

# ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO DE MARCAS PRÓPRIAS: ESTUDO MULTICASO EM FORNECEDORES DA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA

**Marcos Hideyuki Yokoyama (UFSCar)**

marcosh@dep.ufscar.br

**ANDREA LAGO DA SILVA (UFSCar)**

deialago@power.ufscar.br

**Éderson Luiz Piato (UFSCar)**

ederpiato@dep.ufscar.br



*A adoção de marcas próprias é uma iniciativa das empresas varejistas e atacadistas que tem por objetivo oferecer maior valor ao cliente por meio da comercialização de produtos com as suas marcas. A adoção dessa estratégia está gerando uma nova demanda aos fabricantes, que devem reavaliar suas estratégias de produção para decidir pelo fornecimento de produtos que receberão a marca do distribuidor. Nesse contexto, o objetivo desse artigo é discutir os impactos que o fornecimento de produtos de marcas próprias pode causar na estratégia de produção em empresas da indústria alimentícia responsáveis pelo desenvolvimento e fabricação destes produtos. Além de uma revisão bibliográfica preliminar, realizou-se em um estudo multicaso em dois fornecedores de produtos alimentícios de marca própria e que possuem uma marca de fabricante considerada representativa no mercado em que atua. Na discussão e conclusão, realizados apontamentos sobre as condições de produção e o estágio de evolução da marca própria, além de indicar oportunidades para a realização de pesquisas futuras mais detalhadas sobre esta problemática.*

*Palavras-chaves: Marcas próprias, Estratégia de Produção, Fabricante.*

## 1. Introdução

O movimento de diversificação das estratégias de segmentação de mercado para produtos alimentícios tem intensificado as alternativas de desenvolvimento de produtos/marcas. Nesse contexto o desenvolvimento de “marcas próprias” tornou-se primordial para a ampliação do portfólio de produtos/marcas oferecidos por indústrias, atacadistas e varejistas.

Conceitualmente, a marca própria é a marca possuída ou controlada por meio de direitos de contrato, por uma empresa varejista, um grupo filiado de varejistas ou uma organização compradora, estando à venda apenas em seus próprios estabelecimentos (COUGHLAN et al., 2002; KUMAR e STEENKAMP, 2008). A marca própria é adotada desde a década de 70 na Europa e nos Estados Unidos. De acordo com Kumar e Steenkamp (2008), a adoção das marcas próprias nessas regiões ocorreu com a consolidação do setor varejista, que passou a se expandir internacionalmente, mudando de lojas familiares para players globais.

No Brasil, embora já existissem iniciativas de marcas próprias desde a década de 70, por intermédio dos produtos genéricos, estas passaram a ser utilizadas com maior intensidade e foram tratadas como uma estratégia somente na década de 90, após a abertura comercial e a relativa estabilização da moeda conseguida com o Plano Real. Esse novo cenário trouxe a necessidade de o varejo brasileiro se diferenciar em um mercado cada vez mais profissional e competitivo (LEPSCH, 2005; OLIVEIRA, 2005; PIATO, 2006).

Conforme aponta o 13º Estudo de Marcas Próprias da ACNielsen, é possível notar uma tendência de crescimento no mercado de marcas próprias do Brasil, que apenas no ano de 2007 alcançou um faturamento de R\$ 6,7 bilhões, o que representou um crescimento de 22,3% em relação ao período anterior. Esse valor alcançado pelas marcas próprias é equivalente a 5,4% de participação no faturamento total do varejo brasileiro (ACNIELSEN, 2007; ABMAPRO, 2009b).

Em relação à participação em volume de vendas das marcas próprias no setor, o país passou de 5,9% em 2006 para 6,8% em 2007, o que representou um aumento de 25,7% em um ano (BERGAMASCO, 2007; ABMAPRO, 2009b). Porém, as marcas próprias no Brasil ainda estão longe de atingir os mesmos níveis de participação alcançados em países como Suíça, Reino Unido e Bélgica, que apresentaram no *International Private Label Yearbook* de 2008 uma participação no volume de vendas de 54%, 43% e 42%, respectivamente (PLMA, 2009).

A adoção de marcas próprias pelo setor varejista ocasionou um aumento na demanda de fabricação destes produtos. Por esse motivo, os fornecedores necessitam reavaliar suas estratégias para decidir ou não pela sua produção e atender as necessidades de seus clientes. Tratando-se especificamente das estratégias de produção, as empresas devem reavaliar alguns fatores como capacidade produtiva, instalações industriais, tecnologias de processo e de produto, integração vertical, recursos humanos, relação com fornecedores, gerência da qualidade, planejamento e controle da produção e organização (HAYES e WHEELRIGHT, 1984; PIRES, 1995; SLACK, 2002; HAYES et al., 2008). Assim, o departamento de produção deve lidar com questões do seu dia-a-dia que possuem um alto nível de complexidade, o que exige o estabelecimento de diretrizes que orientam suas atividades no longo prazo, principalmente pelo cumprimento de suas prioridades competitivas.

Conforme se pode perceber, a decisão pela produção de marcas próprias deve levar em consideração diversos aspectos internos e externos da empresa. Além disso, conforme já exposto, pode-se verificar uma tendência de consolidação das estratégias de marcas próprias pelas empresas supermercadistas brasileiras, existindo ainda diversas oportunidades a ser exploradas pelos fabricantes.

Nesse sentido, torna-se pertinente a colocação da seguinte questão: como os elementos da estratégia de produção estão combinados em empresas alimentícias fornecedoras de marcas próprias? Em tentativa de resposta a este questionamento, é fundamental que se verifique quais iniciativas estão sendo adotadas pelos fornecedores em função do atendimento das prioridades competitivas de suas estratégias de produção.

