

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO EM FORNECEDORES
DE MARCAS PRÓPRIAS: ESTUDO MULTICASO EM EMPRESAS
DO SETOR DE ALIMENTOS**

Marcos Hideyuki Yokoyama

São Carlos

2010

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO EM FORNECEDORES
DE MARCAS PRÓPRIAS: ESTUDO MULTICASO EM EMPRESAS
DO SETOR DE ALIMENTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO EM FORNECEDORES
DE MARCAS PRÓPRIAS: ESTUDO MULTICASO EM EMPRESAS
DO SETOR DE ALIMENTOS

Marcos Hideyuki Yokoyama

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Andrea Lago da Silva

Agência Financiadora: FAPESP

São Carlos

2010

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

Y54ae

Yokoyama, Marcos Hideyuki.

Análise das estratégias de produção em fornecedores de marcas próprias : estudo multicaso em empresas do setor de alimentos / Marcos Hideyuki Yokoyama. -- São Carlos : UFSCar, 2010.
200 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2010.

1. Estratégia de produção. 2. Marca de produtos. 3. Fornecedores. 4. Indústria alimentar. I. Título.

CDD: 658.5 (20^a)



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Rod. Washington Luís, Km. 235 - CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal: 232)
Em ail : ppgep@dep.ufscar.br

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Marcos Hideyuki Yokoyama

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 22/03/2010 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

Profª Drª Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara
PPGEP/UFSCar

Prof. Dr. Edemilson Nogueira
PPGEP/UFSCar

Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça
FEA-RP/USP

Prof. Dr. Roberto Antonio Martins
Coordenador do PPGEP

“Tudo que existe de valoroso neste mundo partiu da mente daqueles que sonharam com bravura. Aqueles que conseguiram desbravar a mata à sua frente e transformar as dificuldades em felicidade foram todos sonhadores. Seja qual for a dificuldade, a provação, a desgraça ou o ambiente de adversidade, nada constitui obstáculo para aqueles que sonham.”

Masaharu Taniguchi

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela constante orientação e proteção.

À professora Andrea Lago da Silva pela orientação, pelo comprometimento e também pelos puxões de orelha. Desde a graduação, sempre estive disposta a me escutar, aconselhar-me e me incentivar a dar um passo a mais.

À professora Rosane, que se responsabilizou por este projeto e ainda me “protegeu” na banca de defesa.

Aos professores Paulo Miranda e Edemilson Nogueira, pelas valiosas contribuições e pela disponibilidade em participar das bancas de qualificação e defesa.

A meus pais, que me apoiaram na decisão de deixar o “mundo corporativo” para me dedicar ao “mundo acadêmico”, estando sempre firmes e fortes para me incentivar e me fazer seguir em frente!

A minha irmã, meu cunhado e meu irmão, que, mesmo com poucas palavras, sempre souberam me estimular. Ao meu sobrinho, que, com pouco mais de um ano de idade, teve de compreender o tio que vivia pedindo por silêncio e sempre dizia que precisava escrever, escrever, escrever...

A todos os integrantes do GEPAI e aos amigos que me acompanharam nesses dois anos de mestrado: Angela, Claudia, Cristiane, Daniel, Marcio, Marilin, Renato, Alyne, Elaine, Elizangela, Fabiane, Marcia e Sabrina. A Flavia, aluna da graduação que me ajudou a transcrever algumas entrevistas; a Luiza, que sempre me deu dicas infalíveis de como sobreviver ao mestrado; e ao Éderson, meu segundo orientador e conselheiro nos momentos críticos desta jornada.

Aos meus amigos japas de São Paulo que tiveram que agüentar os intermináveis papos sobre o bendito mercado de marcas próprias e as minhas amigas da graduação, Luciana, Luzimara, Paula e Raquel, que sempre me deram aquela força!

Enfim, a todas as pessoas que contribuíram de alguma forma para a conclusão desse trabalho, o meu muitíssimo obrigado! Saibam que já estou contando com o apoio de todos para que os meus próximos sonhos sejam realizados! A terra do sol nascente me espera...

Agradeço ao financiamento da FAPESP - processo nº 2008/52985-2.

RESUMO

A estratégia de marca própria vem sendo adotada por atacadistas e varejistas que procuram obter vantagem competitiva por meio da comercialização de produtos que recebem suas marcas. A adoção dessa estratégia tem gerado uma nova demanda para as empresas fornecedoras, que precisam reavaliar sua estrutura produtiva para decidir ou não pela fabricação de tais produtos. O objetivo desta pesquisa foi identificar e analisar os elementos da estratégia de produção presentes em empresas fornecedoras de marcas próprias, descrevendo as motivações, o posicionamento e as combinações do conteúdo da estratégia de produção adotada.

A primeira parte do trabalho compreendeu uma revisão bibliográfica. Na parte empírica da pesquisa, foram realizados seis estudos de casos em empresas fornecedoras de marcas próprias do setor alimentício, que atendiam aos seguintes critérios: fornecedores que se dedicam exclusivamente ao mercado de marcas próprias; fornecedores que comercializam concomitantemente marcas de fabricante e marcas próprias; e fornecedores que comercializam ambas as marcas e possuem uma marca de fabricante representativa no mercado em que atua. Foram realizadas entrevistas pessoais com os gerentes responsáveis pela área comercial e de produção, baseado em questionários semi-estruturados elaborados de acordo com a literatura sobre a estratégia de marcas próprias, estratégia competitiva e estratégia de produção.

Como resultado da pesquisa, foi possível efetuar algumas considerações sobre as características dos fornecedores estudados, apontando as principais diferenças entre a literatura e os dados obtidos na pesquisa empírica no que se refere às motivações para o fornecimento, características relacionadas à produção e condições comerciais. Além disso, as empresas foram descritas conforme suas estratégias de posicionamento e ainda foram analisadas com base nas estratégias genéricas de produção adotadas. Assim, baseado em tais informações, foram efetuadas algumas relações entre as estratégias adotadas e as decisões estruturais e infra-estruturais, assim como avaliadas conforme o estágio de evolução das marcas próprias. Por fim, foram apontadas as contribuições e sugestões para pesquisas futuras na tentativa de consolidar o conhecimento sobre os fornecedores de marcas próprias no Brasil.

Palavras-chave: Marca Própria, Estratégia de Produção, Fornecedor, Alimento.

ABSTRACT

The own-brand strategy has been adopted by wholesalers and retailers seeking competitive advantage through the commercialization of products sold under their brand names. The adoption of this strategy has created a new demand for the suppliers, which need to reevaluate their production structure to decide whether or not to manufacture such products. This research aims to identify and analyze the manufacturing strategy elements present in own brand supplier companies describing the motivations, positioning, and combinations of the content of the production strategy adopted.

The first part comprises a literature review. In the empirical research, six case studies were carried out in companies which supply own brands in the food sector meeting the following criteria: suppliers that focus exclusively on own brands market; suppliers that sell national brand and own brand at the same time; and suppliers that sell both brands and have a representative national brand in the market it operates. Personal interviews were conducted with commercial or production managers based on semi-structured questionnaires prepared in accordance with the literature on the own brand strategy, competitive strategy, and manufacturing strategy.

As a result of this research, it was possible to make some considerations about the characteristics of the suppliers pointing out the major differences between the literature and the data obtained in the empirical research with regard to the motivations for supplying and the characteristics related to production and commercialization. In addition, the companies were described according to their positioning strategies and were analyzed based on the generic production strategies adopted. Thus, based on such information, some relationships were established between the strategies adopted and the structural and infrastructure decisions, and the companies were evaluated based on the stage of their own-brand evolution.

Finally, new contributions were identified and suggestions for future research were put forward in an attempt to consolidate the knowledge of own brand suppliers in Brazil.

Keywords: Own Brand, Manufacturing Strategy, Supplier, Food.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1: Estrutura e Organização da Dissertação	22
Figura 2.1: Esquema Geral da Revisão Bibliográfica	23
Figura 2.2: Estratégias deliberadas e emergentes.....	25
Figura 2.3: Hierarquia de estratégias.....	27
Figura 2.4: Forças que governam a competição num setor	28
Figura 2.5: Conteúdo e Processo da Estratégia de Produção	31
Figura 2.6: Critérios competitivos ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes.....	39
Figura 2.7: Modelo de <i>trade-off</i> levando em consideração recursos, capacitações e atributos.....	40
Figura 2.8: Matriz importância <i>versus</i> desempenho	48
Figura 2.9: <i>Brand Equity</i>	53
Figura 2.10: Visão geral das decisões de marca.....	55
Figura 2.11: Opções estratégicas para a Marca de Fabricante	64
Figura 3.1: Esquema Geral do Método	76
Figura 4.1: Esquema da Apresentação dos Casos	87
Figura 5.1: Estratégias genéricas de produção dos fornecedores estudados	169
Figura 5.2: Estratégias genéricas de produção e Evolução das Marcas Próprias	172

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1: Sub-prioridades do Custo	33
Quadro 2.2: Sub-prioridades da Qualidade	35
Quadro 2.3: Sub-prioridades de Flexibilidade	37
Quadro 2.4: Sub-prioridades de Entrega	38
Quadro 2.5: Sub-prioridades de Serviço	38
Quadro 2.6: Categorias de decisão da Estratégia de Produção	41
Quadro 2.7.: Formulação da Estratégia de Produção segundo a metodologia Hill	45
Quadro 2.8: Estratégias Genéricas de Produção de acordo com diferentes autores.....	50
Quadro 2.9: Categorias básicas de Marcas Próprias	59
Quadro 2.10: A evolução das Marcas Próprias	61
Quadro 2.11: Características dos quatro tipos de Marcas Próprias	63
Quadro 2.12: Vantagens e desvantagens para a fabricação de produtos de marcas próprias.....	69
Quadro 2.13: Processos de compra organizacional.....	72
Quadro 2.14a: Processo de seleção e avaliação de fornecedores de Marcas Próprias	74
Quadro 2.14b: Processo de seleção e avaliação de fornecedores de Marcas Próprias (continuação) ...	75
Quadro 3.1: Variáveis da pesquisa.....	82
Quadro 5.1: Apresentação dos fornecedores.....	148
Quadro 5.2: Motivação para fornecimento.....	157
Quadro 5.3: Características relacionadas à produção.....	158
Quadro 5.4: Condições comerciais.....	159
Quadro 5.5: Estratégia Competitiva dos Fornecedores	163
Quadro 5.6: Estratégia de Produção dos Fornecedores	173

LISTA DE TABELAS

Tabela A.1: Comparação entre o crescimento de Marcas Tradicionais e Marcas Próprias em 2007.. 196

Tabela A.2: As 10 categorias de Marca Própria de maior faturamento em 2008..... 198

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1: As 10 categorias de maior faturamento em Marcas Próprias no Brasil em 2008	85
Gráfico A.1: Participação nos valores de vendas de Marcas Próprias por região	195
Gráfico A.2: Taxa de crescimento nos valores de venda de Marcas Próprias por região	196
Gráfico A.3: Participação nos valores de vendas de Marcas Próprias (em porcentagem)	197
Gráfico A.4: Participação nos valores de vendas e posicionamento de preço na América Latina.....	198
Gráfico A.5: Número de itens oferecidos pelos distribuidores	199
Gráfico A.6: O que pensa o consumidor de Marcas Próprias	200

LISTA DE SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

ABMAPRO	Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APPCC	Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle
BPF	Boas Práticas de Fabricação
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i>
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MP	Marca Própria
PCP	Planejamento e Controle da Produção
PLMA	<i>Private Label Manufacturers Association</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PPHO	Procedimento Padrão de Higiene Operacional
SIF	Serviço de Inspeção Federal
SGQ	Sistema de Gestão de Qualidade
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Apresentação	14
1.2 Problema de Pesquisa.....	18
1.3 Questão da Pesquisa	19
1.4 Objetivos	20
1.5 Justificativa	20
1.6 Esquema Geral da Dissertação.....	22
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	23
2.1. Estratégia: Origem e Definição.....	24
2.1.1 Hierarquia de Estratégia	26
2.1.2 Estratégia de Unidade de Negócio (Estratégia Competitiva)	27
2.2 Estratégia de Produção.....	29
2.2.1 Conteúdo da Estratégia de Produção.....	32
2.2.1.1 Prioridades Competitivas	32
2.2.1.2 Áreas de Decisão.....	40
2.2.2 Processo da Estratégia de Produção	44
2.2.3 Estratégias Genéricas de Produção.....	49
2.3 Estratégia de Marcas Próprias	51
2.3.1 Marca.....	52
2.3.1.1 Decisões Estratégicas de Marca	55
2.3.1.2 O papel das Embalagens	57
2.3.2 Marca Própria: Definição e Questões Estratégicas	58
2.3.3 Os fornecedores frente à Estratégia de Marcas Próprias	63
2.3.4 Vantagens e Desvantagens para os Fornecedores	67
2.3.5 Seleção e Avaliação de Fornecedores	71
3. MÉTODO.....	76
3.1 Abordagem de Pesquisa	78
3.2 Método de Pesquisa.....	79
3.3 Validade da Pesquisa.....	80
3.4 Técnica de Pesquisa	81
3.5 Análise de Dados.....	83
3.6 Procedimento de Escolha das Empresas Estudadas	84

4. APRESENTAÇÃO DOS CASOS	87
4.1 Apresentação do Fornecedor A	87
4.1.1 Histórico e Caracterização das Marcas Próprias do Fornecedor A	88
4.1.2 Estratégia Competitiva do Fornecedor A	91
4.1.3 Estratégia de Produção do Fornecedor A	93
4.1.3.1 Prioridades Competitivas do Fornecedor A	94
4.1.3.2 Decisões Estruturais e Infra-Estruturais do Fornecedor A	96
4.2 Apresentação do Fornecedor B	98
4.2.1 Histórico e Caracterização das Marcas Próprias do Fornecedor B	99
4.2.2 Estratégia Competitiva do Fornecedor B	103
4.2.3 Estratégia de Produção do Fornecedor B	104
4.2.3.1 Prioridades Competitivas do Fornecedor B	105
4.2.3.2 Decisões Estruturais e Infra-Estruturais do Fornecedor B	107
4.3 Apresentação do Fornecedor C	108
4.3.1 Histórico e Caracterização das Marcas Próprias do Fornecedor C	109
4.3.2 Estratégia Competitiva do Fornecedor C	113
4.3.3 Estratégia de Produção do Fornecedor C	114
4.3.3.1 Prioridades Competitivas do Fornecedor C	115
4.3.3.2 Decisões Estruturais e Infra-Estruturais do Fornecedor C	117
4.4 Apresentação do Fornecedor D	118
4.4.1 Histórico e Caracterização das Marcas Próprias do Fornecedor D	120
4.4.2 Estratégia Competitiva do Fornecedor D	123
4.4.3 Estratégia de Produção do Fornecedor D	124
4.4.3.1 Prioridades Competitivas do Fornecedor D	125
4.4.3.2 Decisões Estruturais e Infra-Estruturais do Fornecedor D	126
4.5 Apresentação do Fornecedor E	128
4.5.1 Histórico e Caracterização das Marcas Próprias do Fornecedor E	128
4.5.2 Estratégia Competitiva do Fornecedor E	133
4.5.3 Estratégia de Produção do Fornecedor E	134
4.5.3.1 Prioridades Competitivas do Fornecedor E	135
4.5.3.2 Decisões Estruturais e Infra-Estruturais do Fornecedor E	137
4.6 Apresentação do Fornecedor F	138
4.6.1 Histórico e Caracterização das Marcas Próprias do Fornecedor F	139
4.6.2 Estratégia Competitiva do Fornecedor F	142
4.6.3 Estratégia de Produção do Fornecedor F	144

4.6.3.1 Prioridades Competitivas do Fornecedor F.....	144
4.6.3.2 Decisões Estruturais e Infra-Estruturais do Fornecedor F.....	146
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	148
5.1 Apresentação dos Fornecedores	148
5.2 Caracterização das Marcas Próprias dos Fornecedores.....	149
5.3 Estratégia Competitiva	160
5.4 Estratégia de Produção.....	164
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	174
6.1 Atendimento dos Objetivos Propostos e Conclusão.....	174
6.2 Limitação da Pesquisa.....	177
6.3 Sugestões para Pesquisas Futuras	178
REFERÊNCIAS	180
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	189
APÊNDICE B – Dados do Mercado de Marcas Próprias	195

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

Marca própria é a marca que é 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 distinção entre marca de fabricante e marca própria reside no fato de a marca de fabricante ser essencialmente de uso e posse do mesmo, podendo ser vendida por diferentes varejistas ou atacadistas (PARENTE, 2000).

Para o elo distribuidor (varejista ou atacadista), a importância crucial em se criar uma marca é a diminuição da dependência em relação aos fabricantes, o que favorece o maior controle dos processos produtivos e o melhor gerenciamento dos seus negócios (OLIVEIRA, 2005). Os produtos de marcas próprias também propiciam aos distribuidores a identificação do seu produto, o reconhecimento da loja, o aumento da rentabilidade devido às melhores margens de lucro, a oferta de um produto mais competitivo, a exclusividade da marca, a fidelização do cliente e a redução da competição por preços (COUGHLAN et al., 2002; OLIVEIRA, 2005; PIATO, 2006; PAULA, 2008).

A marca própria é adotada desde a década de 70 na Europa e nos Estados Unidos. Nos dias atuais, seus produtos podem ser apontados como um interessante fenômeno do setor supermercadista brasileiro. De acordo com Kumar e Steenkamp (2008), a adoção das marcas próprias na Europa e nos Estados Unidos 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 60, 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).

Além da estabilização da economia, Oliveira (2005) acrescenta a instituição do Código de Defesa do Consumidor como fator importante para a mudança na mentalidade do consumidor, além da preocupação por parte dos distribuidores com a melhoria do conceito dos produtos de marcas próprias.

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).

Corroborando esses dados, Herstein e Jaffe (2007) afirmam que os varejistas do mundo inteiro vêm adotando esforços de marketing e acirrando a competição com os fornecedores locais para que as marcas próprias deixem de estar presentes apenas em países desenvolvidos e se expandam também nos mercados emergentes. Neste sentido, Gómez e Rubio (2008) apontam a existência de uma relação entre a concentração do setor varejista de um país com a participação do mercado das marcas próprias. De acordo com esses autores, a concentração do setor varejista proporciona uma relação de poder entre os agentes envolvidos, sendo a estratégia de marcas próprias um determinante na interação entre o varejo e seus fornecedores.

Para a correta introdução e gestão das marcas próprias, Herstein e Jaffe (2007) apontam cinco diferenças existentes entre os mercados desenvolvidos e os mercados emergentes: número de categorias de marcas próprias, qualidade das marcas próprias, número de mercados-alvo pretendido, grau de envolvimento dos produtos oferecidos e tipo de fornecedores. Em relação aos fornecedores, é apontado que, em países como Alemanha, Espanha, França, Holanda e Suécia, o fornecimento é realizado por empresas de marcas líderes ou por empresas que se especializam em fornecer produtos de marcas próprias. Por outro lado, nos países emergentes como Hungria, África do Sul, Croácia, Polônia e Tailândia,

de 75 a 80% dos produtos são produzidos por fornecedores locais, que não possuem marcas fortes ou reconhecidas.

A adoção de marcas próprias pelas empresas supermercadistas trouxe sérias implicações para os fabricantes, pois, nesses casos, os varejistas podem trocar as fontes fornecedoras de suas marcas próprias se não chegarem a um acordo quanto a preços e especificações. Dessa forma, alguns fabricantes aprenderam a coexistir como fornecedores anônimos de grandes varejistas, ficando sobre a dependência destes (McGOLDRICK, 2005).

Gómez e Rubio (2008) afirmam que a dependência dos fabricantes em relação aos distribuidores se agrava ao se levar em consideração a disputa por um melhor posicionamento nas prateleiras dos supermercados. Isso ocorre porque, enquanto o objetivo dos fabricantes é ter a melhor localização nas prateleiras visando à valorização da sua marca e a fidelidade de seus consumidores, os varejistas beneficiam a localização dos produtos de marcas próprias e procuram aumentar o giro de estoque dos produtos de marcas de fabricante, diminuindo, assim, seu espaço na prateleira. A localização e o espaço nas prateleiras desempenham a função de ofertar produtos e possibilitar comparações entre as marcas disponíveis, cumprindo um papel fundamental no processo de decisão de compra do consumidor (OLIVER, 2001).

Em resposta a essas iniciativas dos distribuidores, as empresas que adotam marcas de fabricante tradicionalmente seguem a estratégia de diferenciação ou de redução expressiva de seus preços (VERHOEF et al., 2002). Neste sentido, Hoch (1996) afirma que os fabricantes devem encarar as marcas próprias de forma diferenciada, pois os varejistas cumprem o papel duplo de competidor e de cliente. Dessa forma, este autor apresenta algumas opções estratégicas que as empresas que utilizam marcas de fabricante podem adotar para melhorar sua posição competitiva: (1) esperar e não fazer nada; (2) aumentar a distância das marcas próprias, investindo em inovações e melhoria do produto; (3) aumentar a distância das marcas próprias, oferecendo mais pelo mesmo preço; (4) reduzir os preços; (5) introduzir uma marca de combate; (6) fabricar produtos de marcas próprias *premium*.

Além dessas opções estratégicas, Toillier (2003) afirma que os fabricantes brasileiros líderes de mercado, ao perceberem que a marca própria está tomando seu espaço no ponto-de-venda e colaborando com a diminuição do faturamento de seus produtos, passaram a tomar ações comerciais e mercadológicas a fim de recuperar a parcela de mercado perdida.

Nesse sentido, Verhoef et al. (2002) afirmam que os fabricantes que procuram focalizar apenas a imagem da marca em resposta à adoção das marcas próprias pelo

distribuidor não apresentam bons resultados. Isso ocorre pelo fato de que os esforços adicionais de comunicação são fáceis de serem copiados pelos concorrentes. Dessa forma, essas empresas devem investir mais em recursos e capacitações que envolvam a melhoria da qualidade do produto e estratégias de inovação.

Conforme apresentado, as marcas próprias adotadas pelos varejistas do mundo inteiro estão causando o surgimento de uma nova demanda para a fabricação desses produtos. Em relação à fabricação de produtos de marcas próprias, existem duas opções que os fabricantes podem perseguir: (1) a empresa produz tanto sua marca de fabricante quanto marcas para a organização compradora; ou (2) o fabricante se concentra exclusivamente na produção de marcas próprias (KUMAR e STEENKAMP, 2008).

A partir de então, os fabricantes devem reavaliar suas estratégias corporativas e das unidades de negócio para decidir, ou não, pela fabricação de produtos de marcas próprias. A estratégia de unidade de negócios envolve diferentes aspectos da organização (as estratégias funcionais), que são divididas em marketing/vendas, pesquisa e desenvolvimento, finanças/contabilidade e produção (WHEELRIGHT, 1984; HAYES e WHEELRIGHT, 1984; PAIVA et al., 2004).

Tratando-se especificamente das estratégias de produção, as empresas devem reavaliar suas prioridades competitivas e 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 (SKINNER, 1969; WHEELRIGHT, 1984; HAYES e WHEELRIGHT, 1984; LEONG, SNYEDER e WARD, 1990; GARVIN, 1993; PIRES, 1995; SLACK e LEWIS, 2001; SLACK et al., 2002; HAYES et al., 2008). Assim, o departamento de produção de um fornecedor deve lidar com questões do seu dia-a-dia que possuem um alto nível de complexidade, exigindo o estabelecimento de diretrizes que orientem suas atividades no longo prazo.

Conforme se pode perceber, a decisão pela produção de marcas próprias - seja pela divisão da sua capacidade de produção ou pela dedicação exclusiva a este negócio - 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.

1.2 Problema de Pesquisa

O estudo da estratégia de marca própria torna-se relevante conforme afirmação de Coughlan et al. (2002) de que esses produtos estão sendo utilizados como uma maneira dos membros do canal a jusante se diferenciarem e compensarem a força dos fornecedores de grande porte. Ou seja, essa iniciativa propicia o aumento do poder das redes varejistas, que podem excluir da prateleira aqueles produtos que não possuem uma marca de atuação forte no mercado (GÓMEZ e RUBIO, 2008).

Tendo em vista essa dinâmica, Gómez e Rubio (2008) afirmam que os fabricantes percebem as marcas próprias como uma ameaça competitiva, uma vez que sua introdução implica a remoção de seus produtos do sortimento do varejo e de um posicionamento desfavorável nas prateleiras. Assim, como consequência, muitos fornecedores sofrem com a redução de poder frente aos varejistas, que possuem o controle do *mix* de produtos na prateleira e passaram a ter mais uma opção de fornecimento.

Conforme afirmação de Herstein e Jaffe (2007), os produtos de marcas próprias dos países emergentes são produzidos, em sua maioria, por fornecedores locais, que não possuem marcas fortes ou internacionais. Sob essa perspectiva, as estratégias de marcas próprias adotadas pelas grandes redes comerciais são importantes para a sobrevivência competitiva das médias e pequenas empresas manufatureiras, pois estas introduziram no mercado uma oportunidade para os fabricantes de menor porte prosperarem em mercados em que não possuíam nenhuma atuação forte no passado (SPINELLI e GIRALDI, 2004; LEPSCH et al., 2005).

A adoção de marcas próprias também pode ser realizada pelo atacado e, nesse sentido, Puerta (2006) afirma que essa estratégia surgiu como uma oportunidade do atacado brasileiro firmar parcerias estratégicas com empresas de pequeno e médio porte orientadas à produção, que passaram a fabricar produtos com marcas dos atacadistas. Como resultado dessa parceria, o atacado passa a agregar valor a seus produtos, aumenta a variedade de opções, em termos de *mix* de produtos, e conquista a fidelidade de seus clientes.

Complementando, Spinelli e Giraldi (2004) afirmam que os fabricantes podem adotar diferentes estratégias de posicionamento em relação ao fornecimento de marcas próprias. Assim, de acordo com esses autores, existem fabricantes que possuem linhas de produtos diversificadas e podem fornecer marcas próprias fora de seus mercados principais, dentro de uma base seletiva. Essa política de “*branding misto*” tem as vantagens de

maximizar a utilização das instalações fabris e manter a influência, se não o controle, sobre a diferenciação do produto (McGOLDRICK, 2005).

Por outro lado, alguns fabricantes de marcas poderosas podem se recusar a fornecer produtos de marcas próprias por estarem baseadas em categorias específicas de produtos. Desse modo, estes preferem manter a força de suas marcas e não introduzir nenhum produto que possa diluir sua posição de mercado (SPINELLI e GIRALDI, 2004).

O mercado de marca própria apresenta uma alta competitividade por meio da combinação de diferentes participantes, concorrentes e estratégias de posicionamento. Dentro desse cenário de competição, torna-se necessária a realização de um estudo que englobe os elementos da estratégia de produção presentes nas empresas fornecedoras de marcas próprias, discutindo a oferta desses produtos sob a ótica dos fornecedores que atuam no país e indicando a influência das decisões competitiva nas estratégias da produção.

