



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES DE MARCA
PRÓPRIA: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE
GRANDE DISTRIBUIÇÃO EM PORTUGAL**

SARA CRISTINA BRAGA DE LIMA OLIVEIRA

OUTUBRO - 2015



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES DE MARCA
PRÓPRIA: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE
GRANDE DISTRIBUIÇÃO EM PORTUGAL

SARA CRISTINA BRAGA DE LIMA OLIVEIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR MANUEL LARANJA

OUTUBRO - 2015

Agradecimentos

Aos meus pais, sem os quais seria impossível alcançar mais esta conquista pessoal, agradeço todo o apoio e motivação que desde sempre me concederam.

Um agradecimento especial ao Luís, que me acompanhou de forma mais próxima nesta fase da minha vida, demonstrando sempre paciência, apoio e compreensão.

Pela enorme disponibilidade e simpatia, agradeço ao Rui Ferreira Oliveira e a todos os elementos da empresa que contribuíram diretamente para o estudo de caso.

Não posso deixar de agradecer ao Professor Doutor Manuel Laranja pela disponibilidade que, na qualidade de orientador, sempre demonstrou.

Ao meu irmão, espero servir-lhe de exemplo.

Resumo

As empresas não são ilhas isoladas (Hakanson e Snehota, 1989) uma vez que interagem, no decurso da sua atividade, com uma vasta panóplia de agentes económicos, dos quais os fornecedores são apenas um exemplo (de notória importância). De facto, os relacionamentos com fornecedores podem revelar-se uma importante fonte de vantagem competitiva de difícil imitação (Brandenburgers e Nalebuff, 1997).

Estamos perante uma temática importante, estratégica e indissociável a qualquer empresa. Esta importância ganha especial destaque sobretudo no caso das marcas próprias, onde quem se apresenta ao consumidor é a empresa da grande distribuição uma vez que é o seu nome que é posto à prova quando um consumidor adquire um produto de marca própria, o que sustenta a especial importância destes fornecedores.

O presente trabalho tem o intuito de caracterizar os relacionamentos entre a empresa da grande distribuição alvo deste estudo e os seus fornecedores de marca própria. Concluiu-se que, fruto da estratégia adotada pela empresa, as relações com os seus fornecedores de marca própria caracterizam-se pela grande proximidade, cooperação e confiança.

Palavras-chave: Relacionamento com fornecedores, Redes, Marca Própria, Relação comercial

Abstract

Enterprises are not isolated isles (Hakanson and Snehota, 1989) since they interact in the course of their activity, with a wide range of economic operators whose suppliers are just an example (of eminent importance). In fact, relationships with suppliers can be an important source of competitive advantage difficult to imitate (Brandenburgers and Nalebuff, 1997).

This is an important issue, strategic and essential to any company. This achieves special focus particularly in the case of own brands, which is presented to the consumer that is the company's wide distribution and it is its name that is put to the test when a consumer purchases a private label. This fact supports the special importance of these suppliers.

This aim of this essay is to characterize the relationships between a company of a large distribution and its own brand suppliers.

This study concluded that, due to the strategy adopted by the company, relationships with their own brand suppliers are described by close proximity, cooperation and trust.

Keywords: Supplier relationships, networks, private label, commercial relationship

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
1. Introdução	1
2. Revisão de literatura	4
2.1. Marca	4
2.1.1. Definição e Tipologia	4
2.1.2. Tipologia de fornecedores de marca própria	6
2.2. Redes	7
2.2.1. Relações Comerciais	8
2.2.1.1. Conceito e Tipologias	8
2.2.1.2. Características.....	10
2.3. Análise dos relacionamentos	12
2.3.1. Relacionamentos com Fornecedores	17
2.4. Síntese e questões de pesquisa	22
3. Metodologia.....	22
4. Estudo de Caso	24
4.1. Apresentação	24
4.1.1. Unidade de Análise (empresa).....	24
4.1.2. Fornecedores.....	25
4.2. Análise do Estudo de Caso	27
5. Conclusão	33
5.1. Principais Conclusões	33
5.2. Limitações e Sugestões para futuras investigações	35
Referências Bibliografias	36
Referências Eletrónicas	39
Anexos.....	40
Anexo A: Guião de entrevista para o Estudo de Caso	40

Índice de Tabelas

Tabela I: Funções desempenhadas pela Marca	5
Tabela II: Modelo <i>Drivers</i> do valor dos relacionamentos	12

Tabela III: Tipologias de relacionamentos	14
Tabela IV: Relacionamento Transacional versus Relacionamento Cooperativo	17

Índice de Figuras

Figura 1: Relações Comerciais	10
Figura 2: Níveis de relacionamento e gestão de redes	15
Figura 3: Tipologias de relacionamentos de fornecedores	18

1. Introdução

As empresas são, tal como referem Ritter *et al* (2004), complexas redes constituídas por relacionamentos entre pessoas, departamentos e unidades funcionais, que lhes concedem a capacidade de desenvolver e implementar estratégias. Assim, as empresas precisam gerir, para além desses relacionamentos internos, os relacionamentos externos que estabelecem com as outras organizações com as quais interagem.

De acordo com Hakanson (1982) e Hakasson e Snehota (1995), os processos de trocas comerciais estabelecidos entre empresas, no decurso da sua atividade, tendem a tornar-se formais através da identificação de funções e responsabilidades o que pode implicar adaptações nas empresas envolvidas. Assim, surgem compromissos que fortalecem as empresas e, em simultâneo, criam maior interdependência entre elas. A competição, fruto dos benefícios económicos que cada empresa retira da interação com as demais, e cooperação são assim características das relações entre empresas.

Hakansson (1987) caracterizou o relacionamento entre empresas como sendo “*one of the most valuable resources that a company possesses*”.

Assim, consideramos as relações com fornecedores um tema estratégico para qualquer organização, o que fundamenta o interesse no tema.

Tendo em conta o contexto económico em que vivemos, parece-nos pertinente que este trabalho se restrinja a fornecedores de marca própria visto que encontramos cada vez mais variedade de produtos de marca própria nas prateleiras dos hipermercados e supermercados portugueses, o que nos leva a supor que estas marcas registam uma procura significativa (caso contrário deixariam de existir).

De facto, segundo *Private Label Manufacturers Association* (2014)¹, a popularidade das marcas próprias continua a crescer em toda a Europa. É esta a conclusão retirada da compilação de dados efetuada pela Nielsen para a *PLMA's 2014 Internacional Private Label Yearbook*, onde se verifica que existem quinze países europeus cujas vendas de marcas próprias ultrapassam já os 30% das suas vendas totais realizadas. Nos países europeus trabalhados pela Nielsen, aqueles onde as marcas próprias registam maior peso nas vendas totais são Suíça (53%), Espanha (51%), Reino Unido (45%), Portugal (45%), Alemanha (44%), Bélgica (41%) e Áustria (40%). É expectável que o crescimento de quota de mercado das marcas próprias continue nos próximos anos, segundo o estudo realizado a mais de dez mil consumidores, em catorze países, para a *Private Label Manufacturers Association*, com o título “*Os compradores europeus de hoje*”.

Dado o potencial de crescimento e importância das marcas próprias, pretendemos restringir o estudo à relação com fornecedores de marca própria de uma empresa da grande distribuição que opera em Portugal.

Concretamente, no caso dos fornecedores de marca própria, dado que esses produtos irão representar a organização, estando muitas vezes o seu nome explícito nas embalagens, surge a questão: Como se caracterizará a relação com fornecedores de marca própria? Maior proximidade e cooperação? Meramente transacionável?

Após uma pesquisa teórica acerca deste tema na literatura existente, pretendemos perceber junto da empresa de grande distribuição alvo do estudo, como se caracteriza a relação com alguns dos seus fornecedores de marca própria.

¹ Fonte: <http://www.plmainternational.com/industry-news/private-label-today> , consultado em 6 de dezembro de 2014

Quanto à estrutura, este trabalho é constituído por cinco capítulos. Após a presente Introdução, segue-se a Revisão de Literatura na qual, para além de serem introduzidos alguns conceitos para facilitar a compreensão do tema, abordaremos aspetos relacionados com as relações entre empresas e seus fornecedores, concretamente, a complexidade das redes, características e tipologias de relações comerciais entre empresas, através da pesquisa na literatura existente. Posteriormente, surge a Metodologia e o Estudo de caso, onde começaremos por apresentar a unidade de análise e os fornecedores que participaram neste estudo, passando depois à análise dos elementos recolhidos. Para finalizar o trabalho, segue-se a Conclusão, onde iremos incluir as limitações detetadas neste trabalho e sugestões para futuras investigações.

