

ELEMENTOS PARA SISTEMATIZAÇÃO CONCEITUAL: UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO DO VAREJO E A MARCA PRÓPRIA NO MERCADO BRASILEIRO.

KELI CRISTINA PEREIRA

Tecnóloga em Marketing – Unicuritiba

ALEX ROSENBROCK

Especialista em Metodologia do Ensino pela Universidade Positivo
MBA/Especialização em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário de Maringá
graduado em Ciências Biológicas pela Universidade Federal do Paraná – UFPR

ALISSON MARCELO LAURINDO

Bacharel em Administração e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Paraná

RESUMO

O Objetivo deste estudo é reunir elementos que possam contribuir para uma sistematização conceitual e um melhor entendimento sobre a relação do varejo e a marca própria, bem como iniciar uma discussão sobre as tendências e a sua influência no comportamento de compra dos consumidores no ponto de venda nas redes de varejo no Brasil. Por meio de uma metodologia de pesquisa qualitativa se identificou a necessidade de aprofundamento do estudo em possíveis impactos no *Brand equity* de marcas nacionais, pois, as marcas próprias estão investindo em qualidade buscando a consolidação de seu espaço no mercado nacional.

Palavras-chave: Varejo, Marca Própria, *Brand Equity*

ABSTRACT

The purpose of this research is to gather elements that can contribute to a systematic conceptual and a better understanding of the relationship between retail and private label as well as start a discussion about trends and their influence on consumer buying behavior at the point of sale networks retail in Brazil. Through a qualitative research methodology identified the need for further study on possible impacts on Brand equity of national brands because the brands are investing in quality seeking to consolidate their place in the national market.

keywords: Retail, Brand, Private Label, Brand Equity

1. INTRODUÇÃO

O setor varejista, devido à alta competitividade, vem passando por grandestransformações, que são exigidas pela necessidade de rápida adequação ao mercado e especialização dos concorrentes, essas transformações buscam atender a exigências do consumidor de forma eficiente e eficaz explica Parente (2000).Dentro das transformações impostas ao setor varejista está a obtenção de vantagem competitiva. Yokoyama, Silva e Piato (2012) mostram que as redes varejistas comercializam produtos que recebem suas marcas, como parte da estratégia e ampliação de seu portfóliode produtos e estabelecendo algumas vantagens perante as marcas tradicionais.

Partindo dessa premissa Nunes e Haight (2003), observam que as organizações estão considerando as marcas como ativos financeiros e estratégicos, e as áreas de marketing estão cada vez mais utilizando modelos de avaliação de marca. Um fato importante é que empresas e investidores estão compreendendo que a marca é um ativo da empresa e não apenas uma questão de imagem, que causar impacto no desempenho financeiro e estabelecer pactos com seus públicos, especialmente através da lealdade dos seus consumidores em relação a seus produtos e serviços.

Diante desses aspectos foi necessário reunir elementos para um melhor entendimento sobre o varejo, marcas e *Brand equity*, que pode ser definido segundo Kotler (2006) como a capacidade de dar poder a uma marca de produtos ou serviços, como forma de diferenciá-la da concorrência.

2.DESENVOLVIMENTO

2.1 VAREJO

Segundo Parente (2010) varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor final. Outros autores que expressam entendimento sobre varejo são Las Casas e Garcia (2007. P.3) e nos mostram que:

[...] o varejo tem como condição básica de sua prática a comercialização de produtos e serviços a consumidores finais, não importando a natureza da organização que o exerce e tampouco o local em que está sendo praticado.

Kotler e Keller (2006) também entendem que o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. A ampliação do conceito por Mattar (2011, p. 2) mostra que:

[...] varejo engloba um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos e é o último estágio do processo de distribuição, geralmente, caracterizado pelo contato mais estreito com os consumidores ou adquirentes do produto ou serviço.