Assim, na tentativa de analisar as empresas brasileiras sob a perspectiva dos fabricantes, o presente trabalho efetuou estudos de caso em pequenos e médios fornecedores, além de empresas detentoras de marcas representativas no mercado. Nesse sentido, foram consideradas como empresas de marcas representativas aquelas que possuíam até a segunda colocação em participação de mercado brasileiro (*market share*). O conhecimento gerado por esta pesquisa fornece elementos que colaboram com o processo de decisão sobre a fabricação de marcas próprias, por meio da análise e da descrição das principais práticas dos fornecedores entrevistados, sob o corpo teórico da estratégia competitiva e da estratégia de produção.

1.3 Questão da Pesquisa

De acordo com a problemática apresentada, o foco da presente pesquisa reside na resolução do seguinte questionamento:

Como os elementos da estratégia de produção estão combinados em empresas alimentícias fornecedoras de produtos de marcas próprias?

1.4 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa consiste em identificar e analisar os elementos da estratégia de produção presentes em empresas alimentícias fornecedoras de marcas próprias. Por meio da identificação e análise desses elementos, é possível compreender como ocorre a decisão e o gerenciamento dessas empresas em relação ao fornecimento de produtos de marcas próprias.

Os objetivos específicos são:

- descrever o posicionamento (estratégia competitiva) das empresas fornecedoras de marcas próprias;
- descrever o conteúdo da estratégia de produção, verificando quais são as prioridades competitivas consideradas mais importantes e descrevendo, de forma geral, as principais áreas de decisão estrutural e infra-estrutural da produção;
- classificar as empresas em grupos taxonômicos de acordo com as estratégias genéricas de produção propostas pela literatura;
- descrever os critérios utilizados para a tomada de decisão sobre a fabricação de produtos de marcas próprias;
- identificar as vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias para os fabricantes.

1.5 Justificativa

De acordo com uma busca realizada por Veloso (2004) e Piato (2006) nos centros brasileiros de pós-graduação e na literatura relacionada ao tema, a maioria dos estudos relacionados à estratégia de marcas próprias focalizam apenas a perspectiva do varejo supermercadista e do consumidor final. Essas pesquisas ficam restritas ao estudo do comportamento dos consumidores em relação à marca própria e à disputa entre marcas próprias e marcas do fabricante no âmbito do varejo.

Segundo pesquisa desenvolvida por Piato (2006), não existia nenhum estudo que contemplasse especificamente o setor atacadista, sendo comum encontrar argumentos

generalistas que definem teoricamente a estratégia de marca própria como uma atividade de varejistas e atacadistas. Na conclusão de seu trabalho, o autor identificou que os elementos de marketing atuantes na estratégia de marcas próprias do varejo atuam de maneiras diferentes e com intensidades distintas das estratégias de marcas próprias do atacado.

Complementando o estudo de Piato (2006) em relação às estratégias de marketing, Paula (2008) desenvolveu uma pesquisa na Inglaterra e no Brasil comparando como as estratégias de marcas próprias são adotadas no contexto da gestão estratégica de marketing no varejo de alimentos desses países. Na conclusão de seu trabalho, a autora apresenta a estratégia de marcas próprias como uma alternativa viável e lucrativa para o varejo na busca por vantagem competitiva sustentável. Percebeu-se que essa estratégia possibilita a diferenciação dos concorrentes, a fidelização do consumidor e um melhor relacionamento com fornecedores no canal de distribuição.

Em relação às pesquisas voltadas para a perspectiva dos fornecedores da indústria alimentícia, foram encontrados apenas dois trabalhos: o estudo realizado por Simão (1999), que envolve uma pesquisa quantitativa com 10 fabricantes de marcas próprias visando identificar as vantagens e desvantagens para sua fabricação; e a pesquisa de Toillier (2003), que realizou um estudo qualitativo visando identificar os fatores motivadores e restritivos para sua produção.

Conforme apresentado, a maioria dos estudos a respeito de marcas próprias no Brasil está voltada para a perspectiva dos consumidores, varejistas e atacadistas. É possível perceber uma escassez de trabalhos voltados para as empresas fornecedoras de marcas próprias, sendo que os trabalhos existentes ficam restritos apenas à identificação das vantagens e desvantagens de produzi-las.

Em relação às pesquisas voltadas para os fornecedores de marcas próprias fora do país, Verhoef et al. (2002) apontam a necessidade de estudos que abordem as estratégias das marcas de fabricantes contra as estratégias de marcas próprias, além de pesquisas relacionadas às respostas do varejo frente às iniciativas dos fabricantes. Nesse sentido, Ailawadi e Keller (2004) também apontam necessidades de estudos que analisem a reação dos fabricantes frente a sua adoção pelos varejistas.

Ainda em relação aos estudos fora do país, Gómez e Benito (2008), afirmam que não existem estudos que avaliem as motivações estratégicas dos fornecedores para a produção de marcas próprias, sendo necessária a realização de pesquisas que avaliem os grupos de fabricantes que desejam entrar nesse mercado, descrevendo as principais características dessas empresas.

Conforme apontado, além da escassez de trabalhos voltados para o elo dos fornecedores de marcas próprias, não foram encontrados na literatura nacional e internacional trabalhos que englobassem os fabricantes de marcas próprias sob o corpo teórico da estratégia de produção. Dessa forma, torna-se relevante a realização de um estudo das unidades produtivas, visando identificar os elementos do conteúdo das estratégias de produção das empresas fornecedoras de produtos de marcas próprias. Por meio da identificação desses elementos, torna-se possível elaborar recomendações para outros fornecedores sob a perspectiva da estratégia de produção.

1.6 Esquema Geral da Dissertação

A presente pesquisa está organizada conforme a figura 1.1:

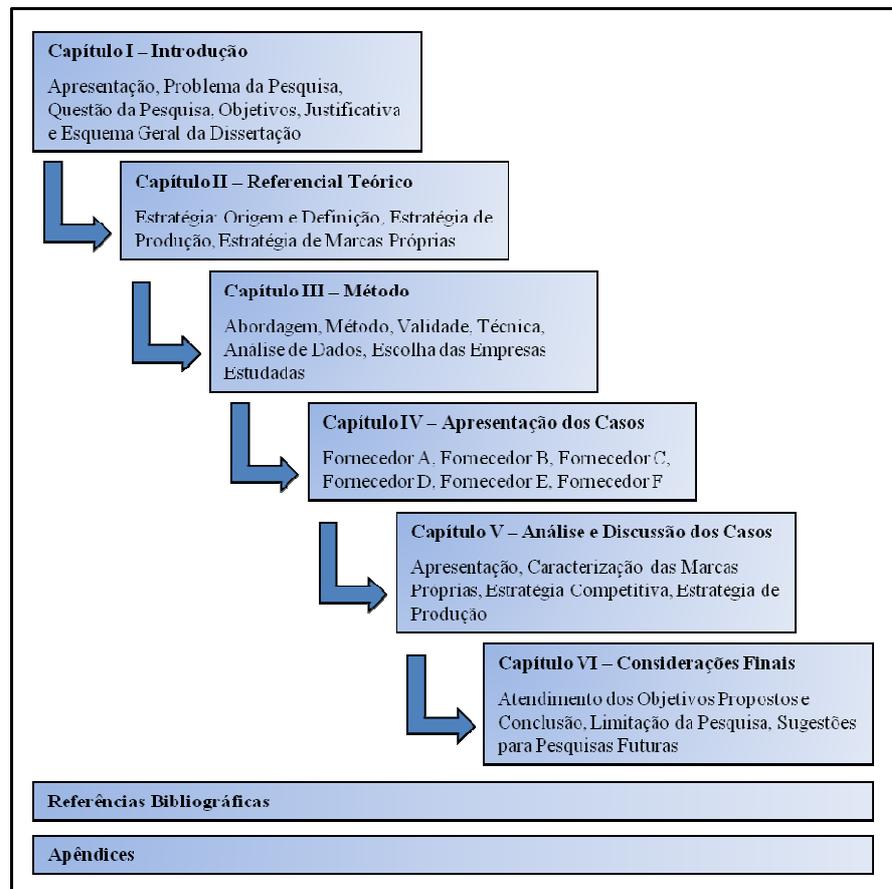


Figura 1.1: Estrutura e Organização da Dissertação
Fonte: elaborado pelo autor

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica é uma etapa fundamental na construção de uma base teórica que sustente adequadamente as diversas etapas da pesquisa. Para tanto, deve-se considerar uma bibliografia pertinente de modo sistemático e reconstrutivo (DEMO, 2000).

Este capítulo apresenta as principais pesquisas encontradas na literatura, apontando a base teórica que irá nortear as discussões e os resultados finais desta pesquisa. A figura 2.1 esboça o esquema geral deste capítulo.



Figura 2.1: Esquema Geral da Revisão Bibliográfica
Fonte: elaborado pelo autor

Conforme apresentado na figura 2.1, o capítulo está estruturado em três partes. A primeira faz considerações gerais sobre o conceito de estratégia e introduz o conceito de estratégia de produção. A segunda parte traz os principais pontos a respeito da estratégia de produção, voltados para o conteúdo e processo dessa estratégia funcional, além de apresentar as estratégias genéricas apontados pela literatura. Por fim, a terceira parte discorre sobre as principais pesquisas sobre marcas próprias de acordo com a perspectiva de seus fornecedores.

2.1. Estratégia: Origem e Definição

A palavra “estratégia” é muito influente no mundo corporativo e, atualmente, a atividade de formular e implementar estratégias tem sido considerada como ponto alto da atividade dos gerentes e executivos (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Para explicar a origem do conceito estratégia, Henderson (1998) utiliza o Princípio de Gause da Exclusão Competitiva, na qual duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir. A partir desse princípio e da teoria da evolução e seleção natural de Darwin, este autor compara a própria natureza competitiva dos seres vivos com a competição comercial dos negócios, afirmando que, diferentemente da competição natural, a existência da imaginação e da capacidade do raciocínio lógico torna possível a estratégia.

A origem do termo provém do âmbito militar e é baseada na palavra grega “*strategos*”, sendo relacionada com o cargo ocupado pelo general que comandava exércitos (CARRIERI, 1998). Nos estados gregos, os generais eram responsáveis por formular e implementar planos correspondentes às decisões políticas do seu legislador. Nos negócios, a estratégia é um projeto ou um plano que decide como o objetivo de uma empresa será atingido, quais unidades operacionais serão utilizadas e como estas serão estruturadas (DAVIES, 2000).

Tal conceito possuiu diversas fases e significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do conhecimento administrativo, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas (CAMARGO e DIAS, 2003).

Na literatura, os acadêmicos vêm estudando a estratégia extensamente há duas décadas, sendo possível encontrar diversas definições (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). De acordo com Hax e Majluf (1996), a estratégia pode ser vista como um conceito multidimensional que considera todas as atividades críticas da empresa, definindo o senso de unidade, direção e objetivo, além de direcionar as mudanças necessárias induzidas pelo ambiente. Slack et al. (2002) definem como o padrão global de decisão e ações que posicionam a organização em seu ambiente e tem o intuito de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo.

Na tentativa de sumarizar os diversos conceitos de estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propõem cinco definições formais que traduzem os principais enfoques de cada escola de pensamento. Os 5P’s da estratégia são: plano, padrão, posição,

perspectiva e truque (*ploy*, em inglês), que são brevemente apresentados de acordo com Mintzberg (1996) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

A estratégia como plano é um curso de ação conscientemente intencionado, uma direção ou um guia para lidar com uma determinada situação no futuro. A estratégia como padrão refere-se à consistência do comportamento ao longo do tempo, podendo ser intencional ou não. Dessa forma, as organizações desenvolvem planos para seu futuro (estratégia pretendida) e também extraem padrões de seu passado (estratégia realizada).

Neste ponto, cabe ressaltar que nem toda a estratégia inicialmente planejada será realizada na prática, pois realização perfeita poderia significar previsão brilhante ou falta de disposição para adaptar-se a eventos inesperados. Conforme mostrado na figura 2.2, as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas, enquanto as estratégias que surgiram fora do padrão são chamadas de estratégias emergentes.

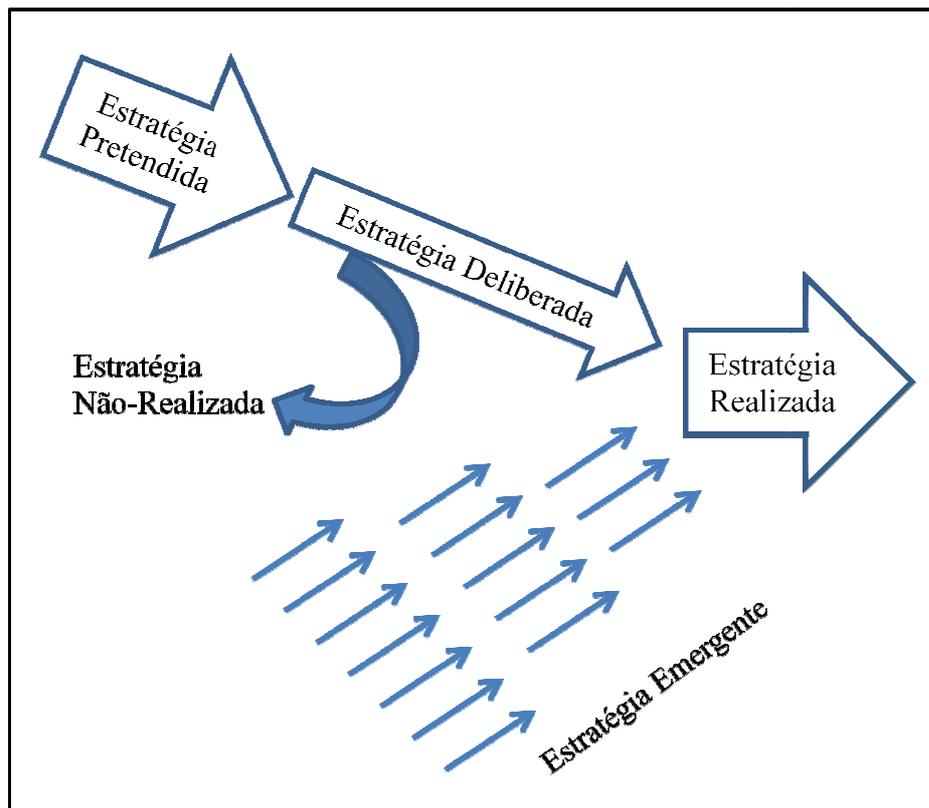


Figura 2.2: Estratégias deliberadas e emergentes
Fonte: Mintzberg (1996); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

As estratégias no mundo corporativo dificilmente são puramente deliberadas ou totalmente emergentes, pois uma significaria aprendizado zero e a outra pressupõe controle zero. Todas as estratégias precisam, ao mesmo tempo, exercer controle e aprendizado.

A estratégia como posição refere-se à localização de determinados produtos em determinados mercados, de forma a garantir o posicionamento da organização de forma única e valiosa dentro do ambiente de mercado. A estratégia como perspectiva relaciona-se à maneira fundamental de uma organização fazer as coisas, referindo-se às características internas de uma organização. Por fim, a estratégia como truque consiste em uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente, ou seja, a estratégia, nesse caso, pode estar na ameaça aos concorrentes, mas não necessariamente na real intenção da organização.

2.1.1 Hierarquia de Estratégia

Definidos os principais conceitos existentes na literatura a respeito de estratégia, faz-se necessário compreender quais são os tipos de estratégias existentes nas organizações. Hayes e Wheelwright (1984) e Paiva et al. (2004) afirmam que as organizações desenvolvem e seguem três níveis de hierarquia (figura 2.3): estratégia corporativa, estratégia de negócios e estratégia funcional:

- estratégia corporativa: define os negócios que a empresa irá participar e a alocação dos principais recursos corporativos; relaciona-se com o ambiente em que o grupo empresarial atua, sendo fundamental, na sua definição, o reconhecimento de suas forças e fraquezas;
- estratégia das unidades de negócio: também conhecida como estratégia competitiva, pode ser associada a unidades estratégicas como subsidiárias, divisões, linhas de produtos, entre outros; o caráter da unidade de negócios define sua competência distintiva, ou seja, aquela capacidade que a distingue das demais e que pode ser decisiva para sua competitividade;
- estratégia funcional: deve suportar e viabilizar vantagens competitivas visando às estratégias corporativas e de negócios já estabelecidas; essas estratégias podem ser: marketing/vendas, pesquisa e desenvolvimento, finanças/contabilidade e produção (que é o objeto de estudo da presente pesquisa).

A figura 2.3 demonstra as hierarquias propostas pelos autores:

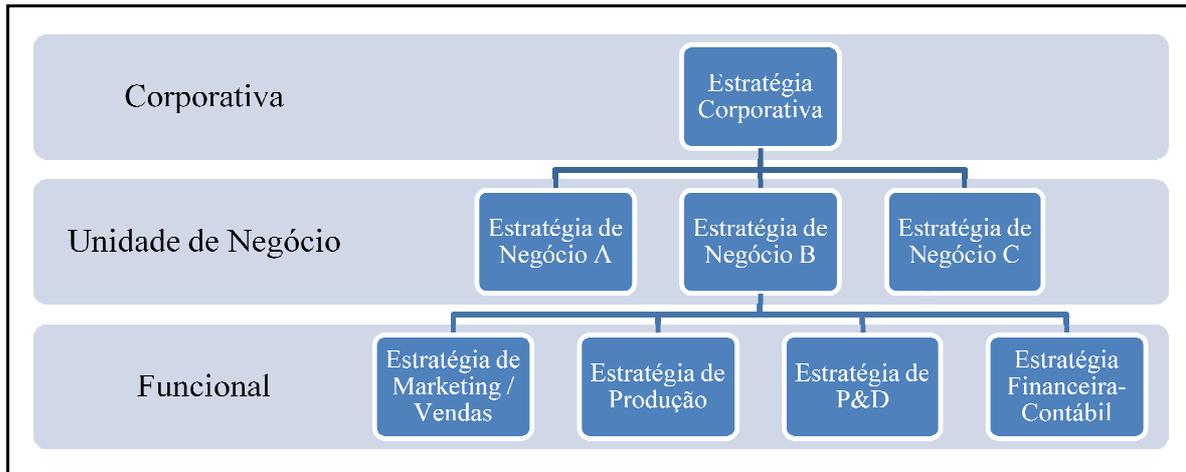


Figura 2.3: Hierarquia de estratégias
 Fonte: adaptado de Wheelwright (1984)

2.1.2 Estratégia de Unidade de Negócio (Estratégia Competitiva)

Antes de passar para a discussão sobre as estratégias de produção, apresentamos, a seguir, alguns importantes conceitos sobre as estratégias de unidade de negócio. Nogueira (2002) define a estratégia competitiva como os planos, políticas, programas e ações desenvolvidos por uma empresa para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos concorrentes. Nesse sentido, Ferraz et al. (1995) definem competitividade como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Porter (1999) considera que o estado da competição num setor depende de cinco forças básicas que determinam suas perspectivas de lucro: ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes e rivalidade entre os concorrentes (figura 2.4). Segundo esse autor, o objetivo do estrategista empresarial é encontrar a melhor posição na qual a empresa seja capaz de se defender contra essas forças ou de influenciá-las em seu favor.

A ameaça de novos entrantes depende da expectativa em relação às barreiras de entrada existentes e à reação dos concorrentes, sendo os principais tipos de barreiras a economia de escala, diferenciação do produto, exigências de capital, desvantagens de custo (curva de aprendizagem, tecnologia exclusiva, acesso à matéria-prima, ativos, subsídios

governamentais ou localização), acesso a canais de distribuição e política governamental. Em relação aos produtos substitutos, é preciso melhorar a qualidade do produto ou estabelecer alguma forma de diferenciação para não influenciar no potencial de um determinado setor (PORTER, 1999).

Os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor por meio da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Da mesma forma, os clientes também são capazes de forçar a redução dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar maior prestação de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros. A rivalidade entre os concorrentes ocorre pela utilização de manobras de posicionamento, ou seja, táticas como competição por preço, introdução de produtos e combates publicitários (PORTER, 1999)

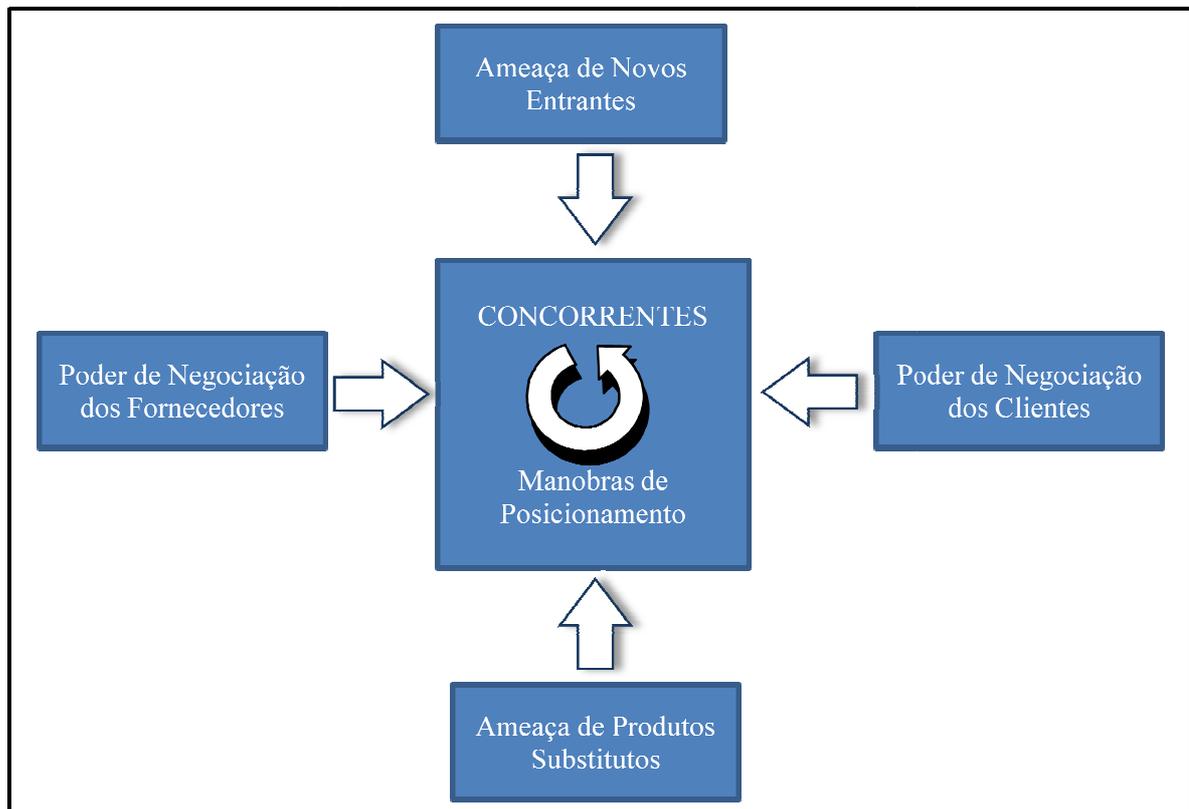


Figura 2.4: Forças que governam a competição num setor
Fonte: Porter (1999)

Estas cinco forças, em conjunto, determinam o grau de competição que ocorre em um setor industrial e, desta forma, a lucratividade potencial do setor (PORTER, 1999). Ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas

potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, as quais são apresentadas a seguir (PORTER, 1986):

A estratégia de liderança no custo total exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência e um controle rígido do custo e das despesas gerais, o que reduz o custo unitário por produto. Assim, estas geralmente englobam a busca de economias de escala, controle rígido de gastos produtivos e administrativos, acesso a matéria prima, minimização de custos com P&D, propaganda e assistência técnica.

A segunda estratégia consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. As organizações podem se diferenciar por meio do projeto de produto, consolidação da marca, ou então acesso a canais exclusivos de vendas e distribuição. Essa diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores como também à menor sensibilidade ao preço.

A última estratégia genérica foca um determinado comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Neste sentido, a organização escolhe um segmento ou um grupo de segmentos dentro da indústria e orienta seus planos e esforços para satisfazê-los, ou seja, seu objetivo é atender muito bem ao alvo determinado. Assim, o foco em custos explora as diferenças no comportamento dos custos dentro de segmentos específicos, enquanto que o foco na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores desses segmentos.

2.2 Estratégia de Produção

Conforme apresentado, a Estratégia de Produção é uma das estratégias funcionais de uma unidade de negócio, devendo, assim, estar em consonância com as estratégias de negócio e corporativa (figura 2.3).

De acordo com Hayes et al. (2008), a maior parte das pessoas empregadas pelas organizações está engajada na função de produção, sendo que boa parte dos ativos físicos da empresa estão relacionadas com essa função. Para esses autores, a função produção

inclui todas as atividades necessárias para criar e entregar um produto ou serviço, desde a obtenção de materiais, passando pela conversão / transformação até a distribuição.

Em relação à Estratégia de Produção, considera-se o trabalho de Skinner (1969) como o pioneiro em tratar a produção como parte estratégica de uma organização. Assim, a Estratégia de Produção deve ser considerada como um conjunto de planos e políticas que tem por objetivo obter vantagens sobre seus competidores e inclui planos para a produção e venda de produtos para um conjunto particular de consumidores (SKINNER, 1969).

Hayes e Wheelwright (1984) definem Estratégia de Produção como uma seqüência de decisões que permitem atuar na estrutura e na infra-estrutura da manufatura. Complementando essas definições, 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 estejam alinhados com a intenção estratégica da empresa quanto aos resultados financeiros esperados e aos mercados a que se pretende servir e adaptados ao ambiente em que se inserem.

Nesse sentido, Hayes, Wheelwright e Clark (1988) apresentam o *Modelo de Quatro Estágios*, o qual pode ser usado para avaliar o papel competitivo e a contribuição da função produção de qualquer tipo de empresa. Slack et al. (2002) explicam que o modelo traça a progressão dessa função, desde o papel negativo que exerce no estágio 1 de produção até tornar-se o elemento central de estratégia competitiva no Estágio 4 de produção, descrito a seguir, conforme Hayes, Wheelwright e Clark (1988) e Slack et al. (2002).

O estágio 1 é denominado *Neutralidade Interna*, situação em que a função produção não possui nenhuma fonte de originalidade, talento ou impulso competitivo. Portanto, não busca atingir algo positivo, mas, pelo menos, evita erros maiores e entrega seu produto apenas de acordo com suas especificações e necessidades da corporação.

O estágio 2 é o de *Neutralidade Externa*, quando a função produção cumpre com os padrões impostos pelos seus maiores competidores, aderindo às práticas da indústria, das empresas e organizações similares. No estágio 3, de *Apoio Interno*, a empresa pode não ser melhor do que as empresas concorrentes em todos os aspectos de desempenho, mas está no mesmo padrão das melhores.