2. Revisão de literatura

Na presente revisão de literatura começamos por apresentar alguns aspetos associados ao conceito de marca a fim de facilitar a compreensão e pertinência do tema, concretamente a definição e tipologias, assim como a tipologia de fornecedores de marcas próprias.

De seguida, serão abordados conceitos como redes e relações comerciais, terminando com a análise de relacionamentos e, de forma mais detalhada, características dos relacionamentos com fornecedores.

2.1. Marca

2.1.1. Definição e Tipologia

De acordo com o Instituto Nacional de Propriedade Industrial, a marca *“é um sinal que identifica no mercado os produtos ou serviços de uma empresa, distinguindo-os das demais empresas suas concorrentes”*, sendo que o seu registo *“confere ao seu titular o direito exclusivo do seu uso e a possibilidade de impedir terceiros de a utilizar sem o seu consentimento”*.²

Desta forma, a marca indica a natureza ou origem do produto, o que permite ao consumidor elaborar considerações mais ou menos favoráveis acerca das características desse produto ou serviço (tais como qualidade, desempenho, excelência, etc.).

² Fonte: <http://www.marcaspatentes.pt/index.php?section=125>, consultado em 6 de dezembro de 2014

Na Tabela I, podemos analisar algumas das funções que a marca pode desempenhar, referidas por Keller e Machado (2005).

Tabela I: Funções desempenhadas pela Marca

Para os Consumidores	Para os Produtores
Identificar a origem do produto e o seu produtor	Simplificar a procura
Responsabilizar o produtor	Proteger, em termos legais, questões de exclusividade
Reduzir riscos	Indicar qualidade para os consumidores
Elemento simbólico	Criar associações exclusivas
Indicativo de qualidade	Fonte de vantagem competitiva
Facilitar a procura do produto	Activo para retornos financeiros

Fonte: Adaptado de Keller e Machado (2005)

As marcas distinguem-se em dois tipos: as marcas de fornecedor e as marcas próprias.

O conceito de marcas de fornecedor engloba as marcas utilizadas por empresas que se dedicam à produção de produtos ou serviços, ou seja, as marcas de fornecedor são as marcas que representam empresas cujo *core business* é a produção de um produto ou serviço que será posteriormente comercializado em diversos canais de distribuição.

De acordo com a *Private Label Manufacturers Association*³, a marca própria representa todas as mercadorias vendidas sob a marca de um retalhista, sendo que essa marca pode ser o nome do próprio ou um nome criado exclusivamente pelo retalhista.

Tal como refere Oubinã *et al* (2006), as marcas próprias apresentam um paradoxo entre concorrência e parceria pois, implicam parceria entre o fornecedor e o retalhista (a fim de juntos conseguirem responder às necessidades dos clientes finais) mas, também envolvem concorrência entre ambos, no caso de o fornecedor também ser detentor de marcas de fornecedor.

³ Fonte: <http://www.plmainternational.com/industry-news/private-label-today>, consultado em 6 de dezembro de 2014

2.1.2. Tipologia de fornecedores de marca própria

Os fornecedores são essenciais para qualquer empresa.

Watts (1993) argumenta que, num mercado global, as empresas necessitam de uma rede de fornecedores competente como forma de conseguir competir eficazmente.

De facto, as empresas não são ilhas que existem isoladamente (Hakanson e Snehota, 1989). As empresas estão enquadradas numa rede (a cadeia de fornecimento) a qual tem impacto na rentabilidade e produtividade da organização.

Em termos de estrutura, os produtores de marca própria podem ser divididos em três grupos⁴:

- Os produtores de marcas de fornecedor que utilizam a sua capacidade excedente para produzir marcas próprias. Estes possuem uma estrutura dupla;
- Os produtores que se especializam numa categoria de produtos, concentrando-se na produção de marcas próprias;
- E, os grandes retalhistas que possuem capacidade para a produção dos seus próprios produtos.

A eficiência da cadeia de fornecimento depende de todos os elementos que a constituem, sendo os fornecedores um desses elementos.

⁴ Fonte: <http://www.plmainternational.com/industry-news/private-label-today>, consultado em 6 de Dezembro de 2014

2.2. Redes

De acordo com Hakanson e Ford (2002), podemos definir uma rede como sendo uma estrutura onde existe um conjunto de nós (entenda-se empresas) que estão relacionados entre si através de ligações específicas (entenda-se relações comerciais), cujo conteúdo resulta do investimento dos nós envolvidos.

Möller e Svahn (2003) argumentam que as empresas integram dois tipos de redes, as redes intencionais, que ocorrem após ponderação por parte da empresa envolvida, e as redes involuntárias, que surgem de forma espontânea.

Tal como referido anteriormente, as empresas não são ilhas isoladas (Hakanson e Snehota, 1989), dado que dependem de recursos controlados por outras empresas. A interdependência entre empresas existe e assume variadas formas (Cunningham, 1996), tais como, a necessidade de obter lucro através dos outros com quem interagem (com o intuito de garantir a sua sustentabilidade), o acesso ao conhecimento e capacidades dos outros, o acesso aos bens/ serviços produzidos pelos demais e até granjear conhecimento detido pelos outros.

De facto, as empresas interagem com outras e desenvolvem relacionamentos a fim de explorar e desenvolver os seus recursos (Turnbull e Wilson, 1989). Esses recursos podem ser agrupados em 3 tipos: os recursos financeiros; a posição da empresa na rede pois, possuem associados direitos e obrigações; e, por último, as competências que a empresa possui.

Ford (1997) refere que as empresas não são monogâmicas uma vez que não desenvolvem apenas uma relação comercial com uma única empresa. Pelo contrário, as

empresas possuem um conjunto de relações comerciais com um alargado número de outras empresas.

A complexidade das redes aumenta à medida que as empresas vão acedendo a recursos oriundos de outros agentes económicos, tais como, instituições bancárias, governo, consultores, associações, etc.

Em suma, as empresas são apenas uma parte integrante de uma vasta e complexa rede de relacionamentos que se estabelece entre agentes económicos. A complexidade desses relacionamentos justifica-se pelo facto de que são estes que sustentam os negócios entre empresas (Ford *et al*, 2003). Desta forma, nenhum relacionamento pode ser compreendido fora do contexto da rede que integra (Hakanson e Ford, 2002).

2.2.1. Relações Comerciais

2.2.1.1. Conceito e Tipologias

O conceito de relações comerciais é definido por Anderson e Narus (1991) como sendo um processo onde duas organizações *“form strong and extensive social, economic, service and technical ties over time, with the intente of lowering total costs and/ or increasing value, thereby achieving mutual benefit”*.

De facto, no decurso da sua atividade, cada empresa tem de desenvolver relacionamentos com várias organizações dado que estas afetam, de forma direta ou indireta, o seu desempenho (Ritter *et al*, 2004).

Um estudo desenvolvido por Brandenburgers e Nalebuff (1997) identificou quatro tipos de organizações que interferem na atividade das empresas, são elas: fornecedores,

clientes, concorrentes e organizações complementares. Neste estudo, os autores argumentam que:

- Os relacionamentos com fornecedores são fundamentais para as empresas, podendo ser fontes de vantagem competitiva de difícil imitação. O desenvolvimento destas relações depende da capacidade e da dedicação aplicada pelos intervenientes.
- Os relacionamentos com clientes são muito importantes pois, se não existirem clientes que procurem o bem/ serviço que a empresa oferece no mercado a sua existência estará inviabilizada. De facto, o desenvolvimento de relações de proximidade com os clientes permite à empresa conhecer melhor as necessidades dos seus clientes e assim melhorar os bens/ serviços que lhes disponibiliza.
- Os relacionamentos com concorrentes podem assumir a forma de conluio, a fim de reforçar posição de mercado, ou de cooperação com o objetivo, por exemplo, de desenvolver uma nova tecnologia (verificam-se vários exemplos em clusters).
- Os relacionamentos com organizações complementares referem-se a relacionamentos desenvolvidos com vários tipos de organizações públicas e privadas que permitem aumentar o valor dos bens/ serviços da própria empresa. São exemplos, parcerias estabelecidas para a realização de campanhas promocionais, de forma a promover a compra cruzada de bens complementares, onde ambas as empresas envolvidas saem beneficiadas. Outro exemplo, são relacionamentos que permitam o conhecimento sobre alterações na legislação (através de organizações como o IAPMEI, o AICEP, etc.).

