

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MIRIAN DÖRING

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES DE MARCA
PRÓPRIA: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR ATACADISTA
DISTRIBUIDOR DE CURITIBA.**

CURITIBA

2020

MIRIAN DÖRING

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES DE MARCA
PRÓPRIA: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR ATACADISTA
DISTRIBUIDOR DE CURITIBA.**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Suprimentos, Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Suprimentos.

Orientador(a): Marcell Maceno

CURITIBA
2020

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES DE MARCA PRÓPRIA: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR ATACADISTA DISTRIBUIDOR DE CURITIBA.

PROPOSITION OF A SELECTION MODEL OF PRIVATE LABEL SUPPLIERS: CASE STUDY OF COMPANIES IN THE DISTRIBUTOR WHOLESALER SECTOR.

Mirian Döring * mircwb@gmail.com

Universidade Federal do Paraná, PR

RESUMO

O objetivo deste artigo foi descrever e avaliar o processo de seleção de fornecedores de produtos de marca própria em empresa do setor atacadista de Curitiba, assim como sugerir proposta de melhoria para o processo investigado. Por estudar um conhecimento científico e sua aplicabilidade, o presente trabalho se classifica como uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa de forma exploratória, baseando-se em pesquisa bibliográfica e estudo de caso. O artigo pretende descrever o cenário de marcas próprias no mercado global e nacional, afim de demonstrar as oportunidades de crescimento para as empresas de comércio dos setores atacadistas e varejistas. Afim de demonstrar a complexidade da tarefa de seleção de fornecedores de marca própria, descreve as principais variáveis que influenciam no processo de escolha dos fornecedores, a saber: custo, qualidade, logística e sustentabilidade, e o impacto destes na seleção dos fornecedores. Foi realizada observação participativa do pesquisador no processo de seleção de fornecedores realizado pela empresa foco deste trabalho. Após esta etapa, foi realizado o diagnóstico da situação atual e a sugestão de melhoria nos processos com a utilização de ferramentas para garantir melhor gestão da cadeia de fornecedores.

PALAVRAS CHAVE: MARCAS PRÓPRIAS, SELEÇÃO DE FORNECEDORES, GESTÃO DE FORNECEDORES, GESTÃO DE RISCO DO FORNECEDOR.

ABSTRACT

The objective of this article was to describe and evaluate the selection process of suppliers of private label products in a company in the wholesale sector of Curitiba, as well as to suggest an improvement proposal for the investigated process. By studying scientific knowledge and its applicability, the present work is classified as applied research, with a qualitative approach in an exploratory way, based on bibliographic research and case study. The article tries to describe the scenario of private label in the global and national market, in order to demonstrate the growth opportunities for the wholesale and retail trade companies. In order to demonstrate the complexity of the task of selecting private label suppliers, it describes the main variables that influence the process of choosing suppliers, namely: cost, quality, logistics and sustainability, and their impact on the selection of suppliers. Participatory observation of the researcher was carried out in the supplier selection process carried out by the company that is the focus of this work. After this stage, the diagnosis of the current situation and the suggestion of improvement in the processes were carried out with the use of tools to ensure better management of the supply chain.

KEYWORDS: PRIVATE LABEL, SELECTION OF SUPPLIERS, SUPPLIER MANAGEMENT, SUPPLIER RISK ASSESSMENT.

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento da incerteza diante de mercados consumidores mais dinâmicos, empresas buscam se diferenciar no mercado em busca de maior

participação nas vendas. Para Kotler (2000) uma forma de conquistar esse espaço é a adoção de estratégias de marketing que os diferencie da concorrência, e uma estratégia que tem se mostrado altamente eficaz é a criação de marcas próprias pelos varejos e atacados. Com o intuito de se diferenciar das marcas nacionais e ocupar lugar de destaque na gôndola, os produtos de marca própria passaram a conquistar espaço que antes era exclusivo das marcas nacionais, e segundo Kotler (2000 p.431) “somente as marcas mais fortes de fabricantes sobreviverão às marcas próprias”.

A comercialização de produtos de marca própria iniciou na França, nos anos 50, seguida da Inglaterra, nos anos 60. No continente europeu o segmento apresenta-se bem consolidado, com grande participação no mercado em diversos países. A Suíça é o país que lidera a participação de marcas próprias em todo o mundo, com percentual de 48% de participação no comércio varejista (ANUÁRIO ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados, 2019).

Desde o início de sua participação no mercado brasileiro a comercialização de produtos de marca própria passou por 4 gerações. Nos anos 70, os produtos eram comercializados com o nome da categoria e eram chamados de “produtos genéricos” por não possuírem marca, nessa fase a qualidade e o valor agregado eram baixos e o grande diferencial era o preço. Já nos anos 80, quando varejistas e atacadistas começaram a estampar marcas nos produtos, criaram uma linha com identidade que começou a competir com as marcas tradicionais, dando o início a uma segunda geração de produtos de marca própria. Com a chegada de produtos importados, e a busca por melhor qualidade no início dos anos 90 deu início a que foi designada como a terceira geração de produtos de marca própria, aumentando o investimento em qualidade, mas sempre com diferencial de preço das marcas tradicionais. Em 2004 o foco passou a ser a agregação de novos conceitos ao produto ou serviço oferecido, como inovação, bem-estar, sustentabilidade, muitas vezes fazendo com que o preço se tornasse secundário na escolha por produtos de marca própria pelo consumidor, definindo assim as características dos produtos de marca própria desde então. (ANUÁRIO ABAD – Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização, 2019).

Segundo Manual ABMAPRO (2015, não paginado) “marcas próprias são produtos que crescem e se consolidam não apenas no Brasil, mas em todo o mundo por apresentarem propostas que atendem às necessidades atuais de consumidores ávidos por praticidade e inovação”. Muitas redes de peso atuam no mercado com

marcas próprias, a Sainsbury, por exemplo, grande rede de alimentos da Grã-Bretanha, oferece aos seus clientes marcas próprias que representam 50% de produtos do seu mix, com margens operacionais seis vezes maiores que as margens operacionais do varejistas dos Estados Unidos, que tem em média 19,7% de suas vendas em marcas próprias (KOTLER, 2000).

No mercado nacional a atitude dos consumidores ainda não é muito favorável diante dos produtos de marca própria, pois muitos ainda não tiveram nenhuma experiência com esses produtos ou apresentam resistência em comprá-los por atribuir a estes uma percepção de baixa qualidade ABEMAPRO (2017).

Mesmo assim o crescimento das vendas de produtos das marcas próprias é impulsionado pelas categorias básicas, e ocorre principalmente, devido a três fatores: posicionamento de preços mais baixos em relação às marcas de fabricantes; maior disponibilidade dos produtos em loja e às trocas de marcas tradicionais feitas pelos brasileiros em meio à crise econômica. Isso é o que indica um estudo aplicado pela Nielsen para ABEMAPRO, mostrando que o consumidor tem a percepção de que, quando se trata dos itens básicos, a qualidade da marca própria é suficiente para atender suas demandas de consumo (ACNIELSEN, 2017).

Segundo pesquisa Nielsen (2015) a venda de marcas próprias no Brasil movimentou R\$3,6 bilhões em 2015, um aumento de 6,1% em relação ao ano anterior. Mesmo com a expansão identificada nos últimos anos, o desenvolvimento de marcas próprias no Brasil é um dos mais baixos do continente Sul-Americano que é de 7,9% e está mais distante ainda da média global, de 16,1%, não ultrapassando 5% de participação no mercado nacional. (ABEMAPRO, 2017).

De acordo com pesquisa realizada por Silva (2009) o que leva os consumidores a não escolher um produto de marca própria ocorre pelo medo de errar na escolha do produto, que pode não atender a expectativa do consumidor e ter uma qualidade inferior, como tradicionalmente os produtos de marca própria se colocam no mercado como itens de primeiro preço, os consumidores entendem que produtos de preço baixo não são produtos de qualidade. Alguns explicam que preferem as marcas tradicionais, pois estão a mais tempo no mercado, o que transmite maior confiança ou então que não tem tempo para experimentar novas marcas ou correr o risco de perder dinheiro comprando um produto de qualidade duvidosa.

Outro ponto citado como empecilho para a aquisição de produtos de marca própria está ligado à estratégia de marketing adotada pela empresa detentora da

marca no que se refere ao desenvolvimento de embalagens, em alguns casos, os consumidores definem com “é feio” ou “não desperta a atenção”, dificultando a possibilidade de o produto ser escolhido entre os concorrentes de marcas nacionais (SILVA, 2009).

O principal fator identificado por Silva (2009) para o consumidor optar pelos produtos de marca própria na hora da compra é o relacionado ao custo x benefício, o consumidor acredita que tem boa qualidade para o preço praticado. Em alguns casos os consumidores chegam a pagar mais caro por produtos de marca própria devido ao alto padrão de qualidade de algumas marcas. Mas quando se trata de um produto tradicional que não entrega um benefício a mais o consumidor ainda opta pelas marcas tradicionais. Alguns consumidores afirmam que experimentam os produtos de marca própria por indicação de algum conhecido, e que retornariam a adquirir o produto caso a experiência seja positiva. O que os faz tornar a consumir o produto é a qualidade e não a marca.