O último estágio, de *Apoio Externo*, considera a função produção como provedora da base para o sucesso competitivo da organização, possuindo um importante papel para que a empresa possua uma vantagem frente aos seus concorrentes. Essas empresas procuram ser as melhores do mundo nas competências que foram escolhidas como essenciais para a organização, ou seja, são as empresas consideradas de classe mundial.

Segundo Leong, Snyder e Ward (1990), as pesquisas existentes sobre estratégia de produção possuem dois diferentes aspectos: o conteúdo e o processo (figura 2.5). O conteúdo da estratégia de produção envolve decisões e ações específicas que estabelecem o papel, os objetivos e as atividades da produção, ou seja, define como a função produção pode criar vantagem competitiva. O processo da estratégia de produção é o método usado para conduzir as decisões específicas da formulação e da implantação do conteúdo dentro da organização. Essa distinção é importante, embora ambos os aspectos sejam complementares e interajam um com o outro no mundo corporativo (LEONG, SNYDER e WARD, 1990; SLACK et al., 2002, RYTTER, BOER, KOCH, 2007).

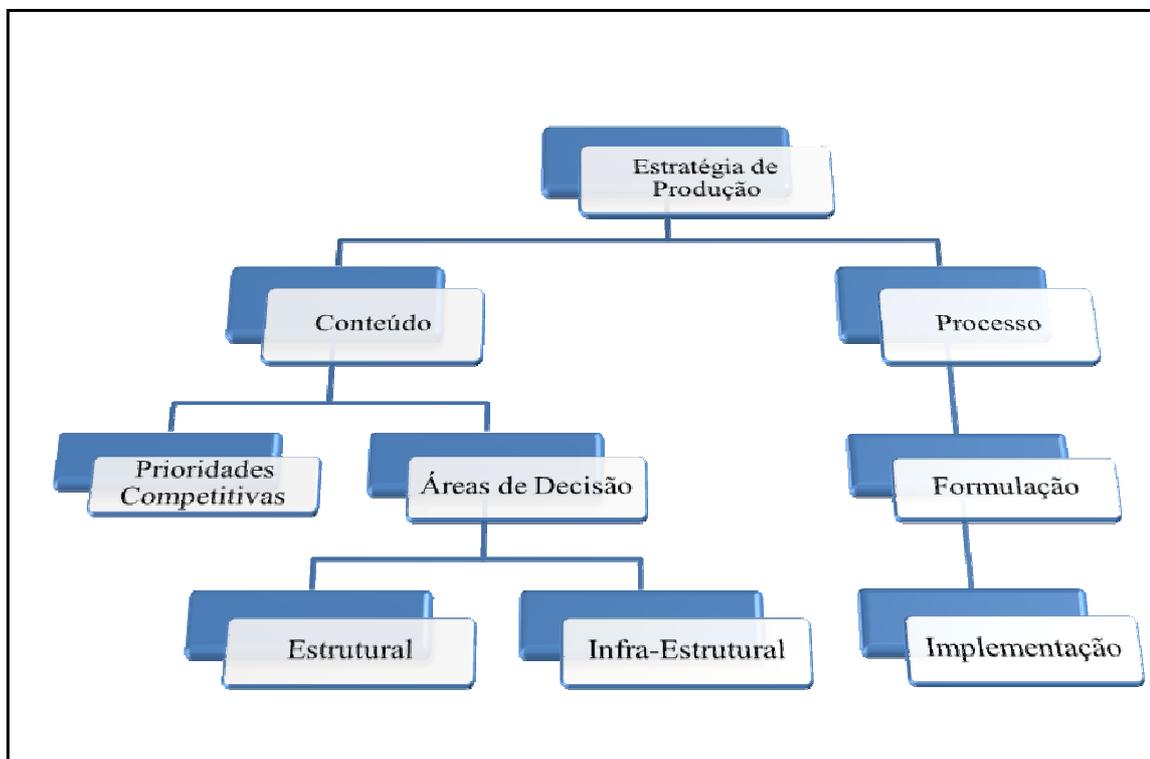


Figura 2.5: Conteúdo e Processo da Estratégia de Produção
 Fonte: baseado em Leong, Snyder e Ward (1990) e Gonzalez (2008).

Baseado nos diferentes aspectos da Estratégia de Produção apresentados, explora-se, a seguir, cada uma das partes componentes e os principais pontos abordados pela literatura relacionada ao tema.

2.2.1 Conteúdo da Estratégia de Produção

Conforme apresentado, o conteúdo de uma estratégia de produção possui dois elementos básicos: as prioridades competitivas e as áreas de decisão estruturais e infra-estruturais da manufatura (SKINNER, 1969; HAYES e WHEELRIGHT, 1984; LEONG, SNYEDER e WARD, 1990; PIRES, 1995).

2.2.1.1 Prioridades Competitivas

O desempenho das prioridades competitivas é que determina como a estratégia de produção está contribuindo para a concretização da estratégia competitiva. Garvin (1993) mostra que as prioridades competitivas indicam os objetivos que a produção deve focar para prover uma vantagem competitiva para a empresa.

Existem autores que utilizam a nomenclatura *objetivo de desempenho* ou *prioridades estratégias* para se referirem às prioridades competitivas. Conforme Pires (1995), termos como *dimensões competitivas*, *objetivos da manufatura* ou *missões da manufatura* também podem ser encontrados na literatura. Ao comparar os conceitos apresentados pelos diversos autores, pôde-se concluir que não existem diferenças significativas em suas definições. Sendo assim, como forma de padronização do presente trabalho, apenas o termo *prioridade competitiva* será utilizado.

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), há certa concordância a respeito das prioridades competitivas existentes. Nesse sentido, Jabbour (2009) fez um levantamento das principais publicações nacionais e internacionais relacionadas ao tema e, dentre outras conclusões, apontou quatro elementos representativos das prioridades competitivas:

- custo: produção e distribuição do produto a baixo custo;
- qualidade: manufatura de produtos com qualidade, padrão de desempenho, funcionalidade, conformidade, durabilidade e baixa taxa de defeitos;
- flexibilidade: projeto de produto, *mix* de produtos e de volume;
- entrega: rapidez e confiabilidade nos prazos de entrega.

Além dessas prioridades competitivas, Garvin (1993) acrescenta o elemento Serviço, referente aos benefícios não-físicos que acompanham o produto de forma indireta e que o consumidor espera ter à sua disposição no momento desejado. Embora todas as prioridades competitivas sejam importantes, é essencial que as organizações elejam as mais importantes para que possam estruturar as decisões estratégicas da empresa.

Uma breve discussão de cada uma das prioridades competitivas é apresentada a seguir e, ao final de cada tópico, são apresentadas as considerações do trabalho de Garvin (1993), que faz uma desagregação de cada uma dessas. Para esse autor, o processo de desagregação é importante para facilitar os gerentes a tomarem iniciativas dentro da estratégia de produção.

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 outros objetivos de desempenho (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).

Garvin (1993) subdivide a prioridade competitiva do custo em três partes, conforme apresentado no quadro 2.1:

Sub-prioridades do Custo

Custo Inicial: preço ou custo de compra de um produto;

Custo operacional: custo de operar ou usar um produto ao longo de sua vida útil;

Custo de manutenção: custo de manter um produto ao longo de sua vida útil. Inclui pequenos reparos e reposição de peças.

Quadro 2.1: Sub-prioridades do Custo

Fonte: adaptado de Garvin (1993)

Em relação à *Qualidade*, Garvin (1992) e Garvin (1993) estendem o estudo dessa prioridade competitiva e a divide em oito dimensões que moldam o produto: desempenho, características, confiabilidade, durabilidade, conformidade, assistência técnica, estética e imagem, conforme pode ser observado no quadro 2.2.

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 de rastreabilidade. Como exemplo, o conjunto de normas da série ISO 9000 é reconhecido mundialmente como um padrão para sistemas de gestão da qualidade (SGQ), sendo editadas pela *International Organization for Standardization* (ISO) – órgão 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, tais como comunicação interativa, sistema de gestão e controle de perigos. 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).

A Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) pode ser definida 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).

O sistema de APPCC envolve um estudo sistemático dos ingredientes, condições de processo, manuseio, estocagem, embalagem e distribuição, permitindo identificar, no fluxograma de processo, áreas suscetíveis que podem contribuir para um risco em potencial (CEZARI e NASCIMENTO, 1995).

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 rastreabilidade possui o objetivo de localizar a origem e as causas básicas de um problema de qualidade em qualquer estágio da produção, para que seja possível desenvolver uma ação de melhoria. Sua implementação é um dos requisitos do sistema de gestão da qualidade ISO 22000 (TOLEDO, 2001).

Ainda em relação à prioridade competitiva *Qualidade*, a Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (ABMAPRO), composta por empresas atuantes nos ramos de produção, distribuição e comercialização de marcas próprias no Brasil, lançou recentemente um processo de certificação de qualidade de seus produtos.

Até então, as empresas fornecedoras de marcas próprias tinham de passar por uma série de auditorias realizadas por diferentes órgãos certificadores para que os clientes pudessem garantir os padrões de qualidade e a segurança dos seus produtos. A proposta dessa associação é englobar, em uma única certificação, padrões de qualidade reconhecidos por todos os seus associados, na tentativa de reduzir os custos de manutenção e diminuir a burocracia entre fornecedores e clientes (FARIA, 2008).

De acordo com a ABMAPRO (2010), além dos critérios de qualidade, a certificação única engloba critérios de responsabilidade social, meio ambiente, saúde e segurança do trabalhador, apresentando três níveis diferenciados de credenciamento: nível 1 (BPF); nível 2 (BPF, garantia da qualidade, APPCC); e nível 3 (BPF, sistema de gestão da qualidade, APPCC).

Sub-prioridades da Qualidade

Desempenho: características primárias de operação de um produto ou serviço;

Atributos: características secundárias de um produto ou serviço;

Confiabilidade: probabilidade de um produto ou serviço falhar durante um período específico de tempo;

Conformidade: grau em que um produto ou serviço atinge os padrões pré-estabelecidos;

Durabilidade: quanto um produto pode ser usado antes de deteriorar-se fisicamente ou até que o seu conserto não seja viável economicamente;

Nível de serviço: velocidade, cortesia e competência dos reparos;

Estética: aparência, impressão, gosto, cheiro e o som de um produto ou serviço;

Qualidade percebida: impacto da marca, imagem da empresa e a propaganda.

Quadro 2.2: Sub-prioridades da Qualidade
Fonte: adaptado de Garvin (1993)

A *Flexibilidade* é a capacidade de mudar a operação, ou seja, a capacidade de alterar o produto 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 Chase et al. (2006), um elemento importante para oferecer produtos novos e diferenciados é o tempo necessário para uma empresa desenvolver um produto e converter seus processos para oferecer esse produto. Em relação à flexibilidade de volume e entrega, pode-se afirmar que a habilidade de responder aos altos e baixos da demanda pode se tornar um fator importante na competição entre as empresas.

Paiva et al. (2004) explicam que 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. Nesse sentido, Godinho Filho e Fernandes (2005) afirmam que a flexibilidade pode depender da obtenção de baixo tempo de *setup*, uso de equipamentos universais e mão-de-obra versátil. O quadro 2.3 apresenta a desagregação dessa prioridade competitiva, de acordo com o trabalho de Garvin (1993).

A flexibilidade de novos produtos possui importância especial para o mercado de marcas próprias, pois esta tem requisitado produtos inovadores que agregam valor aos consumidores finais. De acordo com Rozenfeld et al. (2006), o desenvolvimento de produto é um procedimento pelo qual uma empresa desenvolve as especificações do mesmo e de seu processo de produção, para que ele possa ser manufaturado conforme as necessidades do consumidor.

Nantes (2007) afirma que o aumento da exigência dos consumidores e o avanço de novas tecnologias ocasionam a redução do ciclo de vida e uma constante busca pelo desenvolvimento de novos produtos. Para esse autor, a indústria alimentícia oferece grandes esforços para a criação de produtos, sendo que as necessidades desses consumidores variam significativamente em função dos hábitos locais, cultura e costumes.

Em relação ao lançamento de novos produtos, Rocha e Christensen (1999) mostram que existem, na literatura, diversas conceituações. Em um dos extremos, encontra-se o conceito de que o novo produto seria qualquer tipo de inovação ou aprimoramento no composto de produto da empresa, enquanto, no outro extremo, o novo produto seria apenas aquele inédito, totalmente novo e original. Para o presente trabalho, foram considerados como novos produtos qualquer tipo de inovação ou aprimoramento referente aos itens já existentes.

Sub-prioridades de Flexibilidade

Flexibilidade de produto

- Novos produtos: velocidade com que os produtos são criados, projetados, fabricados e introduzidos;
- Customização: habilidade de projetar um produto com as especificações de um cliente particular;
- Modificação: habilidade de modificar produtos existentes para necessidades especiais.

Flexibilidade de volume

- Previsões incertas: habilidade de responder a súbitas mudanças no volume de um produto específico requerido pelo mercado;
- Aumento de escala: velocidade com que novos processos de produção podem se modificar de pequenos volumes para grandes escalas.

Flexibilidade de processo

- Flexibilidade de *mix*: habilidade de produzir uma variedade de produtos, em um curto espaço de tempo, sem modificar as instalações existentes;
- Flexibilidade de substituição: habilidade de ajustar as mudanças de *mix* de produtos a longo prazo;
- Flexibilidade de roteiro: grau em que a seqüência de fabricação ou de montagem pode ser modificada se uma máquina ou um equipamento quebrar;
- Flexibilidade de materiais: habilidade de trabalhar com variações e substituições das matérias-primas;
- Flexibilidade de seqüenciamento: habilidade de modificar a ordem de alimentação do processo produtivo, devido às incertezas no fornecimento de componentes e matérias-primas.

Quadro 2.3: Sub-prioridades de Flexibilidade
Fonte: adaptado de Garvin (1993)

Em relação à *Entrega*, Garvin (1993) apresenta uma desagregação da prioridade competitiva conforme apresentado no quadro 2.4.

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. Além disso, a confiabilidade traz estabilidade ao processo (SLACK et al., 2002).

Sub-prioridades de Rapidez e Confiabilidade (Entrega)

Precisão: se os itens corretos foram entregues e nas quantidades certas;

Compleitude: se as entregas foram completas na primeira vez ou se houve necessidade de emitir novos pedidos para determinados itens;

Confiabilidade: se os produtos foram entregues na primeira data estipulada;

Disponibilidade: probabilidade de ter o item em estoque no momento da emissão do pedido;

Velocidade: tempo decorrido entre a colocação do pedido e a entrega do produto ao consumidor;

Acessibilidade de informação: grau em que as informações sobre a entrega estão disponíveis em tempo real;

Qualidade: condição do produto após o transporte;

Facilidade de emissão de pedidos: se a empresa dispõe de assistência para receber o pedido, se recebe pedido eletronicamente, ou se notifica imediatamente os itens que não estão em estoque;

Flexibilidade de emissão de pedidos: se existem limites para o número mínimo de itens ou para o sortimento em um único pedido;

Flexibilidade de transporte: habilidade de modificar o roteiro de entrega para atender a circunstâncias especiais;

Facilidade de retorno: disposição de absorver os custos de retorno de um produto e a velocidade com que os retornos são processados.

Quadro 2.4: Sub-prioridades de Entrega

Fonte: adaptado de Garvin (1993)

Por fim, em relação ao *Serviço*, Garvin (1993) faz a desagregação desta prioridade competitiva conforme apontado no quadro 2.5.

Sub-prioridades de Serviços

Suporte ao cliente: habilidade de atender ao cliente pela rápida substituição de peças defeituosas ou pelo rápido reabastecimento de estoques para evitar tempo ocioso ou perdas de vendas;

Suporte às vendas: habilidade de aumentar as vendas por meio de demonstrações em tempo real da tecnologia, equipamento ou sistema de produção que a empresa está vendendo;

Resolução de problemas: habilidade em colaborar com grupos internos e clientes na solução de problemas, especialmente em áreas como desenvolvimento de produtos, projetos de manufatura e melhoria da qualidade;

Informação: habilidade de fornecer dados críticos sobre o desempenho de produto, parâmetros de processo e custos para grupos internos, tais como P&D, e para clientes que utilizam os dados para melhorar suas próprias operações ou produtos.

Quadro 2.5: Sub-prioridades de Serviço

Fonte: adaptado de Garvin (1993)

De acordo com Hill (1994) e Slack et al. (2002), uma forma útil de determinar a importância relativa das prioridades competitivas é distinguir os fatores ganhadores de pedido dos qualificadores (figura 2.6).

Os critérios ganhadores de pedidos são os que contribuem diretamente para a realização de um negócio e são considerados pelos consumidores como razões-chave para comprar o produto ou serviço, sendo que o aumento de seu desempenho resulta em mais pedidos ou melhora a probabilidade de ganhar mais pedidos.

Os critérios qualificadores são as prioridades competitivas nos quais o desempenho deve estar acima de um nível determinado, para pelo menos ser considerado pelo cliente, pois o desempenho inferior a esse nível possivelmente desqualificará a empresa de ser considerada pelo cliente. Por outro lado, qualquer melhora de desempenho acima do nível qualificador provavelmente não acrescentará benefício competitivo relevante. Os outros critérios não influenciam os clientes de forma significativa.

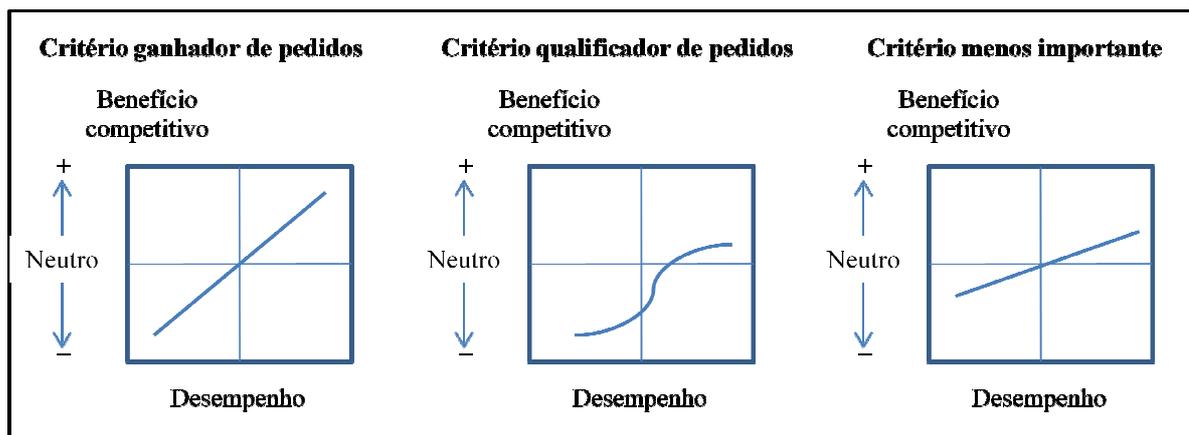


Figura 2.6: Critérios competitivos ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes
Fonte: Slack et al. (2002)

Neste ponto, torna-se necessário abordar a questão do *trade-off* entre as prioridades competitivas. Segundo Paiva et al. (2004), o *trade-off* caracteriza-se em incompatibilidades entre duas ou mais prioridades, ou seja, nas situações em que a melhoria de um critério poderá implicar um impacto negativo no outro. De acordo com esse argumento, os gerentes devem decidir qual dimensão competitiva é a mais importante, pois as empresas não podem disponibilizar todas as prioridades existentes. Nesse sentido, Corrêa e Corrêa (2005) afirmam que é importante saber precisamente quais são as prioridades consideradas pelos clientes da operação, para que seja possível focalizar os aspectos adequados.

Hayes et al. (2008) explicam que essa premissa foi desafiada nos anos 80 pelo advento de sistemas flexíveis de manufatura e pelos resultados apresentados pelas empresas japonesas. Para esses autores, os sistemas flexíveis de manufatura apresentavam flexibilidade aliada a baixos custos e, além disso, muitas fábricas japonesas superavam as norte-americanas em diversas dimensões competitivas – custos mais baixos, maior qualidade, flexibilidade e introdução de produto mais rápida – todas ao mesmo tempo.

De acordo com uma revisão realizada por Da Silveira e Slack (2001), não existe consenso na literatura que permita corroborar ou rejeitar completamente o modelo de

trade-offs. Ainda segundo esses autores, mesmo que se admita a existência destes, existe muita discordância a respeito de quais prioridades competitivas ocorrem *trade-offs*.

Hayes e Pisano (1996) consideram que a visão de estratégia de produção baseada em capacitação permite que os *trade-offs* sejam vistos de forma mais dinâmica, pois é possível que uma empresa melhore em mais de uma dimensão por meio da seleção, desenvolvimento e exploração de capacitações superiores. Nesse sentido, Da Silveira e Slack (2001) sugerem um modelo que leva em consideração a base e o pivô de um *trade-off*. Esses autores mostram que a base é composta por recursos (fatores como tecnologia, métodos e equipamentos disponíveis) e capacitações (atividades e habilidades desenvolvidas pela empresa), enquanto o pivô está relacionado aos atributos (propriedades desenvolvidas pelos recursos e capacitações de todo o sistema).

Conforme o modelo mostrado na figura 2.7, as alterações nos recursos e capacitações de uma operação podem resultar em mudanças nos atributos (elevando a altura do pivô da gangorra) e, conseqüentemente, na melhoria das prioridades competitivas.

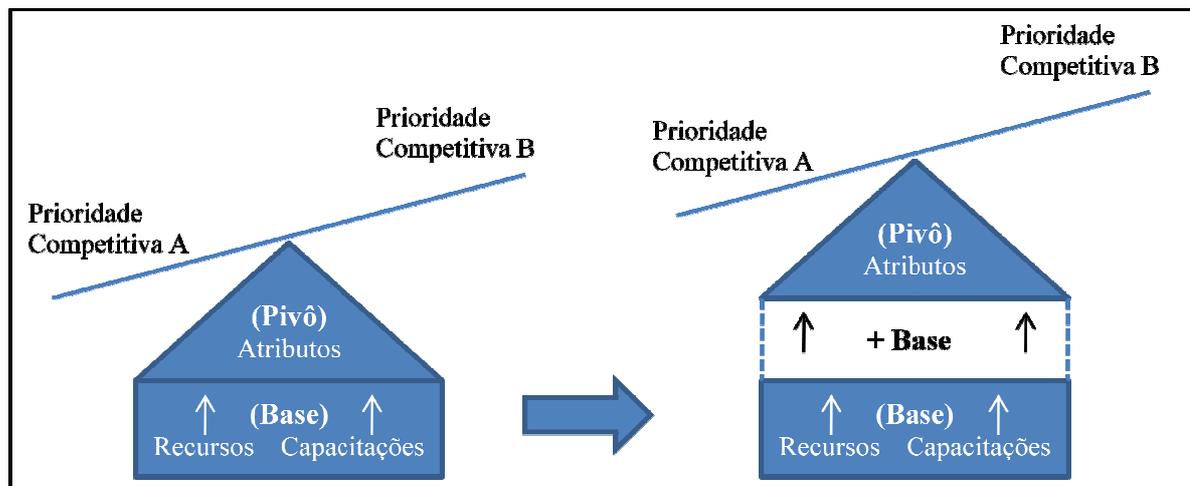


Figura 2.7: Modelo de *trade-off* levando em consideração recursos, capacitações e atributos
Fonte: adaptado de Da Silveira e Slack (2001)

2.2.1.2 Áreas de Decisão

Garvin (1993) afirma que após definir as prioridades competitivas, as organizações devem desenvolver políticas que visam assegurar que as decisões da manufatura estejam de acordo com os critérios escolhidos. Hayes e Wheelwright (1984), por sua vez,

explicam que as áreas de decisão da manufatura são divididas em estruturais e infra-estruturais.

As principais características da área de decisão estrutural é o seu impacto a longo prazo, o elevado volume de recursos necessários a serem implantados e a dificuldade de ser alterada após seu início. Os fatores infra-estruturais podem ser entendidos como aqueles que afetam os aspectos específicos das operações e envolvem pessoas e sistemas. Tais fatores servem como elementos de suporte, em termos de funcionamento e acompanhamento dos fatores estruturais e geralmente não necessitam de elevado volume de recurso para serem implantados (HAYES e WHEELWRIGHT, 1984).

Para a presente pesquisa, são consideradas as áreas de decisão descritas por Pires (1995) e Hayes et al. (2008), conforme quadro 2.6:

Decisões Estruturais
<ul style="list-style-type: none"> • Instalações: tamanho, localização, especialização. • Capacidade: quantidade, tipo, tempo. • Tecnologia: grau de automação, interconectividade, liderar <i>versus</i> seguir. • Integração vertical: direção, extensão, balanço.
Sistemas e políticas infra-estruturais
<ul style="list-style-type: none"> • Organização: centralizada <i>versus</i> descentralizada, delegar decisões, papel dos grupos de apoio. • Recursos Humanos: seleção, habilidades, compensação, segurança do empregado. • Gerência da qualidade: prevenção de defeitos, monitoramento, intervenção e eliminação. • Relação com fornecedores: mercado <i>spot</i>, contratos, parcerias. • Planejamento e Controle da Produção (PCP): compras, plano agregado, planejamento, controle ou estoques e/ou reservas de tempo de espera.

Quadro 2.6: Categorias de decisão da Estratégia de Produção
Fonte: baseado em Pires (1995) e Hayes et al. (2008)

Decisões Estruturais

As decisões de *Instalações* dizem respeito principalmente à localização geográfica, tamanho, processos produtivos, volume de produção e grau de especialização / focalização de seus recursos produtivos. Os fatores econômicos são extremamente importantes em relação às definições sobre as instalações industriais. As questões referentes à logística de abastecimento e de distribuição, bem como a disponibilidade e custo da mão-de-obra, devem ser adequadamente consideradas (PIRES, 1995).

As decisões estruturais e infra-estruturais interagem em uma variedade de caminhos, por vezes sutis. As decisões relativas à *Capacidade* são interligadas às decisões referentes às instalações industriais e também da disponibilidade de mão-de-obra adequada e

da administração dos tempos improdutivos dentro da indústria (PIRES, 1995). Como exemplo, a quantidade de capacidade que um determinado conjunto de espaço físico e equipamento pode fornecer depende de estes serem utilizados durante um turno por dia, cinco dias por semana ou intermitentemente. Além disso, depende do nível de prioridade / defeito do processo, que é afetado pela escolha de equipamentos, da política de fornecimento de materiais e de um número de práticas organizacionais, incluindo: como o equipamento foi projetado, monitorado e mantido; como os empregados são selecionados e treinados; a qualidade assegurada; o trabalho planejado; e o desempenho medido e recompensado (HAYES et al., 2008).