Em jeito de resumo, Ritter *et al* (2004) apresentaram a Figura 1, onde acrescentaram às ideias defendidas por Brandenburgers e Nalebuff (1997) as relações existentes dentro de cada um destes elementos.

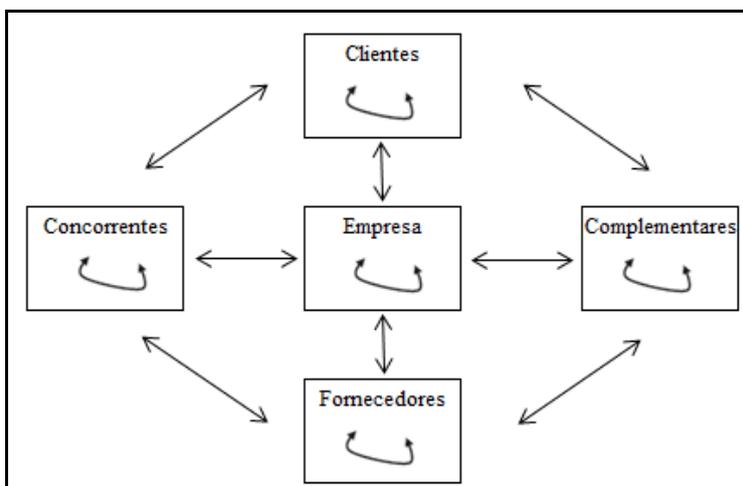


Figura 1: Relações comerciais

Fonte: Adaptado de Ritter *et al* (2004)

Este trabalho restringe-se aos relacionamentos com fornecedores.

2.2.1.2. Características

Day (2000) argumenta que a gestão e desenvolvimento eficiente dos relacionamentos pode revelar-se uma importante fonte de vantagem competitiva para as empresas.

Gerir redes e relacionamentos implica gerir interações, isto é, implica exercer influência nas atividades internas das outras empresas e deixar-se também ser influenciado pelos demais (Ford e Saren, 1996). Assim, surge o conceito de interdependência uma vez que

o que acontece num relacionamento afeta os outros relacionamentos e vice-versa (Ritter, 2000).

Outro aspeto interessante que caracteriza o relacionamento entre empresas é a cooperação que, surge à medida que as empresas vão interagindo entre si, e se corporiza nas adaptações realizadas pelas mesmas, contribuindo para reforçar o compromisso e o relacionamento existente (Hakanson, 1982). Para além da cooperação, Hakanson e Snehota (1995) referem o conflito como característica necessária e positiva no decurso de um relacionamento comercial, que resulta da repartição dos benefícios financeiros.

Walter *et al* (2002) referem que a existência de confiança no relacionamento é também uma característica importante sem a qual o sucesso do relacionamento fica comprometido. De facto, outros autores referem que a ausência de confiança no relacionamento leva a relacionamentos falhados (Spekman *et al*, 2000; Germünden *et al* 1996).

As experiências anteriores, das pessoas e das empresas, obtidas em outros relacionamentos são também referidas como importantes influências na atitude e comportamento durante um relacionamento (Cunningham, 1996).

Apesar de todas estas características, os relacionamentos nem sempre estão ativos uma vez que poderá ocorrer um longo período entre transações, o que não significa o fim do relacionamento mas, sim uma interrupção temporária que ocorre entre transações mediante os objetivos e necessidades dos envolvidos (Grönroos, 1997).

2.3. Análise dos relacionamentos

Tal como anteriormente referido, as empresas precisam, no decurso da sua atividade, de estabelecer relacionamentos comerciais com outras empresas e, para esse efeito, necessitam efetuar escolhas, ou seja, analisar as alternativas disponíveis a fim de selecionar a que melhor satisfaça os seus objetivos.

Ulaga (2003) apresenta o modelo *Drivers* do valor dos relacionamentos como sendo uma ferramenta que, recorrendo a oito dimensões, pretende facilitar a análise dos relacionamentos entre empresas.

As 8 dimensões contempladas no modelo de Ulaga (2003) referem-se a parâmetros importantes na tomada de decisão relativa a fornecedores, são eles: a qualidade do produto, o serviço de apoio, a entrega, o *know-how* do fornecedor, o *time-to-market*, a interação entre pessoas de ambas as empresas, os custos diretos e os custos do processo. Na Tabela II, podemos observar uma sistematização da ferramenta em questão, adaptada a partir do autor.

Tabela II: Modelo *Drivers* do valor dos relacionamentos

Qualidade do Produto	Serviço de Apoio
Desempenho do Produto	Serviços relacionados Produto
Confiança no Produto	Informação ao Cliente
Consistência do Produto	<i>Outsourcing</i>
Entrega	Know-how do Fornecedor
Entrega dentro de Prazo	<i>Know-how do Mercado</i>
Flexibilidade na Entrega	Melhoria de Produtos Existentes
Entrega Eficaz	Desenvolvimento de Novos Produtos
Time-to-Market	Interacção entre pessoas das empresas
Definição de Tarefas	Comunicação Direta
Desenvolvimento de Protótipos	Resolução de Problemas
Teste e Validação dos Produtos	Objetivos Comuns
Custos diretos do produto (preço)	Custos do Processo
Preço acima, abaixo, competitivo	Gestão de <i>Stocks</i>
Preço Anual Decrescente	Tratamento de Encomendas
Programas de Redução de Custos	Inspeções
	Produção

Fonte: Adaptado de Ulaga (2003)

Os autores esclarecem que a qualidade do produto refere-se à capacidade do produto em satisfazer as necessidades do cliente, sendo que usualmente essas necessidades estão associadas à performance, fiabilidade e consistência do produto ao longo da sua vida útil. A ausência de qualidade do produto origina descontentamento no cliente e, por conseguinte, a alteração de fornecedor, facto que leva a um aumento nos custos pela procura de novo fornecedor.

Quanto a um bom nível de serviço de apoio, concedido pelo fornecedor, os autores referem que este leva a uma maior proximidade com os clientes, o que contribui para a criação de uma relação duradoura.

O parâmetro relativo à entrega é importante uma vez que a existência de fornecedores cumpridores e fiáveis, no que toca aos prazos de entrega, reduz a incerteza para a

empresa cliente e reduz o seu risco de rutura de *stock*, permitindo-lhe um melhor planeamento da sua atividade.

Quanto ao *know-how* do fornecedor, trata-se de um aspeto de difícil mensuração mas, cuja existência facilita a ocorrência de inovações devido ao conhecimento profundo que o fornecedor detém acerca do mercado onde atua.

O *time-to-market* é o tempo necessário para que um bem seja lançado no mercado. Assim, quando deparamos com bens inovadores, o *time-to-market* poderá ser um parâmetro essencial para o sucesso desse bem inovador (Stalk e Hout, 1990) pois, por vezes, realizar um lançamento no mercado mais cedo do que a concorrência é mais importante do que chegar ao mercado depois da concorrência embora mais próximo da perfeição.

A interação entre pessoas das empresas envolvidas poderá ser importante uma vez que os relacionamentos entre empresas são geridos e realizados por pessoas, logo, se as pessoas envolvidas agirem de forma benevolente, a satisfação recíproca das expectativas será facilitada.

Relativamente aos Custos, diretos e do processo, estes tendem a diminuir ao longo do período de duração do relacionamento.

Em suma, trata-se de um modelo que poderá ser utilizada, por empresas clientes e por empresas fornecedoras, como suporte à tomada de decisão uma vez que coteja várias ofertas de vários fornecedores dando destaque aos aspetos pertinentes da oferta. Por exemplo, no caso das empresas clientes, esta ferramenta permite a identificação clara das características das ofertas apresentadas pelos fornecedores, o que facilita a tomada de decisão pela oferta que melhor sacia as suas necessidades.