No contexto de desenvolvimento de marcas próprias, um fator que precisa ser levado em consideração é a relação entre o distribuidor e fabricante que faz com que “o distribuidor controle a sua marca própria sob um controle indireto do fabricante” ROSENBRÖIJER (2001 citado por Piato, E.L; 2008), mas ficando sujeito à viabilidade de produção do fabricante. Desta forma é necessário que o distribuidor selecione fornecedores capazes de atender às suas necessidades. Também segundo Braga, 2019:

“Dentre as modalidades de marca, nenhuma tem vínculo tão estreito com o estabelecimento que a fornece como a marca própria, que são produzidas geralmente por um fornecedor terceirizado, mas são concebidas, controladas e distribuídas exclusivamente pela empresa que detém sua propriedade, levando seu nome na embalagem”.

Ambos os elos acreditam que: qualidade, ter uma estratégia de lançamento bem estruturada e distribuição eficiente são os requisitos essenciais para o sucesso da marca própria, além de acreditar que ela fortalece a relação entre ambos no canal de distribuição quando comparado a um simples fornecimento de marcas de fabricante (BRAGA, 2019).

Para Piato (2008) a preocupação com o nível da qualidade dos produtos de marca própria faz com que o processo de seleção e avaliação de fornecedores seja a atividade mais importante da função compras quando se trata de marcas próprias,

sendo esse um aspecto crítico na estratégia de compras da empresa, uma vez que coloca em jogo a imagem e a credibilidade da empresa detentora da marca.

Assim, segundo Pires (2009) a seleção de fornecedores passou a ser um dos principais pilares desse processo, a definição da base de fornecedores que permitem um canal direto de comunicação, ajustado à estratégia da empresa passou a ser de fundamental importância, assim como fornecedores que possibilitem a redução de custos e maior agregação de valor.

Para tanto, este trabalho pretende identificar quais os fatores relevantes no processo de seleção de fornecedores de produtos de marca própria, afim de evitar problemas decorrentes da escolha equivocada dos fornecedores que serão responsáveis pelo fornecimento destes produtos. Após pesquisa bibliográfica será elaborada a sugestão de um processo de seleção de fornecedores à empresa foco desta pesquisa, além de implantar ferramentas que auxiliem na avaliação dos fornecedores evitando que estes venham a fornecer produtos com qualidade abaixo do esperado, a interromper o fornecimento de forma abrupta e assim possam juntos encontrar soluções para manter a parceria no fornecimento.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 IMPACTO DA FUNÇÃO COMPRAS NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.

Com a evolução dos estudos da cadeia de suprimentos, a percepção da função compras não é mais vista como uma atividade rotineira de administração de pedidos, mas sim como parte do escopo da atuação da Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM - Supply Chain Management) (PIRES, 2009). Assim Baily (2000,p. 32) apresenta um conceito mais amplo para definir a atividade de compras, “A administração da cadeia de suprimentos diz respeito ao relacionamento imediato vendedor/comprador, no decorrer de uma série mais longa de eventos”, sendo estes parte de um continuum na busca de benefícios, assumindo uma visão estratégica e integrada da cadeia, isto é, a integração entre várias organizações que constituem a cadeia.

Segundo Pires (2009) a reestruturação da cadeia de suprimentos promovida pelo estudo e implantação de técnicas de Supply Chain Management (SCM) tem mudado a forma como as empresas gerenciam seus negócios, a introdução dessas novas práticas vem contribuindo com a melhor aproveitamento dos recursos e

produtividade dos colaboradores. A definição da função compras como “comprar a qualidade do material correta, no tempo certo, na quantidade exata, da fonte certa, ao preço adequado”, considerada um chavão para os profissionais desta área, tem sido criticada pois é superficial e simplista (BAILY 2000, p. 31). Atualmente o departamento de compras desempenha um papel muito mais estratégico. Supply Chain Management é uma analogia adotada para descrever o fluxo de materiais e a relação entre os responsáveis pela sua movimentação. Trata-se dos “esforços envolvidos na produção e liberação de um produto final, desde o (primeiro) fornecedor do fornecedor até o (último) cliente de cliente” (PIRES, p.39, 2009).

Para Mitsutani *et al* (não paginado, 2017) a gestão de cadeia de suprimentos busca trabalhar para “gerar valor por meio da produtividade, do foco e da excelência operacional nos processos que atendam às demandas de clientes desde os fornecedores”. Assim as compras tendem a estar envolvidas nas atividades operacionais diárias, mas o desenvolvimento de uma estratégia de suprimentos como um meio de atingir objetivos a médio e longo prazo, tendem a potencializar a importância do departamento de compras ao integrá-lo à estratégia da empresa, passando a cooperar com uma vantagem competitiva ao reduzir desperdícios na cadeia de valor (BAILY, 2000).

Lambert *et al* (1998 citado por Pires 2009) lembra que uma cadeia de SCM não é apenas uma cadeia de negócios com relacionamento “uma a um”, mas uma rede de múltiplos negócios e relações. Segundo Pires (2009) Supply Chain Management é claramente multifuncional e abrange interesses de diversas áreas tradicionais das empresas.

2.2 VARIÁVEIS NA ATIVIDADE DE COMPRAS

Para Mitsutani *et al* (2017) a gestão de compras é a integração entre estratégia, processos e estrutura que proporcionem relacionamento com fornecedores para a geração de valor para o negócio, e segundo Carpinetti, Lima Jr e Osiro (2013) a seleção de fornecedores se configura como uma das atividades mais críticas na gestão da cadeia de suprimentos, pois influencia diretamente no desempenho das organizações. Assim as estratégias de compras devem estar alinhadas aos objetivos da empresa, e por depender de inúmeros fatores de natureza subjetiva e a importância

relativa destes fatores, a seleção de fornecedores precisa avaliar diferentes variáveis e necessita elaborar métodos que ajudem neste processo.

CUSTO – A decisão na escolha de um fornecedor não tem como não passar pela questão custo. Nenhuma empresa deixa de ser afetada pelo que os economistas denominam de mecanismos de preço, isto é, oferta e demanda. A definição de preço normalmente se baseia nos custos de produção mais margem. E os compradores estão em posição de insistir em reduções para fechar um contrato de fornecimento. Mas o custeio não é uma ciência exata, pois estes variam de acordo com as quantidades produzidas, isto é, o custo variável, e ainda deve ser acrescida as despesas indiretas e o lucro. Com o objetivo de reduzir custos desnecessário de produção ou fornecimento, os departamentos de compra buscam trabalhar em parceria com seus fornecedores. Estes devem ser comprometidos com a melhoria contínua e redução de custos desnecessários. Estes fornecedores devem ser priorizados no lugar dos que apenas apresentam proposta com preço inicial atraente (BAILY, 2002).

Um fator muito importante a se observar na negociação de fornecimento de marcas próprias é o lote econômico. Segundo Baily (2002) é uma forma de análise de custos, onde se avalia uma combinação de variáveis e define qual a quantidade ideal a ser comprada em relação ao menor custo possível. Esse fator se deve ao fato de o fabricante separar tempo de máquina para a produção da marca exclusiva do cliente. Para que a parada seja justificada, há a necessidade de uma produção mínima, assim quanto maior o lote de produção, menor o custo de produção.

Outro fator importante a verificar com relação ao custo, destacado por Mitsutani *et al* (2017) é o custo total da operação, o TCO (Total Cost of Ownership). Custo Total de Propriedade é uma metodologia que leva em consideração todos os custos relacionados à compra, uso e manutenção. Entre os principais itens de custo a se avaliar nesta metodologia estão transporte, recebimento, armazenagem, qualidade, confiabilidade, manutenção, ciclo de vida entre outros.

QUALIDADE – Segundo Kotler (2000 p.79) “níveis elevados de qualidade resultam em um nível elevado de satisfação de clientes e lucratividade da empresa”. Quanto maior a qualidade do produto oferecido ao cliente maior a satisfação e maior a possibilidade de ampliar o valor agregado do produto oferecido no mercado.

Para definir qualidade Feigenbaum (1994) afirma que “qualidade é o que o usuário, o cliente, diz que é”, complementando, Baily (2002) acrescenta que qualidade

está relacionada ao preço de valor percebido baseado na percepção do cliente sobre o valor relativo e não ao custo. Assim a preocupação com critérios de qualidade na seleção de fornecedores tem que levar em conta o produto final, visto que a percepção de que o baixo preço se relaciona à baixa qualidade do produto (SILVA, 2009). Assim o monitoramento da qualidade torna-se um importante fator de desempenho do fornecedor (BAILY, 2002).