As decisões de *Tecnologia* requerem escolhas entre diferentes tipos de equipamentos, além de decisões sobre localização, interligação e coordenação (HAYES et al., 2008). Como exemplo, esses autores explicam que as mesmas partes de equipamento podem ser organizadas em estações de trabalho independentes, permitindo uma variedade de padrões de fluxo de processo que resultam em uma ampla escala de produtos e serviços (*job shop*), ou uma linha de processo conectada em que todos os produtos fluem continuamente.

A *Integração Vertical* refere-se à decisão sobre o que será feito internamente e quanto será comprado de organizações externas para a criação e entrega de produtos ou serviços. Algumas empresas escolhem ser verticalmente integradas (produzindo a maioria de seus componentes e serviços), enquanto outras preferem comprar a maioria de suas necessidades de modo a limitar a quantidade de processamento interno (HAYES et al., 2008).

A definição do nível de integração vertical de uma empresa deve levar em consideração fatores como nível de qualificação e confiabilidade dos fornecedores e o nível da tecnologia de processo envolvido (PIRES, 1995). De acordo com Bengtsson et al. (2009), as empresas que terceirizam parte de sua produção podem estar em busca de redução de custo ou de inovação, necessitando desenvolver capacitações específicas para atender essas diferentes estratégias. Assim, tais empresas devem manter um maior envolvimento entre os fornecedores e as funções de produção durante o desenvolvimento de novos produtos, pois a integração interna e externa colabora para o seu funcionamento.

Decisões Infra-Estruturais

As decisões relativas à *Organização* dizem respeito principalmente à estrutura organizacional e à organização do trabalho das empresas. As empresas industriais podem utilizar a estrutura organizacional em linha, com alguns casos de arranjos matriciais ou por projeto; grupos semi-autônomos, que está atrelada à utilização de arranjos físicos celulares,

visando à maior participação dos profissionais e evitar processos rotineiros, cansativos e tediosos; ou estruturas por linhas de produtos, em que é aplicado o conceito de fábrica focalizada, por meio da utilização de uma estrutura de produção para cada linha de produto (PIRES, 1995).

Chase et al. (2006) afirmam que a organização do trabalho tem o objetivo de desenvolver estruturas de serviço que satisfaçam tanto às exigências da organização quanto às necessidades individuais e pessoais dos trabalhadores. De acordo com esses autores, existem tendências organizacionais que afetam as decisões do projeto de trabalho e que devem ser consideradas: (1) controle da qualidade como parte do serviço do trabalhador; (2) trabalhadores treinados para desempenharem múltiplas funções; (3) abordagens de envolvimento do funcionário e da equipe em projetar e organizar o trabalho; (4) o acesso à informação pelos trabalhadores comuns por meio de e-mails e da internet, expandindo a natureza de seus trabalhos e suas habilidades em realizá-los, de forma a utilizar a tecnologia para nortear o trabalho e a resolução de problemas; (5) uso extensivo dos trabalhadores temporários; (6) automatização do trabalho manual pesado e (7) compromisso organizacional em proporcionar serviços significativos e recompensadores para todos os funcionários.

As decisões de *Recursos Humanos* dizem respeito à fixação dos procedimentos de seleção, contratação, treinamento, avaliação, promoção, transferência, dispensa, remuneração e motivação da mão-de-obra (PIRES, 1995).

Existe, dentro do ambiente industrial, uma opinião generalizada de que os recursos humanos são os mais importantes e os mais difíceis de serem administrados na empresa, pois envolvem o desenvolvimento de habilidades e comportamentos estrategicamente relevantes para a organização (PIRES, 1995; WRIGHT, DUNFORD, SNELL, 2001). Ao considerar as decisões de recursos humanos como o elo entre a empresa e a mão-de-obra, pode-se afirmar que estas devem estar totalmente alinhadas com as decisões de organização.

As decisões relativas ao *Gerenciamento da Qualidade* devem definir basicamente os padrões e formas de controle da qualidade dos produtos e dos processos da empresa. Dessa forma, devem-se fazer as atribuições de responsabilidades, definir ferramentas de decisão e sistemas de medidas a serem usados e os programas de treinamento a serem instituídos (PIRES, 1995).

As decisões de *Relacionamento com Fornecedores* estão diretamente ligadas ao grau de integração vertical da empresa. Pires (1995) afirma que essa questão tem ganhado relevância à medida que as empresas estão se tornando mais montadoras e menos fabricantes

de seus componentes. Segundo Bowersox e Closs (2001), o sucesso na gerência de relacionamentos tem maior probabilidade de ocorrer quando as empresa participantes do canal cooperam entre si no planejamento e na operação. O princípio subjacente é que será melhor para todos os envolvidos se a ênfase estiver orientada para a resolução conjunta dos problemas de modo a aprimorar a eficiência e a eficácia geral.

Nesse sentido, Vachon et al. (2009) apontam que interações cooperativas, como mecanismos de resolução conjunta de problemas, busca por objetivos comuns e concordância nos processos de avaliação de desempenho colaboram para o alinhamento das prioridades competitivas entre os agentes da cadeia de suprimento, independentemente de estarem em busca de eficiência (preço) ou responsividade (flexibilidade ou entrega).

O objetivo do *Planejamento e Controle da Produção (PCP)* é garantir que os processos da produção ocorram eficaz e eficientemente e que produzam produtos e serviços conforme requeridos pelos consumidores, por meio de atividades que conciliam fornecimento e demanda (SLACK et al., 2002). As atividades do Planejamento e Controle da Produção envolvem decisões relacionadas a compras, plano agregado, planejamento e controle de estoques e reservas de tempo de espera.

2.2.2 Processo da Estratégia de Produção

O processo da estratégia da produção refere-se à formulação e implementação das estratégias de uma empresa. De acordo com Mills, Platts e Gregory (1995), o processo da estratégia de produção só é útil quando especifica como uma organização irá implementar o processo, quem deve participar e como o projeto de implementação deve ser gerenciado.

Com relação a isso, Slack (1993) afirma que formular e implementar uma estratégia não é uma atividade clínica e sistemática, consistindo em diversas atividades separadas que, juntas, podem formar um processo lógico. Assim, embora não deva ser utilizada de forma rígida, a estruturação do processo pode proporcionar um referencial nas possíveis dificuldades.

Andrews (1996) mostra que as principais sub-atividades da formulação de uma estratégia incluem a identificação das oportunidades e ameaças do ambiente organizacional e ainda a predição de algumas estimativas ou riscos. Além disso, para que a estratégia seja

efetivamente implementada, a empresa deve mobilizar seus recursos visando ao alcance dos objetivos determinados na fase de formulação da estratégia. Dessa forma, a implementação da estratégia compreende uma série de tarefas administrativas devidamente estruturadas e que podem estar organizadas em sistemas de informação que permitem a coordenação dessas atividades (ANDREWS, 1996).

A seguir, são apresentados dois procedimentos de formulação e implementação da estratégia de produção: a metodologia de Hill e a metodologia de Slack:

A metodologia de Hill é baseada em cinco passos (HILL, 1994):

- 1) definição dos objetivos corporativos;
- 2) determinação das estratégias de marketing de acordo com esses objetivos;
- 3) identificação de como diferentes produtos respondem em seus respectivos mercados e ganham pedidos contra os competidores;
- 4) estabelecimento do processo mais apropriado para produzir esses produtos;
- 5) fornecimento de infra-estrutura para suportar esses processos.

O quadro 2.7 traz uma ilustração dos passos para a formulação de estratégia de produção de acordo com a metodologia de Hill.

Objetivos da Corporação	Estratégia de Marketing	Como os produtos ganham os pedidos?	Estratégia de Produção	
			Escolha do processo	Infra-estrutura
Crescimento	Mercado de produtos e segmentos	Preço	Processos alternativos	Apoio funcional
Sobrevivência		Qualidade	<i>Trade-offs</i> dos processos	Sistemas de PCP
Lucro	<i>Mix</i> de produtos	Velocidade	Papel do inventário	Controle de qualidade
Retorno de Investimento	Volume	Confiabilidade	Fazer ou comprar	Engenharia de Sistemas de Manufatura
Outros indicadores financeiros	Padronização ou customização	Aumento de demanda	Capacidade (tamanho, tempo, localização)	Procedimentos de trabalho
	Nível de Inovação	Gama de produtos		Sistemas de pagamento;
	Estratégia de liderança ou de seguidor	Projeto		Estrutura de trabalho;
		Imagem da marca		Estrutura organizacional
		Suporte Técnico		
		Serviço pós-venda		

Quadro 2.7.: Formulação da Estratégia de Produção segundo a metodologia Hill
Fonte: adaptado de Hill (1994)

O primeiro passo envolve compreender os objetivos corporativos de longo prazo da organização de forma a estabelecer um direcionamento estratégico claro da produção de forma que possa ser vista em termos de contribuição para esses objetivos corporativos.

Para cada empresa, os objetivos serão diferentes em natureza e em ênfase, pois estas refletem a economia, mercado, oportunidade e preferências dos envolvidos.

A definição da estratégia de marketing envolve três estágios: definição do *mix* de produtos relacionados aos mercados-alvos e que compartilham um programa de marketing; determinação dos volumes de venda, características dos consumidores finais, padrões de consumo, práticas da indústria e identificação dos principais concorrentes; e ainda a definição dos mercados-alvos e os objetivos de desempenho para cada um destes, tanto visando ao curto prazo quanto aos objetivos globais de longo prazo. Nesse estágio, são definidos ainda o nível de serviço, customização, inovação e desenvolvimento de produto, além da duração e do tipo de estratégia a ser utilizada (liderança ou seguidora) para satisfazer as necessidades dos diversos segmentos de clientes.

O terceiro passo transforma a estratégia de marketing em fatores competitivos da estratégia de produção, ou seja, é nesta etapa que as propostas das estratégias de marketing são atendidas através do comprometimento da estratégia de produção. Isso é realizado por meio da identificação dos critérios ganhadores e qualificadores de pedido. Esse estágio pode ser considerado como crítico, pois é aqui que qualquer desencontro entre o que a estratégia da organização necessita e o que a operação pode oferecer torna-se evidente.

O passo quatro, definido como escolha do processo, propõe um conjunto de características estruturais que são consistentes entre si e apropriadas para a forma como a empresa deseja competir. As principais questões estão relacionadas ao volume e aos critérios ganhadores de pedido citados anteriormente. Além disso, existe também uma preocupação em relação aos atuais e futuros *trade-offs* relacionados à fabricação de cada produto. O passo 5 envolve um processo semelhante, porém preocupado com as questões infra-estruturais da produção.

Segundo Slack (1993), a formulação de metodologias segue um padrão semelhante e tem uma filosofia comum, conhecida como metodologia de *gap*. Essa metodologia pode ser desmembrada em quatro passos, apresentados a seguir.

Passo 1) Estabelecimento dos objetivos da manufatura: assim como existente na metodologia de Hill, o primeiro passo está relacionado à identificação do papel da produção no melhoramento da competitividade como um todo. Assim, baseado nas necessidades dos consumidores, deve-se estabelecer um conjunto claro das prioridades competitivas para cada produto ou grupo de produtos. Além disso, estabelece-se uma visão do futuro que diferencie as capacidades da função produção que definitivamente terão de ser

desenvolvidas, as que definitivamente não terão que ser desenvolvidas e as que poderiam precisar ser desenvolvidas.

Para tanto, Slack (1993) sugere a utilização de uma escala de nove pontos de acordo com o seguinte critério:

- objetivos ganhadores de pedido (de 1 a 3 pontos): aqueles que são os principais indicadores usados pelos clientes nas decisões de compras;
- objetivos qualificadores de pedido (de 4 a 6 pontos): aqueles para os quais o desempenho precisa estar acima de um particular nível para que os consumidores pelo menos considerem a empresa quando vão fazer seus pedidos;
- objetivos menos importantes (de 7 a 9 pontos): aqueles que são relativamente menos importantes, comparados a outros objetivos de desempenho.

Passo 2) Julgando o atendimento do desempenho: nesta etapa, cada prioridade competitiva precisa ser colocada relativamente aos concorrentes em algum tipo de escala. Assim, a escala deveria refletir se o desempenho é melhor (de 1 a 4 pontos), igual (5 pontos) ou pior (de 6 a 9 pontos) do que os de seus mais importantes concorrentes. Cabe ressaltar que existe nesta etapa uma dificuldade em conseguir informações confiáveis dos detalhes de desempenho dos concorrentes, mas, ainda assim, uma estimativa torna-se importante para guiar a estratégia de produção.

Passo 3) Priorizar através da lacuna importância/desempenho: utiliza-se, nesta etapa, a matriz importância \times desempenho (figura 2.8), que ilustra as lacunas existentes entre a classificação da importância de cada prioridade competitiva (passo 1) e a classificação do desempenho dos concorrentes em relação a esse objetivo (passo 2).

A partir de então, as lacunas (*gaps*) entre o que é importante para a operação e qual desempenho está sendo atingido indicam quais prioridades devem apresentar alguma melhoria. Conforme se pode notar na figura 2.8, é possível classificar cada prioridade competitiva em quatro zonas:

- zona apropriada: as prioridades competitivas que caírem nessa área devem ser consideradas satisfatórias pelo menos a curto prazo, porém, a longo prazo, a maioria dos concorrentes desejará ir movendo o desempenho no sentido do limite superior da zona, que é, sobretudo, a meta final;

- zona de melhoria: os objetivos que caírem nessa área são bons candidatos para melhoria de desempenho, sendo que, se a importância para o cliente for menor, as ações podem ser consideradas como menos urgentes, podendo ser tratadas em um segundo momento;
- zona de ação urgente: esses são aspectos de desempenho que apresentam um resultado abaixo do que deveria ser dada sua importância ao cliente e, a curto prazo, deve-se, então, melhorar o desempenho desses objetivos pelo menos até a zona de melhoria.
- zona de excesso: os objetivos que caírem nesta zona apresentam um desempenho muito melhor do que o necessário, sendo sensato checar se algum recurso utilizado pode ser desviado para alguma área mais necessitada.

Nesse ponto, Slack (1993) apresenta a possibilidade de mudar a percepção dos consumidores em relação à importância de determinado prioridade competitiva, fazendo com que este seja movimentado horizontalmente na matriz. Para tanto, podem ser utilizadas ações de marketing e de posicionamento competitivo.

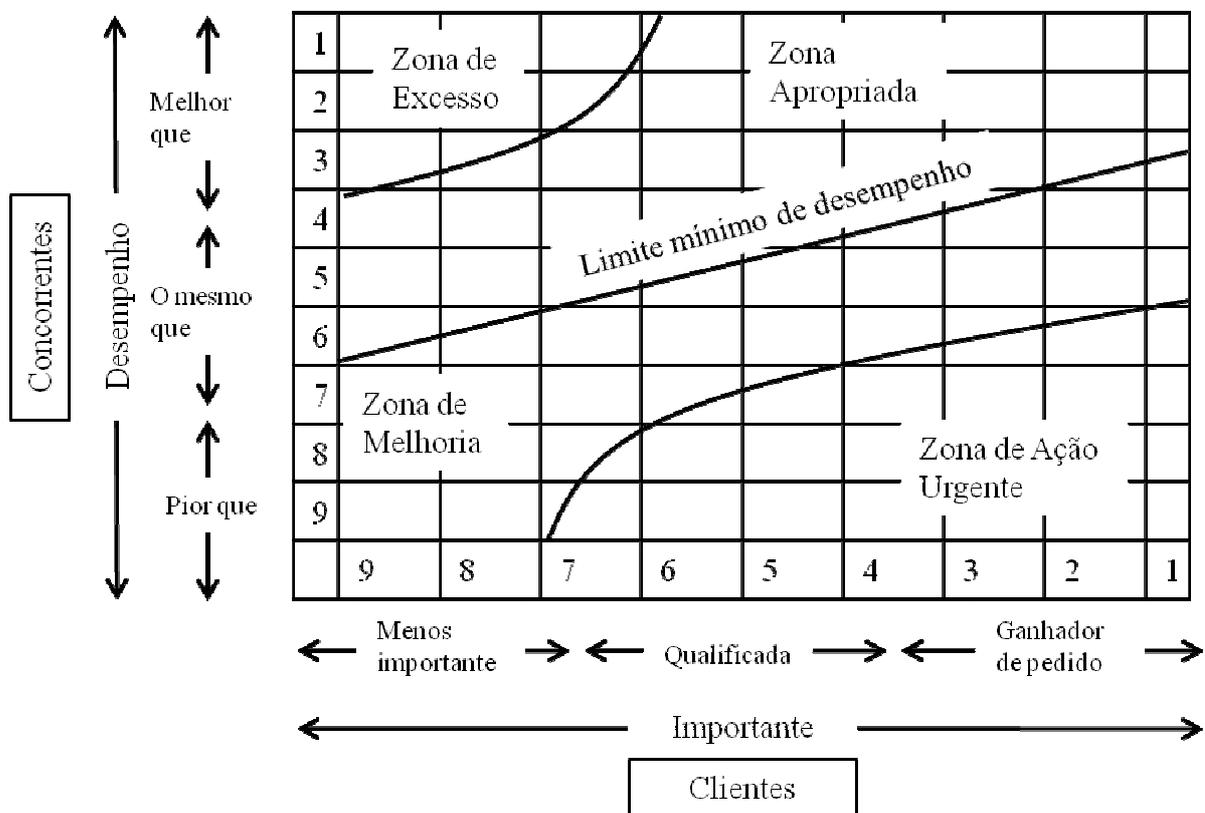


Figura 2.8: Matriz importância versus desempenho
Fonte: Slack (1993)

Passo 4) Desenvolver planos de ação: após a identificação dos objetivos de desempenho que devem ser melhorados, é nesse estágio que a organização define como o desempenho deve ser melhorado. Para tanto, todo o pessoal de operações tem a responsabilidade de gerar um conjunto de plano de ações imaginativo e prático. Uma abordagem útil é examinar a influência que cada área de atividade tem sobre cada prioridade competitiva. Assim, é nessa fase que se deve determinar como cada área de decisão estrutural e infra-estrutural pode acarretar mudanças e melhorias das prioridades competitivas.

Neste ponto, Slack (1993) sugere a utilização de uma agenda de implantação que envolve a definição de questões como: quando começar, onde começar, quão rápido andar e como coordenar o programa de melhoramento.

2.2.3 Estratégias Genéricas de Produção

De acordo com Miller e Roth (1994), a classificação das empresas em grupos taxonômicos tem sido um importante tema na pesquisa de gestão estratégica e organizacional. Para esses autores, na literatura da estratégia de produção, esses grupos podem ser formados de acordo com padrões de decisões, tarefas de manufatura e capacitações competitivas, sendo que a sua determinação tem um valor significativo para o estudo, pesquisa e discussão das estratégias de produção.

Nesse sentido, Cagliano, Acur e Boer (2005) realizaram uma revisão de literatura apontando os principais autores que propuseram taxonomias e estratégias genéricas de produção. Segundo esses autores, as classificações baseadas em prioridades competitivas, tarefas e missões da produção convergem em quatro tipos de estratégias: mercado, produto, capacitação e preço.

A estratégia baseada no mercado é composta por empresas que procuram se diferenciar por meio de produtos de alta qualidade, serviço superior ao cliente, alta flexibilidade e variedade de produto. A estratégia baseada em produto procura competir pela inovação e desenvolvimento de produtos, permitindo atender a mercados de alta qualidade e variedade com preços acessíveis.

A estratégia baseada em capacitação procura melhorar e inovar suas capacitações (tecnologias, conhecimento, competência), o que permite oferecer produtos de alta qualidade, serviço pós-venda, flexibilidade e preços acessíveis. A estratégia baseada em preço considera as empresas que operam em mercados com produtos no estágio de maturidade, em que os fatores de sucesso são a relação preço-qualidade, juntamente com a habilidade de adaptar-se a alguns requisitos específicos dos consumidores.

O quadro 2.8 mostra o resultado da revisão de literatura realizado por Cagliano, Acur e Boer (2005), apresentando as prioridades competitivas consideradas relevantes em cada estratégia de produção, além dos diversos nomes adotados pelos autores da literatura:

	Prioridades Competitivas	Nome adotado...	... por...
Estratégia baseada no mercado	Qualidade Serviço Flexibilidade Variedade	Market-driven strategy	Stobaugh e Telesio (1993)
		Marketer	Sweeney (1991) Miller e Roth (1994) Cagliano (1998)
		Marketing-oriented	De Meyer (1990)
Estratégia baseada no produto	Variedade Qualidade (preço)	Technology exploiter	Richardson et al. (1985) Cagliano (1998)
		Innovator	Miller and Roth (1994) Sweeney (1991)
		High-performance producer	De Meyer (1990)
Estratégia baseada na capacitação	Qualidade Flexibilidade Serviço Preço	Manufacturing innovator	De Meyer (1990) Cagliano (1998)
		Reorganiser	Sweeney (1991)
		Breakthrough	Sweeney (1991)
		Technology-driven strategy	Stobaugh e Telesio (1993)
		Specialist	Frohlich e Dixon (2001)
Estratégia baseada no preço	Preço Qualidade (Flexibilidade)	Cost-driven strategy	Stobaugh e Telesio (1993)
		Caretaker	Miller e Roth (1994) Sweeney (1991) Cagliano (1998) Frohlich e Dixon (2001)
		Quick-fix	Sweeney (1991)
		Cost-minimising customiser	Richardson et al. (1985) Cagliano (1998)

Quadro 2.8: Estratégias Genéricas de Produção de acordo com diferentes autores
Fonte: adaptado de Cagliano, Acur e Boer (2005)

A partir dessa classificação proposta, Cagliano, Acur e Boer (2005) realizaram um *survey*, avaliando a evolução das estratégias, práticas e desempenho de montadoras de diversos países do mundo em três diferentes anos: 1992, 1996 e 2001. Baseado em cálculos estatísticos, esse artigo analisou as mudanças de estratégias das empresas e quais foram mais utilizadas ao longo desse período.

Dessa forma, conclui-se que a estratégia baseada em produto é mais disseminada e a mais estável nas empresas estudadas, enquanto a estratégia baseada em capacitação está sendo cada vez mais adotada. Por outro lado, a estratégia baseada em mercado está sendo trocada pelas estratégias de produto ou capacitação, enquanto a estratégia baseada em preço está em pleno declínio. Além disso, os autores afirmam que as empresas estudadas apresentam uma característica de mudança de uma estratégia para outra, por meio de padrões diferenciados.

Dentre os trabalhos apontados por Cagliano, Acur e Boer (2005), apresenta-se a pesquisa de Miller e Roth (1994), que realizaram um *survey* com 188 empresas americanas. Utilizando-se da técnica de estatística multivariada, esses autores classificaram as empresas em três clusters, conforme a definição sobre quais prioridades competitivas eram consideradas como mais importantes. Dessa forma, essa classificação permitiu que as empresas fossem agrupadas em: *caretakers* (estratégia baseada no preço), *marketeers* (estratégia baseada no mercado) e *innovators* (estratégia baseada no produto).

Dando continuidade à pesquisa de Miller e Roth de 1994, Frohlic e Dixon (2001) realizaram uma pesquisa comparando os dados da pesquisa original com dados colhidos de 703 empresas da América do Norte, América do Sul, Europa Ocidental, Ásia e Oceania em 1998, tendo em vista apresentar a evolução da estratégia de produção.

Como resultado, o trabalho de Frohlic e Dixon (2001) pontuou a existência de mais três clusters não identificados no trabalho anterior: *idlers* (empresas da América do Sul que não enfatizam nenhuma prioridade competitiva), *servers* (empresas da Europa que possuem uma grande preocupação com os serviços de pós-vendas) e *mass customisers* (empresas da Ásia e Oceania que estavam simultaneamente preocupados com o preço e com a flexibilidade).

2.3 Estratégia de Marcas Próprias

A adoção da Estratégia de Marcas Próprias é uma iniciativa dos distribuidores que está vinculada a suas estratégias de marca. Assim, torna-se necessário uma prévia discussão dos principais conceitos e características que envolvem a construção de uma estratégia de marca.

2.3.1 Marca

De acordo com Kotler (2000), marca é um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa e diferenciá-los da concorrência. Trata-se de uma identificação da empresa ou do fabricante que visa a diferenciá-la dos concorrentes. Desse modo, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege tanto o consumidor quanto o fabricante dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos (AAKER, 1998).

A marca exerce função importante no processo de compra, pois está ligada aos aspectos psicológicos do comportamento do consumidor. É por meio da marca que o consumidor irá reconhecer um produto e, por um processo de aprendizagem e atendimento de expectativas, irá influenciar diretamente no processo de tomada de decisão e na satisfação de sua necessidade (ROCHA e CHRISTENSEN, 1999).

Minadeo (2008) explica que a distinção da marca pelo consumidor possibilita um demanda estável para os ofertantes dos produtos por meio de uma relação entre a marca e a sua qualidade. Assim, a marca estimula vendas repetidas e forma uma lealdade por parte dos consumidores. Além disso, de acordo esse autor, a marca pode desempenhar outras funções, como diferenciar os produtos da concorrência, permitir concorrer não apenas com base nos preços baixos, ajudar a empresa a expandir sua linha e ainda possibilitar acesso aos canais de distribuição.

Em relação às vantagens para o consumidor, Minadeo (2008) afirma que o desenvolvimento de marcas fortes permite que o consumidor torne os fabricantes e os vendedores responsáveis pelos bens e serviços ofertados, melhora a qualidade dos produtos ofertados devido à associação da imagem da marca, facilita a seleção dos artigos que os consumidores desejam adquirir, além de proporcionar uma satisfação psicológica, em que o consumidor adquire um *status* pelo consumo de determinado produto.

A marca é uma questão importante na estratégia de produto. Segundo Kotler (2000), estabelecer marcas é caro e consome tempo, podendo promover ou destruir um produto. As marcas mais valiosas têm um valor patrimonial que é considerado um importante ativo da empresa. Nesse sentido, Kotler e Keller (2006) apresentam o conceito de *brand equity* como um importante ativo intangível que representa o valor psicológico e financeiro para uma empresa. De acordo com esses autores, *o brand equity* é o valor agregado atribuído a produtos e serviços, refletindo no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em

relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa. Assim, construir uma marca forte significa criar um valor patrimonial para a empresa.

Para Aaker (1998), o *brand equity* é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço. Os ativos e passivos nos quais o *brand equity* se baseiam vão diferir de contexto a contexto, podendo ser agrupados em cinco categorias: lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida, associações à marca em acréscimo à qualidade percebida, além de outros ativos do proprietário da marca (patentes, marcas registradas, relações com os canais de distribuição). Conforme apresentado na figura 2.9, a combinação desses ativos subjacentes ao *brand equity* cria valor tanto para o consumidor quanto para a empresa em questão.



Figura 2.9: *Brand Equity*
Fonte: Aaker (1998)

A lealdade à marca reflete a probabilidade de o consumidor mudar ou não, especialmente se o concorrente fizer uma mudança em preço ou característica do produto. À medida que se aumenta a lealdade, diminui-se a vulnerabilidade da base de consumidores em relação à ação da concorrência. Trata-se de um indicador ligado aos lucros futuros, uma vez que a lealdade traduz-se diretamente em vendas futuras (AAKER, 1998).