Ritter *et al* (2004) apresentam um resumo das tipologias de relacionamentos existentes, tendo em conta a dependência de uma empresa face a outra, tal como podemos ver na Tabela III.

Tabela III: Tipologias de relacionamentos

		B tem poder em relação a A (A é dependente de B)	
		Baixo	Elevado
A tem poder em relação a B (B é dependente de A)	Baixo	Sem Relação	Relacionamento de Seguidor
	Elevado	Relacionamento de Liderança	Relacionamento Mútuo

Fonte: Adaptado de Ritter *et al* (2004)

Assim, observando a Tabela III verificamos, por exemplo, que se a empresa A é muito dependente da empresa B, a empresa B tem poder sobre a empresa A (este poder advém da dependência dessa face à empresa B). Essa dependência pode ser elevada ou baixa, e isso afeta o poder de uma empresa sobre a outra, assim surgem quatro tipos de relacionamentos:

- Relacionamento de liderança, por exemplo da empresa B face à empresa A. Nesta situação, a empresa não dependente (B) pode escolher livremente com quem realiza transações;
- Relacionamento de seguidor, por exemplo da empresa A face à empresa B. Nesta situação, a empresa seguidora (A) tem que se adaptar à líder (B);
- Relacionamento mútuo quando ambas são, de forma muito semelhante, dependentes da outra empresa;

- Não há relacionamento, no caso de, nem a empresa A, nem a empresa B, serem dependentes uma da outra. Esta situação ocorre, por exemplo, em mercados de concorrência perfeita, onde existem muitos clientes e muitos fornecedores e os custos de mudança são reduzidos.

Contudo, os autores ressaltam que nem sempre a realidade reflete estas tipologias teóricas, podendo ocorrer situações ambíguas.

Segundo Ritter *et al* (2004), podemos identificar quatro diferentes níveis de relacionamento e gestão das redes, tal como observamos na Figura 2.

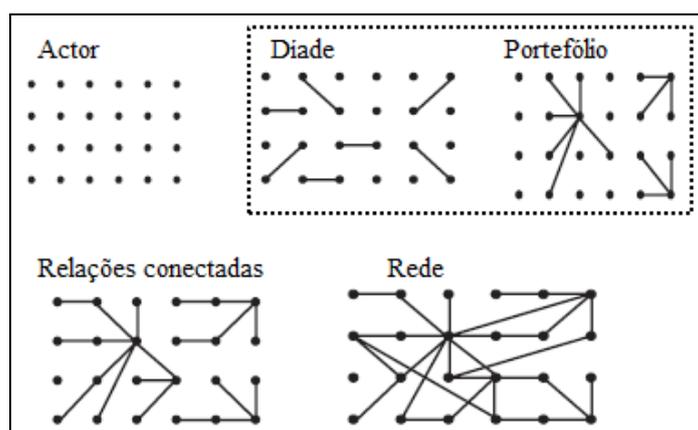


Figura 2: Níveis de relacionamento e gestão de redes

Fonte: Adaptado de Ritter *et al* (2004)

O primeiro nível de relacionamento faz alusão ao ator individual, ou seja, apresenta a perspectiva da empresa isolada. Trata-se de um nível algo limitativo pois, tal como já referimos, as empresas não são ilhas isoladas (Hakanson e Snehota, 1989).

O segundo nível de relacionamento abrange relações entre dois agentes económicos isoladas de todo o restante contexto que as rodeia. Trata-se da perspectiva de gestão de micro posições na rede uma vez que se foca numa relação entre dois agentes

económicos (embora estes estejam conectados com outros, formando a rede). Assim, surge o conceito de portefólio como sendo o conjunto de relacionamentos estabelecidos entre uma empresa e vários agentes económicos, não sendo considerada qualquer possível relação entre esses agentes económicos. Neste nível, surgem por vezes problemas relacionados com a alocação de recursos aos diferentes relacionamentos, assim como problemas na gestão das interações que vão ocorrendo em cada relacionamento.

O terceiro nível de relacionamento refere-se às relações conectadas que abrange, para além das relações em que a empresa está diretamente envolvida, as relações indiretas entre a empresa e os clientes dos seus clientes e a empresa e os fornecedores dos seus fornecedores. Neste nível, por vezes torna-se difícil gerir os efeitos indiretos que as ações realizadas num relacionamento provocam nos restantes.

O quarto nível de relacionamento diz respeito ao conceito mais amplo, a rede. Trata-se de uma visão mais alargada que resulta das interações que ocorrem entre os vários agentes económicos que constituem essa rede.

2.3.1. Relacionamentos com Fornecedores

Segundo Ford (1980), os relacionamentos fornecedor-cliente em *Business-to-Business* evoluem ao longo do tempo, sendo influenciados pela gestão meticulosa de que são alvo. O autor analisou o processo de gestão e desenvolvimento dos relacionamentos fornecedor-cliente ao longo do tempo, tendo em consideração as seguintes variáveis: experiência, incerteza, distância (em termos geográficos, sociais, culturais, técnicos e tempo distancia), compromisso e adaptação. Assumindo que todas

estas variáveis existem nos relacionamentos fornecedor-cliente, Ford (1980) propõe que os relacionamentos fornecedor-cliente evoluam através de um processo constituído por 5 fases: pré-relacionamento, início, desenvolvimento, longo prazo e fase final. O autor defende ainda que os relacionamentos fornecedor-cliente são um processo, cuja evolução tem como consequência o aumento da experiência dos envolvidos, redução da incerteza e da distância existente no relacionamento, aumento do compromisso e proliferação das adaptações (formais e informais), investimento e poupança dos envolvidos.

Quanto às tipologias de relacionamentos com fornecedores, as mais simples poderão ser as apresentadas por Anderson *et al* (2009) que distinguem relacionamentos transacionais e relacionamentos cooperativos. Os relacionamentos transacionais caracterizam-se pela existência de trocas comerciais repetidas, estando muitas vezes associadas a bens/ serviços simples e padronizados. Os relacionamentos cooperativos caracterizam-se por uma maior envolvência das partes, no sentido em que poderá abranger competências técnicas dos envolvidos, altos níveis de confiança e comprometimento, partilha de *know-how*, etc.

Lindgreen e Wynstra (2005) referem-se a esta classificação como sendo, respetivamente, uma perspetiva clássica e uma perspetiva moderna, e apresentam um quadro-resumo das suas características, tal como podemos ver no Tabela IV.

Tabela IV: Relacionamento Transaccional versus Relacionamento Cooperativo

Relacionamentos Transaccionais (ou Perspectiva Clássica)	Relacionamentos Cooperativos (ou Perspectiva Moderna)
Várias alternativas	Uma ou algumas alternativas
Cada negócio é um negócio, ninguém deve ser beneficiado por desempenhos passados	Um negócio é parte da relação, e a relação é parte de uma rede contextual
Explorar o potencial da competição	Explorar o potencial da cooperação
Curto prazo, distância, evita aproximações	Longo prazo com difíceis pedidos e desenvolvimento conjunto.
Renovação e eficácia através da mudança de parceiro de negócio, e escolher o fornecedor mais eficiente a cada altura	Renovação e eficácia através da colaboração e trabalho de equipa, e unir recursos e conhecimentos
Compra de produtos (Orientação-Preço; forte na tentativa de alcançar preços favoráveis em produtos específicos)	Compra de recursos (Orientação- custo e valor; forte na tentativa de alcançar custo total de fornecimentos baixo e desenvolvimento de novo valor

Fonte: Adaptado de Lindgreen e Wynstra (2005)

Desta forma, a perspetiva clássica (relacionamentos transaccionais) caracteriza-se por haver uma maior competição entre os fornecedores o que promove a qualidade e vitalidade, conduzindo a preços mais baixos. Por seu turno, na perspetiva moderna (relacionamentos cooperativos), acentuam-se as relações de longo prazo e de cooperação, procurando reduzir custos (e não só preço).

Liker e Choi (2004) referem que os relacionamentos estratégicos, são relacionamentos que criam valor para ambas as partes, caracterizam-se pela frequência e profundidade da interação, elevados níveis de interdependência, longevidade e níveis significantes de capital social. Posto isto, Ellram e Krause (2014) sugerem um maior detalhe para a classificação das tipologias de relacionamentos com fornecedores, tal como podemos observar no Figura 3.