LOGÍSTICA - Segundo Ballou (2010) entende-se a função logística como agregadora de valor, e valor para logística é representado em termos de tempo e lugar. Os produtos e serviços não tem valor se não estiverem disponíveis da hora e local desejados, e o planejamento logístico se encarrega dessa tarefa. Assim o gerenciamento do trabalho relacionado às áreas de competência da logística necessita ser bem orquestrado. Para Bowersox (2010, p36) “grande parte da atividade logística ocorre em antecipação a necessidades futuras”, planejamentos imprecisos podem ocasionar excesso ou falta de estoque. O gerenciamento de pedidos e projeções de demanda dependem de informação, se esta não for precisa, o esforço despendido pelo sistema logístico pode ser em vão. O principal objetivo de um canal de distribuição é agregar valor, gerando conformidade aceitável em termos de forma, propriedade, tempo e local.

Segundo Bowersox (2010, p.88), a estrutura conhecida por canal de distribuição ou canal de marketing define-se como “meio através do qual um sistema de livre mercado realiza a transferência de propriedade de produtos e serviços”. Planejamento e negociação são necessários para definir a estratégia mais adequada afim de obter real vantagem competitiva. Dessa forma é necessário desenvolver uma base bem sucedida de relacionamento no canal.

“Como, a longo prazo, cada participante tem suas recompensas ou sofre suas perdas como resultado do desempenho do canal inteiro, é cada vez maior a convicção de que a cooperação com clientes e fornecedores no estabelecimento de relações comerciais na cadeia de suprimentos tem suas vantagens.”

Para Bowersox (2010) do ponto de vista do marketing “distribuição é uma rede de entidades fantásticamente complexa, agrupadas em várias combinações.” Neste momento identificamos o papel dos intermediários atacadistas, com a seguinte definição:

“O atacadista tradicional opera uma empresa com função integral, mais abrangente do ponto de vista das operações logísticas. Normalmente, dedica-se a produtos de consumo, compra grandes quantidades diretamente de produtores e fabricantes, aceita receber mercadorias em um ou mais depósitos, separa cargas, armazena mercadorias em um ou mais depósitos, separa cargas, armazena as mercadorias compradas, controla uma força de vendas para cobrir o mercado, separa pedidos para clientes, concede crédito, assume os riscos de manutenção de estoques e de cobrança de suas contas a receber, presta aconselhamento a seus clientes e dá informações sobre o mercado, tanto para seus fornecedores como a seus clientes. O atacadista tradicional é a principal fonte do varejista para o fornecimento de muitas linhas de produtos para consumo.”

Nesse contexto o comerciante atacadista assume todos os riscos, pois assume a titularidade da mercadoria arcando com todos os riscos associados à sua posse e manutenção. Para os atacadistas os riscos são menores do que para os fabricantes, mas mais profundo do que para os varejistas. Geralmente compram mercadorias em grande quantidade e repassam em pequenas quantidades para o mercado varejista. Seu papel principal é prover o mercado varejista com grande variedade de mercadorias, de diferentes fabricantes em pequenas quantidades. No caso de produtos sazonais os atacadistas são forçados a adquirir mercadoria com antecedência, aumentando a profundidade e a duração do risco (Bowersox, 2010).

SUSTENTABILIDADE – Segundo a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas citado por WWF (não paginado) “desenvolvimento sustentável é aquele capaz de suprir as necessidades dos seres humanos da atualidade sem comprometer a capacidade do planeta de atender às gerações futuras”. Segundo Mitsutani *et al* (2017) as empresas estão ligadas dentro da cadeia de fornecimento e na adoção de princípios sustentáveis, de nada adianta uma empresa ser sustentável sozinha pois acaba “contaminando” o produto ou serviço que entrega.

Para Fernandes e da Silva (2016) um grande incentivo às empresas para adotarem indicadores de sustentabilidade no seu modelo de gestão está no fato de além de contribuir com a sociedade de forma geral, evitar processos judiciais envolvendo questões ambientais, trabalhistas e de cunho financeiro que acabam atrasando e onerando a produção, atrapalhando na operação e impactando nos resultados financeiros. Como consequência também da decisão de atuar no mercado levando em conta critérios de sustentabilidade empresarial impactam positivamente na imagem da empresa perante os consumidores

2.3 ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS

Empresas de varejo e atacado optam por desenvolver marcas próprias como estratégia de negócio e buscam fabricantes para produzi-las. Segundo Kotler (2000p.426) “a criação e gestão de marca é o problema principal na estratégia do produto”, desenvolver uma marca requer grande investimento de longo prazo em propaganda, promoção e embalagem. Ainda segundo o autor, a estratégia de marcas próprias é vantajosa pois os custos com desenvolvimento, propaganda e promoção são baixos, podendo oferecer um produto com preço baixo ao consumidor e ainda obter uma margem de lucro alta.

A primeira empresa que se tem registro em desenvolver uma linha de produtos de marca própria é a Inglesa Sainsbury's (BERMAN, 1996 citado por SANTOS), fundada em 1869 por John James Sainsbury e sua esposa, foram pioneiros em registrar uma marca própria para venda nas suas lojas, sendo também pioneiros no varejo de auto serviço. Hoje em um supermercado típico Sainbury's, 500 de 6.500 linhas de produtos podem ter marcas próprias.

Para Baily (2000) há duas versões de “marca própria”. A primeira versão é quando o fabricante fornece bens das linhas de produção padrão, mas com a marca do varejista em vez da sua. Outra opção é o varejista preparar uma especificação e entregar a um fabricante para produzi-la:

“A vantagem para o fabricante da primeira versão é a produção em escala, sem qualquer investimento em propaganda ou promoção de vendas. A vantagem para o varejista é o custo baixo, possibilitando que sua marca fique exposta junto à marca do fabricante a preço inferior.”

A segunda versão de marca própria, adotada por grandes varejistas melhora suas margens e fixa a sua imagem. As especificações podem definir além das dimensões do produto a matéria prima, o processo produtivo, métodos de controle de qualidade entre outros pontos, inclusive definir de quem o fabricante deve adquirir a matéria prima (BAILY, 2000).

Segundo Piato, da Silva e de Paula (2007) a função suprimentos é de extrema importância para a estratégia de marcas próprias no atacado, pois o processo de seleção e avaliação de fornecedores é crucial para a eficácia dessa estratégia.

2.4 SELEÇÃO DE FORNECEDORES DE MARCAS PRÓPRIAS

Segundo Baily (2000) o comprador deve ter como foco identificar quais os atributos de um bom fornecedor. Para o desempenho apropriado das compras exige-se pesquisa de mercado de suprimentos. Tal tarefa faz parte do trabalho de compras e pode ser realizada informalmente por compradores quando conversam com fornecedores, visitam feiras comerciais, pela leitura de periódicos de negócios e investigação do mercado antes de fazer pedidos.

No caso de compras de produtos de marcas próprias, Piatto, da Silva e de Paula (2008) afirmam que o nível de qualidade dos fornecedores de produtos de marca própria faz com que o processo de seleção de fontes de suprimentos seja a atividade mais importante da função compras, sendo este um aspecto crítico da estratégia pois pode colocar em risco a imagem e a credibilidade do atacadista e de sua marca, assim comprar bem significa exatamente escolher bem os fornecedores.

O desenvolvimento do produto inicia-se após a detecção de uma nova necessidade ou oportunidade de mercado, e a partir deste momento inicia-se a busca por fabricantes com capacidade produtiva e know-how necessário para produção deste item. Há também a necessidade de se verificar questões relacionadas legislação, certificações e demais obrigatoriedades necessárias para o fornecedor estar apto a produzir e comercializar produtos independente de se tratar de marca própria (PIATTO, DA SILVA E YOKOYAMA 2012).

Um ponto importante para Piatto, da Silva e de Paula (2008) é a formação de parcerias de sucesso entre atacadistas e fornecedores para o fornecimento de marcas próprias, pois esta necessita de uma atuação conjunta, compartilhando objetivos que por meio de uma relação amistosa do tipo ganha-ganha será mais sólida e duradoura.

Para auxiliar na seleção de fornecedores Baily (2000) recomenda a adoção de cinco métodos para a avaliação do fornecedor:

- Desempenho anterior: Indicado para itens comprados em grande quantidade de diferentes fornecedores. Informações sobre entrega, desempenho, serviço, preço entre outros considerados relevantes devem estar disponíveis ao tomador de decisão de compra.

- Reputação: Compradores experientes desenvolvem muito conhecimento de mercado, enriquecido por conversas com colegas, vendedores e compradores de

outras organizações, tornando este um ativo comercial muito valorizado dentro das organizações.

- Visita e avaliação: Um processo que leva tempo e pode custar caro, mas pode ser um pequeno preço a se pagar pela garantia da qualidade. Tal visita deve observar principalmente os métodos de produção, controle, e avaliação das instalações físicas.

- Certificação de terceiros: São as certificações emitidas por empresas independentes especializadas nesta tarefa. Seus resultados são depois publicados ou disponibilizados aos clientes.

- Avaliação de amostras de produtos: Estágio final do processo, quando o item é entregue e é avaliado de acordo com especificação prévia.

O foco inicial do comprador é assegurar a qualidade de desempenho exigido, isto é, o atendimento das especificações e a programação de entrega (Baily, 2000). Por isso a avaliação de fontes potenciais de fornecimento é um processo contínuo nos departamentos de compras. Essa avaliação poderá ter como base a curva ABC dos materiais, onde os itens com grande gasto merecem uma investigação mais profunda. Também deve ser fortemente utilizada nas compras não usuais ou de primeira vez, onde o comprador possui pouca ou nenhuma experiência de aquisição.

