

Estruturas de governança em produtos de marcas de distribuidor no Brasil¹

*Mayra Taiza Sulzbach**
*Valdir Frigo Denardin***

Resumo

Os produtos de marca do distribuidor (MDD) com nomenclatura semelhante à do distribuidor são identificados pelo consumidor como se fossem fabricados pelo próprio distribuidor. A simples informação de quem fabrica o produto para a economia institucional é de fundamental importância, pois amplia o conhecimento teórico dos estudos sobre as transações econômicas, bem como demanda respostas a várias perguntas, tais como: Como se caracterizam as estruturas de fabricação e distribuição de produtos de MDD? Quais são os agentes envolvidos? De que forma essas estruturas se apresentam? Quais as vantagens na elaboração dessas? Nesse sentido, este artigo tem como objetivo demonstrar que os produtos alimentícios industrializados de marca do distribuidor varejista exigem formas de organização de produção específicas, atendendo aos determinantes dos custos de produção e de transação.

Palavras-chave: Custos de transação. Estrutura de governança. Contratos de produção. Marca do distribuidor.

* Economista, Doutora em Desenvolvimento Econômico, professora da Universidade Federal do Paraná – Setor Litoral. E-mail: mayrats@ufpr.br

** Economista, Doutor em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade, professor da Universidade Federal do Paraná – Setor Litoral. E-mail: valdirfd@ufpr.br

¹ Versão preliminar deste artigo foi apresentada no IX Seminário de Economia Industrial: Inovação Tecnológica e Desenvolvimento, em Araraquara - SP.

Introdução

A adoção da marca do distribuidor (MDD)² sobre o rótulo de um produto pode facilmente identificar o distribuidor do produto quando o nome sobre o produto é semelhante ao do distribuidor, mas não necessariamente identifica o fabricante.³ O conhecimento sobre quem fabrica o produto, na maioria das vezes, requer do consumidor/pesquisador a busca dessa informação. Para o consumidor, comumente, essa informação não se faz necessária porque ele percebe a marca do distribuidor como se este fosse o fabricante. O distribuidor é o responsável legal pelo produto, ou seja, o seu nome dá o reconhecimento ao produto, porém, aos olhos do consumidor, é também o fabricante. É um processo de simples resolução de direito de propriedade, mas com fortes implicações sobre a organização da produção.

A informação sobre quem produz um produto MDD, por outro lado, é de fundamental importância para pesquisadores e cientistas do campo da economia, porque revela fatores implícitos nas relações entre os agentes econômicos. A estratégia do uso da MDD pelos varejistas pode resultar em benefícios ou malefícios aos consumidores, aos setores envolvidos diretamente na produção e na distribuição e à economia de um país. Como benefício, a literatura neoclássica, que contém grande número de estudos realizados, menciona que esses produtos tendem a aumentar a competição, conseqüentemente diminuindo o preço dos produtos, e a redistribuir melhor os lucros na cadeia produtiva (MILLS, 1995; BONTEMS et al., 1999; CAPRICE, 2001; BERGÈS-SENNOU, 2002).

No campo da literatura neoinstitucional observa-se que as relações entre os agentes de uma cadeia se organizam de forma a serem capazes de lidar melhor com os problemas de riscos contratuais inerentes ao livre mercado, os quais surgem de natureza distinta, tal como o risco induzido pela existência de uma relação de dependência bilateral (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978; WILLIAMSON, 1979); o risco ligado às falhas dos direitos de propriedade para certos ativos (WILLIAMSON, 1991b); o risco exógeno induzido por uma adaptação dos termos dos contratos no tempo; o risco ligado aos problemas de medida de qualidade ou de desempenho (BARZEL, 1982; KENNEY; KLEIN, 1983; HOLMSTRÖM; MILGROM, 1991, 1994) e o risco ligado a uma falha do ambiente institucional para assegurar a proteção dos direitos de propriedade. (NORTH, 1991).