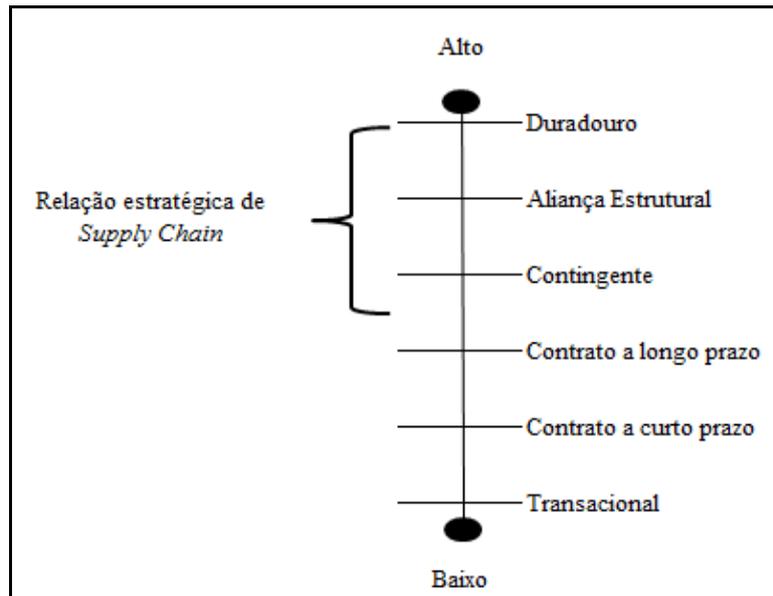


Figura 3: Tipologias de relacionamentos de fornecedores

Fonte: Adaptado de Ellram e Krause (2014)

Assim, tendo por base características como a longevidade, a profundidade e largura da comunicação, os níveis de gestão envolvidos, o compromisso e dependência das partes, Ellram e Krause (2014) identificaram três tipos de relacionamentos estratégicos entre empresa cliente e o seu fornecedor:

- Duradouro – as empresas envolvidas escolheram, por motivos estratégicos, fazer negócio juntas e pretendem que assim continue indefinidamente;
- Aliança estrutural – as empresas envolvidas são os maiores *players* do mercado e, por esse motivo, estão vinculadas, precisam da outra empresa no longo prazo;
- Contingente – as empresas envolvidas confiam na aliança, apesar de não existir um nível significativo de compromisso nem capacidade de adaptação por parte das envolvidas.

A seleção do tipo de relacionamento ocorre de forma espontânea mediante os objetivos, estratégias de ação e o fim a que se destinam os bens/ serviços envolvidos (Grönroos, 1997).

Contudo, Cunningham (1996) refere que a maioria das empresas possui uma carteira de fornecedores (ou clientes) reduzida, isto porque detém um reduzido número de fornecedores (ou clientes) responsáveis por uma grande parte das suas compras (ou vendas). Nestas circunstâncias, esses relacionamentos tendem a ser próximos, complexos e de longo prazo, com uma ligação próxima entre os indivíduos das empresas e com significativas adaptações mútuas nas partes envolvidas.

Möller e Torrinen (2003) apresentam uma classificação dos relacionamentos que, tendo em conta o efeito que o relacionamento provoca nas partes envolvidas, considera quatro diferentes níveis.

O primeiro nível refere-se a funções diretas que produzem resultados financeiros, não existindo adaptações mútuas nas empresas envolvidas.

O segundo nível é também relativo a funções diretas, contudo, ocorrem ligeiras adaptações nos produtos e processos a fim de melhorar o desempenho, face às expectativas do cliente.

O terceiro nível refere-se a funções indiretas, cujos resultados apenas ocorrem no médio/ longo prazo. Possuem influência no relacionamento das empresas envolvidas.

Por último, o quarto nível é também relativo a funções indiretas e, à semelhança do nível anterior, os resultados apenas ocorrem no médio/ longo prazo. Todavia, este nível possui efeitos nas redes de relacionamentos das empresas envolvidas.

2.4. Síntese e questões de pesquisa

A revisão da literatura permitiu elucidar acerca da complexidade dos relacionamentos existentes entre em empresas, concretamente entre fornecedor-cliente.

Cooperação, interdependência, confiança e vivências anteriores destacam-se como características indissociáveis a qualquer relação comercial, podendo esta assumir várias tipologias e evoluir ao longo do tempo.

De seguida, iniciaremos o estudo de caso, o qual irá focar-se-á na análise do relacionamento entre uma empresa da grande distribuição em Portugal e alguns dos seus fornecedores de marca própria. O intuito deste estudo é perceber, em contexto real, como são consciencializados os relacionamentos com fornecedores, tendo especial interesse por fornecedores de marca própria. Procuramos perceber como evoluem e como se caracterizam os relacionamentos entre esta empresa da grande distribuição e os seus fornecedores de marca própria.

A questão que pretendemos responder ao longo do trabalho é: Como se caracterizará a relação com fornecedores de marcas próprias? Maior proximidade e cooperação? Meramente transacionável?

3. Metodologia

A estratégia de investigação adotada foi um estudo de caso visto tratar-se de uma investigação empírica que, dependendo fortemente do trabalho de campo (Punch, 1998), se debruça sobre um fenómeno no seu ambiente natural, onde não existe uma separação clara entre o fenómeno e o seu contexto (Yin, 1994). Yin (1994) defende que

o estudo de caso pode ser conduzido através de um dos seguintes propósitos básicos: explorar, descrever e explicar. O presente trabalho segue o propósito de descrever a relação existente entre a empresa alvo do estudo e os seus fornecedores de marca própria.

O mesmo autor refere ainda que esta é a estratégia de investigação mais apropriada quando procuramos saber o “como” e o “porquê” de acontecimentos atuais, sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo.

Desta forma, este trabalho procura responder às seguintes questões: Como se caracterizará a relação com fornecedores de marca própria? Maior proximidade e cooperação? Meramente transacionável?

A técnica de recolha de informação que utilizamos foi uma entrevista pessoal, tendo como suporte um guião semiestruturado que permitia ao entrevistado responder livremente e acrescentar informação que considerasse pertinente.

A entrevista foi realizada com um colaborador, responsável pela marca própria da empresa em estudo, sendo que a escolha deste funcionário deveu-se ao cargo de decisão e contacto frequente com os fornecedores em causa.

A entrevista durou cerca de 1 hora, embora posteriormente tenha sido realizada uma conversa informal a fim de esclarecer algumas dúvidas.

A observação realizada neste estudo é indireta uma vez que a entrevista foi efetuada ao colaborador da unidade de análise escolhida.

Trata-se assim de um estudo de caso que incluirá apenas um caso, o que impede a generalização das conclusões elaboradas neste trabalho, dado que as mesmas referem-se apenas a este caso concreto (Bell, 2008).

4. Estudo de Caso

4.1. Apresentação

4.1.1. Unidade de Análise (empresa)

A unidade de análise escolhida para a realização deste estudo de caso é uma empresa do setor da grande distribuição que se dedica ao comércio a retalho em hipermercados e supermercados.

De acordo com informação contemplada no website da empresa, estamos perante uma empresa que, sendo de origem francesa, opera em Portugal desde 1970 e pertence a um Grupo que atua em três áreas distintas: hipermercados, imobiliária e banca.

Atualmente, a empresa possui trinta e três lojas no território nacional e cerca de oito mil colaboradores. O seu Volume de Negócios foi, em 2014, superior a 1000 milhões de euros.

A visão defendida pela empresa pretende “*Melhorar o poder de compra e a qualidade de vida do maior número de clientes, com colaboradores responsáveis, profissionais, apaixonados e reconhecidos*” e, neste seguimento, uma das medidas implementadas pela empresa é o reforço da marca própria através do lançamentos de novos produtos.

De facto, a empresa considera a sua marca própria como sendo um pilar estratégico devido à grande variedade e garantia de qualidade que lhe está associada. A sua marca própria possui artigos na área alimentar, bazar, têxtil e equipamento tecnológico, apresentando desde soluções mais económicas até às mais *premium* a fim de satisfazer um leque variado de clientes.

Trata-se de uma empresa certificada pela norma SA 8000 de Responsabilidade Social, o que demonstra o seu compromisso de melhoria contínua na relação com os seus colaboradores e fornecedores. Algumas lojas possuem certificação ambiental, de acordo com a norma ISO 14001.