O conhecimento do nome é a capacidade que um cliente tem para reconhecer ou recordar-se de uma marca, podendo ser considerada como uma possível alternativa de compra (AAKER, 1998). O conhecimento de marca pelo cliente pode ser caracterizado em termos de duas dimensões: consciência da marca e imagem da marca.

De acordo com Shimp (2001), a consciência da marca está relacionada ao fato de a marca vir à mente quando os consumidores pensam a respeito de uma determinada categoria de produtos e a facilidade com a qual o nome é lembrado. Do ponto de vista do consumidor, uma marca não tem valor a menos que ele saiba da sua existência. A imagem da marca pode ser pensada em termos de tipos de associações que vêm à mente do consumidor quando ele contempla uma determinada marca, sendo constituída pelos pensamentos ou imagens que um consumidor tem a respeito de uma marca.

McCarthy e Perreault Jr (1997) demonstram que existem cinco níveis de familiaridade de marca que estão relacionadas ao reconhecimento, aceitação e imagem da marca de uma empresa pelos consumidores: rejeição, não-reconhecimento, reconhecimento, preferência e insistência. Essa classificação torna-se útil para o planejamento estratégico, pois, a partir desta, pode-se determinar outros componentes do composto de marketing, como comunicação e distribuição.

A rejeição de marca significa que os consumidores potenciais não comprariam uma marca, a menos que sua imagem fosse mudada. O não-reconhecimento envolve produtos comuns como materiais escolares, camas e aparelhos de jantar baratos, em que a marca não é percebida pelo consumidor. O reconhecimento de marca pode ser uma grande vantagem se houver muitas marcas inexpressivas, em que o consumidor consegue diferenciá-la entre outras menos familiares. A preferência de marca significa que os clientes-alvo geralmente escolhem uma marca em função de outra, talvez em função do hábito ou de experiência anterior favorável. A insistência de marca é o objetivo de muitas empresas, em que os consumidores insistem na marca do produto, estando dispostos a procurá-las, caso não as encontrem (McCARTHY e PERREAULT JR, 1997).

Segundo Aaker (1998), uma marca terá associada a ela uma percepção de qualidade, não necessariamente baseada no conhecimento de especificações. Essa qualidade

percebida influencia diretamente as decisões de compra e a lealdade à marca, especialmente quando um comprador não está capacitado a fazer uma análise detalhada.

As associações de marca podem criar valor para a empresa e para seus clientes por meio da diferenciação ou posicionamento e a extensão ou desenvolvimento de marcas. Além disso, pode propiciar maior conhecimento das razões de compra indicadas pelas atitudes positivas dos consumidores em relação à marca (AAKER, 1998). De acordo com De Chernatony (2001), o posicionamento das marcas visa assegurar que os clientes associem instantaneamente a marca a uma função ou benefício particular ou a um número muito baixo de benefícios funcionais. Esse processo de associação deve ser o resultado do alinhamento entre o posicionamento pretendido pela empresa e o benefício captado pelos clientes.

Além dos ativos relacionados à percepção dos consumidores, a *brand equity* possibilita a construção de outros ativos da marca, como patentes, marcas registradas, relacionamento com os canais de distribuição, entre outros. Esses ativos tornam-se valiosos quando inibem ou impedem as ações dos concorrentes de erodir a base e a lealdade dos consumidores (AAKER, 1998).

2.3.1.1 Decisões Estratégicas de Marca

Conforme afirmação de Kotler (2000), a gestão de marcas deve levar em consideração algumas decisões estratégicas que refletem os objetivos pretendidos e o posicionamento desejado. Essas decisões-chave são apresentadas resumidamente na figura 2.10:

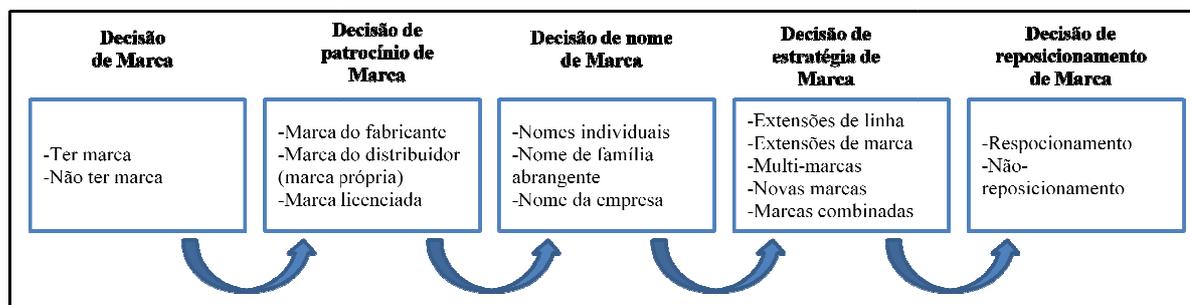


Figura 2.10: Visão geral das decisões de marca
Fonte: Kotler (2000)

As empresas precisam, primeiramente, decidir entre utilizar ou não utilizar uma marca e, conforme discussão apresentada a respeito dos benefícios de sua utilização, pode-se afirmar que a maioria dos produtos apresentam algum tipo de marca. Na próxima seção, é apresentado o conceito de produtos genéricos (quadro 2.9), que são itens que não possuem marca, mas que geralmente possuem associações com itens baratos e de qualidade inferior.

A próxima decisão está relacionada à definição de se a empresa deseja trabalhar com marca do fabricante, marca própria (marcas de varejistas e atacadistas), marca licenciada, ou ainda adotar uma estratégia mista, atuando tanto com marcas de fabricantes, quanto com marcas próprias (KOTLER, 2000).

Em relação à decisão de nome de marcas, Griffin (2001) afirma que podem utilizar a estratégia de nome de marca individual, em que cada produto no composto de uma empresa recebe um nome de marca específico, ou estratégia de nome de marca de família em que todos ou uma porção significativa dos produtos da empresa estão associados a um nome de marca de família. A primeira opção teria a vantagem de permitir à empresa desenvolver o melhor nome de marca possível para cada produto, além de diversificar o risco da empresa por não permitir que o fracasso de produtos individuais manche a reputação e imagem de todos os produtos. A segunda opção teria a vantagem de colaborar com a associação de imagens no lançamento de novos produtos. Além dessas duas opções, Kotler (2000) afirma que é possível utilizar o nome comercial da empresa combinado com diferentes nomes para cada produto.

Em relação às decisões de estratégia de marca, Kotler (2000) mostra que uma empresa possui cinco escolhas: extensões de linha (nomes de marcas existentes estendidos a novos tamanhos ou sabores na categoria de produtos existentes), extensões de marca (nomes de marca aplicados a categorias de novos produtos), multimarcas (novos nomes de marca lançados na mesma categoria de produtos), novas marcas (novo nome de marca para nova categoria de produtos) e marcas combinadas (marcas que trazem dois ou mais nomes de marca bem conhecidos). Como resultado dessa seqüência de decisões de marca, determina-se a necessidade de reposicionamento da marca devido a mudanças no ambiente ou preferências do consumidor.

2.3.1.2 O papel das Embalagens

Um aspecto importante na discussão sobre as marcas e as estratégias de marcas é o papel desenvolvido pelas embalagens. De acordo com Rocha e Christensen (1999), a embalagem surgiu, historicamente, com o propósito de proteger o produto em sua passagem pelos canais de distribuição ou das mãos do vendedor para as do cliente. Porém, o advento do auto-serviço reforçou um papel da embalagem que fora, até então, secundário: o de funcionar como elemento de atração do consumidor para o produto. A embalagem possui uma importância estratégica para a questão das marcas, pois envolve a promoção e a proteção dos produtos.

McCarthy e Perreault Jr (1997) explicam que a embalagem torna o produto mais conveniente para uso ou estocagem, podendo evitar a deterioração, adulteração ou danificação do produto. Além disso, cumpre a função de facilitar a identificação dos produtos e promover a marca no ponto-de-venda e durante a sua utilização.

Para Kotler (2000) e Kotler e Keller (2006), embalagens bem desenhadas podem criar valores promocionais e de conveniência, existindo diversos fatores que contribuíram para o crescimento das embalagens como uma ferramenta de marketing:

- auto-serviço: devido ao crescente número de produtos vendidos na forma de auto-serviço, a embalagem eficaz opera como um ‘comercial instantâneo’, passando a desempenhar funções, como atrair a atenção do consumidor, descrever os aspectos do produto, criar confiança e transmitir uma imagem geral favorável.
- aumento do poder aquisitivo do consumidor: os consumidores estão dispostos a pagar mais pela conveniência, aparência, confiabilidade e prestígio das melhores embalagens.
- imagem da marca e da empresa: as embalagens contribuem para o reconhecimento instantâneo da empresa ou da marca
- oportunidade de inovação: uma embalagem inovadora pode trazer benefícios para os consumidores e lucros para os fabricantes.

Nesse sentido, Griffin (2001) acrescenta que existe um crescente segmento de mercado que se preocupa com questões ambientais e procura por embalagens que sejam biodegradáveis ou feitos de materiais recicláveis. Além disso, a autora aponta outras funções

da embalagem, como informação, eficiência cúbica para transporte, estocagem e exposição, além da contínua comunicação do produto durante sua utilização pelos consumidores.

A importância das embalagens no mercado de marcas próprias pode ser verificada pelo lançamento de uma linha de produtos exclusivos e sofisticados da marca Taeq do grupo Pão de Açúcar (Companhia Brasileira de Distribuição). Essa linha, voltada para o bem estar e para a higiene pessoal, é caracterizada como uma opção diferenciada de compra, sendo que as suas embalagens foram projetadas com exclusividade, abrangendo a preocupação com a redução dos impactos ambientais (AUGUSTO, 2008).

2.3.2 Marca Própria: Definição e Questões Estratégicas

Coughlan et al. (2002) definem marca própria como aquela que é possuída ou controlada, por meio de direitos de contrato, por uma empresa varejista, por um grupo filiado de varejistas ou por uma organização compradora. Complementando essa definição, Kumar e Steenkamp (2008) consideram como marca própria toda e qualquer marca que seja de um varejista ou distribuidor, à venda somente em seus próprios estabelecimentos. Oliveira (2005) acrescenta, ainda, que as marcas próprias são aquelas comercializadas exclusivamente no início em estabelecimento próprio, pois, com sua força e crescimento, estas podem passar a ser vendidas fora de seus locais e até mesmo revendidas.

Com o intuito de esclarecer a distinção entre marca de fabricante e marca própria, entende-se que a marca de fabricante é essencialmente de uso e posse do mesmo, podendo ser vendida por diferentes varejistas ou atacadistas (PARENTE, 2000).

De acordo com levantamento bibliográfico realizado por Piatto (2006), são encontradas na literatura diferentes expressões para o termo marca própria: “*own label products*”, “*private label products*”, “*distributors brands*”, “*store brands or labels*”, “*retail brands*” e “*own brands*”. Embora haja uma discussão a respeito da expressão mais correta a ser utilizada, este não é o foco do presente estudo. Sendo assim, como forma de padronização do presente trabalho, apenas o termo marcas próprias (*own brands*) será utilizado.

Segundo Kotler e Keller (2006), o fortalecimento das marcas próprias está relacionado à mudança no comportamento dos consumidores, que estão mais sensíveis ao preço e mais atentos à equivalência na qualidade dos produtos nacionais e de marcas próprias.

Além disso, para esses autores, houve um enfraquecimento do *brand equity* das grandes empresas devido à redução dos investimentos em propaganda e ao fluxo infindável das extensões de marca e de linha, que obscureceu a identidade de marca e levou a uma confusa proliferação de produtos.

Coughlan et al. (2002) mostram que existem quatro categorias básicas de marcas próprias: programa de identificação do nome da loja, programa de identificação da marca do próprio varejista, programa de nome licenciado exclusivo e programa de genérico. A seguir, apresenta-se, no quadro 2.9, uma breve descrição dessas categorias

Programa	Características
Identificação do nome da loja	Os produtos têm o nome ou o logotipo da organização compradora, possuindo a estratégia de promover a imagem da marca estabelecida junto ao consumidor. O seu sucesso depende do posicionamento correto da marca própria com a imagem da loja, existindo a necessidade de maior controle da qualidade dos produtos devido à associação direta com o nome da empresa. Possibilita, assim, a divulgação da empresa e a fidelização de seus clientes.
Identidade da marca do próprio varejista	O produto tem uma imagem de marca independente do nome da loja, mas que está disponível somente nas lojas daquela empresa. Utiliza a estratégia de desenvolvimento de uma imagem de marca forte de acordo com a segmentação do mercado, possuindo uma marca individual com nome próprio, atendendo a determinado segmento e não se utilizando da marca institucional da loja. Possibilita uma maior flexibilidade para a construção de marca sem reflexo ou dependência do nome da loja.
Nome licenciado exclusivo	São linhas endossadas por celebridades ou personagens mediante acordos exclusivos com a organização compradora, utilizando a associação do produto com os personagens / personalidades e beneficiando-se da visibilidade da entidade licenciada.
Genéricos	Os produtos são essencialmente sem marca, sendo geralmente oferecidos com um preço mais acessível para os consumidores, com um nível de qualidade aceitável.

Quadro 2.9: Categorias básicas de Marcas Próprias
Fonte: baseado em Coughlan (2002) e Oliveira (2005).

De acordo com Paula (2008), a decisão estratégica de marketing do varejo em relação à oferta ou não de marcas próprias torna-se mais importante quando o varejista opta por usar o nome de sua bandeira nos produtos com marcas próprias. Com isso, as associações que os consumidores fazem à marca do varejo são transferidas para as marcas próprias, criando sinergia entre as estratégias de marketing do varejista e tornando necessário que as decisões de preço e posicionamento das marcas próprias acompanhem a estratégia de marketing do varejista como um todo.

Kumar e Steenkamp (2008), apresentando uma visão histórica, explicam que os produtos de marcas próprias começaram a ser utilizados na Europa e nos Estados Unidos na década de 70, à medida que os varejistas passaram a se expandir internacionalmente. Embora os varejistas já vendessem alguns produtos com suas marcas desde o início do século, o

movimento de marcas próprias orientadas na relação qualidade/preço deu-se apenas com a consolidação do setor varejista, que mudava de lojas familiares para *players* globais.

De acordo com Lepsch e Da Silveira (1998), os programas de marcas próprias também se iniciaram no Brasil na década de 70, através de produtos genéricos implantadas pelas redes multinacionais Carrefour e Makro. Apenas no final dos anos 80 que outras cadeias supermercadistas brasileiras decidiram seguir a mesma estratégia, sendo lançados 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.

Conforme apresentado, 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. Esse 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).

Nesse novo cenário, 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 (AAKER, 1998, LEPSCH, 2005).

Laaksonen (1994) sugere a existência de quatro gerações de marcas próprias que levam em consideração variáveis como tipo de marca, estratégia, objetivo, características dos produtos, tecnologia de produção, preço/qualidade e a motivação do consumidor à compra e fornecedores (quadro 2.10).

Embora os autores ressaltem que os aspectos considerados sobrepõem-se e que nem todas as empresas e/ou países evoluíram na mesma sucessão, essa classificação pode nos trazer grandes contribuições para o estudo da estratégia de marcas próprias. Para a construção desse modelo, os autores levaram em consideração dados de marcas próprias nos países da Europa Ocidental.

Conforme apontado no quadro 2.10, pode-se notar que a oferta de marcas próprias evoluiu ao longo do tempo. Na primeira geração, as marcas próprias eram consideradas produtos de preços baixos e com qualidade inferior. Como apresentado, a

implantação das estratégias de marcas próprias no Brasil também foi caracterizada pela qualidade inferior e preços baixos.

A partir da segunda geração, começam as preocupações com níveis de qualidade e com marcas relacionadas com o distribuidor. Porém, o foco dos produtos continua em preços menores que as marcas líderes.

Na terceira geração, tanto a qualidade quanto o nível de preços aproximam-se ao das marcas de fabricantes líderes de mercado. Como explicam Peeters et al. (2006), as estratégias de marcas próprias adotadas pelos varejistas brasileiros encontram-se em período de transição, pois estão buscando deixar a imagem de produtos baratos e sem qualidade, para produtos de qualidade comparados às marcas líderes.

	Primeira Geração	Segunda Geração	Terceira Geração	Quarta Geração
Tipo de Marca	Genérica, sem nome, marca livre, sem marca	Quase-marca, marca própria	Marca própria	Extensão da marca, marca segmentada
Estratégia	Genérica	Menor preço	“eu também”	Valor agregado
Objetivo	Aumento de margens, oferecer opções de escolha em preços	Aumento de margens, redução do poder do fabricante, oferta de produto com melhor relação preço/qualidade	Aumento de margens nas categorias, aumento do <i>mix</i> de produtos, construir imagem do varejo entre clientes	Aumento e manutenção da base de clientes, aumento das margens nas categorias, melhoria na imagem do varejo, diferenciação
Produto	Produtos básicos e funcionais	Linhas de produtos exclusivos em grandes volumes	Ampla categoria de produtos	Grupo de produtos que formam imagens, grande nº de produtos, em pequenos volumes
Tecnologia	Processo de produção simples e tecnologia básica; inferior à marca líder do mercado	Tecnologia ainda inferior às marcas líderes de mercado	Tecnologia próxima à das marcas líderes	Tecnologia inovadora
Qualidade e Imagem	Baixa qualidade e imagem inferior comparada às marcas de fabricantes líderes	Média qualidade, mas ainda percebida como inferior em relação às marcas líderes	Comparável às marcas de fabricantes líderes	Igual ou superior às marcas líderes, produtos diferentes e inovadores
Nível de Preços	20% (ou mais) abaixo das marcas líderes	10 a 20% abaixo das marcas líderes	5 a 10% abaixo das marcas líderes	Igual ou superior às marcas líderes
Motivação de compra do consumidor	Preço é o principal critério de compra	Preço ainda é importante	Qualidade e preço. Relação entre valor por dinheiro	Produtos melhores e únicos
Fornecedores	Nacionais, não especializados	Nacionais, parcialmente especializados na fabricação de marcas próprias	Nacionais, em sua maioria especializados para a fabricação de marcas próprias	Internacionais, fabricando principalmente marcas próprias

Quadro 2.10: A evolução das Marcas Próprias

Fonte: adaptado de Laaksonen (1994)

Ainda sobre essa questão, Lepsch et al. (2005) afirmam que, embora o consumidor brasileiro ainda rejeite a marca própria por questões de qualidade, as empresas envolvidas na produção, distribuição e comercialização de produtos de marcas próprias estão se dedicando para que essa imagem seja alterada por meio 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 de oferecer produtos com valor agregado (*premium*), passando a ser desenvolvidas com tecnologia inovadora e fornecedores especializados. De acordo com Conn (2005), os clientes gradativamente têm aceitado a idéia dos varejistas desenvolverem marcas *premium*, exclusivas e de qualidade superior e que não são necessariamente mais baratas que as marcas tradicionais de fabricantes.

No Brasil, Peeters et al. (2006) afirmam que a Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) - que possui as bandeiras Pão de Açúcar, Extra, Compre Bem e Sendas - utiliza a estratégia de marcas próprias como uma ferramenta de fidelização dos consumidores. Além disso, por meio da segmentação das lojas Pão de Açúcar para as classes A/B, existe um investimento em produtos com maior valor agregado, embalagens mais bonitas, propagandas e material publicitário de qualidade, linhas *light* e *diet* e preços mais elevados.

Nesse sentido, Conn (2005) afirma que a continuidade e o sucesso das marcas próprias dependem de investimentos em inovação. Segundo esse autor, a inovação não significa apenas elaborar produtos novos ou sofisticados, mas depende principalmente do apelo de exclusividade adquirido por meio das marcas próprias. Huang e Huddleston (2009) afirmam que o desenvolvimento de marcas próprias *premium* possibilita a diferenciação do varejo frente aos concorrentes pela fidelização dos consumidores e obtenção de resultados financeiros superiores. Para tanto, essas empresas devem desenvolver capacitações referentes à orientação para a participação do cliente, orientação para inovação e orientação para a constituição de um *brand equity*.

Em relação ao mercado brasileiro, Senhoras (2003) propõe uma classificação das estratégias de marcas próprias adotadas pelas empresas supermercadistas nacionais, apresentando as principais características de cada estratégia (quadro 2.11). Conforme esse autor, no que se refere à escolha dos produtos de marca própria, as empresas supermercadistas brasileiras se concentravam nos mercados de produtos na fase de maturidade e suas principais características costumavam ser: bens de grande consumo e de forte rotação, posicionamento qualidade inferior ou intermediário, necessidade de

investimentos reduzidos, nível tecnológico não muito elevado, produtos pouco implicantes para o consumidor e pouco inovadores.

Nesse sentido, Shono et al. (2007) afirmam que conforme a evolução do conceito das marcas próprias, os varejistas brasileiros estão utilizando diferentes estratégias de posicionamento para diferenciar suas marcas próprias. Para tanto, os varejistas segmentam suas marcas de acordo com o valor agregado que pretendem gerar, podendo apresentar estratégias de segmentação de baixo preço, preço acessível e qualidade percebida ou diferenciação e inovação.

	Produtos Genéricos	Identificação do Nome da Loja	Identidade da marca do varejista	Não Exclusivas
Marca	Sem nome. Menção da categoria de produto	Nome e/ou logotipo do supermercado	Marca diferente do nome do supermercado	Marca diferente do nome do supermercado
Posicionamento	Inferior	Intermediário ou superior	Intermediário ou inferior	Intermediário
Qualidade	Padrão Mínimo	Idêntica ou próxima ao líder de mercado. Controle severo	Idêntica ou próxima à do líder	Próxima à do líder
Preço	Ao menos 30% inferior ao preço do líder	Inferior 5-20% ao preço do líder	Inferior 5-10% ao preço do líder	Inferior 10% ao preço do líder
Sortimento	Produtos de base	Bastante completo para os produtos de forte rotação	Presente em grande número de famílias de produtos	Presente em produtos alimentícios
Embalagem	Sóbria	Sóbria. Leva as cores e/ou logotipo do supermercado	Código de cores e formas conformes ao mercado	Código de cores e formas conformes ao mercado
Distribuição	Somente nas lojas da rede	Somente nas lojas de rede	Somente nas lojas da rede	Oferecida ao conjunto de distribuidores presentes no mercado

Quadro 2.11: Características dos quatro tipos de Marcas Próprias
Fonte: baseado em Senhoras (2003)

2.3.3 Os fornecedores frente à Estratégia de Marcas Próprias

De acordo com Oubiña et al. (2006), o número extensivo de marcas de fabricantes existentes no mercado, o número restrito de marcas de sucesso, o poder crescente dos distribuidores e os menores custos para produção de itens que receberão a marca dos

distribuidores contribuem para o fato de os fornecedores cooperarem na fabricação de produtos de marcas próprias.

A adoção de marcas próprias trouxe sérias implicações para o setor industrial, pois os distribuidores possuem a alternativa de trocar as fontes fornecedoras se não chegarem a um acordo quanto a preços e especificações. Dessa forma, alguns fabricantes aprenderam a coexistir como fornecedores de grandes distribuidores, ficando sobre forte dependência destes (McGOLDRICK, 2005).

Em resposta a essas ações dos distribuidores, Hoch (1996) afirma que os fabricantes devem encarar as marcas próprias de forma diferenciada, pois os distribuidores cumprem o papel duplo de competidor e cliente. Dessa forma, esse autor apresenta algumas opções estratégicas que as empresas que utilizam marcas de fabricante podem adotar para melhorar sua posição competitiva (figura 2.11): (1) esperar e não fazer nada; (2) investir em inovações e melhoria do produto; (3) oferecer mais pelo mesmo preço; (4) reduzir os preços; (5) introduzir uma marca de combate; (6) fabricar produtos de marcas próprias Premium.

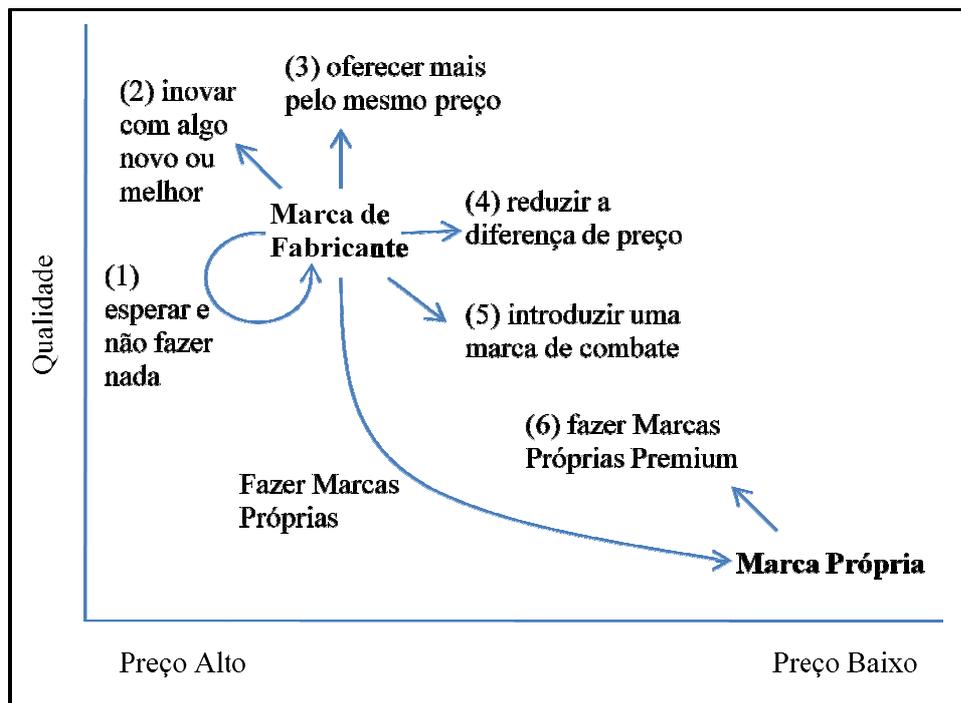


Figura 2.11: Opções estratégicas para a Marca de Fabricante
Fonte: adaptado de Hoch (1996)

Quando o mercado é caracterizado pela alta volatilidade do produto ou pela necessidade de altos investimentos, a melhor opção é esperar e não fazer nada no primeiro

momento. Nesses casos, é prudente que se faça uma verificação da situação econômica do país e dos níveis de concentração do setor varejista (HOCH, 1996).

As opções 2 e 3 referem-se ao aumento de distância das marcas próprias por meio da combinação de mudanças de desempenho do preço e da qualidade. Na opção 3, o fabricante deve manter os preços atuais e oferecer ao cliente algum valor adicional, como embalagens ambientalmente corretas, produtos mais concentrados, entre outros. A opção 2 refere-se à melhoria na qualidade e na criação de novas categorias ou subcategorias de produtos, o que pode elevar os seus custos de produção (HOCH, 1996). As empresas que seguem essa estratégia devem investir em recursos e capacitações que envolvam a melhoria da qualidade do produto e estratégias de inovação (VERHOEF et al., 2002).