Segundo Baily (2000) há vários atributos que podem ser considerados como desejáveis em um relacionamento típico entre comprador e fornecedor, entre eles relaciona os seguintes:

- Entregar pontualmente.
- Oferecer qualidade consistente.
- Oferece bom preço.
- Ter antecedentes estáveis.
- Oferecer bom serviço.
- Ser responsivo às necessidades do cliente.
- Cumpre o prometido.
- Dá apoio técnico.
- Mantém o comprador informado sobre o andamento do pedido.

Baily (2000) também afirma que para a garantia de fornecimento de materiais, em algumas situações recomenda-se a homologação de mais de um fornecedor para determinados itens. Se irá concentrar os pedidos de uma linha em um único fornecedor ou se irá distribuí-lo entre vários fornecedores. Argumenta-se que é indesejável um cliente comprar mais de um terço da produção de um fornecedor,

embora haja casos de empresas de varejo que adquirem 75%, 80% e até 90% de alguns fornecedores. Entre as vantagens de se adotar a estratégia de mais de um fornecedor podemos citar:

- Efeito sobre o preço, onde a competição entre os fornecedores faz com que proporcionem preços mais competitivos para garantir o negócio. Em contrapartida concentrar grandes volumes em um único fornecedor pode reduzir custos unitário em razão do maior volume.

- Efeito sobre a segurança do suprimento, devido a situações externas influenciarem a produção do fornecedor, evitando a interrupção no fornecimento.

- Efeito sobre a motivação, fontes únicas de suprimentos podem se tornar complacentes e indiferentes, e são estimuladas a buscar melhorias apenas quando seu monopólio é ameaçado ou rompido.

- Efeito sobre estrutura de mercado, uma fonte única pode levar a um monopólio quando não houver fornecedor alternativo.

Para Baily (2000) os critérios padronizados para a seleção de fornecedores são qualidade, condições, entrega e serviço, acompanhados do desempenho real no atendimento de pedidos anteriores. Critérios estes aplicados à maioria das decisões de compras tomadas por uma organização. Para a seleção de fornecedores de marca própria podem ser adicionados critérios relacionados à merchandising e à promoção. Estes últimos incluem a adequação da mercadoria às exigências do mercado em que a empresa atua, como ela ajusta a sua imagem e às necessidades dos consumidores-alvos, a disponibilidade, se pode ser entregue nas quantidades, nos locais e nos momentos exigidos; e talvez a adaptabilidade do fornecedor em atender as necessidades especiais que por ventura sejam necessárias no desenvolvimento de um produto mais específico.

Baily (2000) também sugere avaliar os critérios promocionais que incluem o tipo e o volume de apoio promocional fornecidos por determinado fornecedor. Como concessão de propaganda ou propaganda conjunta pelo fabricante e varejista. Inclui-se ações de demonstração nas lojas, materiais de exibição entre outros.

Um ponto crítico abordado por Mitsutani *et al* (2017) é a quebra de gôndola, isto é, a falta de mercadoria nas prateleiras dos supermercados, pois este tem efeito devastador na geração de receitas da empresa. No caso das marcas próprias, que disputam por espaço na gôndola de seus clientes com marcas nacionais, a falta de mercadoria pode causar um prejuízo irreversível se o comércio varejista substituir o

produto de marca própria por uma produto de marca nacional, jogando por água abaixo todo um trabalho desenvolvido para conquista deste espaço.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a classificação da pesquisa, bem como as etapas executadas no trabalho para a realização da pesquisa, conforme seguem seções 3.1 e 3.2, respectivamente.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi classificada quanto a natureza, forma de abordagem, objetivos e instrumentos/técnicas de pesquisa, segundo Lakatos e Marconi (2007). Desta forma, quanto a natureza, esta pesquisa foi classificada como aplicada que, segundo Lakatos e Marconi (2002), corresponde a estudar um problema relativo ao conhecimento científico ou à sua aplicabilidade. Quanto a forma de abordagem, a pesquisa foi classificada como qualitativa, dado que se pretende construir um instrumento para selecionar os fornecedores da empresa em estudo, sem necessariamente utilizar de dados e resultados numéricos para isso. Quanto aos objetivos, a pesquisa foi classificada como exploratória, pois segundo Gil (2002) proporciona maior familiaridade com problema e possibilita desenvolver hipóteses e o aprimoramento de ideias. Esse tipo de pesquisa, mesmo sendo bastante flexível, normalmente assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Por fim, com relação aos instrumentos/técnicas de pesquisa, foi considerada a modalidade de estudo de caso. Segundo Gil (2002) é o delineamento mais adequado para investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real. Para isto a utilização de técnicas para obtenção de informações a respeito de determinado assunto se faz necessária. Gil (2002) considera que o processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexa do que em outras modalidades de pesquisa, pois no estudo de caso há a necessidade de utilizar mais de uma técnica de coleta de dados, isso permite a qualidade dos resultados obtidos, considerando então este o método mais completo de todos, “pois vale-se de dados de gente quanto de dados de papel” (GIL, p141, 2002). Neste sentido, foram definidas como possíveis técnicas de

coleta de dados a serem utilizadas neste estudo pesquisa bibliográfica, análise documental e observação de campo.

3.2 ETAPAS DE PESQUISA

Para a elaboração desta pesquisa definiram-se as seguintes etapas a serem seguidas:

FIGURA 1 – FLUXOGRAMA DA PESQUISA



FONTE: O autor (2020)

Segundo Lakatos (2002) a pesquisa deve iniciar com a escolha do tema, tentando evitar temas que recentemente tenham sido realizados estudos, para assim poder apresentar uma nova abordagem. Definido o assunto deve-se realizar a delimitação do tema a ser abordado para evitar divagações e discussões intermináveis que impossibilitem uma conclusão para o trabalho (LAKATOS, 2002). Com estas questões definidas, elabora-se o plano de trabalho e define o processo de escolha das fontes de pesquisas.

Após a pesquisa bibliográfica, foi realizado o diagnóstico através de observação do processo de seleção de fornecedores em empresa atacadista da região de Curitiba. A observação do processo de seleção de fornecedores foi realizada pela pesquisadora pois, esta compõe a equipe de compras da empresa analisada. Tomou-se como referência o período compreendido entre os meses de agosto a outubro de 2019. Também esse período se faz relevante pois após o mês de novembro não se inicia nenhum processo de seleção de fornecedores, pois o foco são as programações de compras para o final de ano e início do ano seguinte. A grande maioria dos fornecedores dão férias coletivas aos seus colaboradores e isso demanda planejamento dos compradores para evitar rupturas, além de prever a venda em época de grande sazonalidade, entre outros fatores, assim o foco do responsável por compras é finalizar o desenvolvimento de produtos em que a seleção de fornecedores ocorreu até aquele período.

Com base neste diagnóstico foi feita análise dos diversos problemas encontrados no relacionamento cliente x fornecedor no pós vendas. Como a seleção dos fornecedores é realizada com base nas variáveis comerciais, qualidade dos produtos e do *setup* para produção verificou-se a necessidade de formalizar o processo de seleção de fornecedores afim de melhor avaliar a capacidade e o comprometimento do fornecedor. Após essa análise a pesquisadora apresentou como proposta a implantação de formulário de cadastro de fornecedor e elaboração de contrato de fornecimento. Etapas descritas com maior detalhe no capítulo 4.