2.1.2 A evolução do varejo

No Brasil a história do varejo está intimamente ligada à colonização do país, segundo Varotto (2006) é nesse período que surge a primeira forma de comércio que se tem registro, o escambo. Sob esta forma de comércio os primeiros exploradores faziam uso da mão de obra indígena para a derrubada das árvores de pau-brasil, em troca de quinquilharias.

De acordo com Spanhol e Benites (2004), o varejo propriamente dito surge no Brasil a partir da metade do século XIX, no final do século instalam-se no Brasil os primeiros estabelecimentos comerciais. Os produtos comercializados por esses estabelecimentos são apenas artigos importados, para atender a aristocracia local, como por exemplo, a Casa Masson e as Casas Pernambucanas. Varotto (2006) mostra que o processo de industrialização intensifica-se a partir de 1880 no estado de São Paulo e na cidade do Rio de Janeiro, nesse período alguns imigrantes investem na fabricação produtos que até então eram importados, tornando-se industriais de sucesso, como por exemplo, os Matarazzo, os Klabin e os Lundgren. O grande impulso do varejo brasileiro, segundo Mattar (2011) ocorreu durante e no final da Segunda Guerra Mundial, com o início da industrialização, tendo como objetivo substituir as importações; no começo pra suprir a ausência dos produtos em função da guerra e depois como política para industrializar o país.

Foi somente a partir de 1953 que surgem os primeiros supermercados Brasileiros como pode ser verificado a seguir na tabela 1.

Tabela 1

Supermercado	Data	Local
Americano	Março de 1953	SP
Sirva-se	Agosto de 1953	SP
Peg-Pag	Dezembro de 1954	SP
Disco	Novembro de 1956	SP
Pão de Açúcar	Abril de 1959	SP

Adaptado de: Mattar (2011 p. 9).

Parente (2010) destaca que o varejo brasileiro sofreu significativas transformações especialmente durante a década de 1990 com a chegada de grandes grupos internacionais. Nesta década a atividade varejista brasileira sofre um acelerado ritmo de consolidação; e um número crescente de varejistas já aparece na relação das maiores empresas do Brasil.

2.1.3 A importância do varejo na economia Brasileira

As informações constantes na PAC - Pesquisa Anual de Comércio do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010, p. 3) mostram que:

[...] o comércio varejista reuniu 1,2 milhão de empresas em 2010 (78,9%), gerando R\$ 789,3 bilhões de receita operacional líquida (42,5%). As atividades deste segmento ocuparam, em 31.12.2010, 6 888 mil pessoas (73,6%) e pagaram R\$ 70,1 bilhões em salários; retiradas e outras remunerações, representando 62,4% do total do

comércio. A margem de comercialização do varejo foi de R\$ 206,4 bilhões, 52,3% do total.

2.1.4 O Varejo Alimentar

No que se refere aos tipos de varejos no Brasil, segundo Parente (2000), os mais importantes são os hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, lojas de especialidades e mercearias; que são conhecidos como varejo alimentar.

Segundo estudo Setorial Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (2000), os supermercados caracterizam-se pela venda predominante de alimentos frescos ou mercearias e artigos de higiene e limpeza contemplam um mínimo de dois *check-outs* e uma área de vendas superior a 350 m². Os hipermercados caracterizam-se pela venda de alimentos, artigos de higiene e limpeza, eletrodomésticos, vestuário e artigos para o lar e contemplam uma superfície de vendas, em geral, acima de cinco mil m².

A pesquisa Anual de Comércio do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) de 2010 mostra:

[...] a atividade de hipermercados e supermercados, com 1,0% (12.140) do total das empresas do comércio varejista, gerou R\$ 193,3 bilhões de receita líquida de revenda (24,8%), ocupou 1,0 milhão de pessoas (14,7%) e despendeu R\$ 11,7 bilhões (16,7%) em salários; retiradas e outras remunerações. Este tipo de comércio apresentou a maior média de pessoas ocupadas por empresa (84), acima da média do comércio varejista que é de (6).