Assim, ao seguir essa opção, Gehlhar et al. (2009) afirmam que as empresas de marca de fabricante devem se responsabilizar pelos riscos inerentes ao processo de desenvolvimento de produto e salientam, ainda, que o mercado de alimentos apresenta um ambiente dinâmico com mudanças constantes de demandas e necessidade de revisão periódica das estratégias de longo prazo.

De acordo com Hoch (1996), a opção 4 é interessante para os fabricantes, pois uma pequena redução na diferença entre os preços dessas marcas propicia um bom aumento das vendas das marcas de fabricantes. Em sua pesquisa, Hoch (1996) demonstra que as marcas próprias são aproximadamente duas vezes mais sensíveis à diferença de preço do que as marcas de fabricantes. Porém, cabe ressaltar que o varejo, por desempenhar o papel duplo de competidor e cliente, pode questionar a redução de preços da marca de fabricante, não repassando os preços ou ainda reduzindo o preço das marcas próprias.

Na opção estratégica 5, são oferecidos produtos de menor preço e de menor qualidade para combater as marcas próprias. Essa estratégia possibilita que as marcas de fabricante preservem sua imagem de produto de qualidade superior e evitem a redução das margens pela competição excessiva entre os preços. Nesse sentido, Spinelli e Giraldi (2004) afirmam que os fabricantes que possuem linhas de produtos diversificadas adotam diferentes estratégias de posicionamento, fornecendo marcas próprias fora de seus mercados principais, dentro de uma base seletiva.

A opção estratégica 6 está relacionada à decisão de se produzir itens de marcas próprias visando à redução do custo unitário de produção, utilização de capacidade ociosa e custos de marketing, como distribuição, promoção e vendas (HOCH, 1996). A utilização de marcas próprias *premium* tem o objetivo de trazer novas alternativas para os consumidores

que buscam produtos de alta qualidade, além de possibilitar a associação da imagem da marca própria com a imagem dos varejistas.

De acordo com Hoch (1996), as opções estratégicas não são mutuamente exclusivas e nem exaustivas, devendo levar-se em consideração a distância entre a qualidade e o preço dos produtos para a tomada da melhor opção estratégica pelos fabricantes.

Conforme apontado na figura 2.11, os fornecedores podem optar ainda pela fabricação de marcas próprias. Kumar e Steenkamp (2008) mostram que estas podem adotar duas opções estratégicas:

- produzir tanto as marcas de fabricante quanto marcas próprias, pois já detêm o conhecimento da produção e de fornecimento de produtos;
- concentrar-se exclusivamente na produção de marcas próprias, sendo necessário desenvolver competências para atender esse mercado.

Nesse sentido, quando as marcas próprias competem nas mesmas categorias dos produtos de marca do fabricante, as empresas que possuem marcas poderosas podem se recusar a fornecer esses produtos. São casos em que a empresa prefere manter a força de suas marcas e não introduzir nenhum produto que possa diluir suas posições de mercado (SPINELLI e GIRALDI, 2004). Segundo Oubiña et al. (2006), apesar do fato de que a produção de marcas próprias pode trazer um aumento da participação de mercado dos fabricantes, esta pode também diminuir a rentabilidade devido à canibalização das marcas de fabricantes causada pela maior conscientização do consumidor. Este pode atentar aos produtos de marcas próprias que são fornecidos pelas marcas de fabricantes, apresentando uma qualidade de produto similar, além de preços inferiores.

Dentro deste contexto, Oubiña et al. (2006) afirmam que o principal motivo de as empresas líderes de mercado entrarem no mercado de marcas próprias é a melhoria da posição de negociações e controle da marca própria, enquanto os fabricantes não-líderes entram nesse mercado para conseguir permanecer no canal e aumentar sua participação no mercado. Assim, esses autores apontam que a produção de marcas próprias pelos fabricantes líderes de mercado está relacionada a motivações estratégicas, enquanto a produção pelos fabricantes não-líderes está relacionada à necessidade.

Toillier (2003) explica 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 recuperarem a parcela de mercado perdida. Porém, como resultado de sua pesquisa, Verhoef et al. (2002) afirmam que os fabricantes que focam apenas na imagem da marca em resposta à

adoção das marcas próprias pelo varejo, não apresentam bons resultados. Isso ocorre pelo fato de que os esforços adicionais de comunicação são fáceis de ser copiados pelos concorrentes.

Para demonstrar as principais motivações para a entrada no mercado de marcas próprias, Gómez e Rubio (2008) realizaram uma pesquisa com 161 empresas da Espanha especializadas na produção de alimentos e bebidas, higiene pessoal e limpeza doméstica. Utilizando-se de técnicas de estatística multivariada, essas empresas foram agrupadas em 3 grupos denominados: (1) empresas líderes envolvidas na gestão de marca de fabricantes; (2) empresas não-líderes envolvidas na gestão de marcas próprias; e (3) empresas não-líderes com marcas próprias genéricas.

As empresas do primeiro grupo são caracterizadas pelo nível médio de concentração no setor, são líderes de mercado, possuem médio grau de inovação e baixa participação no volume de vendas para marcas próprias. A produção de marcas próprias está relacionada a necessidades de mercado, tendo como objetivo a melhoria nas relações de cooperação e a manutenção da presença nas prateleiras dos varejistas. Para o varejo, é importante que essas empresas líderes sejam identificadas nas embalagens dos produtos de marcas próprias, como forma de balancear o poder da indústria (GOMÉZ e RUBIO, 2008).

As empresas do grupo 2 possuem baixo nível de concentração no setor, fraca posição competitiva das suas marcas de fabricante, elevado grau de inovação e maior participação no mercado de marcas próprias. Essas empresas produzem marcas próprias para aumentar sua participação no mercado e obter escalas de produção. Em contrapartida, os investimentos em inovação visam contribuir com a melhoria da posição competitiva dos produtos de marca de fabricante (GOMÉZ e RUBIO, 2008).

O grupo 3 é composto por empresas caracterizadas pela concentração média, baixa inovação e a menor participação em volume no mercado de marcas próprias (GOMÉZ e RUBIO, 2008). Essas empresas costumam utilizar a estratégia de menor preço e suas características demonstram como o mercado de marcas próprias na Espanha não está preocupada com a opção do menor preço.

2.3.4 Vantagens e Desvantagens para os Fornecedores

Para o fabricante, a principal vantagem no fornecimento de produtos de marcas próprias é a utilização de capacidade ociosa, possibilitando ganhos de escala, diluição de custos fixos e maior competitividade no mercado em termos de custo/preço. Contudo, essa estratégia pode significar diminuição de seu poder em relação ao varejo no canal e pode impactar seu nível de vendas nas lojas (PAULA, 2008).

As principais vantagens para a entrada dos fabricantes no mercado de marcas próprias são (OLIVER, 2001; TOILLIER, 2003; GOMÉZ E BENITO, 2008):

- reduzidas despesas de comunicação e propaganda (chegando em alguns casos a níveis próximos de zero), pois esses custos ficam sob responsabilidade do distribuidor;
- volume de produção / vendas assegurado por prazo definido durante a vigência do contrato, devido às cláusulas de rompimento;
- presença em número maior de clientes e possibilidade de entrada em novos mercados de difícil acesso, inclusive em mercado externos, por meio das marcas próprias do distribuidor (no caso de pequenos fabricantes, o fornecimento de marcas próprias pode ser a porta de acesso a grandes mercados distribuidores);
- melhoria na relação de parceria com o distribuidor, pois a estratégia de marca própria requer grande coordenação entre membros do canal de distribuição, causando cooperação ao invés de concorrência focada em preços;
- possibilidade de entrada da marca de fabricante em um mercado ainda não explorado.

Em relação às razões para se produzir marcas próprias, Toillier (2003) afirma que muitos fabricantes adotaram a estratégia de marca própria visando eliminar os concorrentes, pois, caso o fornecedor opte por não fabricar esses produtos, provavelmente algum concorrente irá fabricá-lo.

Por outro lado, 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 manufactureiras. Nesse sentido, Spinelli e Giraldi (2004) complementam afirmando 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.

As desvantagens no fornecimento de marcas próprias estão relacionadas a (OLIVER, 2001; TOILLIER, 2003):

- existência de contratos de curto prazo (em média um ano), que não permitem planos e garantias de fornecimento por um longo período;
- necessidade de cláusulas de rescisão contratuais bem elaboradas devido à falta de confiança e comprometimento do cliente;
- exigência de divulgação da composição dos custos que permite maior poder de barganha dos varejistas;
- risco de que a tecnologia do produto e dos processos adotados seja facilmente copiada pelos concorrentes;
- incapacidade de conciliar os custos dos produtos e os preços solicitados pelos detentores da marca;
- falta de planejamento por parte dos distribuidores, em que o não-cumprimento das estimativas de volume informado no início da operação acaba gerando estoques de embalagens desnecessários para o fabricante.

O quadro 2.12 resume os principais pontos referentes às vantagens e desvantagens para a produção de marcas próprias de acordo com a perspectiva dos fabricantes.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de capacidade ociosa; - Economia de escala; - Diluição de custos de produção e de distribuição; - Redução dos custos de propaganda e promoção (em alguns casos, a níveis próximos de zero); - Volume de produção/vendas assegurado por prazo definido; - Possibilidade de entrada em novos mercados, inclusive em mercados internacionais; - Melhoria no relacionamento com o varejista, colaborando com a comercialização dos produtos com marca de fabricante; - Aumento da participação no mercado, visando à eliminação de concorrentes; - Sobrevivência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuição do poder em relação ao varejo; - Preocupação com a marca da empresa, riscos de canibalização; - Contratos de curto prazo e relação de dependência; - Cláusulas de rescisão contratual bem elaboradas; - Exigência da divulgação da composição dos custos; - Risco de ter conhecimentos tecnológicos de produto ou de produção copiados pelos concorrentes; - Incapacidade de conciliar os custos dos produtos e os preços solicitados pelos detentores da marca; - Aumento da complexidade do processo produtivo devido às diferentes embalagens e rótulos; - Geração de estoques elevados devido ao não-cumprimento das estimativas de volume.

Quadro 2.12: Vantagens e desvantagens para a fabricação de produtos de marcas próprias
Fonte: baseado em Oliver (2001), Toillier (2003); Gómez e Benito (2008); e Paula (2008).

Dentro dessa discussão sobre vantagens e desvantagens de se produzir produtos de marcas próprias, são apresentados a seguir os trabalhos de Tarziján (2007) e Gomez-Arias e Bello-Acebron (2008) que, por meio de modelagens matemáticas, calculam em quais condições torna-se interessante produzir produtos de marcas próprias.

O trabalho de Tarziján (2007) é baseado em uma modelagem matemática que visa maximizar o lucro dos fabricantes nacionais, levando em consideração variáveis como a percepção de qualidade do produto por parte do consumidor, custos para que um fabricante produza produtos de marcas próprias e também nível de concentração do varejo. Dentre os diversos cenários simulados, obtiveram-se os seguintes resultados:

- 1) o fabricante de marca nacional deve produzir marcas próprias quando existe capacidade ociosa e não existe diferença na qualidade percebida pelo consumidor;
- 2) ao fabricar produtos de marcas próprias de qualidade, um fabricante líder de marca nacional evita a entrada de marcas próprias produzidas por fabricantes secundários ou por concorrentes de marcas nacionais.
- 3) a produção de marcas próprias pode ser encarado como uma forma de resposta ao crescente aumento do poder de barganha dos varejistas. Estes ganhos seriam obtidos pela economia de escala e pelo aumento da eficiência e da competitividade dos fabricantes nacionais.
- 4) quando os fabricantes independentes conseguem apresentar uma qualidade próxima a da marca nacional, os fabricantes nacionais devem entrar no mercado de marcas próprias para garantir a venda de seus produtos e obter economia de escala.

O trabalho de Gomez-Arias e Bello-Acebron (2008) utiliza um modelo econômico de diferenciação vertical e reproduz cenários em que as empresas fabricam produtos com alta qualidade ou com baixa qualidade. Dessa forma, esses autores utilizam a qualidade dos produtos dos fabricantes e o posicionamento do varejo em relação às marcas próprias como variáveis de sua pesquisa, apresentando como conclusão do trabalho quatro situações:

- 1) um fabricante de produtos de alta qualidade deverá produzir marcas próprias apenas se o posicionamento do varejo for de marcas *premium*;
- 2) por outro lado, os fabricantes de baixa qualidade estariam dispostos a fazer marcas próprias independentemente do posicionamento do varejista;

- 3) se o varejista utiliza a estratégia de produtos genéricos, posicionando a sua marca própria como de primeiro preço, o fabricante deve reduzir o preço de seus produtos de forma a tornar essa estratégia inviável para os varejistas;
- 4) se um fabricante de baixa qualidade faz um produto para marcas próprias que está posicionado entre as marcas existentes no mercado, este irá desistir de sua marca de fabricante e irá se tornar um especialista de marcas próprias;
- 5) o varejo deverá escolher um fabricante de alta qualidade para produzir suas marcas *premium* devido às interações estratégicas entre os dois agentes.

Como conclusão desse trabalho, Gomez-Arias e Bello-Acebron (2008) afirmam que a literatura costuma apontar fatores como capacidade ociosa, estoque e poder dos varejistas para explicar a fabricação de produtos de marcas próprias. Porém, de acordo com os resultados apresentados, nota-se que a produção de marcas próprias por fabricantes de marcas nacionais pode ser explicada exclusivamente pela interação estratégica entre fabricantes e varejistas. De forma geral, pode-se dizer que ambos os trabalhos apresentam cenários favoráveis à produção de marcas próprias, baseados em simulações e modelagens matemáticas.

2.3.5 Seleção e Avaliação de Fornecedores

De acordo com Pereira (2001), as marcas próprias implicam um novo relacionamento entre o varejo e seus fornecedores, sendo que o supermercado não atua mais apenas como um distribuidor e assume funções tradicionalmente desempenhadas pelos seus fornecedores, como o desenvolvimento e o gerenciamento de marcas e produtos. No entanto, como não têm condições de fabricar os itens para serem comercializados com suas marcas, essas empresas devem realizar processos de seleção e avaliação de fornecedores que atendam às suas necessidades, inclusive em termos do posicionamento desses produtos.

Nesse aspecto, o departamento de compras desempenha um papel fundamental para o sucesso na estratégia de marcas próprias. Slack et al. (2002) consideram que esse departamento precisa compreender as necessidades da empresa e verificar quais fornecedores possuem capacitações para fornecer produtos para a organização. Kotler (2000) afirma que é

função de um comprador determinar informações como: especificações do produto, faixa de preço, condições e prazo de entrega, condições de serviço, condições de pagamento, quantidade necessária, fornecedores aceitáveis e o fornecedor escolhido.

De acordo com Hutt (2001), a estratégia de compras está se tornando mais estreitamente ligada à estratégia empresarial. Essa nova abordagem exige cada vez mais que os executivos de compra tenham um claro entendimento dos objetivos, dos mercados e das estratégias competitivas. Em relação às tarefas realizadas pelo departamento de compras, McCarthy e Perreault Jr (1997) afirmam que existem em mercados organizacionais três processos de compras: processo de compra nova, de recompensa modificada e recompra direta (quadro 2.13).

	Compra Nova	Recompensa Modificada	Recompra Direta
Tempo Exigido	Muito	Médio	Pouco
Influência	Muita	Alguma	Pouca
Revisão de fornecedores	Muita	Alguma	Nenhuma
Informações necessárias	Muita	Alguma	Pouca

Quadro 2.13: Processos de compra organizacional
Fonte: McCarthy e Perreault Jr (1997)

A compra nova ocorre quando uma organização tem uma nova necessidade e o comprador deseja muita informação. Pode envolver o estabelecimento de especificações do produto, a avaliação das fontes de suprimento e a preparação de uma rotina de pedido que possa ser seguida no futuro, caso os resultados sejam satisfatórios (McCARTHY e PERREAULT JR, 1997). A recompra direta é uma compra rotineira, em que os compradores não se ocupam em procurar novas informações ou novas fontes de suprimento, geralmente é realizada com o mesmo fornecedor de um produto já adquirido anteriormente (McCARTHY e PERREAULT JR, 1997; HUTT, 2001).

A recompra modificada é o processo em que é feita alguma revisão da situação de compra, sendo necessária uma reavaliação de um conjunto de alternativas antes de tomar a decisão. Uma empresa dinâmica pode aproveitar uma situação de acomodação de algum concorrente para fornecer mais informações ou um melhor composto de marketing para o cliente (McCARTHY e PERREAULT JR, 1997, HUTT, 2001).

De forma geral, Baily et al. (2000) apontaram características como qualidade, quantidade, continuidade, serviço e preço como principais variáveis que um cliente procura de seu fornecedor no ato da compra. A qualidade diz respeito ao fato de os produtos serem

atraentes para o consumidor e que incluam serviços, materiais ou componentes que sejam econômicos para efetuar a compra. A quantidade e a continuidade estão relacionadas aos níveis de estoque de matérias-primas e componentes necessários para atender à demanda e às programações de produção ou para atender as necessidades dos consumidores nos momentos corretos. O serviço inclui características como a assistência técnica pré-venda e pós-venda de determinados produtos, cotações pontuais e rigorosas, tempos de entrega confiáveis, facilidade de contato com pessoas de autoridade, entre outros. Preço é o fator mais freqüentemente associado ao fator de compra, sendo necessário um trabalho ao longo da cadeia para a erradicação dos custos desnecessários.

Para a escolha do fornecedor de marcas próprias, Baily et al. (2000) apresentam duas situações em que o fabricante pode fornecer marca própria. Na primeira, o fabricante pode fornecer produtos de sua linha de produção padrão, ou seja, produtos iguais aos comercializados com marca do fabricante, mas com a marca distribuidora. Na outra situação, o varejista especifica detalhadamente todos os atributos referentes a matérias-primas, processos, métodos de controle e qualidade.

De acordo com Piato et al. (2008), é necessário que o distribuidor selecione fornecedores dispostos e capazes de atender às suas especificações, correndo o risco de colocar em jogo a imagem e a credibilidade dos distribuidores. Dessa forma, existem duas situações de compra de marcas próprias. Na primeira situação, a partir do momento em que é identificada a necessidade de selecionar um fornecedor para determinado produto de marca própria, procura-se analisar, primeiramente, dois aspectos: desempenho anterior e reputação (experiência).

- desempenho anterior: são privilegiados os fornecedores que já possuem um relacionamento anterior com os distribuidores; isso facilita a negociação dos critérios estabelecidos nos acordos comerciais, como custo, preço, prazo e tipo de entrega, pois esses fornecedores já conhecem sua dinâmica comercial, o que torna mais fácil o diálogo no estabelecimento do acordo de suprimento de marcas próprias;
- reputação (ou experiência): é dada preferência a fornecedores tradicionais que possuem experiência anterior no fornecimento de marcas próprias, principalmente se forem fabricantes de marcas líderes de mercado (marcas de referência), pois torna o processo de desenvolvimento da marca própria mais rápido e confiável.

Entretanto, caso não sejam encontrados fornecedores que já possuam relação comercial antecedente, é necessário recrutar outros fornecedores no mercado. Nessa segunda situação, deve-se selecionar e avaliar novos fornecedores de marcas próprias, conforme apresentados nos quadros 2.14a e 2.14b.

ETAPA	CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	DESCRIÇÃO DO PROCESSO
Pré-seleção de fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> recomendações da rede de contatos; informações de mercado; certificação de terceiros. 	<p>os possíveis fornecedores podem ser indicados por indústrias, clientes, revistas e por outros contatos, ou então são recrutados por meio de pesquisa de mercado realizada por empresas especializadas;</p> <p>realiza-se auditoria (de fábrica, processos, qualidade dos produtos) dos fornecedores, estabelecendo uma pontuação a cada fornecedor avaliado e informam os resultados de sua certificação;</p>
Análise do histórico dos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> reputação e experiência; possuir marca de fabricante reconhecida no mercado. 	<p>verifica-se se os fornecedores já produzem marcas próprias para outros revendedores, pois essa experiência anterior é um critério que facilita o acordo entre as partes;</p> <p>verifica-se, ainda, se os fornecedores possuem uma marca de fabricante com expressividade no mercado, pois isso traz certa tranquilidade quanto à qualidade dos produtos;</p>
	<ul style="list-style-type: none"> idoneidade e credibilidade; certificação de segurança do produto e de responsabilidade sócio-ambiental 	<p>são verificados alguns aspectos sobre a idoneidade ética e moral dos fornecedores (obrigações fiscais, tributárias e segurança do trabalho), além das certificações relacionadas ao produto, responsabilidade social e ambiental – esses fatores são geralmente exigidos de qualquer fornecedor, independentemente de serem de marcas próprias;</p>
	<ul style="list-style-type: none"> averiguação da situação e estabilidade financeira do fornecedor. 	<p>a situação financeira dos fornecedores é importante indicativo da possibilidade de quebra de confiança nos acordos de fornecimento (exemplo: alterar a qualidade dos produtos para economizar nos custos de produção);</p>
Contato preliminar	<ul style="list-style-type: none"> apresentação das condições contratuais de longo prazo. 	<p>os fornecedores pré-selecionados são convidados para um primeiro contato, no qual são discutidas todas as exigências e a forma de trabalho de ambos;</p>
Visita à fábrica dos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> análise dos aspectos da produção; análise do sistema de logística; análise da capacidade de manutenção da qualidade do produto; 	<p>além da auditoria realizada por empresas terceirizadas, os gerentes e a equipe técnica dos varejistas e atacadistas também fazem uma visita à fábrica dos fornecedores e avaliam aspectos importantes da produção (equipamentos, processos, manual de boas práticas, capacidade produtiva e ociosa), nível tecnológico e sistema logístico nacional, aspectos organizacionais (funcionários, ambiente empresarial, estrutura física e departamental) e, principalmente, os sistemas de controle de qualidade;</p>

Quadro 2.14a: Processo de seleção e avaliação de fornecedores de Marcas Próprias

Fonte: baseado em Piato et al. (2008); Paula (2008); Yokoyama et al. (2009).

De acordo com Piato et al. (2008), o desempenho da qualidade pode ser considerado o fator mais monitorado, uma vez que os outros fatores habitualmente são rotineiros e controlados pelos departamentos comerciais. Dessa forma, são realizadas avaliações da qualidade dos produtos de marcas próprias através de visitas periódicas às fábricas (auditoria de fábrica), que são realizadas no mínimo uma vez ao ano, ou

periodicamente em tempo reduzido, o que depende da sensibilidade e das características do produto em questão. Também é realizada a avaliação, experimentação ou degustação (no caso de alimentos) por “teste cego”, para avaliar o desempenho e a qualidade dos produtos durante o período de fornecimento.

ETAPA	CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	DESCRIÇÃO DO PROCESSO
Solicitação de amostras do produto	<ul style="list-style-type: none"> • requerimento de laudos técnicos dos produtos e de documentação fiscal. 	<p>solicita-se aos fornecedores o envio de algumas amostras do produto, bem como seus laudos técnicos e a documentação exigida por órgãos reguladores;</p> <p>essa análise geralmente segue as especificações pautadas nos padrões de órgãos reguladores e pode, algumas vezes, seguir especificações técnicas exigidas pelos próprios varejistas ou atacadistas;</p>
Avaliação das amostras	<ul style="list-style-type: none"> • análise do departamento de qualidade • análise comparativa das amostras dos produtos; 	<p>o departamento de controle de qualidade dos varejistas e atacadistas realizam testes bioquímicos e sensoriais para a avaliação dos produtos;</p> <p>realiza-se, ainda, uma análise comparativa das amostras por meio de um “teste cego”, que procura avaliar anonimamente o desempenho e a qualidade das amostras em relação aos produtos de referência;</p>
Apresentação das propostas	<ul style="list-style-type: none"> • comparação do grau de competitividade do fornecedor e do produto. 	<p>solicita-se aos fornecedores o envio de propostas de custo total unitário (valor por unidade produzida), para que sejam avaliadas as melhores relações custo/benefício;</p>
Escolha do fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> • condição de equilíbrio entre todos os critérios avaliados. 	<p>a escolha final do fornecedor, depende do equilíbrio buscado entre os principais aspectos analisados, tais como custo de produção, qualidade dos produtos, confiança e principalmente atitude;</p> <p>é importante que o fornecedor esteja realmente interessado e comprometido com aquilo que está propondo.</p>

Quadro 2.14b: Processo de seleção e avaliação de fornecedores de Marcas Próprias (continuação)

Fonte: baseado em Piatto et al. (2008); Paula (2008); Yokoyama et al. (2009).

3. MÉTODO

O presente capítulo está organizado conforme a figura 3.1. Primeiramente, são apresentadas as principais concepções metodológicas de pesquisa. Em seguida, a abordagem, método, validade e técnica de pesquisa e, finalmente, a técnica de análise de dados e o procedimento de escolha das empresas estudadas.

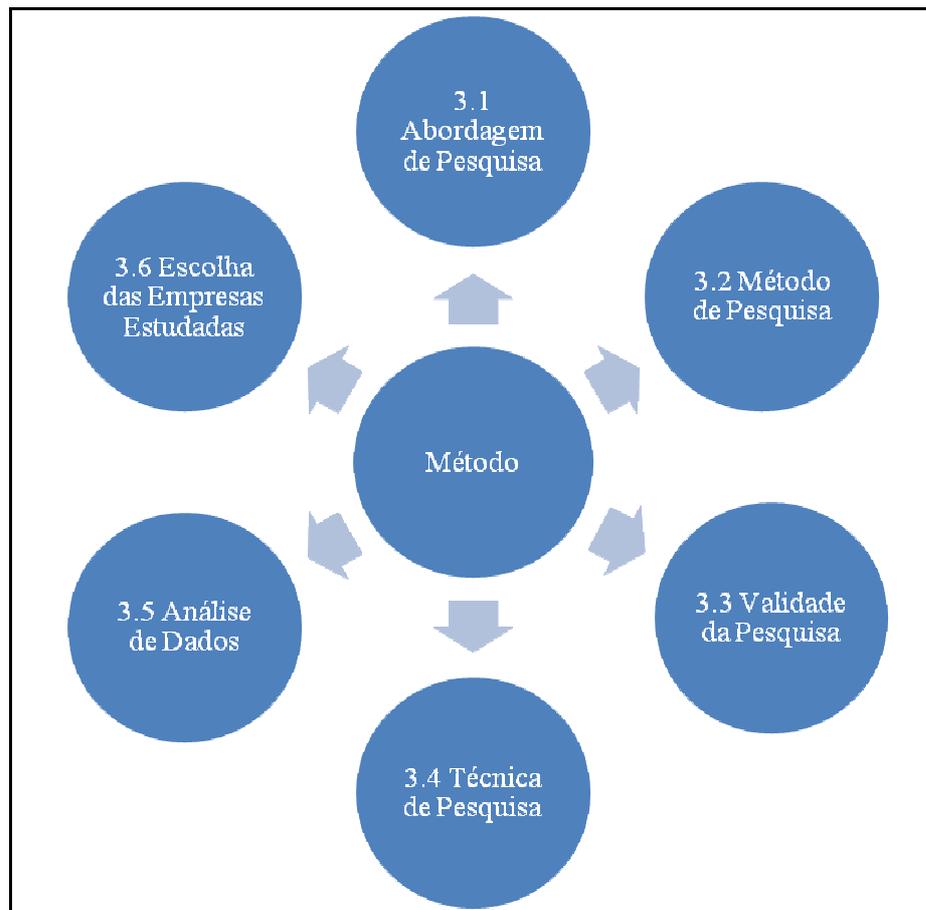


Figura 3.1: Esquema Geral do Método
Fonte: elaborado pelo autor

A metodologia investiga fundamentalmente os métodos, que são os procedimentos que a ciência deve seguir para alcançar com êxito a produção do saber. A explicitação do método é uma etapa essencial para demonstrar como o problema será tratado e como a pesquisa será desenvolvida (CARVALHO, 1989).