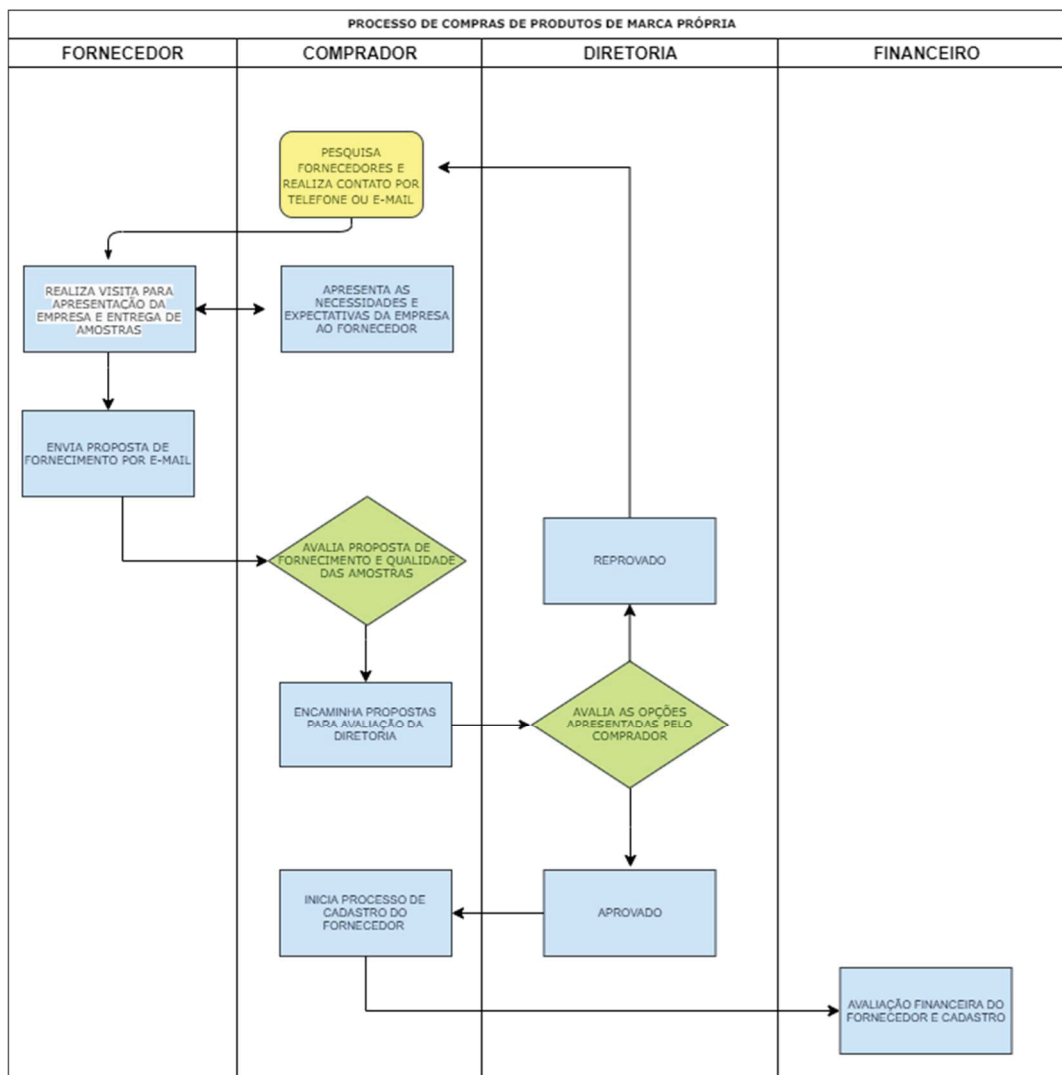
4 RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

Após observação de procedimento de seleção de fornecedores na empresa do ramo atacadista em estudo, verificou-se que a seleção de fornecedores de produtos de marca própria na empresa é realizada basicamente com observação dos seguintes critérios: preço, qualidade, *setup* de produção, análise financeira e condições comerciais em geral, conforme fluxograma apresentado na Figura 2.

A seleção ocorre por meio de reuniões com representantes comerciais das indústrias, gerentes comerciais e em alguns casos diretamente com o proprietário da indústria fornecedora, isto varia de acordo com o porte e interesse da empresa. Normalmente estas reuniões são marcadas por telefone, quando o fornecedor está buscando novos clientes ou quando o comprador está buscando novas fontes de suprimento. Da parte do comprador isso ocorre em duas situações: quando há necessidade de substituir um fornecedor ativo por motivos de desacordo com condição comercial, qualidade, logística entre outros, ou quando, após consulta ou sugestão do departamento comercial há a solicitação de inclusão de um novo item no mix de produtos. Por parte do fornecedor há a busca por agregar novos negócios para a empresa fornecedora que representa.

FIGURA 2 – Fluxograma do processo de compras atual



FONTE: O autor (2020)

Após apresentar a empresa em uma reunião presencial, inicia-se um processo de troca de e-mails detalhando a negociação, com proposta comercial (preço, prazo de pagamento, descontos), modalidade de frete, lotes de produção, prazos de entrega e demais detalhes inerentes à produção dos itens de marca própria. O comprador também realiza uma consulta financeira da empresa fornecedora em banco de informações como SERASA, afim de avaliar a saúde financeira do fornecedor.

Há diversas variáveis observadas neste processo, o comprador pode ter apenas uma fonte de suprimento ou várias fontes para a escolha do fornecedor. Quando ocorre de um determinado fornecedor ser a única fonte de suprimentos disponível para a produção de um produto que necessita ser lançado, e este oferece as condições mínimas necessárias com relação a preço, prazos, qualidade e lotes de produção a formalização da parceria para a produção de produtos de marca própria

ocorre sem maiores problemas. Neste momento inicia-se o processo de desenvolvimento de embalagens, cadastro do produto no sistema, criação de código de barras etc.

Quando existe mais de uma fonte de suprimentos a ser avaliada, o comprador levará em consideração todos os diferenciais comerciais como preço, prazo de pagamento, lotes de produção oferecidos pelas empresas, e também as diferentes formas de fornecimento como: montagem de carga; se é batida ou paletizada, modalidade de frete; se é CIF ou FOB, se há necessidade de completar carga ou pode fazer pedido de compra para entrega em carga fracionada. Com relação às embalagens se o fornecedor será o responsável pela compra das embalagens; se haverá investimentos em campanhas de marketing, entre outros diferenciais.

A verificação da qualidade dos produtos é realizada através de degustação de amostras enviadas para a empresa. Essa degustação é feita de forma não padronizada. As amostras são distribuídas entre alguns colaboradores formadores de opinião que os levam para casa para degustação e dão *feedback* ao comprador da empresa responsável pelo desenvolvimento do produto, em algumas situações são degustados no ambiente da empresa. A diretoria participa do processo de seleção de fornecedores da empresa, e neste caso, por se tratar de marca própria o seu envolvimento é decisório.

A escolha do fornecedor ocorre sem maiores problemas após avaliação dos diversos diferenciais apresentados pelo fornecedor. O comprador responsável pelo desenvolvimento de produtos de marca própria da empresa pesquisada busca um fornecedor que consiga atender na melhor forma possível três principais fatores que ele entende como decisores na escolha do fornecedor: preço, qualidade do produto e lotes mínimos de produção. Se estes três critérios forem atendidos de forma similar por mais de um fornecedor o comprador irá identificar algum ponto de vantagem entre os fornecedores, como localização da fábrica, confiança no representante e histórico de negociações anteriores, entre outros.

Após a seleção do fornecedor é realizada uma consulta aos sistemas de proteção ao crédito para verificar se o mesmo tem histórico de idoneidade financeira, se o histórico do fornecedor não contraindicar o início de relacionamento o fornecedor é cadastrado e inicia-se o processo de desenvolvimento de embalagens.

4.2 ANÁLISE

Com a exceção dos três fatores indicados pelo comprador como bastante relevantes: preço, qualidade e lotes de produção, as variáveis que podem influenciar na escolha do fornecedor são inúmeras, o que dificulta a utilização de um critério padronizado para a seleção de fornecedores. Dois fatores que exercem grande influência na decisão do comprador estão na percepção deste quanto à idoneidade e o comprometimento do fornecedor em iniciar a parceria na produção de produtos de marca própria. O seu comprometimento pode ser observado analisando o engajamento do fornecedor em firmar a parceria. Fornecedores menores e que podem representar risco são os que na maioria das vezes mais se dedicarão à continuidade da parceria, pois para estes é uma grande oportunidade de negócio, já grandes indústrias, que tem uma carteira grande de clientes, com suas linhas de produção já bastante ocupadas com seus produtos não se mostram flexíveis a ponto de viabilizar o negócio. A idoneidade pode ser observada não apenas em consultas ao mercado, mas no *feeling* do comprador que no decorrer da negociação observa o comportamento do fornecedor que através de respostas vagas, confissão involuntárias de atos ilegais ou duvidosos, que entre outros, permitem ao comprador decidir se continua avaliando este fornecedor ou não.

Mais do que riscos identificados no processo de seleção de fornecedores foi identificado o risco no fornecimento de produtos de marcas próprias em si. Problemas como ruptura de estoque, problemas com qualidade do produto e embalagens são os principais problemas encontrados após o início do fornecimento de produtos de marcas próprias conforme detalhado no Quadro 1. Situações como mudança na qualidade do produto sem o conhecimento do comprador, alteração de quadro societário da empresa fornecedora, aquisição da empresa por terceiros e falência são os principais motivos para a interrupção do fornecimento e que deixam o atacadista detentor da marca descoberto.

QUADRO 1 - RISCOS DE FORNECIMENTO IDENTIFICADOS

RISCOS FORNECIMENTO	MOTIVOS	CAUSAS
RUPTURA DE ESTOQUE	FALTA MATÉRIA PRIMA FORNECEDOR	PROGRAMAÇÃO DE COMPRAS INEFICIENTE AUMENTO INESPERADO DA DEMANDA TROCAO DE FORNECEDOR DO FORNECEDOR
	ATRASO NA ENTREGA	PROGRAMAÇÃO DE PRODUÇÃO INEFICIENTE
	FALÊNCIA DO FORNECEDOR	PROBLEMAS FINANCEIROS
	EMPRESA ADQUIRIDA POR OUTRA COMPANHIA	DECISÃO DO PROPRIETÁRIO
PROBLEMAS DE QUALIDADE	PRODUTO ENTREGUE FORA DAS ESPECIFICAÇÕES	ALTERAÇÃO NA FÓRMULA DO PRODUTO SEM PRÉVIO AVISO MATÉRIA PRIMA DE MÁ QUALIDADE DESREGULAGEM DE MAQUINÁRIO FALTA DE TREINAMENTO DOS COLBORADORES FALTA DE PROCEDIMENTOS INTERNOS DE QUALIDADE

FONTE: O autor (2020)

A falta de contratos de fornecimento bem estruturados permite que estas situações ocorram sem ônus para o fornecedor. O comprador alega que ao iniciar na atividade de compras de marca própria adotou os procedimentos anteriores, onde não se exigia a elaboração de contratos por parte da empresa e estes eram redigidos apenas quando o fornecedor exigia. A relação de confiança entre comprador e fornecedor se sobrepõe à necessidade de elaboração de contratos de fornecimento, pois ambos os envolvidos contam com a sua reputação como garantidora da parceria comercial estabelecida.