Desta forma, com base na problemática apresentada, o principal objetivo deste artigo é discutir os impactos que o fornecimento de produtos de marcas próprias causa na estratégia de produção das empresas da indústria alimentícia. Por meio dessa discussão, o artigo oferece apontamentos sobre as condições de produção dos fornecedores de marcas próprias no Brasil e indica oportunidades para a realização de pesquisas futuras mais detalhadas sobre esta problemática.

Este artigo está organizado da seguinte forma: inicialmente é apresentada uma discussão conceitual sobre marcas próprias e suas implicações sob a perspectiva dos fabricantes, além dos principais conceitos relacionados às estratégias de produção. São feitas considerações sobre o método e, em seguida, o estudo multicaso é apresentado e discutido. Por fim, são feitas as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

## **2. Discussão Conceitual**

### **2.1 Definição e histórico da Marca Própria**

A distinção entre marca de fabricante e marca própria reside no fato da marca de um fabricante ser essencialmente de uso e posse do mesmo, podendo ser vendida por diferentes varejistas ou atacadistas (PARENTE, 2000). Por sua vez, a marca própria é aquela possuída ou controlada, por meio de direitos de contrato, por uma empresa varejista, um grupo filiado de varejistas ou uma organização compradora (COUGHLAN, et al 2002). Embora a produção fique a cargo dos fabricantes, os direitos de propriedade e uso dos produtos são transferidos para os varejistas que se encarregam de gerenciar o produto com sua própria marca, vendendo-o exclusivamente em seus estabelecimentos (PARENTE, 2000; OLIVEIRA, 2005). A evolução do comportamento dos consumidores, que estão mais sensíveis ao preço e mais atentos à equivalência na qualidade dos produtos, foi um importante fator impulsionador da estratégia de marcas próprias (KOTLER e KELLER, 2006). Além disso, os fabricantes de marcas tradicionais enfraqueceram o valor de suas marcas ao reduzirem seus investimentos em marketing e ao disseminarem amplas extensões de marcas e linhas de produtos que provocaram distorção no conceito de suas marcas. Desta forma, os problemas ocorridos no gerenciamento da marca de muitos fabricantes deixaram um espaço no mercado para que os varejistas buscassem uma implementação efetiva da estratégia de marcas próprias (CHETOCHINE, 1999; WEBSTER Jr., 2000). A marca própria propiciou ao varejista maior controle sobre o composto mercadológico, incluindo qualidade do produto, preço e promoção (CHURCHILL e PETER, 2000).

De acordo com Lepsch (1998), a partir da década de 70 foram lançados no Brasil produtos de primeira necessidade ou básicos, com grande volume de vendas como feijão, arroz, açúcar e detergentes, sem muitos cuidados com a qualidade e com a imagem da marca. A qualidade desses produtos era percebida como inferior às das marcas dos principais fabricantes e o preço baixo era a variável mais importante, num período de inflação elevada e economia recessiva. Devido à baixa qualidade dos produtos, a marca própria desenvolveu nos clientes um sentimento de desconfiança (PIATO, 2006).

A expansão das marcas próprias só ocorreu com maior intensidade a partir da metade dos anos 90, após a abertura comercial e a relativa estabilização da moeda conseguida com o Plano Real. Este novo cenário brasileiro trouxe a necessidade de o varejo se diferenciar em um mercado cada vez mais competitivo, criando a necessidade de adotar diversas estratégias

na busca de um diferencial positivo em relação aos concorrentes (BORGES E CUNHA, 2004; LEPSCH et.al., 2005). As empresas passaram a investir em marcas próprias mais elaboradas, próximas dos produtos líderes de mercado, voltados para mercados mais sofisticados, fabricados pelas grandes empresas, com embalagens padronizadas, ênfase na qualidade, apoio mercadológico e com vantagens substanciais em relação aos custos (LEPSCH, 2005).

Uma idéia interessante desenvolvida na literatura sobre marcas próprias é a discussão sobre as “gerações” de produtos deste tipo. Laaksonen (1994) sugere a existência de quatro gerações, que levam em consideração variáveis como tipo de marca, estratégia, objetivo, características dos produtos, tecnologia de produção, preço/qualidade, motivação do consumidor à compra e fornecedores. Embora o autor ressalte que os aspectos considerados se sobrepõem e que nem todas as empresas e/ou países evoluíram na mesma sucessão, essa classificação trouxe grandes contribuições para o estudo da estratégia de marcas próprias. Para a construção deste modelo, levou em consideração dados de marcas próprias nos países da Europa Ocidental.

De acordo com Laaksonen (1994), os produtos da primeira geração de marcas próprias eram considerados de preços baixos e com qualidade inferior. A partir da segunda geração, começam as preocupações com níveis de qualidade e com marcas relacionadas com o varejista. Porém, o foco dos produtos continua nos preços inferiores aos das marcas líderes.

Na terceira geração, tanto a qualidade quanto o nível de preços se aproximam das marcas de fabricantes líderes de mercado. De acordo com Peeters et al (2006), as estratégias de marcas próprias adotadas pelos varejistas brasileiros se encontram em período de transição, buscando deixar a imagem de produtos baratos e sem qualidade, para produtos de qualidade comparados às marcas líderes. Em relação a esta questão, Lepsch et al. (2005) afirmam as empresas envolvidas na produção e distribuição de produtos de marcas próprias estão se dedicando em alterar essa imagem através da implementação de diversos critérios de controle, como: avaliação comercial e estrutural de fornecedores, realização de testes amostrais no recebimento dos produtos e implementação de estrutura própria de controle de qualidade.