Porém, antes do detalhamento do método a ser utilizado na pesquisa, é importante que se façam algumas considerações em relação às principais concepções metodológicas existentes. De acordo com Lakatos e Marconi (1995), essas concepções

possuem uma explicação ampla e um nível de abstração elevado dos fenômenos da natureza e da sociedade, o que possibilita a reflexão e a correta escolha do método a ser utilizado. Em anos recentes, são consideradas quatro importantes concepções metodológicas: o Empirismo Lógico (indutivo), o Racionalismo Crítico de Karl R. Popper (hipotético-dedutivo), a teoria desenvolvida por Thomas S. Kuhn (paradigma) e os programas de pesquisas de Imre Lakatos (CARVALHO, 1989; MATTALO JR, 1989; CHALMERS, 1993).

Segundo Carvalho (1989), o indutivismo dos empiristas lógicos e o dedutivismo de Popper possuem um ponto em comum, que é o relevante papel desempenhado pela experiência. Embora sejam distintos em suas concepções, o indutivismo utiliza a experiência como base para assentar a confirmação de uma hipótese, enquanto o dedutivismo a utiliza para formar a conjectura de que uma determinada hipótese é falsa. Pode-se concluir, dessa forma, que a presente pesquisa não se encaixa em nenhuma dessas abordagens, pois não pretende utilizar experiências para confirmar e nem refutar a teoria.

A teoria desenvolvida por Thomas S. Kuhn prioriza as dimensões históricas, sociais e psicológicas. Segundo essa teoria, é possível afirmar que a atividade desorganizada que precede a formação da ciência torna-se estruturada e dirigida quando a comunidade científica atém-se a um único paradigma. Um paradigma é o conjunto de tudo aquilo que une os membros de uma comunidade científica específica, em que os participantes articulam e desenvolvem seus conhecimentos até encontrarem, inevitavelmente, dificuldades e falsificações aparentes (CHALMERS, 1993; CARVALHO, 1989).

A pesquisa em gestão de produção não costuma utilizar a concepção de paradigmas, sendo mais comum enquadrar-se na concepção metodológica de Imre Lakatos, partindo de um conjunto de teorias existentes. Seguindo essa concepção, a ciência é entendida como um conjunto de teorias que possui uma determinada estrutura e é composta por um conjunto de suposições subjacentes às condições iniciais que protege a teoria da crítica e da refutação. Além disso, possui uma heurística positiva, cujo significado é o de possibilitar o constante aparecimento de novos problemas e a incessante busca de soluções, sendo considerada uma boa teoria aquela que indica os caminhos para novos desenvolvimentos teóricos (MATTALO JR, 1989; CHALMERS, 1993).

Assim, com o desenvolvimento desta pesquisa, são indicadas novas suposições subjacentes aos programas de pesquisa indicados e acredita-se que o conhecimento gerado por ela deve contribuir com o desenvolvimento do conhecimento nas áreas relacionadas às estratégias de produção dos fornecedores de marcas próprias.

3.1 Abordagem de Pesquisa

A pesquisa pode ser classificada em duas diferentes vertentes, de acordo com sua escola de pensamento: qualitativa e quantitativa. Como explicam Amaratunga et al. (2002), a escola do positivismo lógico utiliza métodos quantitativos e experimentais para testar hipóteses, enquanto a escola da ciência interpretativa utiliza observações e dados qualitativos para entender e explicar um fenômeno. Assim, a abordagem de pesquisa utilizada neste trabalho é a qualitativa, pois esta nos apresenta a possibilidade de descobrir novos conhecimentos relacionados ao objeto de estudo.

Conforme Craighead e Meredith (2008), a pesquisa em gestão de produção limitou-se por muito tempo à descrição dos procedimentos de manufatura, restringindo-se apenas à aplicação de modelos matemáticos e resolução de problemas. Atualmente, devido ao aumento da complexidade, torna-se necessária a observação e a coleta de dados do fenômeno ou do problema, a proposição de algumas relações para que, talvez no futuro, sejam aplicados modelos matemáticos visando a alguma otimização. Ainda de acordo com esses autores, a gestão de produção é uma disciplina aplicada que precisa do contato direto do pesquisador com o objeto de estudo para que haja um bom entendimento da complexidade dos fenômenos.

Assim, a abordagem qualitativa possibilita a condução da pesquisa de uma forma intensa e prolongada, através do contato direto entre o pesquisador e a situação estudada. É focada na ocorrência natural dos fatos e eventos em seu ambiente natural, retratando os acontecimentos de “forma real” (AMARATUNGA et al., 2002).

Conforme apontado por Godoy (1995), a presente pesquisa se enquadra na abordagem qualitativa, pois pretende estudar um fenômeno que envolve seres humanos e suas relações sociais, não havendo interesse em enumerar e medir os eventos analisados, nem em empregar instrumental estatístico na análise de dados. Gummenson (2006) acrescenta que a pesquisa qualitativa desenvolve esforços para compreender a complexidade dos fenômenos, levando em consideração que o objeto de estudo pode ser confuso e ambíguo. Nesse sentido, embora possa parecer ser menos rigoroso que as pesquisas quantitativas tradicionais, este autor afirma que as pesquisas qualitativas são mais realistas e relevantes.

Assim, para atingir os objetivos da presente pesquisa, foram obtidos dados sobre os indivíduos, o ambiente e as relações estabelecidas por meio da observação e do

contato direto do pesquisador com as empresas alimentícias fornecedoras de produtos de marcas próprias. Este estudo tem como objetivo buscar novos conhecimentos relacionados às estratégias de produção por meio de entrevistas pessoais que traduzam a ocorrência dos fatos e eventos dessas organizações, buscando retratar as atividades desenvolvidas pelas pessoas envolvidas.

3.2 Método de Pesquisa

Os métodos de pesquisa podem se diferenciar de acordo com a sua finalidade, sendo que a escolha deve estar associada às questões e aos objetivos do estudo (YIN, 2005).

Esta pesquisa utiliza o método do estudo de caso, por meio da análise detalhada e profunda de um evento contemporâneo, levando em consideração o contexto em que o objeto está inserido e utilizando proposições teóricas para conduzir a coleta de dados. O estudo de caso é um dos métodos utilizados pelas pesquisas de abordagem qualitativa, que tem o objetivo de analisar profundamente determinada unidade, levando-se em consideração a natureza e a abrangência da unidade e os suportes teóricos que servem de orientação ao investigador (TRIVIÑOS, 1987).

O estudo de caso pode ser definido ainda como uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Além disso, a investigação de estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências, beneficiando-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2005).

Os estudos de caso podem ser classificados em cinco diferentes formas: (1) descritivo, em que o objetivo é restrito à descrição da prática corrente; (2) ilustrativo, em que a pesquisa tenta ilustrar práticas novas e possivelmente inovadoras desenvolvidas por determinadas empresas; (3) experimental, em que a pesquisa examina as dificuldades para implantar novos procedimentos em uma organização e para avaliar seus benefícios; (4) exploratório, em que se tem o objetivo de se explorar as motivações de determinadas práticas e de se iniciar as investigações para que as idéias e hipóteses sejam testadas posteriormente; e

(5) explanatórios, nos quais a teoria existente é usada para entender e explicar o que está acontecendo num determinado contexto (SCAPENS, 1990).

Assim, o estudo de caso desenvolvido caracteriza-se como exploratório e explanatório, pois explorou os elementos da estratégia de produção presentes em empresas alimentícias fornecedoras de produtos de marcas próprias e utilizou de teorias existentes para a compreensão da unidade de análise, dentro do contexto em que estava inserida.

Conforme explicitado na introdução deste trabalho, existem muitas pesquisas que abordam a teoria da Estratégia de Produção e outras que tratam a Estratégia de Marcas Próprias de acordo com a perspectiva dos consumidores ou do elo distribuidor. Porém, nenhum estudo antecedente relacionou essas duas teorias para explicar as estratégias adotadas pelos fornecedores de marcas próprias. Dessa forma, este estudo de caso buscou trazer novas contribuições para ambos os campos de estudo, procurando compreender as motivações e as estratégias competitivas e de produção dos fornecedores de marcas próprias.

Trata-se de uma abordagem de casos múltiplos, abrangendo 6 empresas fornecedoras de marcas próprias que podem ser classificadas em três grupos, conforme as características consideradas relevantes para o desenvolvimento de uma estratégia de produção (essas características são apresentadas e discutidas posteriormente, na seção 3.5). De acordo com Yin (2005), existe um consenso de que os resultados dos estudos de caso múltiplos são considerados mais convincentes e vistos como algo mais robusto, por permitir a comparação entre os casos e apresentar suas diferenças e similaridades.

3.3 Validade da Pesquisa

Neste ponto da discussão, torna-se relevante apresentar os principais critérios para julgar a qualidade dos projetos de pesquisa. De acordo com Yin (2005), existem quatro testes que são comumente utilizados para realizar esta validação: validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade.

A validade do constructo está relacionada ao estabelecimento de um conjunto suficientemente operacional de medidas. Segundo Lindgreen (2001), a validação do constructo está relacionada à utilização de múltiplas fontes de evidência e de estudos relacionados com o tema para replicar e estender os resultados de pesquisa. Para o estudo em

questão, realizou-se uma revisão da bibliográfica, abordando os principais estudos e pesquisas apresentados em dissertações, revistas e periódicos de alcance nacional e internacional. Esta fase de revisão foi fundamental para que houvesse um bom conhecimento das teorias relacionadas e, conseqüentemente, uma aplicação adequada da teoria nas empresas estudadas.

A validade interna é uma preocupação dos estudos explanatórios, devendo-se levar em consideração todas as possíveis causas de um determinado fenômeno, tomando cuidado com possíveis inferências e contaminação da população (LINDGREEN, 2001). Para tanto, a pesquisa de campo e a análise dos dados foram feitas por meio de diversas fontes de informação, como entrevistas com os gerentes de diferentes departamentos da empresa, além de acesso a sites corporativos e informações publicadas em outras fontes (jornais e revistas).

A validade externa está relacionada ao estabelecimento do domínio pelo qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas, ou seja, trata-se da preocupação sobre a possibilidade de generalização das descobertas, além do estudo de caso imediato (LINDGREEN, 2001; YIN, 2005). Nesse sentido, o presente estudo não possui qualquer intenção de generalizar os resultados obtidos, ficando restritos apenas às empresas que foram estudadas.

Por último, tem-se a confiabilidade, que visa demonstrar que as operações de um estudo podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados (YIN, 2005). Por isso, todos os procedimentos adotados durante a pesquisa de campo foram documentados por meio da gravação das entrevistas, transcrição e arquivamento de tais dados.

3.4 Técnica de Pesquisa

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, foi realizado um levantamento de dados secundários baseados em publicações de livros, teses, dissertações, artigos acadêmicos, além de jornais e revistas. Essas informações permitiram uma primeira análise da teoria sobre as estratégias de produção e das estratégias de marcas próprias adotadas pelas empresas distribuidoras (atacadistas e varejistas).

A partir do estudo e do entendimento dos temas em questão, foram elaborados roteiros de entrevistas semi-estruturadas. Além disso, para a construção desses roteiros, também foram consultados trabalhos que abordavam a Estratégia de Produção ou a Estratégia

de Marcas Próprias, desenvolvidos por alunos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSCar (MAIA, 2006; PIATO, 2006; SOUSA, 2007; GONZALEZ, 2008; PAULA, 2008).

Na fase de elaboração dos questionários, foram definidas as variáveis a serem utilizadas na presente pesquisa. De acordo com Collis e Husey (2005), uma variável é um atributo de uma entidade que pode mudar e tomar valores diferentes, sendo capaz de ser observado e/ou medido. O estabelecimento de variáveis não implica a obrigatoriedade de mensuração, cumprindo a função de nortear a coleta de dados e a análise dos resultados de uma pesquisa científica. Dessa forma, as variáveis apresentadas no quadro 3.1 foram utilizadas na apresentação dos casos e na análise dos resultados.

Tema		Variáveis
Caracterização da Empresa		<ul style="list-style-type: none"> • Linha de Produtos • Número de funcionários • Ano de entrada no mercado de MP • Participação da MP no total do volume
Caracterização da Marca Própria	Motivação para fornecimento de Marca Própria	<ul style="list-style-type: none"> • Razões para entrada no mercado de MP • Aspectos considerados para se decidir pelo fornecimento de MP • Vantagens e Desvantagens
	Características relacionadas à produção	<ul style="list-style-type: none"> • Diferença na especificação do produto • Embalagem de MP • Processo de Desenvolvimento de Produto de MP • Exclusividade de MP
	Condições Comerciais	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de seleção e avaliação como fornecedor de MP • Contrato de fornecimento de MP • Rompimento no fornecimento de MP • Certificação ABMAPRO
Estratégia Competitiva		<ul style="list-style-type: none"> • Diferencial da empresa • Posicionamento da MP • Cliente, fornecedor, estrutura de distribuição • Mercado externo
Estratégia de Produção		<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Produção da MP • Prioridades Competitivas • Decisões Estruturais • Decisões Infra-estruturais

Quadro 3.1: Variáveis da pesquisa
Fonte: elaborado pelo autor.

A presente pesquisa utilizou as entrevistas como principal fonte de coleta de dados primários. Segundo Collis e Husey (2005), a entrevista é um método em que são feitas perguntas a indivíduos previamente selecionados, com o intuito de descobrir o que fazem, pensam ou sentem. Dessa forma, as pessoas entrevistadas foram consideradas informantes

habilitados, por vivenciarem situações no cotidiano relacionadas ao problema da presente pesquisa.

Essas entrevistas tiveram o objetivo de extrair conhecimentos e experiências das pessoas ligadas às decisões estratégicas sobre a fabricação dos produtos de marcas próprias. Além disso, quando possível, foram realizadas entrevistas com mais de uma pessoa da organização e visitas às instalações, que possibilitaram a observação do ambiente de trabalho e o acesso a documentos e relatórios relacionados com os elementos da estratégia de produção destas empresas. Outras informações também foram encontradas em sites corporativos e associações às quais essas empresas pertencem. Todas as entrevistas realizadas foram gravadas e depois transcritas.

3.5 Análise de Dados

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo (YIN, 2005).

Na proposta de Yin (2005), as técnicas de análise de dados dividem-se em três estratégias gerais: (1) baseada em proposições teóricas, em que os objetivos do estudo foram baseados de forma presumida em proposições que refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura e as novas proposições ou hipóteses que possam surgir; (2) explicações concorrentes, em que são testadas hipóteses concorrentes, de acordo com as proposições teóricas encontradas; e (3) descrição de caso, quando uma estrutura descritiva é criada a fim de orientar as análises.

Para a presente pesquisa, utilizou-se a estratégia baseada em proposições teóricas, visando à análise das estratégias de produção adotadas pelos fornecedores de marcas próprias. Yin (2005) afirma que a construção de uma explicação deve ser resultado de um processo iterativo, em que o resultado final pode não ter sido inteiramente estipulado no começo do estudo e, por conseguinte, diferir da abordagem de adequação ao padrão. Essa técnica de análise está em consonância com a concepção metodológica proposta por Imre Lakatos, pois a elaboração gradual dos resultados possibilita o aparecimento de novos problemas e a incessante busca de soluções.

A análise procurou transpor a simples apresentação organizada dos dados para estabelecer relações entre teoria e prática. Dessa forma, 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. Ao final do trabalho, procurou-se sintetizar os elementos da estratégia competitiva e da estratégia de produção dos fornecedores de marcas própria do setor de alimentos.

3.6 Procedimento de Escolha das Empresas Estudadas

Segundo Yin (2005), a lógica da amostragem não se aplica ao método do estudo de caso, pois este não tem o objetivo de avaliar a incidência dos fenômenos. A escolha das empresas foi efetuada a partir dos dados secundários, que colaboraram para a seleção das organizações que melhor se ajustavam às propostas deste projeto.

De acordo com Gómez e Benito (2008), as empresas fornecedoras de marcas próprias apresentam diferenças significativas de estratégia de acordo com o tipo de produto, participação no mercado e posicionamento.

Dessa forma, em relação ao tipo de produto a ser pesquisado, consideram-se os resultados do 14º Estudo Anual de Marcas Próprias publicado pela ACNielsen (2008) e realizado no período de agosto de 2007 a julho de 2008. Segundo 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 apresentados a seguir, no gráfico 3.1.

Conforme se pode notar, das dez categorias apontadas, nove são formados por produtos alimentícios, o que representa a importância dessa categoria no estudo do desenvolvimento de marcas próprias. Devido a isso, a unidade de análise da presente pesquisa será composta de fabricantes de produtos alimentícios que produzem marcas próprias e que possuem diferentes participações no mercado e posicionamentos.

O critério de escolha das empresas foi baseado principalmente na observação do site da Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (ABMAPRO, 2009a), que disponibiliza uma lista com fornecedores associados. Dentro dessa listagem, foram escolhidas algumas empresas do setor alimentício que se enquadravam nos objetivos da

presente pesquisa. Porém, devido à dificuldade de acesso, principalmente às empresas com marcas representativas no mercado, optou-se por contatar também organizações que não eram associadas à ABMAPRO. As informações dessas empresas foram obtidas nas embalagens dos produtos de marcas próprias disponíveis no varejo supermercadista ou em informações divulgadas na mídia (jornais, revistas e televisão).

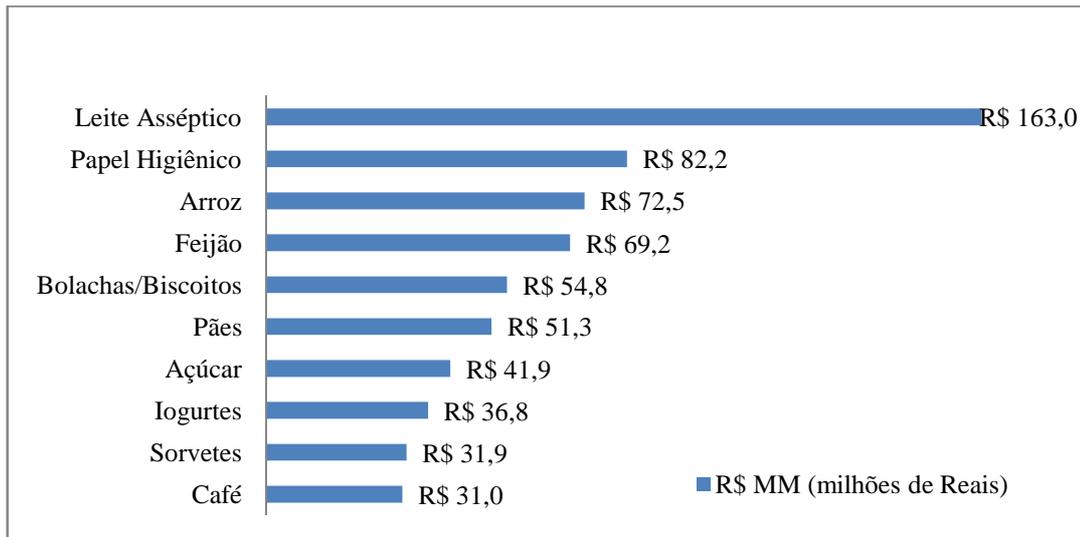


Gráfico 3.1: As 10 categorias de maior faturamento em Marcas Próprias no Brasil em 2008
Fonte: ACNielsen (2008)

Assim, as empresas foram selecionadas intencionalmente e de forma não-probabilística, de acordo com os critérios julgados pelo pesquisador como relevantes. Aspectos como proximidade geográfica e disponibilidade dos diretores e gerentes foram levadas em consideração.

Ao total, foram contatadas 13 diferentes empresas alimentícias por e-mail e telefone, sendo concretizados 6 estudos de casos que obedeciam aos seguintes critérios:

- 2 fornecedores que se dedicam exclusivamente à fabricação de marcas próprias (fornecedor A e B);
- 2 fornecedores que produzem tanto marcas de fabricante quanto marcas próprias (fornecedor C e D);
- 2 fornecedores que produzem tanto marcas de fabricante quanto marcas próprias, sendo as marcas de fabricante consideradas representativas em seu segmento (fornecedor E e F).

Para definir a representatividade das empresas, consideraram-se as melhores colocações em termos de participação de mercado (*market share*). Cabe ressaltar que algumas

empresas apresentavam diferentes participações conforme a linha de produto, sendo considerados nesses casos, outros aspectos como a porcentagem que as marcas próprias representavam no total do volume comercializado, ou a combinação das melhores colocações dentro do *mix* de produtos apresentado.

Desse modo, embora o fornecedor D possua a liderança no mercado de pão de queijo, o fato de a marca própria representar 60% do total do volume comercializado e as outras linhas de produtos apresentarem baixas colocações em termos de participação, fez com que a empresa fosse classificada no segundo grupo.

A marca do fornecedor E, por outro lado, foi considerada representativa por apresentar a segunda colocação no mercado de panetone e a quinta colocação no mercado de ovo de páscoa, além do fato de a marca própria representar menos de 50% do total de volume comercializado. O fornecedor F também faz parte desse grupo por ser a líder no mercado de açaí e a marca própria representar apenas 3% do total do volume comercializado.

Essa classificação inicial tem o objetivo de buscar um melhor entendimento das estratégias das empresas estudadas, pois se acreditava que esse agrupamento pudesse resultar em algum tipo de similaridade entre as estratégias de produção adotadas. As entrevistas foram realizadas entre setembro de 2009 e fevereiro de 2010 e, a pedido dos entrevistados, os nomes das empresas foram preservados e não serão divulgados neste trabalho. Assim, os fornecedores A, B, C, D, E e F representam as empresas estudadas nesta pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Este capítulo apresenta as informações obtidas por meio dos estudos de caso realizados nas empresas alimentícias fornecedoras de marcas próprias. Como é apontado na figura 4.1, os fornecedores foram divididos em três grupos, conforme a estratégia e a representatividade das marcas de fabricante. Ao total, foram realizados 6 estudos de casos, sendo 2 casos de cada grupo de empresas.

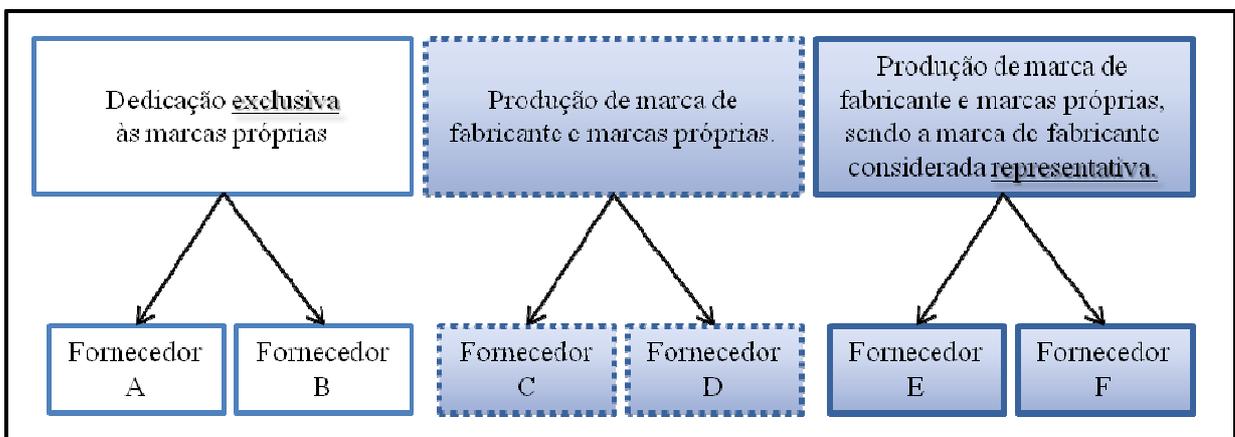


Figura 4.1: Esquema da Apresentação dos Casos
Fonte: elaborado pelo autor

4.1 Apresentação do Fornecedor A

O fornecedor A iniciou suas atividades no final da década de 70 com a produção agrícola da batata. Atualmente, além do cultivo agrícola, faz o processamento industrial desses produtos, empregando aproximadamente 100 funcionários em duas plantas industriais localizadas no interior de São Paulo e no interior da Bahia. Em relação à capacidade produtiva, ambas as plantas conseguem produzir juntas até 350 toneladas de batatas chips por mês.

Além do fornecimento de marcas próprias, o fornecedor A terceiriza a produção para outras marcas, ou seja, responsabiliza-se pela fabricação de batata frita que receberá a marca de outra empresa. Em termos de volume, esse mercado de terceirização representa 29% do total, enquanto o mercado de marcas próprias representa 69%. Portanto,

apenas 2% da sua produção recebe a marca de fabricante, o que, para o presente estudo, enquadra-se nas características de uma empresa que se dedica exclusivamente à marca própria.

Foram entrevistadas duas pessoas dessa organização: a sócia-proprietária, que atua principalmente na parte comercial e administrativa da empresa; e o coordenador de produção, formado em Engenharia de Alimentos e que foi recentemente contratado.

4.1.1 Histórico e Caracterização das Marcas Próprias do Fornecedor A

O início das negociações com o mercado de marcas próprias ocorreu principalmente pela falta de vocação comercial do fornecedor A. De acordo com a entrevistada, a empresa teve origem na produção agrícola da batata e precisava de grandes investimentos em marketing para conseguir entrar no mercado de batata chips. Assim, embora tenha tentado desenvolver sua marca de fabricante, a empresa encontrou barreiras à entrada por se tratar de um mercado altamente competitivo e com marcas consolidadas. Por conseguinte, encontrou nas marcas próprias uma possibilidade de entrar no mercado e iniciou a comercialização com uma grande rede varejista no ano de 2000.