No campo da teoria institucional, a informação sobre quem fabrica os produtos MDD é de suma importância, porque demonstra que a estrutura de livre mercado não é suficiente para resolver os problemas entre os agentes econômicos. Outras estruturas de governança, além do mercado *spot*, surgem de forma a melhorar

as diferenças de informações (racionalidade limitada, complexidade e incerteza) e evitar atitudes oportunistas, que possam gerar custos de transação (problemas no funcionamento dos mercados), quando as transações envolvem ativos específicos (que limitam o número de agentes habilitados a participar da transação).

Nesse sentido, este artigo procura demonstrar que as organizações escolhem estruturas de governança de forma a economizar ou evitar custos de transação e que todas as transações possuem determinantes que direcionam as organizações a atuar dentro de uma estrutura de governança mais eficaz, a qual se faz necessária para organizar a produção e distribuição de produtos MDD. Concomitantemente, permite-se economizar sobre os custos de transação, ao mesmo tempo em que se maximiza os lucros da produção.

A pesquisa empírica que originou este artigo foi desenvolvida para elaboração da tese de doutorado de Sulzbach (2005), sendo como um dos objetivos específicos identificar os produtores de MDD nas principais redes de distribuição de varejo no Brasil: Wal-Mart, Sonae, Carrefour e Pão de Açúcar. A identificação dos fabricantes dos produtos MDD industrializados ocorreu pela leitura dos rótulos dos produtos alimentares industrializados e embalados nos estabelecimentos selecionados. No Brasil, este tipo de informação é obrigatório para qualquer produto. Quando não se menciona o nome do fabricante, faz-se menção ao número do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), que é o número do registro da empresa fornecido pelo Ministério da Fazenda.

A informação do fabricante no rótulo do produto MDD pressupõe a escolha de uma estrutura de governança, porém não responde ao porquê da escolha de uma estrutura sobre as outras. A resposta a este questionamento é buscada nos determinantes dos custos de transação.

O artigo inicia com essa apresentação e segue fazendo algumas reflexões sobre a inviabilidade de os distribuidores recorrerem ao mercado *spot* ou a uma estrutura hierárquica para governar a estrutura produtiva deste tipo de produto. As governanças híbridas são as que fundamentam o resultado da pesquisa empírica e ocorrem, geralmente, pela assinatura de contratos de longo prazo.

Estruturas de governança

Os trabalhos de Williansom (1986, 1991a e 1991b) buscam referendar a escolha de uma estrutura organizacional baseada nos determinantes de uma transação em questão. Nesse sentido, baseando-se sobretudo na especificidade do ativo e na frequência com que ocorrem as transações, as estruturas de governança determinam

transações de mercado *spot*, hierárquica e híbrida, sendo esses os tipos de transações reconhecidos como possíveis para atender à produção e distribuição de marca do distribuidor. Para a elaboração deste artigo o trabalho de pesquisa partiu de uma revisão bibliográfica sobre marcas, marcas próprias, organização de cadeiras produtivas, entre outras que se tornaram necessárias para possibilitar uma melhor compreensão sobre o tema. O viés empírico também foi objeto de pesquisa, já que o objetivo era contemplar a realidade dentro da construção teórica. Para fins deste texto, somente a revisão da teoria institucional, mais especificamente do modelo de organização de Williamson, é referendado. As demais referências teóricas podem ser obtidas na tese de doutorado de Sulzbach (2005).

A marca do distribuidor e o mercado *spot*

Partindo das estruturas de governança mercado *spot*, híbrida e hierárquica, propostas por Williansom (1986), pressupõe-se que a estrutura de governança para a produção e distribuição de alimentícios industrializados e empacotados MDD não ocorreria sob o mercado *spot*, nem sob forma hierárquica.