No caso dos contratos de fornecimento assinados a pedido do fornecedor a principal preocupação deste ao elaborar o contrato é a responsabilização do cliente atacadista detentor da marca própria em consumir as embalagens produzidas e armazenadas pelo fornecedor afim de não arcar com os custos destas caso seja necessário a rescisão do contrato. Assim o comprador da marca fica responsável por adquirir os produtos até o encerramento do estoque de embalagens, ou a empresa terá que fazer a aquisição destes absorvendo assim esse custo, já que embalagens produzidas por um fornecedor não podem ser utilizadas para a produção do mesmo item em um novo fornecedor, pois segundo a legislação é necessário informar no rótulo o fabricante do produto

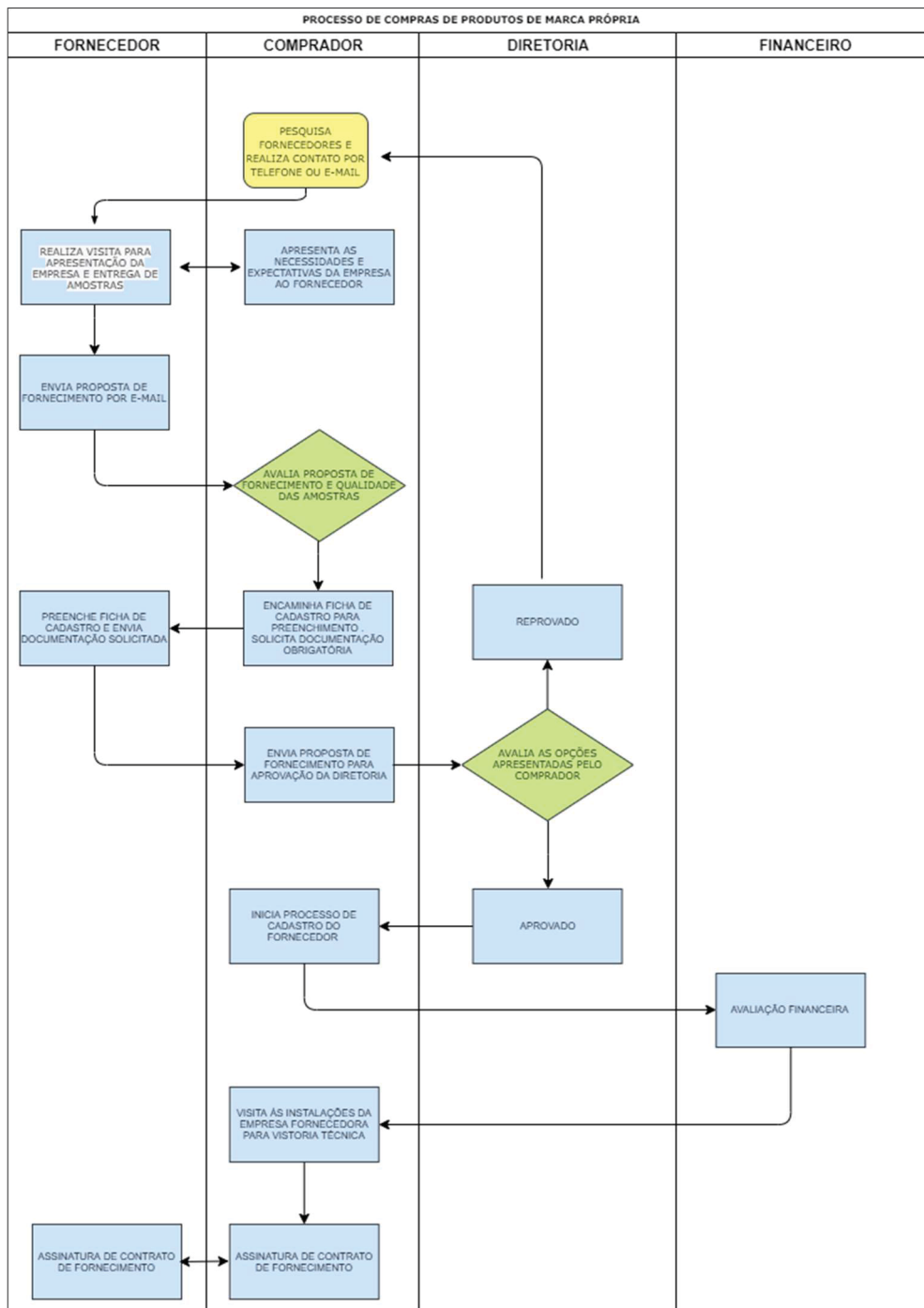
Não há hoje um contrato de fornecimento que assegure ao detentor da marca as responsabilidades do fabricante com relação à qualidade do produto adquirido, à gestão de estoque de matéria prima para a produção dos produtos de marca própria, aos prazos e condições comerciais acordadas.

Neste contexto, levando em consideração os pontos levantados nesta seção, percebeu-se a necessidade de definir alguns procedimentos para assegurar maiores garantias à empresa compradora as quais serão descritas na seção 4.3.

4.3 PROPOSTA

Como sugestão de melhoria para a seleção de fornecedores, este trabalho apresenta algumas propostas a serem avaliadas e posteriormente aplicadas na gestão de compras de marca própria pela empresa distribuidora foco deste estudo. Para melhor identificar as etapas a serem implementadas pela empresa, foi elaborado o fluxograma representado na Figura 2.

FIGURA 2 – Fluxograma do processo de compras sugerido



FONTE: O autor (2020)

Foi verificada a necessidade de melhorar o processo de seleção de fornecedores no que se refere à profundidade das informações fornecidas pelo fornecedor. Para isso o pesquisador elaborou um formulário de cadastro de fornecedor (apêndice 1) que é composto por informações da empresa, dados

bancários, informações complementares relacionadas à estrutura societária, física e financeira. Para definição do porte da empresa sugere a classificação por faturamento anual utilizada pela Anvisa de acordo com a MP nº 2.190/2001 e a Lei Complementar nº 139/2011 e como classificação por número de funcionários conforme sugerido pelo SEBRAE-NA/Dieese. Juntamente com o preenchimento deste formulário o fornecedor deverá enviar a documentação necessária para comprovar que está apto a desempenhar atividade informada, e também enviar documentação opcional relacionada à processos internos relacionados à qualidade, sustentabilidade, gestão entre outros que considere relevantes e que poderão ter efeito eliminatório no caso de mais de uma opção de fornecimento.

Com os dados da empresa em mãos e após aprovação da proposta comercial e qualidade do produto, esta pesquisa sugere a realização de visita técnica às dependências do fornecedor selecionado. Para um melhor aproveitamento desta visita aconselha-se a elaboração de um formulário de verificação e/ou auditoria, onde sejam apontados os diferenciais relevantes a serem observados nesta visita.

Após a seleção do fornecedor para a produção de determinado item da linha de produtos de marcas próprias, a parceria deve ser formalizada com a assinatura de contrato de fornecimento. O contrato de fornecimento elaborado pelo pesquisador (apêndice 2) tem o intuito de definir as responsabilidades das partes envolvidas, definindo direitos e deveres de ambos, e com a finalidade de proteger a empresa dos riscos associados à má gestão do fornecedor de produtos de marca própria. Este contrato deve informar quais são as partes envolvidas, definidos como CONTRATANTE e CONTRATADA, além das responsabilidades e deveres para com a outra parte. Tal contrato deverá ser aprovado por ambas empresas envolvidas, e caso necessário sofrer ajustes e anexos de acordo com a evolução da parceria firmada.

Afim de evitar problemas de fornecimento e conseqüente ruptura de estoque em decorrência de má qualidade ou dificuldades de entrega por parte do fornecedor, Mitsutani *et al* (2017) acredita que a avaliação de riscos do fornecedor (Supplier Risk Assessment – SRA) é uma metodologia eficiente pois tem a função de identificar e controlar os riscos de fornecedores ativos e classificados como críticos, estratégicos e de alto valor. Tal procedimento poderá ser adotado para que a empresa pesquisada dê continuidade ao processo de compras de produtos de marca própria e consiga mensurar os riscos inerentes ao seu relacionamento com determinados fornecedores

a tempo de interferir no processo de fornecimento atual ou na busca por um novo fornecedor com tempo hábil a não ter problemas de ruptura ou qualidade nos produtos vendidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste artigo foi analisar o processo de seleção de fornecedores de marca própria em uma empresa do ramo atacadista distribuidor da região de Curitiba. Para isto foi realizada pesquisa bibliográfica para aprofundamento dos conceitos a serem observados. Conseqüentemente foi realizada análise dos procedimentos de seleção de fornecedores adotados atualmente pela empresa estudada e seu impacto na gestão da cadeia de suprimentos de produtos de marca própria.