Na quarta geração, a estratégia é oferecer produtos com valor agregado, desenvolvidos com tecnologia inovadora e fornecedores especializados (LAAKSONEN, 1994). Para tanto, o sucesso dos produtos de marcas próprias depende em grande parte do gerenciamento do processo de desenvolvimento de produtos e da efetividade da relação com os fornecedores, pois, embora as marcas próprias sejam de propriedade e controle dos varejistas, a sua produção fica à cargo de outras empresas. Isto significa que os varejistas precisam de fabricantes que estejam dispostos a fornecer produtos para as marcas próprias de acordo com as suas necessidades e especificações.

## **2.2 A relação da Marca Própria com o fabricante**

Em relação à fabricação de produtos de marcas próprias, Kumar e Steenkamp (2008), afirmam que existem duas opções principais para os fornecedores: (1) o fabricante produz suas próprias marcas e as da organização compradora, pois estes já detêm o know-how da produção e de fornecimento de produtos; (2) o fabricante se concentra exclusivamente na produção de marcas próprias, sendo necessário para isso, desenvolver competências para atender a esse mercado.

Nesse sentido, Spinelli e Giraldi (2004) afirmam que os fabricantes podem adotar diferentes estratégias de posicionamento em relação ao fornecimento de marcas próprias. De acordo estes autores, existem fabricantes que possuem linhas de produtos diversificadas e podem fornecer marcas próprias fora de seus mercados principais, dentro de uma base seletiva. Por

outro lado, quando as marcas próprias estão baseadas em categorias específicas dos seus produtos de mercado, os fabricantes de marcas poderosas podem se recusar a fornecer esses produtos, preferindo manter a força de suas marcas a introduzir produtos que possam diluir suas posições de mercado. Toillier (2003) afirma que alguns fabricantes líderes de mercado, ao perceberem que a marca própria vem tomando espaço no ponto-de-venda e diminuindo o faturamento de seus produtos, passaram a tomar ações comerciais e mercadológicas a fim de recuperar a parcela de mercado perdida.

Lepsch et al. (2005) afirmam que as estratégias de marcas próprias adotadas pelas grandes redes comerciais são importantes para a sobrevivência competitiva das médias e pequenas empresas manufatureiras. Nesse sentido, Spinelli e Giraldo (2004) afirmam que as marcas próprias introduziram no mercado uma oportunidade para os fabricantes de menor porte de prosperar em mercados em que não possuíam nenhuma atuação forte no passado.

### 2.3 Estratégia de Produção

Neste artigo, é utilizado o conceito de Slack et al. (2002), que define estratégia como o padrão global de decisão e ações que posicionam a organização em seu ambiente e tem o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo.

De acordo com Hayes e Wheelwright (1984) e Paiva et al. (2004), as organizações desenvolvem e seguem estratégias em três níveis de hierarquia: estratégia corporativa, estratégia de negócios e estratégia funcional. A primeira define o negócio que a empresa irá participar e a alocação dos principais recursos corporativos. A segunda pode ser associada a unidades estratégicas como subsidiárias, divisões, linhas de produtos e define qual a competência que a distingue das demais, podendo ser decisiva para sua competitividade. A terceira deve suportar e viabilizar vantagens competitivas visando as estratégias corporativas e de negócios já estabelecidas, podendo ser: marketing/vendas, pesquisa e desenvolvimento, finanças/contabilidade e produção.

Hayes e Wheelwright (1984) definem estratégia de produção como uma seqüência de decisões que permitem atuar na estrutura e na infra-estrutura da manufatura. Corrêa e Corrêa (2005) afirmam que a estratégia de produção tem por objetivo garantir que os processos de produção e entrega de valor ao cliente sejam alinhados com a intenção estratégica da empresa quanto aos resultados financeiros esperados e aos mercados a que pretende servir e adaptados ao ambiente em que se insere.

Segundo Pires (1995), uma estratégia de produção possui dois elementos básicos: as prioridades competitivas e as áreas de decisão estruturais e infra-estruturais da manufatura. O desempenho das prioridades competitivas é que determina como a estratégia de produção está contribuindo para a concretização da estratégia corporativa. O presente artigo se concentrará na discussão das iniciativas adotadas pelas empresas estudadas, tendo em vista o atendimento de suas prioridades competitivas.

Não existe na literatura um consenso sobre quais são as prioridades competitivas. Porém, de acordo com uma revisão de literatura realizada por Leong, Snyder, Ward (1990), existe certa concordância a respeito das prioridades existentes. Nesse sentido, Jabbour (2009) fez um levantamento das principais publicações nacionais e internacionais relacionadas ao tema e apontou quatro elementos representativos das prioridades competitivas: custo, qualidade, flexibilidade e entrega. Além dessas, pode-se acrescentar ainda o elemento serviço.

Conforme Slack e Lewis (2001), os **custos** baixos são importantes para crescer no lucro das empresas, além de permitir a redução do preço de venda aos consumidores. De forma geral,

pode-se afirmar que a redução de custos pela produção pode ser obtida por intermédio do gerenciamento dos gastos com funcionários, instalações, tecnologia, equipamentos e materiais. Além disso, pode-se observar que o desempenho de custo pode ser influenciado pelo bom desempenho de outras prioridades competitivas (SLACK, 2002). Uma estratégia que prioriza a questão do custo geralmente está baseada em três conceitos do ambiente empresarial, que são a economia de escala, a curva de experiência (aprendizado) e a produtividade, os quais tendem a ser utilizados complementarmente (PIRES, 1995).

O conceito de **qualidade** tem evoluído ao longo dos anos e passou do estágio de controle de produto e processo para os sistemas de garantia e gestão da qualidade total. Assim, deixou de ter um enfoque de inspeção do produto e de acompanhamento das variáveis do processo, para adquirir um gerenciamento sistêmico que visa garantir a qualidade em todas as etapas de fabricação do produto, passando para um estágio de incorporação da qualidade no âmbito estratégico das organizações (TOLEDO, 2001).

Para a efetivação da gestão da qualidade, podem ser utilizados modelos de referência com o objetivo de implementar sistemas de padronização de produtos e processos, sistemas de segurança do produto e rastreabilidade. Como exemplo, as normas da série ISO 9000 são mundialmente reconhecidas e editadas pela *International Organization for Standardization* (ISO), que é responsável pela normatização em nível mundial (MARTINS, 2007).

A ISO 22000 foi elaborada levando-se em consideração os requisitos da ISO 9001 e tem o objetivo de combinar os elementos-chave que certificam a segurança do alimento ao longo da cadeia agroindustrial. Por meio de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Procedimento Padrão de Higiene Operacional (PPHO), são analisados e controlados os perigos e pontos críticos de acordo com os princípios da Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC). Dessa forma, a implementação da ISO 22000 requer a adoção prévia dos programas pré-requisito de BPF e PPHO e certificação da APPCC (MARTINS, 2007).

O APPCC pode ser definido como um sistema que identifica os perigos e as respectivas medidas preventivas para assegurar a inocuidade e qualidade dos alimentos, por meio da avaliação de todas as etapas envolvidas na produção, desde a obtenção das matérias-primas até a utilização do produto acabado pelo consumidor (TOLEDO, 2001; MARTINS, 2007). As BPF são um conjunto de procedimentos com regras mínimas que descrevem os métodos, equipamentos, instalações e controles necessários para alcançar a higiene pessoal e a sanitização, assegurando que os itens produzidos cheguem aos consumidores com qualidade e livre de qualquer tipo de contaminação. Cabe ressaltar que sua adoção é obrigatória por lei na indústria alimentícia brasileira. Os PPHO são padrões e procedimentos operacionais diários de sanitização para assegurar ausência de riscos de contaminação direta ou indireta dos produtos, assim como as devidas correções a serem efetuadas (MARTINS, 2007).

A **flexibilidade** é a capacidade de mudar a operação, ou seja, a capacidade de alterar o produto, a forma e o momento da produção. A flexibilidade deve atender a quatro tipos de exigências: novos produtos, composto (mix), volume e entrega (SLACK et al., 2002). Segundo Paiva et al. (2004), cada tipo de flexibilidade possui duas dimensões: amplitude e tempo de resposta. A amplitude está relacionada ao grau de variedade que um sistema atende, enquanto o tempo de resposta está relacionado com o tempo que um sistema requer para se adaptar a uma nova situação.

A **entrega** é considerada por Slack et al. (2002) como duas prioridades competitivas distintas: rapidez e confiabilidade. A rapidez corresponde ao tempo que os consumidores precisam esperar para receber seus produtos ou serviços. O principal benefício da rapidez de entrega é

que ela enriquece a oferta, ou seja, quão mais rapidamente os bens e serviços estiverem disponíveis para o consumidor, mais provável que estes venham a ser comprados. Além disso, a rapidez diminui estoques ao reduzir o tempo de processamento de ordens e reduz os riscos de atrasar o comprometimento de recursos (SLACK et al., 2002). A confiabilidade corresponde ao comprometimento de entrega de bens ou serviços aos consumidores de acordo com o tempo e quantidade prometidos. A confiabilidade dentro da produção aumenta a confiabilidade operacional, economizando, assim, tempo e dinheiro que seriam gastos na solução de problemas (SLACK et al., 2002).

O elemento **serviço** se refere aos benefícios não-físicos que acompanham o produto de forma indireta e que o consumidor espera ter à disposição no momento desejado (GARVIN, 1993).

### 3. Método

A explicitação do método é essencial para demonstrar como o problema será tratado e como a pesquisa será desenvolvida (CARVALHO, 1989). Neste sentido, é importante destacar que o desenvolvimento deste artigo está baseado em uma abordagem qualitativa, a partir de dados secundários provenientes de pesquisa bibliográfica, seguida de um estudo multicaso em empresas fornecedoras de marcas próprias da indústria alimentícia.

O estudo multicaso pode ser definido como uma pesquisa empírica que tem o objetivo de analisar profundamente determinadas unidades, levando-se em consideração o contexto, a natureza da unidade e os suportes teóricos que servem de orientação ao investigador (TRIVIÑOS, 1987; YIN, 2005).

Desta forma, o estudo multicaso foi realizado em duas empresas da indústria alimentícia, que produzem concomitantemente marcas de fabricante e marcas próprias, sendo suas marcas de fabricante consideradas representativas dentro do seu segmento. Para definir a representatividade das empresas, consideram-se aquelas que apresentavam as melhores colocações em termos de participação de mercado

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas pessoais com gerentes comerciais e responsáveis pela área de produção e qualidade no período entre dezembro de 2009 e janeiro de 2010. Para tanto, utilizou-se um questionário semi-estruturado baseado nas informações coletadas na fase de revisão bibliográfica. A pedido dos entrevistados, os nomes das empresas foram preservados e não serão divulgados neste trabalho. Assim, os fornecedores A e B representam as empresas estudadas nesta pesquisa.

A escolha da indústria alimentícia como objeto de estudo se deve aos resultados apontados pela ACNielsen (2008) em seu 14º Estudo Anual de Marcas Próprias. De acordo com esse estudo, as 10 categorias de produtos com maior faturamento em Marcas Próprias no Brasil concentram 30% do faturamento total. Esses produtos e seus respectivos faturamentos são, em milhões de reais: leite asséptico: R\$163,0; papel higiênico: R\$82,2; arroz: R\$72,5; feijão: R\$69,2; bolachas/biscoitos: R\$54,8; pães: R\$51,3; açúcar: R\$41,9; iogurte: R\$36,8; sorvete: R\$31,9; café: R\$31,0. Conforme se pode notar, das dez categorias apontadas, nove são formadas por produtos alimentícios, o que demonstra a importância dessa categoria no estudo do desenvolvimento de marcas próprias.

A análise dos dados foi baseada em proposições teóricas, em que os objetivos do estudo foram baseados em proposições que refletem o conjunto de questões da pesquisa e as revisões feitas na literatura (YIN, 2005). Os dados obtidos por meio das entrevistas foram analisados qualitativamente por meio de técnicas de análise comparativa dos procedimentos adotados pelas empresas com a revisão da literatura.

## 4. Apresentação dos Casos

### 4.1 Fornecedor A

O fornecedor A é uma empresa brasileira que iniciou suas atividades em 1983, com a produção industrial do panetone. Atualmente, possui 200 funcionários efetivos que trabalham em uma fábrica localizada na capital paulista. Apesar de produzir itens como pão de mel, bombom, biscoito amanteigado e bolos especiais, a comercialização do panetone e do ovo de páscoa representam mais de 90% do total do volume comercializado.

No período de produção simultânea desses dois produtos, contrata trabalhadores temporários e chega a empregar até 1100 funcionários. Nesse período, a fábrica funciona 24 horas por dia, divididos em 3 turnos diários, apresentando uma capacidade produtiva de até 110 mil unidades de panetone e 150 mil unidades de ovo de páscoa por dia. Atualmente, sua marca de fabricante é a segunda maior no mercado nacional de panetone e quinta colocada no mercado de ovo de páscoa. Além disso, é considerada empresa líder em fornecimento de marcas próprias nesses segmentos.

O fornecedor A comercializa marcas próprias desde 1990 e atualmente se considera como especialista nesse mercado. Atualmente, após 20 anos de atuação, possui um conceito diferenciado e tem recebido prêmios em reconhecimento ao trabalho desenvolvido.

A especificação do panetone e do ovo de páscoa são iguais para todos os clientes, sem nenhuma alteração no produto. Essa é uma garantia de qualidade, pois o item que recebe a marca própria é exatamente o mesmo da marca de fabricante. O fornecedor A não fabrica nenhum produto de primeiro preço que possa prejudicar a imagem da marca de fabricante. A empresa possui aproximadamente 90 SKU's de panetone e 70 SKU's de ovo de páscoa, resultantes da combinação entre tamanhos, marcas e produtos desenvolvidos especificamente para determinados clientes.

Os itens de marca própria são feitos sob encomenda. Para tanto, é preciso que o produto seja fabricado e estocado com antecedência para utilizar a capacidade produtiva nos períodos de baixa temporada. A programação da produção é realizada com base nas informações dos contratos de fornecimento referente a datas e quantidades previamente acordados. Os produtos de marca de fabricante também são produzidos com antecedência e são estocados numa quantidade próxima a 80% da previsão de venda. O controle da quantidade é realizado no período final da campanha conforme a demanda.

Para alcançar a prioridade competitiva de **custo**, as matérias-primas básicas como farinha, frutas cristalizadas e caixa de papelão são negociadas com fornecedores pré-qualificados. A empresa procura manter uma relação de parceria, não possuindo o hábito de trocar a fonte fornecedora por questões mínimas de preço. Além disso, trabalha com redução dos custos internos por meio da revisão dos processos de fabricação, redução de perdas, inovação de processos e busca de opções de ingredientes mais acessíveis.

A gerência da **qualidade** é realizada conjuntamente pelo departamento de Qualidade e Pesquisa e Desenvolvimento. A empresa está atualmente em processo de certificação da ISO 22000, devido a uma exigência de seu fornecedor de chocolate. Esse fornecedor possui uma marca reconhecida no mercado brasileiro e consegue exigir que seus clientes implementem certificações que garantam a qualidade dos produtos que utilizam seus itens como matéria-prima, para não correr o risco de prejudicar a imagem de sua marca. Para a obtenção dessa certificação, contratou consultores e envolveu sua equipe interna de qualidade, visando às adequações necessárias e ao cumprimento dos requisitos auditados. Cabe ressaltar que certificação ISO envolve um sistema de gestão baseado nos princípios de melhoria contínua, sendo necessária a implantação prévia do manual de BPF e APPCC, que já estão em funcionamento.



A **flexibilidade** é alcançada pela possibilidade de desenvolvimento de novos produtos de acordo com as idéias dos clientes e conforme a viabilidade industrial. Nesses casos, utiliza-se um contrato de exclusividade por um período de um a dois anos. Assim, durante esse período, o fornecedor não pode comercializar o produto desenvolvido com a marca de fabricante ou com outros clientes. Embora pareça desvantajoso para a marca de fabricante, o entrevistado afirma que é preciso colaborar com o desenvolvimento da identidade da marca própria de seus clientes, visando a um crescimento das vendas e da utilização da sua capacidade produtiva.

A **rapidez** e **confiabilidade** de entrega são garantidas pela definição prévia das datas e quantidade de entregas, o que permite que a empresa trabalhe sob encomenda e com um planejamento antecipado. Além disso, a entrega é realizada por empresas de logística terceirizadas, que devem responder às exigências definidas por contrato.

Em termos de **serviço**, a marca de fabricante possui uma estrutura completa de promotores, repositores, representantes de venda e suporte de venda (entrada de pedido, faturamento, troca de produto, troca de nota). Nesse sentido, apesar de a marca própria não exigir tal estrutura, o entrevistado afirma que não tem problema em utilizá-la caso seja necessário. O gerente afirma que esse é o diferencial da empresa, pois, embora não esteja acordado em termos contratuais, procura sempre resolver o problema do cliente, visando a sua satisfação.

Dessa forma, relatou casos em que o gerente de loja exige que o abastecimento da marca própria seja feito pelo mesmo repositador da marca de fabricante. Nesse caso, mesmo sem a obrigação contratual, a empresa costuma atender a essa exigência para se diferenciar do concorrente e se manter no mercado. O entrevistado afirma que essas pequenas ações podem colaborar na diferenciação e na credibilidade da empresa.

Questionado sobre as prioridades competitivas consideradas como de maior importância para atingir os objetivos estratégicos da empresa, percebe-se uma maior preocupação com a qualidade, seguida de serviços e da flexibilidade.

#### **4.2 Fornecedor B**

O fornecedor B foi fundado em 1994 com a idéia original de fabricar sorvete de iogurte. Em 1999, lançou a linha açaí na tigela, responsável pela expansão e aumento do faturamento. Atualmente, emprega 180 funcionários em uma fábrica de sorvete situada no estado de Minas Gerais, uma fábrica de açaí situada no estado de São Paulo e um escritório comercial localizado na capital paulista. O gerente entrevistado não pôde divulgar a capacidade produtiva por questões estratégicas, mas informou que uma nova fábrica de açaí será brevemente inaugurada no interior de São Paulo.

Produz sorvete e açaí para marcas próprias, o que representa 3% do total do volume comercializado. O açaí na tigela da marca de fabricante é o líder de vendas no mercado brasileiro e, por esse motivo, o presente artigo se concentrará na descrição desse negócio. A entrada no mercado de marca própria ocorreu em 1999, com a comercialização para um varejista com atuação regional. O principal motivo para fornecer para esse mercado é o aumento do volume de vendas e do fluxo de caixa, que garante rentabilidade e a possibilidade em investir na marca de fabricante. A obrigatoriedade de estampar o nome da empresa fornecedora nas embalagens da marca própria é considerada como fator positivo, pois possibilita a associação da imagem da marca do fabricante com a marca de outras empresas. Em relação à diferença de especificação dos produtos, o fornecedor B não aceita qualquer negociação que envolva perda de qualidade, concentrando na comercialização de produtos de mesma especificação da marca de fabricante. A preocupação em priorizar os projetos que focam em qualidade possui o objetivo de evitar que o consumidor faça uma associação da marca de fabricante com uma marca própria de má qualidade.

O fornecedor B possui 70 SKU's, resultantes da combinação de sete tipos de produtos, diferentes tamanhos de embalagens e marca de seus clientes. Por se tratar de um produto sazonal, o sistema de produção opera para estoque baseado em uma previsão de demanda. Para tanto, utiliza-se de informações do histórico de venda, organização de eventos e planos de crescimento e expansão de mercado. Para o planejamento de produção, deve-se atentar tanto para o aumento do consumo decorrente das estações do ano, quanto para o período de safra do fruto. O tempo de entrega dos produtos de marca própria é de, no mínimo, 10 dias. Para atingir o objetivo estratégico de **custo**, o fornecedor B possui uma equipe de compras alocada na região norte, que busca melhores condições de comercialização da matéria-prima. Em relação às questões de planejamento da produção, o entrevistado afirma que tem obtido ganhos consideráveis com o trabalho conjunto com os clientes para o cálculo da previsão de vendas, além do planejamento de compra de matéria-prima.

Para a garantia da **qualidade**, possui uma equipe composta por nutricionistas e engenheiros de alimentos, que tem a responsabilidade de envolver gerentes e trabalhadores do chão de fábrica no comprometimento com a qualidade do produto. Como sistema de qualidade, adota-se o Manual BPF e possui foco em oferecer produtos com o mesmo nível de qualidade ao longo do ano.

Em relação à **flexibilidade**, não costuma desenvolver novos produtos para o mercado de marcas próprias, pois acredita que as inovações devam estar associadas somente à marca de fabricante. O fornecedor B costumava receber muitas solicitações de alteração de pedido e de reprogramação da produção, causadas por falta de planejamento e até por erros nos pedidos feitos pelos clientes.

Assim, para atender o objetivo de **confiabilidade** e **rapidez** na entrega, o fornecedor B passou a desenvolver um trabalho com clientes internos e externos para que todas as atividades fossem desenvolvidas conforme um planejamento prévio. Assim, a gerente de operações passou a centralizar as informações recebidas dos clientes externos e transmitir as necessidades para os departamentos internos envolvidos.

O entrevistado afirma que esse trabalho de planejamento tem reduzido as solicitações de reprogramação de produção e alteração do volume de compras, o que trouxe agilidade nas entregas. Em relação à confiabilidade, passou a verificar internamente todos os pedidos recebidos, comparando o prazo e volume solicitado com o histórico de compra de cada cliente. Essa verificação é feita tanto na parte comercial quanto na parte de operações, na tentativa de detectar erros e evitar falhas nos processos.

Em relação aos **serviços** oferecidos, possui uma estrutura para a marca de fabricante, que pode ser utilizada para a marca própria, caso seja necessário. Assim, assistência de vendas, busca das necessidades do cliente, treinamento ao representante comercial e atendimento ao consumidor são oferecidos. Porém, os serviços de promotores, degustação estratégica e participação em tablôides não são oferecidos para a marca própria, pois devem ser financiados pelo próprio cliente varejista. De acordo com o entrevistado, as prioridades competitivas são em ordem de importância: qualidade, serviço e entrega.

O quadro 1 apresenta um resumo das características de cada empresa estudada, além das principais iniciativas relacionadas às prioridades competitivas da estratégia de produção.

## 5. Considerações Finais e Sugestões de Pesquisas Futuras

O estudo multicaso contribui para a compreensão do impacto que o fornecimento de produtos alimentícios de marcas próprias causa na estratégia de produção das indústrias fornecedoras. Foi constatado que a entrada no mercado de marca própria impacta a estratégia de produção nos aspectos relacionados ao número de SKU's, capacidade produtiva, número de ajustes de máquinas e preparação de lotes, estoque de embalagens e matéria-prima e planejamento e

controle da produção. Por este motivo, torna-se importante a definição das prioridades competitivas e das atividades que serão conduzidas tendo em vista o seu atendimento.

	<b>A</b>	<b>B</b>
<b>Número Funcionários</b>	200	180
<b>Entrada mercado MP</b>	1990	1999
<b>Linhas de Produto</b>	panetone e ovo de páscoa	açai na tigela
<b>% volume MP</b>	menos de 50%	3%
<b>Número de SKU'S</b>	panetone: 90; ovo de páscoa: 70	70
<b>Sistema Prod. MP</b>	encomenda	estoque
<b>Tempo de Entrega</b>	conforme programação	10 dias
<b>Custo</b>	negociação de matéria prima, revisão dos processos internos.	negociação da matéria-prima; trabalho de planejamento conjunto com clientes.
<b>Qualidade</b>	BPF, APPCC, ISO 22000	BPF
<b>Flexibilidade</b>	desenvolvimento de novos produtos; reprogramação da produção.	não desenvolve novos produtos; redução do nº de reprogramação de produção.
<b>Entrega</b>	programação de produção prévia.	planejamento com clientes externos; verificação dos pedidos recebidos.
<b>Serviço</b>	estrutura de promotores, faturamento, troca de produto, nota fiscal.	assistência de venda, necessidade do cliente; treinamentos.
<b>Ordem de Prioridade</b>	Qualidade; Serviço; Flexibilidade	Qualidade; Serviço; Entrega

Fonte: elaborado pelos autores

Quadro 1 – Estratégia de Produção das Empresas Estudadas

Desta forma, pode-se perceber que os fornecedores estudados apontaram a Qualidade e o Serviço como objetivos centrais, diferindo apenas no terceiro objetivo de desempenho. O fornecedor A está em processo de certificação da ISO22000 por exigência de seu fornecedor de chocolate, enquanto o fornecedor B possui apenas o manual de BPF, que se trata de uma exigência da legislação brasileira. Apesar dessa diferença, ambas as empresas oferecem a mesma especificação de produto para a marca de fabricante e a marca própria, o que demonstra o seu comprometimento para oferecer produtos de qualidade. Em relação ao Serviço, percebe-se que ambas as empresas possuem uma estrutura para o atendimento dos clientes da marca de fabricante e não se recusam em oferecê-la caso seja necessário. De acordo com os estágios de evolução das marcas próprias proposta por Laaksonen (1994), o fornecedor A pode ser classificado na quarta geração por oferecer exclusividade de produtos por meio de cláusulas contratuais. Assim, segue a estratégia de valor agregado, melhora a imagem do varejo e possibilita sua diferenciação por meio de produtos inovadores. O fornecedor B poderia ser classificado em uma fase de transição entre a segunda e a terceira geração, pois não possibilita o desenvolvimento de novos produtos, mas oferece um produto idêntico à marca líder para o mercado de marcas próprias, sob um preço inferior. O estudo também propiciou um melhor entendimento da dinâmica de funcionamento das empresas que possuem uma marca de fabricante representativa no mercado, embora não tenha sido possível encontrar uma relação direta entre os procedimentos de escolha das empresas estudadas com as estratégias de produção adotadas. A partir do desenvolvimento do estudo, pode-se sugerir a utilização de outros critérios que possam colaborar no entendimento das estratégias de produção adotadas pelas empresas fornecedoras de marcas próprias, tais como, o tipo de produto fabricado (ao invés de considerar um setor inteiro como o alimentício, por exemplo), grau de inovação da empresa e participação das marcas próprias no volume de venda. É importante lembrar que por se tratar de um estudo multicaso, as considerações feitas no estudo empírico apresentam uma análise específica das empresas estudadas, no segmento de

produtos alimentícios de marcas próprias e, portanto, limita-se às considerações dessas empresas. O presente estudo não possui o objetivo de fazer qualquer tipo de generalização. Por fim, ressalta-se que ainda não se esgotaram as indagações que circundam o desenvolvimento de marcas próprias na perspectiva da indústria, pois estudos que relacionam o impacto do fornecimento de marcas próprias nas estratégias de produção dos fabricantes ainda são incipientes.

Assim, para a realização de pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos de caso com empresas fornecedoras de marcas próprias que adotem as mesmas estratégias genéricas de produção. Este estudo poderia verificar a existência de padrões de decisão nas organizações que se enquadram no mesmo grupo, além de efetuar recomendações referentes às estratégias competitivas e de produção para os fornecedores que queiram seguir as mesmas estratégias.

No mesmo sentido, sugere-se a realização de estudos de caso com empresas que não sejam da indústria alimentícia, na tentativa de encontrar outras estratégias referentes ao desenvolvimento de produtos, exclusividade, vantagens e desvantagens, custos de embalagem ou prioridades competitivas. Conforme Nantes (2007), a indústria alimentícia apresenta características específicas relacionadas ao desenvolvimento de produtos e aos hábitos dos consumidores. Desta forma, acredita-se que a efetuação de um estudo em outro segmento possa trazer novas contribuições no estudo das indústrias fornecedoras de marcas próprias.

#### **Agradecimentos**

À FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, pela concessão da bolsa de mestrado e bolsa de Pós-doutoramento no Programa Novo Fronteiras durante a realização deste trabalho

#### **Referências**

- ABMAPRO. **Marcas Próprias**: dados do mercado. São Paulo, 2009b. Disponível em: <<http://www.abmapro.org.br/page/index.asp>>. Acesso em: 26 abr. 2009.
- ACNIELSEN. **Volume de vendas de marcas próprias no Brasil apresenta crescimento**. São Paulo, set. 2007. Disponível em: <[http://br.nielsen.com/news/marcas\\_proprias\\_2007.shtml](http://br.nielsen.com/news/marcas_proprias_2007.shtml)>. Acesso em: 31 jul. 2008.
- ACNIELSEN. **14o Estudo Anual de Marcas Próprias**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.abmapro.org.br/downloads/14EstudoMP2008.pdf>>. Acesso em: 31 mai. 2009.
- BERGAMASCO, C. Marcas próprias já faturam R\$ 6,7 bilhões. **Meio e Mensagem Online**, 12 set 2007. Disponível em: <[http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/Marcas\\_proprias\\_ja\\_faturam\\_RS\\_6\\_7\\_bilhoes](http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/Marcas_proprias_ja_faturam_RS_6_7_bilhoes)>. Acesso em: 30 jul. 2008.
- BORGES, C. B. G.; CUNHA, A. R. A. Quem Vende a Cesta Básica Mais Barato? Um Abalo na Eficiência das Grandes Redes Supermercadistas. In: SEMINÁRIO SOBRE A ECONOMIA MINEIRA, 11., 2004. Diamantina. **Anais ...** Diamantina: CEDEPLAR, UFMG, 2004.
- CARVALHO, M. C. M. A Construção do Saber Científico: algumas posições. In: CARVALHO, M. C. M. (org.). **Construindo o saber**. Campinas: Papyrus, p.65-94. 1989.
- CHETOCHINE, G. **A derrota das marcas**: como evitá-la? São Paulo: Makron Books, 1999. 144 p.
- CHURCHILL Jr., G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para o cliente. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 768 p.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração da Produção e de Operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2005.
- COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- GARVIN, D. A. Manufacturing Strategic Planning. **California Management Review**, v. 35, n. 4, p. 85-106, Summer 1993.
- HAYES, R. H.; PISANO, G. P.; UPTON, D.; WHEELRIGHT, S. C. **Produção, Estratégia e Tecnologia**: em Busca da Vantagem Competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2008. 384 p.

- HAYES, R. H.; WHEELRIGHT, S. C. **Restoring our Competitive Edge**: competing through manufacturing. New York: John Wiley & Sons, 1984.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KUMAR, N.; STEENKAMP, J. B. E. M. **Estratégia de Marcas Próprias**. São Paulo: M. Books, 2008.
- JABBOUR, A. B. L. Influência das Prioridades Competitivas da Produção na Adoção de Práticas de Gestão da Cadeia de Suprimentos: survey no setor eletroeletrônico do Brasil. 2009. **Projeto de Qualificação de Tese de Doutorado** - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2009.
- LAAKSONEN, H. **Own Brands in Food Retailing across Europe**. Oxford: Institute of Retailing Management. 1994.
- LEONG, G. K.; SNYDER, D. L.; WARD, P. T. Research in the Process and Content of Manufacturing Strategy. **OMEGA International Journal**, Great Britain, v. 18, n. 2, p. 109-122, 1990.
- LEPSCH, S. L.; DA SILVEIRA, J. A. G. Marcas Próprias em Supermercados Brasileiros. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 3., 1998, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: FEA, USP, 1998.
- LEPSCH, S. L.; SOUZA, E. B.; SZAFIR-GOLDSTEIN, C. Estratégias das marcas próprias no relacionamento entre indústria e comércio e a percepção do consumidor. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2005, Bauru. **Anais ...** Bauru: FEB, UNESP, 2005.
- MARTINS, R. A. Gestão da qualidade agroindustrial. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- NANTES, J. F. D. Projeto de Produtos Agroindustriais. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, R. N. A. **Marca Própria**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- PAIVA, E. L.; CARVALHO JR, J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de Produção e de Operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.
- PEETERS, T. H.; BISARRO, M. L. B.; AMARAL, F. S.; BACHA, M. L. Estratégias de Marca Própria refletida na Imagem Percebida pelos Compradores de Super/Hipermercados. **Revista Jovens Pesquisadores**. São Paulo, ano 3, n. 4, Jan/Jun 2006.
- PIATO, E. L. Estratégia de Marcas Próprias: Estudo Multicaso no Atacado Brasileiro. 2006. 246p. **Dissertação** (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.
- PIRES, S. R. I. **Gestão Estratégica da Produção**. São Paulo: Unimep, 1995.
- PLMA. **Private Label Today**: growth continues in Europe. Amsterdam, 2009. Disponível em: <[http://www.plmainternational.com/en/private\\_label\\_en2.htm](http://www.plmainternational.com/en/private_label_en2.htm)>. Acesso em: 26 abr. 2009.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SLACK, N.; LEWIS, M. **Operations Strategy**. 1. ed. New York: Financial Times Prentice Hall, 2001.
- SPINELLI, P. B.; GIRALDI, J. M. E. Marca Própria Varejista: Conceitos, Estratégias e Evolução. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2004. **Anais ...** Disponível em: <[www.convibra.com.br/pdf/150.pdf](http://www.convibra.com.br/pdf/150.pdf)>. Acesso em: 30 jul. 2008.
- TOILLIER, A. L. Análise do Mercado Supermercadista de Marcas Próprias sob a Perspectiva do Fabricante. 2003. 119 p. **Dissertação** (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- TOLEDO, J. C. Gestão da Qualidade na Agroindústria In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

WEBSTER Jr., F. E. Understanding the relationships among brands, consumers and resellers. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 17-23, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.