O ambiente institucional é o primeiro a responder, em parte, ao não uso do mercado *spot* para organizar a produção de produtos alimentares industrializados e empacotados MDD no Brasil. A compra de um produto no mercado *spot* com sucessiva troca do rótulo (nome) para revenda é considerada fraude ou falsidade ideológica da empresa segundo o direito de propriedade no Brasil. Um dos mecanismos que procuram regular esse procedimento é a necessidade de menção do número do registro do produto junto ao Ministério da Agricultura no rótulo do produto. Assim, o ambiente institucional, no caso do Brasil, limita que um produto de marca do distribuidor seja oriundo de um mercado *spot*.

Considerando que fosse legal comprar um produto no mercado *spot* e reempacotá-lo com o nome do distribuidor, esta seria uma estratégia de custos de produção elevados, porque o preço de um produto vendido no mercado *spot* considera os custos de empacotamento. O empacotamento faz parte do processo de produção e é de grande relevância na determinação da estrutura de governança. O nome em uma embalagem remete o consumidor ao reconhecimento do produto interno à embalagem; por outro lado, transforma uma mercadoria *commodities* (sem embalagem) num ativo específico.

Pela teoria dos custos de transação, a aquisição de um produto pelo varejista no mercado *spot* para embalá-la com sua marca não seria favorável se a estratégia fosse pretendida para ser de longa duração. Ao longo do tempo há incertezas

quanto à regularidade na oferta e às garantias quanto à qualidade do produto. A estratégia de marca do distribuidor, conforme pode ser observado no Brasil (SULZBACH, 2005), é de longa duração e também utilizada pelas redes de distribuição com o intuito de aumentar o seu reconhecimento junto aos consumidores. O distribuidor, ao optar por atuar com uma marca de sua propriedade, sabe que a responsabilidade legal sobre o produto é sua; procura garantir uma homogeneidade, não a variabilidade dos produtos, e leva a que o consumidor reconheça a qualidade do produto ao longo do tempo. Nesse sentido, acompanha todo o processo de produção e distribuição. Diante do exposto, as incertezas quanto à qualidade do produto (homogeneidade e variabilidade) não permitem que a organização da produção ocorra através do mercado *spot*.

A estratégia do uso da marca do distribuidor em produtos alimentares, especialmente aqueles que utilizam o nome do varejista no produto, responsabiliza diretamente o varejista sobre todo o controle de qualidade exigido na fabricação, criando, assim, custos de transações. As garantias sobre a qualidade do produto MDD têm conduzido as redes de distribuição a escolher uma estrutura de governança que reduza ao máximo a possibilidade de comportamento oportunista e as incertezas sobre a qualidade do produto, evitando custos de transações.

Ao receber uma embalagem identificada por um nome, o produto torna-se um produto específico, que, quando reconhecido por uma marca, um ativo específico, na presença de comportamento oportunista e incertezas, somados aos custos de produção e aos aspectos legais, conduz os distribuidores a evitar como estratégia a organização da produção sobre mercado *spot*.

O produto MDD nem sempre se torna um ativo específico por receber uma embalagem e um nome. Segundo Sulzbach (2005), os produtos MDD podem se mover estrategicamente em vários sentidos. Em 2000, a maioria das redes de distribuição de varejo de alimentos pesquisada atuava somente com uma marca de propriedade do distribuidor, exceto a rede Wal-Mart. A marca ou o nome de propriedade dos distribuidores naquele momento era utilizada principalmente como uma estratégia de ofertar um produto de menor preço, ou seja, buscava fazer pressão sobre os preços dos produtos semelhantes de marca nacional (MN), em geral produzidos por grandes fabricantes.

Em 2005 a estratégia de ofertar produtos MDD pelo varejista mudou de rumo, visto que a maior parte dos distribuidores passou a atuar com duas marcas de sua propriedade, como já fazia a rede Wal-Mart: uma referendando produtos de menor preço e outra objetivando competir com os produtos MN pela qualidade. A marca de propriedade do distribuidor que atuava com menor preço era referenciada pelos

seus proprietários como ofertantes de produtos com menor preço, ou seja, anunciava que possuía produtos de baixos preços, mas o nome do produto não fazia nenhuma referência a sua propriedade. Já os produtos de marca do distribuidor elaborados para competir via qualidade eram recomendados pela qualidade e tinham nome idêntico ao da rede de distribuição; quando o nome não era idêntico, a marca era indicada como garantida pela rede de distribuição.

Nesse sentido, foi possível verificar que o nome dos produtos MDD correlacionados diretamente com o nome do distribuidor competiam em qualidade, havendo uma relação direta entre as nomenclaturas. Portanto, os distribuidores com esta estratégia atuam de forma a reduzir as incertezas e os riscos de oportunismos relacionados a esses produtos.

O aprimoramento no uso da estratégia de marca do distribuidor em produtos alimentares industrializados no Brasil vem melhorando as formas organizacionais. Apesar de as constatações empíricas já demonstrarem que os produtos MDD, em geral, não são produzidos pela própria empresa distribuidora, revelam que as preocupações com a reputação da firma conduziriam à produção dos produtos sob uma estrutura de governança hierárquica (de integração vertical).

A marca do distribuidor e a organização hierárquica

A organização hierárquica da produção e distribuição de produtos MDD, com base na literatura, poderia ser entendida como a diversificação do distribuidor para a produção, passando a se integrar para trás, fabricando os produtos de forma a evitar o mercado para o desenvolvimento destes.

A integração hierárquica do distribuidor ao processo produtivo para a produção de MDD (para trás) não é um fator necessário quando se observa a base tecnológica, porém o é ao se observar a necessidade da organização da produção. Contudo, é justamente no uso da tecnologia que a integração produtiva se efetiva, passando a exigir uma organização hierárquica. Num produto industrial como um creme de leite enlatado, a embalagem é considerada uma das etapas do processo produtivo; ao receber a embalagem, o produto recebe um nome, que pode ou não vir a se constituir marca, mas de qualquer maneira recebe uma designação (nome) pelo seu proprietário.

Nesse sentido, observa-se que a integração entre o distribuidor e o fabricante se estabelece no empacotamento do produto, porque, ao receber a embalagem com um nome, o produto passa a designar a propriedade a um distribuidor. Contudo, destaca-se que nem todos os produtos MDD se encontram empacotados, ou seja, existem produtos produzidos pelo distribuidor ou a seu pedido que não apresentam

nenhuma identificação no produto de que pertencem a esta categoria de produto. Entre esses produtos se encontram os de panificação e açougue e os hortifrúti. Cabe também destacar que os produtos derivados da panificação são produzidos dentro do estabelecimento de varejo; os derivados de animais sofrem beneficiamento no local, mas não são produzidos pelo varejista, ao passo que os hortifrúti apresentam uma estrutura de governança semelhante à dos MDD industrializados, por não sofrerem nenhum beneficiamento, mas em razão das suas especificidades aqui não serão considerados. A literatura francesa denomina esses produtos de “marca de *filière*”³.

Nos produtos MDD industrializados o nome é uma das etapas da produção; assim, se os distribuidores não buscassem uma alternativa na estrutura de governança, deveriam proceder à extensão da firma para a produção de todos os tipos de produtos que se utilizam da MDD no mercado. Neste caso, seus investimentos específicos para a produção certamente ficariam muito além dos retornos esperados. Em outros termos, se as estruturas organizacionais não dessem conta de propor arranjos eficientes, os custos de produção da estratégia de ofertar produtos de MDD seriam superiores aos retornos. Portanto, o primeiro limite estaria nos custos financeiros para novos investimentos e no uso limitado da capacidade instalada, já que os fabricantes nacionais distribuem para a maioria dos distribuidores varejistas e também atacadistas, reduzindo custos com a escala.

Atuando com a extensão da firma, os custos de transação dos distribuidores também se tornam elevados, porque provavelmente sofreriam retaliações (não fornecimento, redução das margens sobre os preços e prazos, etc.) por parte dos fabricantes nacionais. Os produtos MN nos estabelecimentos dos grandes distribuidores de varejo são os grandes atrativos, em razão de seus preços e diversidade, se comparados aos pequenos e médios distribuidores varejistas. Apesar de a margem de lucro dos produtos MN ser inferior à de outros produtos sem o reconhecimento de uma marca, para os grandes distribuidores varejistas esta margem é ainda maior do que a obtida pelos pequenos e médios distribuidores varejistas, que não possuem escala (quantidade e prazo) para aquisição direta ou necessitam adquirir esses produtos em atacadistas.

Evitando elevados custos de produção e de transação, os distribuidores varejistas buscam alternativas que consigam promover a diversidade de produtos e preços, bem como o não confronto com os seus principais fornecedores, buscando, junto com os fabricantes, arranjos contratuais que contemplem seus objetivos.

A organização da produção e distribuição de produtos MDD, conforme observado nos rótulos, não exige uma governança produtiva hierárquica, tal como a

integração vertical. A estrutura de governança que talvez possa fundamentar este tipo de produção e distribuição está nas estruturas híbridas pela formalização de contratos, viabilizando a produção e limitando comportamentos oportunistas.

A marca do distribuidor e as organizações híbridas

Os contratos formais ao longo do tempo são, em parte, instrumentos que permitem melhorar os atributos de qualidade do produto, permitindo reconhecimento da marca pelo consumidor ao longo do tempo e estabelecendo outras regras que limitam o comportamento oportunista dentro da racionalidade momentânea dos agentes.

Os contratos foram os instrumentos identificados para regulamentar a produção de produtos MDD no Brasil. Os contratos formais entre fabricante e distribuidor de produtos de MDD são definidos considerando um ou mais produtos específicos que receberam o nome escolhido pelo distribuidor. Contudo, a relação que se estabelece entre os parceiros considera a produção de produtos que não estão especificados nos contratos, ou seja, levam em consideração os produtos com marca do fabricante vendidos pelo distribuidor, de forma a evitar a concorrência entre seus produtos. A concorrência é desviada pelo aumento da oferta de produtos diferenciados por tamanho, cortes, sabor, entre outros, no estabelecimento de varejo.

Os pequenos e médios fabricantes observam esses contratos como uma forma de utilizar a capacidade ociosa de suas fábricas, diluindo os custos fixos por unidades a mais produzidas e reduzindo os custos variáveis com o aumento da quantidade adquirida de insumos. Os contratos garantem, por outro lado, o espaço para seus produtos nas prateleiras dos distribuidores, o pode ampliar ainda mais seu mercado ao conduzir seus produtos para o mercado nacional e até internacional, já que os grandes distribuidores que atuam com esta estratégia marcam espaço no território nacional e muitos são redes internacionais.

Os distribuidores com a garantia de disponibilizar produtos MDD nas prateleiras elevam a oferta de produtos com preços atraentes todos os dias (em geral, os fabricantes também acabam produzindo os produtos de menor preço), bem como elevam a oferta de produtos diferenciados, adaptados a grupos selecionados (porções individual ou familiar, sabores exóticos, etc.).

A flexibilidade das cláusulas contratuais está diretamente relacionada ao atributo final do produto MDD. Entre as cláusulas que mais se destacam estão aquelas que objetivam atender à qualidade do produto como atributo final, os meios

de garantias e as formas de acompanhamento dos processos produtivos. Como o comportamento oportunista sobre a qualidade do produto é frágil no momento da fabricação, os controles sobre a execução ocorrem por meio de critérios técnicos de produção e homogeneização do produto.

Os produtos MDD são resultado de um acordo *ex-ante* à produção, resguardado por um contrato escrito entre firmas independentes, que reserva ao distribuidor o direito sobre a propriedade do produto e ao fabricante, um preço prêmio pela garantia da qualidade atribuída no acordo, quando for o caso. Essa descrição da estrutura de governança híbrida, por meio de contrato entre as partes, para a produção de um produto MDD destaca o atributo “qualidade”, que é a garantia da marca do produto pelo pagamento de um preço prêmio, o qual é um valor suplementar ao preço do produto vendido no mercado *spot*.

A produção de produtos MDD dá origem a ativos específicos que implicam estabelecer medidas de segurança contra o oportunismo para ambas as partes, por meio de contratos *ex-ante* à produção, de forma a reduzir os custos de transação junto aos consumidores *ex-post*. Os arranjos produtivos para a criação, fabricação e oferta de produtos MDD reforçam a hipótese deste trabalho sobre a existência de estruturas de governança específicas para cada tipo de produção de produtos com a marca do distribuidor, que se inicia com a organização da produção, de forma a reduzir os custos de transação e maximizar os lucros na produção.

Considerações finais

Este artigo procedeu a uma reflexão sobre a existência de mecanismos distintos de estruturas de governança para a oferta de produtos alimentícios industrializados de marca do distribuidor. Partiu-se do pressuposto de que os diferentes tipos de produtos necessitam de distintas estruturas de governança, ajustadas a cada especificidade. Cada produto exige um modelo específico, de forma a economizar nos custos de transação, bem como sobre os ganhos sobre os lucros nos custos de produção. Durante a trajetória, os produtos alimentícios frescos, tais como os de marca *filière*, foram ignorados, razão por que devem ser contemplados em trabalhos futuros.

As estruturas de organização da produção e distribuição propostas por Williamson (1986, 1991a e 1991b) foram a principal referência teórica de análise da organização de produtos alimentícios fabricados MDD distribuídos nas principais redes varejistas do Brasil. Os mercados *spot* e hierárquica não respondem a uma

estrutura adequada a economizar sobre os custos de produção e de transação para os produtos MDD. Os produtos alimentares industrializados MDD, em virtude do processo industrial, tornam-se homogêneos, pressuposto principal para o reconhecimento de um produto de marca. Porém, também por causa desse processo a propriedade do produto é estabelecida antes do término do processo produtivo, no momento da embalagem, o que implica estabelecer medidas de segurança, que são fixadas em contratos escritos, promovendo uma estrutura de governança híbrida.

A estrutura de governança híbrida atende aos limites dos custos de transação, criados para estabelecer laços de confiança que não são observadas no mercado *spot* para a promoção desses produtos. Os contratos são escritos de forma a contemplar as especificidades entre os pares e visam, sobretudo, limitar os comportamentos oportunistas e garantir a qualidade dos produtos. Os produtos oriundos desses contratos, quando preservam sua qualidade ao longo do tempo, recebem preços extras pelo reconhecimento de sua marca, bem como tornam-se um ativo específico dos distribuidores, sem que seja necessário investimento na produção por esses agentes.

Governance structures in store brand products in Brazil

Abstract

Private label products sold using the retailer's name are identified by the consumer as if they were manufactured by the retailer itself. For Institutional economics the sole information regarding the product's manufacturer is indispensable since it broadens theoretical knowledge in studies of economic transactions, as well as they demand answers to several questions, such as: how are these structures characterized? What are the agents involved? How are the structures presented? What are the advantages in their development? In that way, this paper aims to demonstrate that industrialized store brand food products require specific means of production organization, that pay attention to the determinants of production and transaction costs.

Key words: Transaction costs. Governance structure. Production contracts. Store brand.

Estruturas de governança em produtos de marcas del distribuidor en Brasil

Resumen

Los productos de la marca del distribuidor – MDD, con nomenclatura similar al del distribuidor son identificados por el consumidor como si eran fabricados por el propio distribuidor. La simple información de quién fabrica el producto para la Economía Institucional es de fundamental importância, porque amplía el conocimiento teórico de los estudios de las transacciones económicas, bien como demanda respuestas a varias preguntas, tal cuales: como se caracterizan las estructuras de fabricación y distribución de productos de MDD? Cuál los agentes implicados? De que forma estas estructuras se presentan? Cuál las ventajas en la elaboración de éstos? En este sentido, este artículo tiene como objetivo demostrar que los productos de alimentos industrializados de la marca del distribuidor minorista exigen formas de organizaciones de producción específicas, atendiendo los determinantes de los costos de producción y de comercio.

Palabras clave: Costos de comercio. Estructura de governança. Contratos de producción. Marca del distribuidor.

Notas

- ² Um produto de marca do distribuidor refere-se ao produto registrado com um nome de propriedade do distribuidor.
- ³ O nome sobre o rótulo de um produto nem sempre permite identificar imediatamente o grupo empresarial que o fabrica. Muitos grupos empresariais fabricantes que atuam em diversos segmentos utilizam-se de nomes-fantasia para cada gênero de produto que fabricam, evitando, assim, “misturar o sabor”. É exemplo o Grupo Nestlé S/A, que se utiliza de nomes diferentes para segmentos do gênero alimentício humano e animal – Nestlé (doces) e Pediggri (cães), respectivamente –, bem como não utiliza o mesmo nome dentro do mesmo segmento alimentar humano, separando doces (Nestlé) e salgados (Maggi).
- ⁴ O que diferencia a marca do distribuidor MDD e *filière* é a possibilidade de um tratamento de homogeneização ou não do produto. Entre os produtos classificados como MDD encontram-se todos os que permitem uma homogeneidade do produto; entre os classificados como *filière* encontram-se aqueles em que a homogeneidade do produto é dificultosa, pois ocorre, em geral, na produção.

Referências

- BARZEL, A. Measurement cost and the organization of markets. *Journal of Law and Economics*, v. 25, p. 27-48, 1982.
- BERGÈS-SENNOU, Fabian. *L'analyse économique des pratiques commerciales de l'industrie agroalimentaire*. Thèse (Doctorat en Sciences Économiques) - Université Toulouse I, Toulouse, France, 2002. 124p.
- BONTEMS, Philippe et al. Strategic effects of private labels. *European Review of Agricultural Economics*, v. 26, n. 2, p. 147-165, 1999.
- CAPRICE, Stéfane. *Marques de distribution et rapports de force entre producteurs et distributeurs*. *Cahier de Recherche*, Paris: Inra, n. 18, 2001. 39p.
- HOLMSTRÖM, B.; MILGRON, P. Multitask principal-agent analysis: incentives contracts, asset ownership and job design. *Journal of Law, Economics and Organization*, v. 7, p. 24-52, 1991.
- KENNEY, K.; KELIN, Benjamin. The economics of block booking. *Journal of Law and Economics*, v. 26, p. 497-540, 1983.
- KLEIN, Benjamin; CRAWFORD, Robert G.; ALCHIAN, Armen A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, v. 21, n. 2, p. 297-326, 1978.
- MAZÉ, Armelle. Retailers branding strategies: Contract design, organisational change and learning. *Journal Chain and Network Science*, p. 33-44, 2002.
- MILLS, David E. Why retailers sell private labels. *Journal of Economics & Management Strategy*, v. 4, n. 3, p. 509-528, 1995.

NORTH, Douglas. Institutions. *Jouranl of Economic Perspectives*, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

SULZBACH, Mayra. T. *Marca própria: um capital de reputação para distribuidores varejistas de alimentos no Brasil*. Tese (Desenvolvimento Econômico) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005. 211 p.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, p. 233-261, 1979.

_____. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, p. 269-296, 1991b.

_____. *Economic organization: firms, markets and policy control*. Nova York: N.Y. University Press, 1986.