A análise demonstrou a fragilidade existente nas relações entre a empresa e seus fornecedores, várias situações de ruptura de fornecimento foram observadas e pode-se perceber que boa parte destes foi por falta de planejamento na compra de materiais por parte do fornecedor, por falta de planejamento de produção afim de atender as datas de entrega especificadas pelo comprador entre outras. Assim o pesquisador desenvolveu uma planilha de cadastro de fornecedor onde se pretende desenhar um perfil dos fornecedores, apurando suas características, afim de enquadrá-lo em uma classificação de acordo com o porte, com o seu modelo de gestão e etc. Classificação essa que fica como sugestão para uma próxima etapa a ser desenvolvida pela empresa. Para formalizar as responsabilidades assumidas na produção de produtos de marca própria o pesquisador desenvolveu um contrato de fornecimento de produtos de marcas próprias que deverá ser assinado e terá validade nos fóruns competentes caso haja o não cumprimento das exigências nele impostas. O objetivo principal deste contrato não é aplicar as penalidades nele presentes, mas assegurar que o fornecedor esteja mais atento às suas responsabilidades para com o cliente e conseqüentemente minimize os problemas causados por rupturas e falta de qualidade.

Com a implantação destes dois procedimentos o pesquisador acredita que a empresa foco desta pesquisa conseguirá reduzir bastante os problemas decorrentes do fornecimento deficiente por parte das empresas parceiras.

Como há dificuldade em encontrar empresas que atuam na terceirização de produção de produtos de marca própria, a seleção de fornecedores tem a limitação nas opções de fornecedores, dessa forma como continuidade de pesquisa sugere-se a elaboração de um procedimento para análise de riscos dos fornecedores contratados. Esse procedimento irá proporcionar maior proximidade com os fornecedores e que com informações mais próximas da realidade o comprador responsável pela linha de marcas próprias poderá tomar medidas preventivas em tempo hábil e evitar problemas de fornecimento.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ABAD - **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS DISTRIBUIDORES DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS**, Anuário 2019, disponível em <<https://abad.com.br/comunicacao/anuario-abad/>>

ABEMAPRO - **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCA PRÓPRIA E TERCEIRIZAÇÃO**. Pelo menos 1/3 dos produtos vendidos na Europa são de Marca Própria. 2019. Disponível em <<https://abmapro.org.br/destaques/pelo-menos-1-3-dos-produtos-vendidos-na-europa-sao-de-marca-propria/>>

ABEMAPRO - **Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização - MANUAL ABEMAPRO 2015**. São Paulo, 2015.

ACNIELSEN Brasil. **Marca Própria traz destaques em básicos e premium, mesmo em um cenário de recessão**. 2017. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2017/marca-propria-traz-destaques-em-basicos-e-premium-mesmo-em-um-cenario-de-recessao/>. Acesso em: 09 mar. 2020.

ANVISA - **Anvisa esclarece dúvidas sobre porte de empresas** - <https://ascoferj.com.br/noticias/anvisa-esclarece-duvidas-sobre-porte-de-empresas/>

BAILY, P. *et al.* **Compras: Princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística Empresarial**. São Paulo: Bookman, 2006 (2010)

BOWERSOX, C. **Logística empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2010

BRAGA, G. A.: **Estudo da cadeia de marcas próprias a partir de uma indústria de laticínios: análise da autopercepção do fabricante confrontada à visão dos distribuidores**. 2019. 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração) -

Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2019.943>

CERTO, S. C.; Peter, J. P. **Administração estratégica – Planejamento e implementação da estratégia** – Pearson Education - São Paulo, 1993

FERNANDES, R. A.; DA SILVA, R. M. - **A inserção das questões sociais e ambientais nas estratégias organizacionais: relato de ações adotadas por empresas do setor de cosméticos no Brasil** - Unoesc & Ciência - ACSA Joaçaba, v. 7, n. 1, p. 15-24, jan./jun. 2016

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. - **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003

LIMA JUNIOR, F. R.; OSIRO, L.; CARPINETTI, L. C. R. - **Métodos de decisão multicritério para seleção de fornecedores: um panorama do estado da arte**. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo - USP, São Carlos, SP, Brasil, 2013.

MITSUTANI, C.; RIGHETTI, C. C.; VILLAR, C. B.; MIGUEL, F.; PEREIRA, G. M.; BURBRIDGE, M. E FREITAS, W. - **Compras Estratégicas: Construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios**. Ed Saraiva, 2017

PIATO, É. L.; DA SILVA, A. L.; DE PAULA, V. A. F. - **Os prós e os contras da estratégia de marcas próprias no atacado** - Revista DCS ON LINE - CPTL/UFMS – Três Lagoas - VOL. 2 - Nº 1 – novembro, 2007.

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

PIATO, É. L.; DA SILVA, A. L.; YOKOYAMA, M. H. - **O desenvolvimento de marcas próprias: estudo comparativo entre o varejo e fornecedores da indústria**

alimentícia - Graduate School of Economics, Osaka University, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos. São Paulo, 2012.

PIRES, S. R. I., **Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management) conceitos, estratégias, práticas e casos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RAMOS, D. - **Gurus da Qualidade: Armand Vallin Feigenbaum - Feigenbaum, A. V. - CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL, Volume I**. São Paulo: Makron Books, 1994. <https://blogdaqualidade.com.br/gurus-da-qualidade-armand-vallin-feigenbaum/>

SANTOS, T. M. M. dos. **Marcas Próprias e a geração de valor para pequenos e médios varejistas: um estudo multicaseos**. 2018. 62 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2018.1335>.

SEBRAE - **Anuário do Trabalho Na Micro e Pequena Empresa 2013** https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf

SILVA, L. A. – **Atitude do consumidor em relação às marcas próprias de supermercados: um estudo exploratório**. Dissertação (Mestrado em administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo – São Paulo, 2009.

SZCZEPANIK, G – **A concepção do método científico para Mário Bunge** – Revista Guairacá, - Santa Catarina, 2011.

WWF Brasil - **O que é desenvolvimento sustentável ?** - https://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/questoes_ambientais/desenvolvimento_sustentavel/

APÊNDICE 1

CADASTRO FORNECEDOR MARCAS PRÓPRIAS			
INFORMAÇÕES DA EMPRESA			
RAZÃO SOCIAL			
CNPJ			
ENDEREÇO			
BAIRRO		CEP	
CIDADE		ESTADO	
TELEFONE		E-MAIL	
DADOS BANCÁRIOS			
BANCO		AGÊNCIA	CONTA
BANCO		AGÊNCIA	CONTA
RESPONSÁVEL FINANCEIRO			
TELEFONE		E-MAIL	
INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES			
CLASSIFICAÇÃO DA EMPRESA (ME, EPP, LTDA, S/A)			
ATIVIDADE			DATA FUNDAÇÃO
PRINCIPAIS CLIENTES			
PRINCIPAIS FORNECEDORES			
IMÓVEL PRÓPRIO	SIM ()	NÃO ()	
FATURAMENTO ANUAL (CLASSIF ANVISA)		QUANTIDADE DE FUNCIONARIOS	
ATÉ R\$360 MIL	()	ATÉ 19 COLABORADORES	()
ENTRE R\$360 MIL E R\$4,8 MILHO	()	ENTRE 20 E 99 COLABORADORES	()
ENTRE R\$4,8 MILHOES E R\$6 MIL	()	ENTRE 100 E 499 COLABORADORES	()
ENTRE R\$6 MILHOES E R\$20 MIL	()	ACIMA DE 500 COLABORADORES	()
ENTRE R\$20 MILHOES E R\$50 MI	()		
ACIMA R\$50 MILHOES	()		
DOCUMENTAÇÃO OBRIGATÓRIA (ENVIAR CÓPIA POR EMAIL)			
CONTRATO SOCIAL:			
CARTÃO CNPJ			
ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO:			
ALVARÁ VIGILÂNCIA SANITÁRIA:			
ALVARÁ CORPO DE BOMBEIROS:			
CERTIFICADO DE LICENÇA DE FUNCIONAMENTO:			
FISQP (PARA EMPRESAS FORNECEDORES DE PRODUTOS QUÍMICOS)			
DOCUMENTAÇÃO OPCIONAL (ENVIAR CÓPIA POR EMAIL)			
CERTIDÕES NEGATIVAS JUSTIÇA DO TRABALHO			
CERTIDÕES NEGATIVAS RECEITA ESTADUAL, MUNICIPAL E FEDERAL			
REGISTRO MAPA			
AFE - AUTORIZAÇÃO DE FUNCIONAMENTO ESPECIAL			
ISO 9000 - SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
ISO 14.000 - SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL			
POLÍTICA DE GESTÃO			
GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE			
INDICAR OS PRINCÍPIOS QUE DESENVOLVE ALGUM TRABALHO DE SUSTENTABILIDADE			
CONSUMO DE ENERGIA	()	SAÚDE E SEGURANÇA	()
CONSUMO DE ÁGUA	()	SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	()
EMISSÕES DE GEE	()	GÊNERO E DIVERSIDADE	()
CONDIÇÕES TRABALHISTA	()	GESTÃO DE RESÍDUOS	()
DESENVOLVIMENTO LOCAL	()	ÉTICA E GOVERNANÇA	()
OUTRO	()	QUAL	