A escolha desta empresa tornou-se pertinente por vários motivos. Por um lado, sendo uma empresa de grande distribuição que possui uma grande variedade de produtos de marca própria, enquadra-se perfeitamente neste estudo. Por outro, trata-se da minha entidade patronal, o que leva a uma maior facilidade no acesso às pessoas adequadas e às informações necessárias para a elaboração do presente trabalho.

4.1.2. Fornecedores

Os fornecedores sobre os quais recai este estudo são fornecedores de marca própria desta empresa de distribuição. Todos estes fornecedores são nacionais e foram selecionados de forma aleatória pela empresa. Quanto à sua estrutura, a maioria destes fornecedores possui uma estrutura dupla visto que se dedicam simultaneamente à produção de marcas de fornecedor e de marcas próprias, embora alguns possuem estrutura simples, dedicando-se apenas à produção de marcas próprias.

Apesar de codificados, faremos uma breve apresentação sobre os fornecedores abrangidos neste estudo:

- Fornecedor 1 – possui uma grande experiência na área da avicultura industrial, dedicando-se à criação de aves para posterior produção e comercialização de ovos. Integrado num grupo com vasta experiência no mercado alimentar, controlam toda a cadeia produtiva através da produção de rações, pintos e ovos,

conseguindo garantir o máximo de segurança nos seus produtos. Este fornecedor possui uma estrutura dupla.

- Fornecedor 2 – está integrado num grupo italiano presente em dezassete países e que atua em Portugal desde 1993. É um dos principais *players* mundiais na produção e distribuição de leite e sumos à base de fruta. Possui certificação pelas normas ISO 9001, ISO 14001 e IFS *Food*. Este fornecedor possui uma estrutura dupla.
- Fornecedor 3 – é uma empresa portuguesa que se dedica à secagem, armazenagem, processamento e comercialização de arroz e de milho destinados à indústria alimentar, à indústria cervejeira e às grandes cadeias de distribuição moderna. Possui certificação pelas normas ISO 9001, ISO 22.000 e BRC *grade A*. Este fornecedor possui uma estrutura dupla.
- Fornecedor 4 – esta empresa se dedica ao comércio por grosso de peixe, crustáceos e moluscos, concretamente foi pioneira na exportação de camarão em Madagáscar. Os elevados níveis de exigência levaram-na a optar pela integração vertical completamente controlada que inclui a produção de alimentos, domesticação, reprodução, criação, acondicionamento, cozedura (camarões cozidos refrigerados). Possui certificação pelas normas ISO 9001 e *Label Rouge*. Este fornecedor possui uma estrutura dedicada apenas à produção de marcas próprias, nacionais e internacionais.
- Fornecedor 5 – esta empresa dedica-se à produção de uma gama alargada de produtos de higiene, limpeza e desinfeção. Possui certificação pela norma ISO 9001. Este fornecedor possui uma estrutura dupla.

- Fornecedor 6 – é a empresa líder no mercado de conservação e embalagem. Possui certificação pelas normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001. Este fornecedor possui uma estrutura dupla.
- Fornecedor 7 – esta empresa dedica-se ao comércio por grosso de cereais, sementes, leguminosas e oleaginosas. Este fornecedor possui uma estrutura dupla.
- Fornecedor 8 – esta empresa dedica-se à produção de Tostas e Mini Tostas, sendo a única empresa em Portugal especializada no fabrico de tostas. Exporta para 38 países em todo o mundo. Possui certificação pela norma IFS *Food*. Este fornecedor possui uma estrutura dupla.
- Fornecedor 9 – é uma empresa vocacionada para a produção e comercialização de produtos destinados ao consumidor final, nomeadamente massas alimentícias, bolachas, cereais de pequeno-almoço, farinhas de usos culinários e produtos refrigerados. Comercializam nos 5 continentes. Possui certificação pelas normas ISO 9001 e ISO 22000. Este fornecedor possui uma estrutura dupla.
- Fornecedor 10 – esta empresa dedica-se ao fabrico de detergentes líquidos e sólidos. Este fornecedor possui uma estrutura dedicada apenas à produção de marcas próprias de várias empresas nacionais e internacionais.

4.2. Análise do Estudo de Caso

Relacionamento com fornecedores de marca própria: Perspetiva genérica

Nesta empresa, a relação com fornecedores é uma temática abordada de forma peculiar uma vez que os fornecedores são vistos como aliados, contrariando a postura adotada por empresas concorrentes cuja relação com fornecedores se limita ao período de cada contrato (com termo certo). Segundo a empresa, a ideia que o mercado possui sobre trabalhar com esta empresa é de que é difícil ser aceite como fornecedor mas, após a “admissão” apenas situações muito graves levarão à rutura da relação comercial. Efetivamente, esta empresa procura estabelecer relações duradouras com os seus fornecedores. Para este efeito, no início de cada relação comercial é assinado, por ambas as partes, um documento que estipula um conjunto de regras a cumprir, nomeadamente relativas ao respeito pelos direitos humanos, respeito pelo meio ambiente, existência de condições de trabalho adequadas, etc. Este documento contribui para reforçar o relacionamento visto que, para esta empresa, a confiança é um elemento crucial na relação com os seus fornecedores, sem a qual alcançar relacionamentos duradouros (ou seja, de longo prazo) seria impensável.

Desta forma, quando confrontados com a classificação das tipologias de relacionamentos fornecedor-cliente apresentada por Anderson e Narus (2009) e Lindgreen e Wynstra (2005), a empresa prontamente identificou os relacionamentos que possui, salvo raras exceções, como cooperativos dada a proximidade e durabilidade dos mesmos alcançada ao longo do tempo.

No decurso da relação com os seus fornecedores de marca própria, a competência que estes possuem na área em que atuam é o recurso que esta empresa procura explorar/desenvolver. Aliás, é tão importante que a ausência de competência inviabiliza o relacionamento.

Quando a empresa identifica a necessidade de encontrar um novo fornecedor para a produção de certo artigo para a sua gama de marca própria, começa por criar um caderno de encargos onde são descritas as características exigidas para o artigo, assim como a qualidade esperada, e só posteriormente se inicia a procura de fornecedor.

Dos vários parâmetros apontados por Ulaga (2003), a Qualidade do produto assim como os Custos diretos são apontados como fundamentais, nas palavras da empresa são “imprescindíveis”. Aliás, quando os controlos de qualidade realizados encontram falhas significa que algo não está de acordo com o caderno de encargos o que pode conduzir à rutura da relação comercial, tal como já aconteceu em tempos.

Quanto à Entrega (sem a qual não há negócio) e ao *Time-to-market* (que no caso de marca própria desta empresa se limita à inovação em termos de aspeto físico dos artigos, por exemplo, embalagem, posto que em termos de características do artigo se assumem como seguidores) são identificados como muito importantes. De seguida, surgem os parâmetros Serviço de apoio, *Know-how* do fornecedor e Relação entre os trabalhadores envolvidos classificados como importantes. Por último, os custos indiretos são apontados como pouco importantes uma vez que, por norma, todos os custos estão contemplados em contrato, não havendo assim desvios.

Apesar da relação existente com os seus fornecedores tender para o longo prazo, a empresa identifica várias situações onde a relação passa longos períodos de tempo inativa, corroborando a argumentação de Grönroos (1997). Exemplo disso, são os produtos sazonais que registam apenas determinados picos de procura, tais como, artigos de decoração de Natal, amêndoas/ ovos da Páscoa, artigos de praia, etc. Outro exemplo, são situações em que as compras efetuadas são muito elevadas e ocorrem

apenas uma vez no ano, sendo as entregas programadas de forma faseada. Isto ocorre, por exemplo, com artigos como o arroz e a farinha.

Tal como já referido, as empresas estão integradas em redes constituídas por um número alargado de outras empresas e, por isso, Ford (1997) defende que as empresas não são monogâmicas. Contudo, a empresa em estudo refere que existem categorias de produtos onde as alternativas de fornecedores para a marca própria são bastante limitadas, resumindo-se a um único fornecedor disponível em Portugal. Exemplo disto, são as massas alimentícias dado que, em Portugal, existe apenas uma empresa produtora que possui uma estrutura dupla, ou seja, produz as suas marcas de fornecedor e todas as marcas próprias existentes no mercado nacional (produzidas em Portugal). Esta situação traz vantagens identificadas pela empresa, tendo sido enfatizado o contributo deste fornecedor para que esta categoria de produtos se mantenha regulada no mercado, no sentido em que não há significativas guerras de preços com diferenças gritantes que por vezes podem pôr em risco um negócio, tornando-o insustentável. Outro exemplo, na área da panificação industrial, é o caso da categoria de mini tostas pois, tratando-se de um produto tipicamente português, apenas existe um fornecedor disponível no nosso País.