Spanhol e Benites (2004) consideram que dentre os agentes econômicos que compõem a cadeia produtiva do país, o varejo alimentar é o que mais se destaca, não somente pelos números, mas, sobretudo, pela sua proximidade com o consumidor.

2.1.5 Aumento do poder do varejo

De acordo com Alday e Pinochet (2002), o varejo atravessou um grande ritmo de transformação na década de 2000, com destaque para o aumento da globalização, através da chegada de grandes grupos empresariais estrangeiros investindo no Brasil; com atividades próprias ou em associações com grupos brasileiros. Entre estas principais empresas destacam-se: Carrefour, Wal-Mart, Sonae, entre outros. Essa concentração segundo Wilner (2006, p.19), aumenta o poder de negociação do varejo sobre seus fornecedores, pois:

[...] no Brasil a indústria tem registrado queixas com relação as práticas comerciais que achatam margens na negociação, na entrega, no armazenamento, a colocação nas gôndolas e a participação nas campanhas publicitárias dos varejistas. Quando uma rede varejista inaugura uma nova loja, por exemplo, faz-se a solicitação de que o primeiro lote de produtos seja gratuito; essa prática tem o nome de enxoval.

Como explicam Alday e Pinochet (2002), a prática chamada enxoval é uma taxa cobrada do fornecedor, pelo supermercadista, a cada vez que abre uma nova

loja, onde o fornecedor deve abastecê-la sem custo ao supermercado. Existe também a chamada taxa de aniversário, onde os fornecedores abastecem, sem custo, a loja para as promoções da data de aniversário. Essa prática foi adotada no Brasil pelo Grupo Sonae.

Na opinião de Parente (2000,p.17), os fornecedores sentem-se vulneráveis,

[...] pela dependência excessiva de alguns grandes varejistas, que começam a impor suas condições de fornecimento, definindo desde a forma de abastecimento até os procedimentos de gestão de processos produtivos que o fabricante deve adotar.

Wilner (2006) também destaca que o varejo ganha espaço para negociação junto ao fornecedor, ao construir suas próprias marcas, adquirindo os produtos a um preço menor, pode obter uma margem mais elevada e atrair mais clientes para a sua loja, já que consegue oferecer preços mais competitivos para o consumidor. Parente (2000) também confirma a estratégia de utilização da Marca Própria como um fator de enfraquecimento dos fabricantes.

2.2 MARCA

Aaker (1998 p.7) conceitua marca como:

[...] um nome diferenciado e/ou símbolo destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim, 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.

Caputo, Macedo e Nogueira (2008) explicam que a marca exercia somente um papel restrito à identificação do produto, sendo a sua extensão. Porém essa visão evoluiu ao ponto que a marca deixou de se restringir ao produto ao qual identificava, tornando-se complexa e abrangente; saiu do âmbito da engenharia de produto para o da cultura de consumo, que é formada pela percepção dos consumidores a partir de suas experiências com o produto e com a organização.

Keller (2006) explica que muitos administradores consideram marca como algo ainda mais abrangente, como algo que já criou um nível de conhecimento, reputação e destaque no mercado; e que para criar uma marca é preciso encontrar um nome, logotipo, símbolo, desenho de embalagem ou outro atributo que identifique o produto e o diferencie dos outros.

Esses componentes de uma marca podem ser denominados como elementos de marca e para escolher esses elementos existem seis critérios: Memorabilidade, Significância, Atratividade, Transferibilidade, Adaptabilidade e Proteção. Kotler e Keller (2006) consideram os três primeiros critérios como critérios de “construção da marca” e referem-se ao modo de como *brand equity* pode ser construído mediante a escolha ponderada de um elemento de marca. Já os três últimos critérios possuem uma natureza mais defensiva, focados no modo de como o *brand equity* contido num elemento pode ser estimulado e preservado diante de diferentes oportunidades e limitações. A tabela 2, a seguir, mostra os critérios e suas aplicações.

Tabela 2

<p>1. Memorabilidade Facilmente reconhecido Facilmente Lembrado</p> <p>2. Significância Descritivo Persuasivo</p> <p>3. Atratividade Divertido e interessante Rica imagem visual e verbal Esteticamente agradável</p>	<p>4. Transferibilidade Dentro de categorias de produtos e através delas Através de fronteiras geográficas e culturais</p> <p>5. Adaptabilidade Flexível Atualizável</p> <p>6. Proteção Legal Competitiva</p>
--	--

Adaptado :Gestão estratégica de marcas, Kevin Lane Keller, 2006, p.92

O nome da empresa pode ser usado como marca e ser utilizado para praticamente todos os seus produtos, como por exemplo, a General Electric e a Hewlett-Packard. Existem também fabricantes dão a novos produtos nomes de marcas não relacionados com o nome da empresa, por exemplo, a Unilever com seu portfólio de marcas que inclui Omo, Doria, Kibon, Dove, Hellmann's e Rexona. Alguns varejistas criam marcas utilizando o nome do seu estabelecimento ou alguma outra marca, são as chamadas marcas próprias; temos como exemplo a C&A com as marcas Suncoast e Ângelo Lírico; e o Walmart com as marcas Equate, GreatValue e Bom Preço. Para Serralvo (2008) a marca tem como finalidade acentuar a diferenciação entre produtos, reduzindo a importância do preço na decisão de compra. O autor complementa que para a construção de uma marca para o público externo, é necessário desenvolver uma comunicação da marca de forma integrada, alinhando um programa de marketing e publicidade.

2.2.1 Marca própria ou marca de supermercados ou marca de distribuidor

Kotler e Keller (2006) consideram como marca própria, aquela que é desenvolvida pelos varejistas e atacadistas e podem ser chamadas também de marca da casa ou da loja; e podem ser encontradas em muitas categorias de produtos. Serralvo (2008) categoriza as marcas em dois grupos, marcas de fabricantes e marcas próprias; excluindo assim as marcas genéricas, que é uma categoria formada na maioria das vezes por produtos sem um nome de marca. A distinção entre marca de fabricante e marca própria reside no fato da marca de fabricante ser essencialmente de uso e posse dele, podendo ser vendida por diferentes varejistas ou atacadistas, enquanto a marca própria é possuída ou controlada por meio de direitos de contrato, por uma empresa varejista e a venda deve ser feita exclusivamente em seus estabelecimentos, explica Parente (2000). Para Alvarez (2008) Os produtos com a marca do varejista estabelecem sua relação valor/preço em função da imagem de marca da loja ou rede varejista. Dessa forma a estratégia de mix de produtos e de posicionamento em relação aos líderes estará limitada pela percepção do consumidor e não por questões de fornecimento.

Com investimentos em comunicação reduzidos e em muitos casos nulos, explica Silva, Merlo e Nagano (2012); o preço mais baixo praticado nas marcas próprias é consequência de uma grande economia de custos e da forma como são comercializadas; essa é a fórmula para poderem praticar preços abaixo das marcas tradicionais, as marcas de fabricante. Por outro lado o consumidor se queixa da falta de comunicação e de informações a respeito da qualidade, dos fornecedores e produtos e também da falta de criatividade nas embalagens.

De acordo com Peeterset al. (2006), as estratégias de marcas próprias adotadas pelos varejistas brasileiros se encontram em período de transição, buscando deixar a imagem de produtos baratos e sem qualidade, para produtos de qualidade comparados às marcas líderes.

2.2.2 A Evolução da Marca Própria no Brasil

Parente (2000) e Peeterset al. (2006), mostram que os primeiros produtos com marcas próprias surgiram no Brasil na década de 1970 e eram vistos pelos consumidores como sendo produtos de baixa qualidade, e os autores também concordam que, a estratégia de marcas próprias foi adotada com maior intensidade após a estabilidade da economia, conseguida com o Plano Real; e houve em seguida uma evolução do conceito de marcas próprias e os varejistas passaram a investir em produtos de qualidade comparados às marcas líderes, deixando de serem vistos como produtos baratos e sem qualidade, e o grande desafio é manter a competitividade de preços mesmo investindo em qualidade.

A utilização de marcas próprias no varejo é um fenômeno que está ocorrendo em todo o mundo, entretanto no Brasil, sua utilização ainda está no início, representando 4,8% de participação nas vendas em valor e 6% em volume no país segundo apontamentos do Nilsen (2010), através do 16º Estudo anual de Marcas Próprias.

O mesmo estudo mostra que o comprador de Marcas Próprias no Brasil possui:

[...] nível socioeconômico alto e na faixa etária de 41 a 50 anos, os consumidores de marcas próprias residem em lares de 4 a 5 pessoas e pertencem ao grupo de consumidores conscientes e maduros bem sucedidos. Ao contrário do que já se imaginou no passado, o consumidor de marcas próprias não pertence, em sua maioria, ao nível socioeconômico baixo (classes D+E).

2.2.3 A ameaça da Marca Própria às Marcas de Fabricantes

Para Alvarez (2008) os varejistas têm três vantagens sobre os fabricantes na luta pelo espaço na mente do consumidor: Contato físico e contínuo com os consumidores; Controle sobre as variáveis de marketing no ponto de venda e; Formação de uma base de dados com acesso à informação sobre as motivações e o comportamento de compra do consumidor. Neste contexto, essa pode ser uma ameaça, mais importante, inclusive, que o poder econômico, pois, entende-se uma marca forte e um posicionamento claro possibilitarão resultados financeiros melhores.

2.3 BRAND EQUITY

Para Kotler e Keller (2006), Branding significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca, e esta totalmente relacionado a criar diferenciação entre produtos e serviços. Já o *Brand equity* é o valor agregado atribuído a produtos e serviços; e esse valor reflete-se no modo de como os consumidores pensam, sentem

e agem em relação à marca, representa o valor psicológico e financeiro para a empresa.

Aaker (1998) conceitua *Brand equity* como um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela.

Segundo Serralvo (2008) o *Brand equity* é a diferença entre o valor da marca pago pelo consumidor e o valor do produto sem a marca.

2.3.1 *Brand Equity* baseado no consumidor

A definição de Kotler e Keller (2006) para o *Brand Equity* baseado no consumidor é o efeito diferencial que o conhecimento de uma marca exerce na resposta do consumidor ao marketing dessa marca. sua vez Keller e Machado (2006) consideram que o *Brand equity* baseado no cliente é o efeito positivo que o conhecimento da marca causa sobre a resposta do consumidor, ou seja, a marca tem *Brand equity* positivo quando os clientes reagem mais favoravelmente a um produto quando a marca é identificada do que quando não se identifica a marca.

O conhecimento da marca consiste em todos os pensamentos, sensações, imagens e experiências ligadas à marca, e o desafio dos profissionais de marketing na construção de uma marca forte é garantir que os consumidores tenham o tipo correto de experiências com seus produtos e serviços, afirmam Kotler e Keller (2006); e um fator importante na construção de uma marca forte e construir planos de comunicação de marketing eficazes.

O acesso às informações de *Brand Equity* baseado no consumidor é importante para uma empresa, pois segundo Neto e Luce (2006) tais informações poderão auxiliá-la a transformar e explorar sua marca como verdadeiro diferencial competitivo; conseguindo desta forma compreender adequadamente como é construído o seu valor.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Questões ligando marca própria a lucro, preço baixo, poder de barganha junto a fabricantes tradicionais são amplamente difundidas na literatura; mas os varejistas segundo Peeters et al. (2006), estão investindo no desenvolvimento de seus produtos para que deixem de ser lembrados como produtos de baixa qualidade e poder fornecer maior nível de informações aos consumidores.

Para pesquisas futuras, sugere-se o desenvolvimento de um estudo mais profundo sobre a influência da marca própria no comportamento do consumidor em relação aos produtos de marcas tradicionais no momento da compra; e a mensuração sobre possíveis impactos no *Brand equity* baseado no consumidor das marcas tradicionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A.; **Marcas: Brand Equity Gerenciando o Valor da Marca**. Tradução André Andrade. 11 ed. São Paulo: Elsevier, 1998.
- ALDAY, H.E.C; PINOCHET, L.H.C.; A Tecnologia e-Commerce como Estratégia Determinante no Setor Supermercado. Revista FAE, Curitiba, v.5, n.3, p. 11-21, 2002.
- ALVAREZ, F. J. S. M.; **Trade Marketing: A Conquista do Consumidor no Ponto de Venda**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BNDES, 2000. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 11, p. 101-122.
- CAPUTO, E.S.; MACEDO, M. A.S. e NOGUEIRA, H. G. P.; Avaliação de Marcas: Uma Aplicação ao Caso Bombril, **RAE eletrônica – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 2, Art. 21, 2008.
- IBGE, Pesquisa Anual de Comércio, v.22, 2010. Disponível em www.ibge.gov.br. Acesso em 01 de junho de 2012.
- KELLER, Kevin L. e MACHADO, Marcos; **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip e KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, A. L.; GARCIA, M. T. (Org.); **Estratégias de Marketing para Varejo: Inovações e Diferenciações Estratégicas que fazem a diferença no Marketing de Varejo** – São Paulo: Novatec Editora, 2007.
- LOURO, Maria João Soares. Modelos de Avaliação de Marca, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 26-37, 2000.
- MATTAR, Fauze Najib. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.
- NIELSEN. 16º Estudo Anual de Marcas Próprias, out. 2010. Disponível em: http://br.nielsen.com/news/Pesquisa_marcas_proprias.shtml >. Acesso em: 23 jul. 2013.
- NUNES, G.; HAIGHT, D. Marca: Valor do Intangível, medindo e gerenciando o Valor Econômico. São Paulo, Atlas, 2003.
- PAULA, V.A. F; SILVA, A. L.; e PIATO, É. L. Estratégia de Marcas Próprias no Varejo Supermercado: Um estudo comparativo entre Brasil e Inglaterra. **Revista Produção - ABEPRO (Associação Brasileira de Engenharia de Produção)**, Uberlândia, v. 23, n. 1, p. 66-79, 2013.
- PARENTE, J.; **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia** – São Paulo: Atlas, 2010.
- PEETERS, T. H.; et al. **Estratégias de Marca Própria Refletida na Imagem Percebida pelos Compradores de Super / Hipermercados**. Revista Jovens Pesquisadores, São Paulo, ano 3, n. 4, 2006.

PEREIRA, Inês. Marcas de Supermercado, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 16-27, 2006.

SERRALVO, F. A. (Org.). **Gestão de Marcas no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SILVA, L. A.; MERLO, G. M.; NAGANO, M.S. Uma Análise dos principais Elementos Influenciadores da Tomada de Decisão de Compra de Produtos de Marca Própria. **READ – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, n.1, p.97 – 129, 2012

SPANHOL, Caroline P. & BENITES, Anderson T. **Evolução histórica do varejo brasileiro de alimento e seus fatores competitivos**. Campo Grande. UFMS.2004.

VARGAS NETO, Alcívio e LUCE, Fernando Bins. Mensuração de Brand Equity baseado no consumidor: avaliação de escala multidimensional. **Encontro de Marketing da ANPAD (2.:2006: Rio de Janeiro. [Anais..]**. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006.

VAROTTO, L. F. História do Varejo, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 5, n. 1, p.86-90, 2006.

WILNER, Adriana. A Força do Varejo, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 17-21, 2006.

YOKOYAMA, M. H.; SILVA, A. L.; PIATO, E. L. **Desenvolvimento de Marcas Próprias: Estudo Comparativo entre o Varejo e Fornecedores da Indústria Alimentícia**. *Gestão da Produção*, São Carlos, v.19, n. 3, p. 543 – 556, 2012.