APÊNDICE 2

LOGO DA EMPRESA

CONTRATO DE LICENCIAMENTO DE MARCA E DE FORNECIMENTO

Pelo presente instrumento particular de LICENCIAMENTO DE MARCA E DE FORNECIMENTO, de um lado, **XXXXXXXXXX**, estabelecida a cidade de XXXXX-XX, com sede na XXXXXXXXXXXX, XXXXXXX CEP: XXXXXXXXXXXX, inscrita no CNPJ sob o nº. XXXXXXXXXXXXX, neste ato representado pelo Sr. XXXXX XXXXXX, portador da Cédula de Identidade Civil nº. XXXXXXXXXXXXX, CPF XXXXXXXXXXXXX residente e domiciliado na cidade de Curitiba e, doravante denominada **CONTRATANTE**, e, de outro lado, _____, pessoa Jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ nº. _____, com sede na _____, neste ato por seu representante legal ao final firmado, doravante denominada **CONTRATADA**, tem entre si, justo e contratado as seguintes cláusulas e condições:

Cláusula Primeira: O presente instrumento tem por objeto o fornecimento, pela **CONTRATADA** à **CONTRATANTE**, dos produtos a seguir descritos:

Produto:

Os mencionados produtos serão embalados com a marca nominativa "**MARCA DA EMPRESA**", de propriedade da **CONTRATANTE**.

Cláusula Segunda: A **CONTRATANTE** tem a propriedade da marca, sendo proibido à **CONTRATADA** comercializar ou entregar os produtos objetos deste a qualquer empresa ou terceiros em geral, sem o consentimento expresso da **CONTRATANTE**.

Cláusula Terceira: Os produtos do presente contrato serão produzidos pela **CONTRATADA** em sua sede localizada na cidade de _____, Estado de _____. Caso, na vigência deste contrato, haja mudança no local de produção, o novo local deverá manter os mesmos padrões da legislação federal, estadual e municipal vigentes, especialmente no que se refere às exigências sanitárias.

Cláusula Quarta: Toda embalagem necessária para a produção do produto será custeada pela **CONTRATADA**, exemplos: filme, capa de fardo e/ou caixa e rótulos.

Parágrafo Primeiro: Toda matéria-prima para a produção será fornecida pela **CONTRATADA**, de acordo com os pedidos e produções. Entenda-se como matéria prima:

embalagens unitárias, caixas de embarque e demais itens necessários à sua produção, incluindo clichês de impressão.

Parágrafo Segundo: A **CONTRATANTE** se compromete junto a **CONTRATADA** em adquirir os produtos negociados até que se esgotem os estoques de embalagens adquiridos pela **CONTRATADA**.

Parágrafo Terceiro: A **CONTRATADA** se compromete junto a **CONTRATANTE** em enviar periodicamente relatório de estoque de embalagens atualizados para a **CONTRATANTE**.

Parágrafo Quarto: O não envio dos relatórios de estoque pela **CONTRATADA** à **CONTRATANTE** conforme acordado, desobriga a **CONTRATANTE** sobre o acordado no Parágrafo segundo deste contrato, isto é, sobre os estoques de matéria prima de embalagens para a produção dos produtos alvo deste contrato em posse da **CONTRATANTE**.

Parágrafo Quinto: É de responsabilidade da **CONTRATADA** a gestão dos estoques de embalagens e insumos de produção.

Parágrafo Sexto: A **CONTRATADA** deverá informar à **CONTRATANTE** sobre a necessidade de aquisição de novos lotes de embalagens, a **CONTRATANTE** terá o prazo de 48 horas para autorizar ou não a compra de novas embalagens.

Parágrafo Sétimo: Caso a **CONTRATADA** adquira embalagens sem o conhecimento e autorização da **CONTRATANTE**, a **CONTRATADA** se tornará responsável pelo estoque de embalagens adquiridos, e caso haja a necessidade de efetuar alterações nas artes ou o cancelamento deste contrato arcará com os custos desta.

Parágrafo Oitavo: Os pedidos de compra deverão ser atendidos pela **CONTRATADA** de acordo com as condições comerciais constantes na Ordem de Compra enviada pela **CONTRATANTE**, observando, preço, quantidade e data de entrega.

Parágrafo único: Atrasos na entrega dos pedidos, que acarretem em ruptura de estoque, terão incidência de multa de 10% sobre o valor da ordem de compra em atraso, que deverá ser paga no próximo pedido em bonificação, verba ou abatimento em duplicata. Tal verba será destinada para ações de venda para recuperar espaço no mercado.

Cláusula Quinta: A **CONTRATADA** assume total responsabilidade sobre a qualidade do produto e todas as características a ele relacionada.

Parágrafo Primeiro: Em caso de notificação judicial por órgãos competentes, a **CONTRATANTE** se compromete a informar a **CONTRATADA** no prazo de até 48 (quarenta e oito horas) sobre a existência da reclamação ou ação judicial contra a **CONTRATANTE** em razão dos produtos objetos deste contrato, desde que tais reclamações não sejam oriundas de mal armazenamento e/ou má conservação do produto.

Parágrafo Segundo: Em se referindo à problemas apresentados à rotulagem dos produtos ou falta de informações obrigatórias por lei, à responsabilidade será arcada exclusivamente pela **CONTRATADA**, já que a esta cabe o fornecimento para a **CONTRATANTE**, de tais informações e também a conferência das mesmas.

Cláusula Sexta: A **CONTRATADA** afirma ter as licenças necessárias e atender a legislação pertinente à fabricação e acondicionamento dos produtos.

Cláusula Sétima: Se a **CONTRATADA** previr ser incapaz de cumprir suas obrigações em produzir os produtos especificados por circunstâncias alheias a sua vontade, deverá notificar expressamente a **CONTRATANTE**, descrevendo as circunstâncias, alternativas e providências a serem tomadas com prazo hábil a propiciar medidas que evitem a ruptura do estoque.

Cláusula Oitava: O valor inicial para produção dos produtos descritos na cláusula primeira será aquele negociado no pedido feito pela **CONTRATADA**.

Cláusula Nona: Os preços praticados serão aqueles discriminados em cada pedido emitido e aceito pela **CONTRATADA**.

Cláusula Décima: O prazo de pagamento será aquele descrito em cada pedido aceito pela **CONTRATADA**.

Cláusula Décima Primeira: As partes ajustam que o presente instrumento tem força de título executivo, sendo exequível por si só e para todos os fins e efeitos.

Cláusula Décima Segunda: Nenhuma parte poderá ceder seus direitos relativos a este contrato, mesmo para empresas do mesmo grupo econômico, salvo se houver expressado consentimento da outra parte. Qualquer alteração a este contrato somente terá validade se realizado por escrito e com plena anuência das partes.

Cláusula Décima Terceira: O recolhimento da Substituição Tributária ficará sob responsabilidade da **CONTRATADA** cujo valor será restituído pelo **CONTRATANTE** no pagamento da Nota Fiscal das mercadorias adquiridas.

Cláusula Décima Quarta: Rescisão do Contrato. A falta de cumprimento de quaisquer das obrigações assumidas no presente instrumento, inclusive em eventuais anexos, aditivos ou adendos, dará a parte não faltosa o direito de rescindir o presente contrato, porém a parte faltosa deverá arcar com possíveis prejuízos causados à outra parte.

Parágrafo Primeiro: As partes poderão rescindir o presente instrumento a qualquer tempo, sem necessidade de qualquer indenização, bastando, para tanto, notificação expressa com 60 (sessenta) dias de antecedência.

Parágrafo Segundo: Sendo as embalagens fornecidas pela **CONTRATADA**, fica a **CONTRATANTE** responsável pelo pagamento imediato e retirada do estoque de embalagens de sua marca.

Parágrafo Terceiro: A efetivação da rescisão apenas se estabelecerá após os devidos acertos contábeis e fiscais, após averiguação de pendências financeiras e consequentes quitação.

Cláusula Décima Quinta: As partes elegem o Foro da Comarca de Curitiba - PR, para resolverem litígios oriundos deste contrato, com renúncia expressa de qualquer outro por mais privilegiado que seja, cabendo a **CONTRATANTE** o livre arbítrio de escolher o foro da **CONTRATADA**.

E, assim, por estarem Justas e **CONTRATADAS**, firmam o presente instrumento em duas vias de igual teor e forma, na presença de duas testemunhas.

Curitiba, XX de XXXXX de XXXX.

Empresa XXXXXX

Fornecedor XXX LTDA

Testemunhas:

Nome:

Nome:

CPF:

CPF: