; BROUHERS, L. E.; WILKINSON, T. J. Strategic alliances: Choose your partners. *Long Range Planning*, v. 28, n. 3, p. 2-25, 1995. ISSN 0024-6301.
- CHAND, M.; KATOU, A. A. Strategic determinants for the selection of partner alliances in the Indian tour operator industry: A cross-national study. *Journal of World Business*, v. 47, n. 2, p. 167-177, Abr. 2012. ISSN 1090-9516.
- CHEN, J.; NARASIMHAN, O.; DHAR, T. An Empirical Investigation of Private Label Supply by National Label Producers. *Marketing Science*, v. 29, n. 4, p. 738-755, Jul-Ago. 2010. ISSN 0732-2399.
- CHEN, L. W.; GILBERT, S. M.; XIA, Y. S. Private Labels: Facilitators or Impediments to Supply Chain Coordination. *Decision Sciences*, v. 42, n. 3, p. 689-720, Ago. 2011. ISSN 0011-7315.
- CHEN, S. F. S. TRANSACTION COST IMPLICATION OF PRIVATE BRANDING AND EMPIRICAL EVIDENCE. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 4, p. 371-389, Abr. 2010. ISSN 0143-2095.
- CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O.; HAGELAAR, G. Rede estratégica na seleção e na manutenção de relacionamentos com fornecedores: o caso MONL. *RAUSP-Revista de Administração*. São Paulo: FEA/USP, v. 38, n. 3, p. 181-191, 2002.
- CUI, A. S.; CALANTONE, R. J.; GRIFFITH, D. A. Strategic change and termination of interfirm partnerships. *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 4, p. 402-423, Abr. 2011. ISSN 0143-2095.
- CUMMINGS, J. L.; HOLMBERG, S. R. Best-fit Alliance Partners: The Use of Critical Success Factors in a Comprehensive Partner Selection Process. *Long Range Planning*, v. 45, n. 2-3, p. 136-159, 2012. ISSN 0024-6301.
- DAWES, J.; NENYCYZ-THIEL, M. Analyzing the intensity of private label competition across retailers. *Journal of Business Research*, 2011. ISSN 0148-2963.
- DIALLO, M. F. Effects of store image and store brand price-image on store brand purchase intention: Application to an emerging market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 19, n. 3, p. 360-367, 2012.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, p. 660-679, 1998. ISSN 0363-7425.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization studies*, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995. ISSN 0170-8406.
- GREWAL, D.; LEVY, M. Emerging issues in retailing research. *Journal of Retailing*, v. 85, n. 4, p. 522-526, 2009. ISSN 0022-4359.
- GROZNIK, A.; HEESE, H. S. Supply Chain Conflict Due to Store Brands: The Value of Wholesale Price Commitment in a Retail Supply Chain*. *Decision Sciences*, v. 41, n. 2, p. 203-230, Mai. 2010. ISSN 0011-7315.
- KUMAR, N.; STEENKEMP, J. B. E. M. *Estratégia de marcas próprias: como enfrentar o desafio da marca de loja*. São Paulo: Makron Books, 2008.
- LAMEY, L.; DELEERSNYDER, B.; STEENKAMP, J.E.M.; DEKIMPE, M. G. The Effect of Business-Cycle Fluctuations on Private-Label Share: What Has Marketing Conduct Got to Do with It? *Journal of Marketing*, v. 76, n. 1, p. 1-19, Jan 2012. ISSN 0022-2429.

- LIN, H. M.; HUANG, H.C.; LIN, C.O.; HSU, W.C. . How to manage strategic alliances in OEM-based industrial clusters: Network embeddedness and formal governance mechanisms. *Industrial Marketing Management*, v. 41, n. 3, p. 449-459, Abr. 2012. ISSN 0019-8501.
- LUI, S. S.; NGO, H. The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances. *Journal of Management*, v. 30, n. 4, p. 471-485, 2004. ISSN 0149-2063.
- LUMINEAU, F.; MALHOTRA, D. SHADOW OF THE CONTRACT: HOW CONTRACT STRUCTURE SHAPES INTERFIRM DISPUTE RESOLUTION. *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 5, p. 532-555, Mai. 2011. ISSN 0143-2095.
- MA, H. Toward Global Competitive Advantage: Creation, competition, cooperation, and co-option. *Management decision*, v. 42, n. 7, p. 907-924, 2004. ISSN 0025-1747.
- MAHMOOD, I. P.; ZHU, H. J.; ZAJAC, E. J. Where can capabilities come from? Network ties and capability acquisition in business groups. *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 8, p. 820-848, Ago. 2011. ISSN 0143-2095.
- MAÑAS, A. V.; PACANHAN, M. N. Alianças estratégicas e redes associativistas como fonte de vantagem competitiva no varejo de material de construção. *RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 6, n. 14, p. 19-33, 2007. ISSN 1983-0807.
- MESQUITA, L. F.; BRUSH, T. H. Untangling safeguard and production coordination effects in long-term buyer-supplier relationships. *The Academy of Management Journal ARCHIVE*, v. 51, n. 4, p. 785-807, 2008. ISSN 0001-4273.
- MOTTA, R.; SILVA, A. V. Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 5, n. 2, p. 101-108, 2007. ISSN 2176-0756.
- MOUZAS, S.; FORD, D. Leveraging knowledge-based resources: The role of contracts. *Journal of Business Research*, v. 65, n. 2, p. 153-161, Fev. 2012. ISSN 0148-2963.
- NENY CZ-THIEL, M. Private labels in Australia: A case where retailer concentration does not predicate private labels share. *Journal of Brand Management*, v. 18, n. 8, p. 624-633, 2011.
- NENY CZ-THIEL, M.; ROMANIUK, J. The nature and incidence of private label rejection. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, v. 19, n. 2, p. 93-99, 2011. ISSN 1441-3582.
- NENY CZ-THIEL, M.; ROMANIUK, J. Value-for-money perceptions of supermarket and private labels. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, v. 20, n. 2, p. 171-177, 2012. ISSN 1441-3582.
- OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization studies*, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998. ISSN 0170-8406.
- PAYAN, J. M. A review and delineation of cooperation and coordination in marketing channels. *European Business Review*, v. 19, n. 3, p. 216-233, 2007. ISSN 0955-534X.
- SABEL, C. F. Studied trust: building new forms of cooperation in a volatile economy. *Human Relations*, v. 46, n. 9, p. 1133-1170, 1993. ISSN 0018-7267.
- SHU, S. T.; WANG, T. S. Examining strategic motives of national brand manufacturers towards producing retailers' private labels: An empirical study in Taiwan. *Advances in Information Sciences and Service Sciences*, v. 4, n. 7, p. 42-54, 2012.
- SLUYTS, K. MATTHYSSENS, P; MARTENS, R.; STREUKENS, S. Building capabilities to manage strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 6, p. 875-886, Ago. 2011. ISSN 0019-8501.
- TJEMKES, B.; FURRER, O. The antecedents of response strategies in strategic alliances. *Management Decision*, v. 48, n. 7-8, p. 1103-1133, 2010. ISSN 0025-1747.
- TOLEDO, G. L.; GIRALDI, J. M. E.; DE ALMEIDA PRADO, K. P. L. Mapa perceptual de marcas próprias: uma investigação das principais marcas de grandes redes supermercadistas no Brasil. *Revista de Gestão USP*, v. 14, n. 4, p. 77-92, 2007.
- VIEIRA, J.; YOSHIZAKI, H.; LUSTOSA, L. Um estudo exploratório sobre colaboração logística num grande varejo supermercadista. *Revista Produção*, v. 20, n. 1, p. 135-147, 2010.
- WASSMER, U.; DUSSAUGE, P. Network resource stocks and flows: how do alliance portfolios affect the value of new alliance formations? *Strategic Management Journal*, v. 33, n. 7, p. 871-883, Jul 2012. ISSN 0143-2095.
- YAPRAK, A. Dynamic learning and strategic alliances: A commentary essay. *Journal of Business Research*, v. 64, n. 10, p. 1128-1130, Out. 2011. ISSN 0148-2963.
- ZHANG, J.; FRAZIER, G. V. Strategic alliance via co-opetition: Supply chain partnership with a competitor. *Decision Support Systems*, v. 51, n. 4, p. 853-863, Nov. 2011. ISSN 0167-9236.