Para conseguir satisfazer melhor os seus clientes, esta empresa procura manter-se próxima deles, confirmando a argumentação apresentada por Brandenburgers e Nalebuff (1997) acerca do relacionamento com clientes. Para este efeito, recorre ao contacto direto, realizado presencialmente na loja, e ao contacto indirecto, realizado via “serviço ao consumidor”, onde através de email recebem feedback espontâneo por parte dos clientes.

Brandenburgers e Nalebuff (1997) referiram também a existência de relacionamentos próximos com concorrentes podendo assumir a forma de cooperação. Efetivamente, é uma realidade que se vai replicando um pouco por todo o mundo. Em Portugal, não é uma situação vulgar. No entanto, é do conhecimento público que ocorreu, em 2015, uma situação de formação de uma central de negociações comum, denominada CINDIA, entre o Grupo Dia e o Intermarché⁵. Nesta situação, apesar da estratégia de compras ser conjunta a concorrência nas prateleiras mantém-se. A empresa alvo do estudo nunca participou, em Portugal, em estratégia deste género.

Relacionamento com fornecedores de marca própria: Fornecedores selecionados

Após abordarmos o relacionamento com fornecedores de marca própria numa perspetiva genérica, focamo-nos agora nos fornecedores de marca própria selecionados pela empresa com o intuito de perceber a aplicabilidade de alguns modelos referidos na revisão de literatura.

Relativamente ao modelo apresentado por Ritter *et al* (2004) que pretende analisar as tipologias de relacionamentos, tendo como critério o grau de dependência existente entre as empresas, constatamos que este é um modelo utilizado pela empresa em análise durante o seu processo de seleção de novos fornecedores. No caso dos fornecedores selecionados para este estudo, verificamos que a empresa identifica a existência da opção Sem relação para com os fornecedores 2, 5 e 10 uma vez que, nem a empresa, nem estes fornecedores são dependentes mutuamente; por sua vez, a empresa identifica a existência de um relacionamento de seguidor (isto é, a empresa é dependente do fornecedor) para com os fornecedores 1, 3 e 9 dado que não possui alternativas para os

⁵ Fonte: <http://www.lsa-conso.fr/intermarche-et-le-groupe-dia-creent-une-centrale-commune-au-portugal,210643>, consultado em 10 de setembro de 2015

fornecedores referidos; por último, a empresa indica a existência de um relacionamento mútuo para com os fornecedores 4, 6, 7 e 8 já que a dependência é mútua entre as partes.

Tal como já referido, esta empresa procura estabelecer relações comerciais com os seus fornecedores que perdurem no tempo, podendo esta situação implicar mais adaptações por parte dos envolvidos do que em relações pontuais. Quando confrontados com o modelo defendido por Möller e Torrinen (2003) que classifica os relacionamentos de acordo com o efeito que o relacionamento provoca nas partes envolvidas, a empresa classificou os relacionamentos com os fornecedores 2, 5, 7 e 8 como sendo relacionamentos onde não existe qualquer adaptação nas empresas envolvidas, ou seja, estamos perante o 1º nível referido pelos autores. Todos os restantes relacionamentos sob análise foram classificados como 2º nível pois, existem ligeiras adaptações nos produtos e/ou processos, por parte do fornecedor, a fim de corresponder às expectativas da empresa.

Quando confrontado com o modelo apresentado por Ford (1980), onde são identificadas as cinco fases que o autor considera que constituem o processo de evolução da relação comercial, a empresa identificou que a relação com os fornecedores 2 e 5 estão em fase de desenvolvimento (isto é, a relação comercial existe mas, há menos de 5 anos); por seu lado, a relação com os fornecedores 1, 3, 4, 6, 7, 8, e 9 é uma relação de longo prazo (pelo facto de existir há mais de 5 anos e, pelo menos para já, não haver indícios de possível rutura); em último, a relação com o fornecedor 10 é classificada como estando em fase final (haverá dentro em breve rutura na relação comercial).

A empresa argumenta que a sua ideologia encaminha os seus relacionamentos para que perdurem no tempo uma vez que procuram relações comerciais duradouras. Assim,

confrontada com o modelo desenvolvido por Ellram e Krause (2014), a empresa identifica como duradouras as relações com os fornecedores 1, 2, 3, 5, 6 e 10. As relações com os restantes fornecedores (4, 7, 8 e 9) são identificadas como alianças estratégicas pois, envolvem os maiores *players* do mercado.

5. Conclusão

5.1. Principais Conclusões

Nenhuma empresa é autossuficiente. As empresas existem integradas em complexas redes constituídas por uma multiplicidade de agentes económicos. Todos os agentes económicos são importantes mas, os fornecedores obtêm um especial destaque sobretudo no caso de fornecedores de marca própria, onde a responsabilidade é acrescida uma vez que os bens que produzem representarão a empresa de grande distribuição que os nomeia. Para além disso, o crescimento das vendas das marcas próprias tem ocorrido nos últimos anos um pouco por todo a Europa e Portugal não é exceção. Assim, estamos perante relacionamentos entre empresas especialmente estratégicos e com previsão de crescimento.

Neste contexto, este trabalho teve como intuito analisar o relacionamento entre uma empresa de grande distribuição em Portugal e alguns dos seus fornecedores de marca própria a fim de caracterizar esses relacionamentos. Com este objetivo foi abordada a teoria referente a esta temática e, posteriormente, elaborou-se um estudo de caso.

As questões que este trabalho procura responder são: Como se caracterizará a relação com fornecedores de marcas próprias? Maior proximidade e cooperação? Meramente transacionável?

Em resposta às questões colocadas, este estudo demonstrou que estamos perante uma empresa que procura desenvolver relacionamentos duradouros com os seus fornecedores e, na implementação dessa estratégia, desenvolve relações de grande proximidade, cooperação e confiança com os mesmos. Os fornecedores são considerados aliados da empresa.

Neste trabalho constatamos que todos os modelos apresentados possuem aplicabilidade na realidade da empresa alvo do estudo. Além disso, a empresa ratifica que as várias características dos relacionamentos entre empresas referidas pelos autores na revisão de literatura são importantes, contudo, salienta que a cooperação, interdependência e confiança se destacam, como sendo características imprescindíveis nas relações comerciais que estabelece com os seus fornecedores de marca própria. Apesar das relações com estes fornecedores serem duráveis, existem categorias de produtos onde a inatividade se verifica durante vários meses, confirmando a argumentação de Grönroos (1997).

Foi possível verificar que a ideia da monogamia empresarial, defendida por Ford (1997), nem sempre se verifica, uma vez que esta empresa vive algumas situações, exemplificadas no estudo, que invalidam a ideia.

A relação com os clientes não é esquecida por parte desta empresa, dado que esta procura manter uma relação próxima com os seus clientes, de forma a compreender melhor as suas necessidades e assim, adaptar-lhes os seus produtos.

5.2. Limitações e Sugestões para futuras investigações

Como limitações do presente estudo, identificamos o facto de o mesmo se ter debruçado em apenas uma empresa do setor da grande distribuição. Para além disso, não foi analisada exaustivamente a carteira de fornecedores de marca própria desta empresa pois, o estudo limitou-se à análise mais concreta do relacionamento existente com apenas dez dos seus fornecedores de marca própria (escolhidos aleatoriamente pela empresa), o que é uma limitação considerável tendo em conta o vasto leque de fornecedores que a empresa possui.

Com efeito, estamos perante um estudo de caso singular, o que impede a generalização das conclusões elaboradas neste trabalho, dado que as mesmas referem-se apenas a este caso concreto (Bell, 2008).

Em futuras investigações seria pertinente alargar a incidência do estudo a outras empresas do setor da grande distribuição, por exemplo, através da realização de um estudo semelhante aplicado aos maiores *players*, de forma a ser alcançada uma visão mais completa e real sobre este tema. Seria igualmente interessante estudar de que forma as estratégias de compra adotadas pelas empresas influenciam o relacionamento que essas estabelecem com os seus fornecedores.

Referências Bibliográficas

- Anderson, J., Narus, J. e Narayandas, D. (2009). *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. Prentice Hall.
- Bell, J. (2008). *Projeto de pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais*. (4ª ed) Porto Alegre: Artmed.
- Brandenburger, A.M. e Nalebuff, B.J. (1997). *Co-optition*. New York: Double Day.
- Cunningham, P. (1996). Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11, 44-62.
- Day, G.S. (2000). Managing Market Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 24-30.
- Ellram, L.M. e Krause, D. (2014). Robust supplier relationships: Keys lessons from the economic downturn. *Business Horizons*, 57, 203-213. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2013.11.004> (acesso em 2015/08/11).
- Ford, I.D. (1980). The development of buyer-seller relationship in industrial markets. *European Journal of Marketing*, 14, 339-354.
- Ford, D. et al (2003). *Managing Business Relationships*, 2ª Edição, John Wiley & Sons Ltd.
- Ford, D. (1997). *Understanding Business Markets*, 2nd edition. The Dryden Press, London.
- Ford, D. e Saren, M. (1996). *Technology Strategy for Business*. London: International Thomson Business Press.
- Grönroos, C. (1997). Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13, 407-419.

Hakansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interaction Approach*, John Wiley & Sons, Ltd.

Hakansson, H. (1987). *Product development in networks*. H. Hakansson (ed), Technological development: A network approach. New York: Croom Helm, 84-128.

Hakansson, H. e Ford, D. (2002). How Should Companies Interact in Business Networks?. *Journal of Business Research*, 55, 133-139.

Hakansson, H. e Snehota, I. (1989). No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management Studies*, 4, 187-200.

Hakansson, H. e Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge, London.

Kapferer, Jean-Nöel (2003). *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*, 3ª ed., Porto Alegre: Bookman.

Keller, K. L. e Machado, M. (2005). *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Prentice-Hall.

Liker, J.K. e Choi, T.Y. (2004). Building deep supplier relationship. *Harvard Business Review*, 82 (12), 104-112.

Lindgreen, A. e Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going?. *Industrial Marketing Management*, 34, 732-748.

Möller, K. e Svahn, S. (2003). Managing strategic nets: A capability perspective. *Marketing Theory*, 3, 201-226.

Möller, K. e Törrönen (2003). Business suppliers value creation potential: A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, 32, 109-118.

- Oubinã, J., Rubio, N. e Yagüe, M. (2006b). *Relationships of Retail brand manufacturers with retailers*. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 16, No. 2, 257-275.
- Punch, K. (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*. Sage Publications.
- Ritter, T. (2000). A Framework of Analysing Interconnectedness of Relationships. *Industrial Marketing Management*, 29, 317-326.
- Ritter, T., Wilkinson, I. e Johnston, W. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, 33, 175-183.
- Stalk, G. e Hout, T (1990). *Competing against time*. New York: The Free Press.
- Spekman, R.E. *et al* (2000). *Alliance Competence: Maximizing the Value of Your Partnership*. New York: John Wiley.
- Schulz, Don E. e Barnes, Beth E. (2001). *Campanhas estratégicas de Comunicação de marca*. Rio de Janeiro; Qualitymark Ed.
- Turnbull, P.W. e Wilson, D. (1989). Developing and protecting profitable customer relationships. *Industrial Marketing Management*, 18, 1-6.
- Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32, 677-693.
- Walter, A., Hölzel, K. e Ritter, T. (2002). *Relationship functions and customer trust as value creators in relationships: A conceptual model and empirical findings for the creation of customer value*. 18ª Conferência do IMP Group. Dijon, França.
- Watts, C. A. e Hahn, C. K. (1993). Supplier Development Programs: an Empirical Analyses. *Journal of Supply Chain management*, 29, 10-17.

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods* (2ªed). Sage
Publications.

Referências Eletrónicas

Instituto Nacional de Propriedade Industrial em www.marcasepatentes.pt

LSA – Commerce & Concommodation em www.lsa-conso.fr

Private Label Manufacturers Association em www.plmainternational.com

Anexos

Anexo A: Guião de entrevista para o Estudo de Caso

1. Qual a função que ocupa nesta organização?
2. Como classifica, cada fornecedor de marca própria, tendo em conta a sua estrutura produtiva:

Tipologias de fornecedores de marca própria (tendo em conta a estrutura de produtores de marcas de fornecedor que utilizam a sua capacidade excedente para produzir marcas próprias (Estrutura dupla)	Fornecedores									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os produtores que se especializam numa categoria de produtos, concentrando-se na produção de marcas próprias										
Grandes retalhistas que possuem capacidade para a produção dos seus próprios produtos										

3. As empresas interagem com outras e desenvolvem relacionamentos a fim de explorar e desenvolver os seus recursos: recursos financeiros, posição na rede e competências. No caso dos vossos fornecedores de marca própria, qual dos recursos motiva o relacionamento comercial?
4. As empresas não são monogâmicas pois, possuem um conjunto de relacionamentos com um alargado número de empresas. No caso dos vossos fornecedores de marca própria há algum mercado onde a monogamia exista/ predomine?

5. O desenvolvimento de relações de proximidade com os clientes permite à empresa conhecer melhor as necessidades dos seus clientes e assim melhorar os bens/ serviços que lhes disponibiliza.

Tendo em conta a ideologia da empresa também defendem esta postura? Em caso afirmativo, pode dar algum exemplo de como realizam este processo de proximidade?

6. Por vezes, os relacionamentos com concorrentes podem assumir a forma de conluio ou cooperação. A vossa organização já vivenciou alguma situação deste género?

7. Já vivenciaram alguma situação de rutura com fornecedores de marca própria devido a quebras de confiança?

8. Os relacionamentos nem sempre estão ativos uma vez que poderá ocorrer um longo período entre transações. Já vivenciaram situações que exemplifiquem esta situação?

9. Como classificariam a importância que atribuem a cada um destes parâmetros quando avaliam uma proposta para a vossa Marca Própria?

Relacionamento com Fornecedores de Marca Própria: Estudo de Caso na Grande Distribuição em Portugal
Sara Braga Oliveira

Parâmetros que contribuem para a tomada de decisão	Escala					
	0 (não tem opinião)	1 (nada importante)	2 (pouco importante)	3 (importante)	4 (muito importante)	5 (fundamental)
Qualidade do produto						
Serviço de apoio						
Entrega						
Know-how do fornecedor						
Time-to-market						
Relação cordial entre os RH das empresas						
Custos directos (preço)						
Custos indirectos						

10. A ausência de qualidade do produto origina descontentamento no cliente e, por conseguinte, a alteração de fornecedor. Alguma vez vivenciaram alguma situação em que a qualidade real do artigo não corresponde ao previamente acordado?

11. Classifique, para cada fornecedor, a relação que existe tendo em conta o grau de dependência entre ambas:

B tem poder em relação a A (A é dependente de B)			
		B tem poder em relação a A	
		Baixo	Elevado
A tem poder em relação a B (B é dependente de A)	Baixo	Sem Relação	Relacionamento de Seguidor
	Elevado	Relacionamento de Liderança	Relacionamento Mútuo

Fornecedores	Classificação
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

12. Classifique, para cada fornecedor, a fase de evolução em que se encontram os relacionamentos fornecedor-cliente, tendo em conta as 5 fases propostas:

	Fornecedores									
Fase de evolução	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pré-relacionamento										
Início										
Desenvolvimento										
Longo prazo										
Fase final										

13. Classifique, para cada fornecedor, o tipo de relacionamento tendo em conta características como a longevidade, a profundidade e largura da comunicação, os níveis de gestão envolvidos, o compromisso e dependência das partes:

	Fornecedores									
Tipo de relacionamento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Duradouro										
Aliança estrutural										
Contingente										
Contrato a Longo Prazo										
Contrato a Curto Prazo										
Transaccional										

14. Classifique, para cada fornecedor, o tipo de relacionamento tendo em conta o efeito que o relacionamento provoca nas partes envolvidas:

	Fornecedores									
Tipo de relacionamento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1º Nível										
2º Nível										
3º Nível										
4º Nível										