O contato para entrada no mercado de marca própria deu-se inicialmente pelos varejistas, devido à qualidade percebida dos produtos que eram comercializados na época. Embora possuíssem um foco artesanal, com embalagens transparentes e coladas com etiquetas, a entrevistada afirmou que a confiança na qualidade foi fundamental para o interesse inicial dos varejistas.

Atualmente, as empresas varejistas continuam tomando iniciativas para desenvolver produtos de marcas próprias. A sócio-proprietária afirma que o primeiro contrato de fornecimento deu muita visibilidade para a empresa, pois possibilitou que outros varejistas conhecessem seu produto e a procurassem para comercializar marcas próprias. O fornecimento com o primeiro varejista mantém-se até os dias atuais e, por decisão da própria empresa, não comercializa com o principal concorrente desse cliente.

Em relação à especificação e qualidade das diferentes marcas comercializadas, há diferença apenas no aroma, pois a matéria-prima e os processos produtivos são exatamente iguais. Conforme será apresentado mais adiante, a diferenciação dos aromas é feita somente

na última fase do processamento industrial – essa característica possui um papel importante na efetivação do planejamento e controle da produção.

O desenvolvimento de um produto de marca própria é feito em consenso entre as partes, em um processo em que o fornecedor fica responsável pelo desenvolvimento e o cliente faz os testes necessários para aprovação do produto. As características do produto dependem do posicionamento da marca do cliente, pois uma rede que possui um conceito de inovação em marca própria procura aromas que ainda não existem no mercado, enquanto outros clientes buscam apenas uma cópia exata da marca líder.

Para se decidir pelo fornecimento de marcas próprias, é levada em consideração principalmente a estimativa de demanda de cada produto a ser desenvolvido. A entrevistada aponta que esse foi um erro do passado, pois se decidiu pela produção de diversos itens sem se preocupar com a análise prévia da demanda. Nesses casos, o fornecedor pode ficar refém da situação simplesmente por possuir uma grande quantidade de embalagens estocada, tendo que se sujeitar às exigências de seus clientes.

De forma geral, a adoção das marcas próprias é encarada de forma positiva, pois a empresa tem origem agrícola e possuía conhecimento apenas do produto *in natura*. A entrada no mercado de marcas próprias possibilitou a agregação de valor no processo produtivo e a mudança da visão da empresa, que passou a sofrer constantes auditorias. Assim, a exigência de organização, técnica e melhorias no processo são apontadas como principal vantagem deste negócio.

Como desvantagem, apontou-se o alto custo para a impressão das embalagens. De acordo com a entrevistada, embora sejam feitas parcerias com fornecedores para diminuir a quantidade mínima de impressão de embalagens, os fabricantes de marca própria enfrentam dificuldades com seus altos custos. Vale ressaltar que, além do custo com a quantidade mínima de impressão, quando se trabalha exclusivamente com marcas próprias, passa a existir uma grande variedade de clientes e de embalagens para serem impressas e estocadas. Assim, ao multiplicar o número total de embalagens existentes pela quantidade mínima de impressão, tem-se um alto custo de capital para se manter nesse mercado.

Ainda como desvantagem, a entrevistada afirma que as grandes redes de varejo estão deixando a visão de parceria que existia no início das negociações de marcas próprias. Neste período inicial, os varejistas responsabilizavam-se pelo desenvolvimento do produto e do mercado, cabendo ao fornecedor apenas a função de produzir com qualidade compatível. Porém, atualmente, os varejistas passaram a requisitar apoio promocional e participação em eventos, além de aumento nos descontos financeiros.

A entrevistada afirmou que, há alguns anos, uma das grandes redes varejistas teve um considerável crescimento no mercado de marcas próprias por possuir um departamento focado no desenvolvimento e acompanhamento de seus produtos. Porém, foi possível perceber uma mudança em sua estratégia, que resultou na separação dos departamentos de desenvolvimento de produto do departamento comercial. Com essa mudança, esse varejista passou a apresentar desalinhamentos estratégicos dentro de sua própria organização, pois um departamento preocupava-se apenas com as meta de desenvolvimento de produtos, sem se importar com as condições de escoamento e comercialização. Por esse motivo, embora não haja exigências contratuais, o fornecedor A optou por se responsabilizar pela reposição dos produtos de marca própria na prateleira, visando a um melhor posicionamento e conseqüente escoamento do produto.

Ainda decorrente dessa mudança estratégica, essa rede varejista deixou de ter um comprador exclusivo de marcas próprias para realizar as negociações diretamente com o departamento comercial, tratando a marca própria como outra marca qualquer. Essa nova postura tem causado desgaste, pois os varejistas pressionam cada vez mais para obter apoios e colaborações e estão sempre fazendo comparações entre os fornecedores de marcas próprias com as iniciativas das empresas de marcas líderes.

Para a entrevistada, a criação da Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (ABMAPRO) deu-se justamente para proteger os fornecedores das crescentes exigências das redes varejistas, pois o conceito inicial da marca própria, que visava à fidelização do consumidor e à existência de uma alternativa de negociação está sendo desvirtuada.

Questionada sobre o tipo e imagem das embalagens, afirmou que os clientes são responsáveis pelo seu desenvolvimento e o custo fica sob responsabilidade dos fornecedores. Nesse ponto, foram relatadas dificuldades no caso de renovação do *layout* das embalagens, pois o departamento de marketing do cliente costuma tomar essa decisão sem avisar previamente os fornecedores, solicitando a troca imediata de todas as embalagens para que se tenha um lançamento nacional. Esse tipo de atitude prejudica o fornecedor, pois este ainda pode possuir grandes quantidades de embalagens estocadas que foram pagas por eles e não poderão ser mais utilizadas.

No caso de rompimento de contrato, há uma cláusula que prevê a obrigatoriedade de compra do consumo médio dos últimos três meses, mas isso não garante o escoamento integral do estoque dessas embalagens, pois geralmente a quebra de contrato ocorre justamente pela baixa demanda do produto.

Para o fornecimento de marcas próprias, as fábricas passam por um rigoroso processo de avaliação. Nesse sentido, a entrevistada afirma que o Fornecedor A tinha uma noção do que era qualidade, mas as auditorias exigiram que todos os processos fossem registrados e a rastreabilidade fosse plenamente desenvolvida. Devido a isso, acredita-se que as empresas que não têm a obrigatoriedade de passar por uma auditoria apresentam falhas em seus sistemas de qualidade.

As avaliações e auditorias são realizadas periodicamente e sua frequência depende da pontuação adquirida (bimestral, semestral ou anual). O fornecedor A não teve nenhum caso de descontinuidade devido às não-conformidades da auditoria.

Em relação ao contrato de fornecimento, existem diferenças nas taxas e descontos contratuais de aniversário da rede, inauguração, promoção conjunta. Para as marcas próprias, essas cláusulas podem não constar ou apresentam valores menores.

O fornecedor A não possui nenhum caso de rompimento no fornecimento de marca própria, procurando sempre negociar condições para atendimento das exigências e necessidades de seus clientes.

4.1.2 Estratégia Competitiva do Fornecedor A

O principal diferencial do fornecedor A está na qualidade e na variedade da matéria-prima, que são garantidas pela origem da empresa na cadeia de fornecimento de batata e conseqüente utilização de matéria-prima de seu próprio cultivo. Além disso, para conseguir atender à demanda, foram realizados contratos de fornecimento com outros produtores de batata, englobando as mesmas exigências de qualidade e variedade.

Esse contrato consiste no compromisso de comprar um determinado número de sacas de batatas a um custo pré-estabelecido, garantindo o escoamento do produtor. Porém, devido à ausência de cláusulas de exclusividade, esses mesmos produtores começaram a desenvolver contratos de fornecimento com os concorrentes do fornecedor A, garantindo a mesma qualidade da matéria-prima e diminuindo a sua vantagem competitiva.

Embora o fornecedor A ofereça um produto diferenciado, o posicionamento da marca própria fica sob responsabilidade do cliente, que pode procurar itens de primeiro preço, imitação da marca líder ou produtos inovadores. Conforme já relatado, a matéria-prima e os

processos produtivos são iguais para todos os clientes, podendo haver diferenças apenas no aroma. É nesse sentido que podem ser desenvolvidos aromas iguais àqueles lançados pelos concorrentes ou novos aromas conforme requisições dos clientes.

Em relação ao posicionamento de primeiro preço, o fornecedor A está descartando um projeto em que tentou colocar uma marca de combate no mercado. Esse projeto foi desenvolvido em conjunto com uma rede varejista, na tentativa de evitar que seus concorrentes o fizessem. Porém, verificou-se que, para o mercado de batata frita, aspectos como embalagem e disposição na gôndola são mais importantes no processo de decisão de compra, enquanto o preço extremamente baixo gera um sentimento de desconfiança. Devido ao fracasso de vendas, esses produtos foram tirados de linha e serão fabricados somente até o término das embalagens estocadas. Acredita-se que, para esse mercado, o preço não seja um fator determinante no comportamento do consumidor, pois embora tivessem a mesma qualidade, esses produtos não tiveram uma boa venda.

Embora o fornecedor A tenha relatado problemas com alguns clientes, o relacionamento é avaliado de forma positiva, por meio de troca de informações, desenvolvimento conjunto de novos produtos e disponibilidade para negociações. Em relação à troca de produtos, paga um percentual de vendas que garante a não obrigatoriedade de troca de produtos danificados no ponto de venda.

A entrega dos produtos de marca própria é realizada somente para a Central de Distribuição, ficando a distribuição ponto-a-ponto sob responsabilidade dos varejistas. Foram relatadas dificuldades com algumas redes de varejo, em que os caminhões chegam a esperar mais de um dia para efetivar as entregas. De acordo com a entrevistada, uma das redes de varejo enfrenta problemas com o aumento do número de lojas e a falta de estrutura da Central de Distribuição, que ainda não foi adaptada para conciliar essa nova demanda. Por isso, já enfrentou casos em que as cargas foram devolvidas simplesmente por falta de espaço.

O fornecedor A detém a produção das batatas *in natura* e possui contratos de fornecimento com outros produtores para atender sua demanda. Os fornecedores de batata possuem uma relação de parceria de longa data, caracterizado por diálogo e trabalho conjunto. Porém, em casos de ruptura, pode procurar fornecedores no mercado *spot* que atendam as exigências de qualidade e de preço.

Atualmente, o fornecedor A não está atuando no mercado externo, embora já tenha atendido algumas demandas. Assim, chegou a fazer duas entregas de marcas próprias para a Argentina, mas relata que seu produto enfrenta dificuldades de baixo prazo de validade, volume de produto e altos custos com frete. Por outro lado, essas especificidades também

dificultam a entrada de produtos importados neste setor, o que as caracterizam como barreiras de entrada.

4.1.3 Estratégia de Produção do Fornecedor A

O fornecedor A possui aproximadamente 150 SKU's, resultantes da combinação de 4 tipos de cortes (palha, ondulada, lisa e sensação-lisa), 18 aromas e diferentes tamanhos de embalagem, marcas e clientes.

Resumidamente, a industrialização da batata passa pelos processos de descascamento, lavagem, seleção, corte, secagem, fritura, exaustão, aromatização e embalagem. Esses processos estão organizados em linha e apresentam diferenciações conforme o produto a ser fabricado. Portanto, o tempo de funcionamento do descascador, da esteira de secagem, exaustão e fritador devem variar conforme o produto, assim como o corte é determinado conforme as 4 possíveis variações.

A aromatização e a embalagem representam os processos que diferenciam os produtos finais dos clientes. Desse modo, a programação de produção costuma ser realizada de forma que os processos anteriores sejam constantes e sofram um menor número de *setups*, para que o maior número de ajustes seja realizado apenas nesses últimos processos.

Segundo o entrevistado, o tempo para a troca de linha é de aproximadamente 30 minutos, consistindo principalmente na troca das facas e na lavagem do descascador e do lavador. A troca de aroma é imediata quando passa do sabor natural para a temperada, mas, no caso de troca de temperos, demora aproximadamente 10 minutos para a limpeza da calha, câmara e esteira de embalagem – todas essas características são levadas em consideração para maior eficiência na programação da produção.

O fornecedor A mantém um pequeno estoque de produtos acabados visando à economia de escala, a redução do número de *setups* e maior agilidade para entrega dos produtos. Porém, como a capacidade produtiva da fábrica de São Paulo está praticamente tomada com a utilização de 3 turnos por dia, não há possibilidade de se criar grandes níveis de estoque, pois os itens produzidos são rapidamente escoados.

Em relação ao *Lead Time*, apenas uma das redes exige que o pedido seja entregue até 4 dias após o recebimento do pedido, enquanto os outros clientes aceitam até 7

dias. A exigência de entrega em 4 dias pode levar o fabricante a uma reprogramação da produção, pois esta rede costuma fazer pedidos em grandes volumes. Para conseguir atender a essa exigência, o fornecedor A costuma fazer análises do relatório de entrada e saída disponibilizado pelo cliente e cria parâmetros próprios de reposição na tentativa de prever os itens que serão requisitados.

Nesse ponto, a entrevistada salienta a importância de uma correta programação de produção para o aumento da produtividade. Assim, cita como exemplo o desperdício relacionado à troca de embalagens, em que chega a gastar até 2 metros de filme para ajustar a máquina e iniciar a produção de um novo item. Em contrapartida, os fabricantes de marcas líderes possuem apenas uma marca e não necessitam trocar as embalagens e nem fazer constantes ajustes.

Em relação à validade do produto, algumas redes de varejo chegam a exigir que a entrega seja feita em até 1/6 da vida útil, ou seja, caso o produto tenha 6 meses de validade, a entrega deve ser feita até no máximo 1 mês após a fabricação. Essa característica influencia na programação de produção, pois o produto não pode ser armazenado por muito tempo e deve ser produzido o mais próximo possível da data do recebimento do pedido.

Na ocasião da visita à unidade fabril, o fornecedor A estava enfrentando dificuldades devido à falta de matéria-prima ocasionada pelas fortes chuvas da época. De acordo com o entrevistado, foi necessário procurar outros produtores no mercado que apresentassem uma matéria-prima de qualidade a um preço acessível. É importante notar que, nesse caso, houve um aumento considerável nos custos de produção, tendo a necessidade de consultar o cliente sobre as novas condições de negociação e de fabricação do produto.

4.1.3.1 Prioridades Competitivas do Fornecedor A

Para atingir o objetivo estratégico de redução de **custos**, o fornecedor A considera essencial a qualificação no processo agrícola da batata, pois a matéria-prima é responsável pela maior porcentagem do custo final do produto. Dessa forma, desenvolve trabalhos na origem da cadeia produtiva por meio do desenvolvimento de variedades, técnicas de adubação e controle do teor de sólido da batata.

Além disso, também são apontados esforços de redução de custos em outras áreas, como negociação de compra de lotes econômicos de matérias-primas (gordura, temperos, embalagens), redução dos pontos de perda no processo, planejamento e programação de produção, diminuição do número de *setups*, além da sobreposição dos turnos para que não haja parada para almoço.

Para a gerência da **qualidade**, está implantado o manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF), Procedimento Padrão de Higiene Operacional (PPHO) e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC). Todos os funcionários recebem treinamentos periódicos sobre as exigências e práticas de qualidade.

As auditorias dos clientes são realizadas periodicamente e, de acordo com o entrevistado, não necessita de grandes esforços para cumprir com as exigências – apenas fazem uma verificação dos problemas apresentados nas auditorias anteriores, visando à melhoria contínua do processo.

Em relação às exigências de **flexibilidade**, o fornecedor A procura sempre atender às demandas dos clientes, inclusive com reprogramação de produção se for necessário. Conforme já relatado, o fato de uma grande rede varejista exigir a entrega de grandes volumes em apenas 4 dias pode ocasionar alteração da programação de produção – principalmente pelo fato de o fornecedor A não manter grandes níveis de estoque.

O fornecedor A faz o desenvolvimento de novos produtos tanto pela alteração do aroma ou pela inovação destes. O cliente geralmente solicita uma amostra do produto e faz uma análise sensorial e laboratorial. Pelos resultados obtidos, o cliente pode solicitar alguma modificação no aroma (diminuição ou redução da concentração) ou a mudança total do perfil - nesses casos, o gerente de produção faz um trabalho de desenvolvimento com os fornecedores de aroma.

Para o cumprimento do objetivo estratégico de **entrega**, o fornecedor A costuma fazer uma previsão de venda por meio das curvas de consumo de cada produto. Assim, baseadas nessas informações, realiza a programação de produção e de suprimentos visando ao atendimento dos pedidos de forma rápida e confiável.

Devido a isso, uma das redes varejistas disponibiliza para todos os fornecedores as informações sobre os níveis de estoque de cada loja. Baseado nessas informações, o fornecedor A faz análises diárias e colabora com a gestão de estoque dos varejistas, apontando quais lojas estão sem consumo e, possivelmente, com problemas de estoque virtual ou com produtos armazenados no depósito, fora da prateleira.

Ainda em relação às negociações de entrega, existe uma tentativa de fechar o pedido numa quantidade suficiente para completar uma carga, para viabilizar a logística. Assim, caso tenha muitos itens num mesmo pedido, não há nenhuma exigência de quantidade mínima por item, mas uma preocupação para que haja uma quantidade total suficiente para completar uma carga.

Em relação aos **serviços** oferecidos aos clientes, o fornecedor A oferece consultorias de logística para uma rede de varejo, que realiza avaliações sob os aspectos de assertividade, pontualidade, remessa de notas fiscais eletrônicas, nível de ruptura e nível de projetos de logísticas de seus fornecedores. O fornecedor A já ganhou alguns prêmios e afirma que esse tipo de iniciativa garante um nível de credibilidade junto ao cliente.

Além disso, conforme já apresentado, o fornecedor A se responsabiliza pela reposição dos produtos de marca própria na prateleira, visando a um melhor posicionamento e consequente escoamento do produto.

O atendimento ao consumidor final é de responsabilidade do varejista, que coleta as informações e repassa para o fornecedor. Assim, possui uma estrutura para atender a esses clientes e garante a qualidade dos produtos ao consumidor final.

Questionados 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 dos custos e da flexibilidade.

4.1.3.2 Decisões Estruturais e Infra-Estruturais do Fornecedor A

O fornecedor A possui duas unidades produtivas organizadas em linha. As **instalações** prediais de São Paulo foram adaptadas da beneficiadora de batata que existia no local. De acordo com a entrevistada, essa adaptação trouxe alguns problemas no processo de seleção como fornecedor de marcas próprias, mas já foram totalmente solucionados. Por esse motivo, a segunda planta na Bahia já foi projetada e construída como uma fábrica de batata fritas, visando ao atendimento das exigências dos clientes varejistas.

Em relação à **capacidade** produtiva, ambas as plantas produzem até 350 toneladas de batatas fritas por mês, sendo atualmente utilizada 80% dessa capacidade, por meio de 3 turnos diários de produção. Assim, embora tenha construído recentemente a

unidade produtiva da Bahia, possui também planos de expansão da fábrica de São Paulo pela aquisição de novos equipamentos.

Apesar de existirem equipamentos com **tecnologia** mais atual, as máquinas utilizadas são consideradas ideais para o número de clientes existentes. Neste sentido, foram relatadas iniciativas visando à melhoria na utilização da linha existente, por meio da redução de perdas, aumento da produtividade e melhor absorção da capacidade disponível.

Em relação à **integração vertical**, o fornecedor A possui origem agrícola e utiliza parte da matéria-prima de seu próprio cultivo. Essa característica permite que o fornecedor tenha conhecimentos específicos da origem da cadeia produtiva e consiga desenvolver fornecedores confiáveis que garantam a qualidade, a variedade e a confiabilidade de seus produtos.

A **organização do trabalho** do fornecedor A conta com trabalhadores com funções determinadas e encarregados de processos-chave, como embalagem, corte e fritura. Para cada turno, existem encarregados que devem controlar e tomar decisões, além de gerenciar os trabalhadores relacionados no processo-chave. Normalmente, cada funcionário possui uma função fixa que pode ser trocada conforme a necessidade ou a demanda em outros postos. Funciona com 3 turnos de trabalho, com média de 14 funcionários por período. O coordenador de produção costuma alterar seus horários para acompanhar o processo produtivo dos 3 turnos.

Em relação aos **recursos humanos**, os funcionários do chão de fábrica são da própria cidade e possuem baixa escolaridade. Para desenvolverem suas funções, recebem treinamentos de qualidade e de trabalho em equipe. Como incentivo, possuem metas de produção e de redução de *setups*, que podem resultar em ganhos compartilhados.

Para o controle da **qualidade**, possui laboratório próprio, que realiza a análise do teor de cloreto, acidez da gordura, teor de sólido, entre outros. Esses testes são realizados ao longo do processo produtivo, desde a recepção da matéria-prima até o produto final. Segundo o entrevistado, 80% da qualidade do produto final está relacionada à matéria-prima.

A inspeção de recebimento da matéria-prima visa classificar a batata conforme o tamanho, pois existe um contrato que especifica as porcentagens permitidas. Desse modo, são realizadas inspeções por amostras, por meio de um gabarito com furos que serve para classificar o tamanho das batatas e calcular sua porcentagem de acordo com o contrato.

O **PCP** é realizado em conjunto pelo gerente de produção e pela equipe comercial, que é responsável pela coleta de informações e previsão de demanda. O fornecedor

A não possui nenhum sistema de informação para o controle de materiais, utilizando apenas tabelas de Excel.

A programação de produção procura balancear as quantidades dos pedidos recebidos e as quantidades da previsão da equipe comercial. Por esse motivo, aproveita os momentos em que não possui pedidos a serem atendidos para manter um estoque mínimo de todos os SKU's, segundo a previsão de venda. Pela programação, procura fabricar os produtos com menor giro apenas uma vez por mês, visando a redução do número de *setups*. A frequência do cálculo da programação de produção depende dos níveis de estoque de produtos acabados, pois, quando os estoques estão altos, é possível realizar uma programação semanal, enquanto os pedidos são atendidos pelos produtos já fabricados. Caso contrário, a programação é calculada a cada dois ou três dias, visando atender aos pedidos recebidos.

Existe uma preocupação com a validade do produto, que pode variar de 4 a 7 meses. Assim, caso o produto tenha somente sal em sua especificação, terá um tempo de prateleira maior, enquanto a adição de variedades de temperos acarreta na diminuição do tempo de prateleira. De acordo com o entrevistado, os clientes de marcas próprias possuem uma equipe de engenheiros que exigem um prazo de validade menor, visando à garantia da qualidade de seus produtos.

4.2 Apresentação do Fornecedor B

O fornecedor B iniciou suas atividades em 1985, com a produção de massas caseiras. A massa caseira pode ser caracterizada pelo uso intensivo de mão-de-obra e pela ausência do processo de extrusão, que é uma máquina de alta produtividade utilizada para o processamento de massas industriais. Sua planta industrial situa-se no interior de São Paulo e emprega aproximadamente 80 funcionários, com uma capacidade produtiva de 250 toneladas de macarrão caseiro por mês.

Sua produção está dividida entre os clientes de marcas próprias e a terceirização, em que recebe todos os insumos de outras empresas e apenas realiza o processamento do produto. Do total de volume comercializado, as marcas próprias e a terceirização representam, juntas, 90%, enquanto a marca de fabricante fica com apenas 10%. Embora tenha sido relatado o interesse de expandir a comercialização de produtos da marca

de fabricante por meio da reestruturação da marca, para o presente trabalho, o fornecedor B foi considerado como um fabricante exclusivo de marcas próprias.

Foram entrevistadas duas pessoas dessa organização: o gerente de vendas, que trabalha na empresa desde 2002, e o responsável técnico de qualidade, que é formado em engenharia de alimentos e iniciou na empresa como prestador de serviços técnicos, sendo efetivamente contratado no ano de 2004.

4.2.1 Histórico e Caracterização das Marcas Próprias do Fornecedor B

A entrada no mercado de marcas próprias deu-se no início da década de 90, com o conceito de produtos genéricos. Na época, decidiu-se pelo fornecimento apenas por visualizar uma oportunidade de negócio em um diferente nicho de mercado, mas acabou se tornando fundamental para o crescimento da empresa.

No início, a estratégia de marca própria dos varejistas era voltada apenas para o preço e não havia interesse em investir em qualidade. Essa estratégia equivocada prejudicou a imagem dos produtos e influencia negativamente até os dias atuais, pois gerou um sentimento de desconfiança nos consumidores. Assim, acompanhando a estruturação do varejo na tentativa de mudar o conceito dos produtos genéricos, o fornecedor B associou-se a ABMAPRO para melhorar a qualidade de seus produtos.

Como explica o entrevistado, a fabricação de marcas próprias é, atualmente, muito fiscalizada, chegando ao ponto de ser mais seguro consumir um produto de marca própria do que de marca de fabricante, pois as fábricas são constantemente auditadas e acompanhadas. Ao longo da vida de um contrato, os testes são revalidados frequentemente por meio de auditorias e *check-lists*, que exigem evolução constante do fornecedor para atender às exigências dos clientes.

O consumidor da marca de fabricante, por outro lado, possui apenas o respaldo da fiscalização dos órgãos do governo, principalmente da ANVISA. Segundo o entrevistado, as exigências legais sempre se restringem aos requisitos mínimos, enquanto as auditorias sistematizam os padrões de qualidade e acabam exigindo mais dos fabricantes.

A qualidade do produto é a mesma para todos os clientes, havendo apenas diferenças de especificação em alguns casos. O objetivo é que não haja frustração por parte do

cliente, preocupando-se para que este compre exatamente aquilo que está procurando. É possível perceber um cuidado com a imagem da empresa, pois o nome do fabricante está estampado na embalagem do produto.

Atualmente, por possuir experiência e conhecimento no mercado de marcas próprias, muitos clientes procuram o fornecedor B para consultas de viabilidade de novos negócios, mas também desenvolve trabalhos de captação de novos negócios. Diante disso, o entrevistado afirma que existe uma parcela de varejistas que necessita de um trabalho de convencimento, pois estes ainda não entenderam que a marca própria é um tipo de promoção de baixo custo que pode trazer o consumidor para dentro da loja, por meio de um produto de qualidade e de confiança.

O desenvolvimento de produtos de marcas próprias é realizado conforme as necessidades e solicitações dos clientes. Assim, inicialmente são oferecidos os produtos que já existem na linha do fabricante e, caso haja interesse, pode-se fazer alguma adequação ou até o desenvolvimento de novos produtos conforme aprovação da equipe do varejista. O fornecedor B desenvolveu itens como o macarrão de oito grãos, macarrão com linhaça ou de soja que foram lançados em conjunto com o cliente e que são inéditos no mercado de massas. Neste sentido, não há nenhum tipo de contrato de exclusividade, havendo a possibilidade de oferecer tais produtos para outros varejistas.

Segundo o entrevistado, o tempo de desenvolvimento de um novo produto (formulação, aprovação, arte, embalagens e cadastro de produtos na loja) é de aproximadamente 6 meses. Os custos de desenvolvimento relacionados à busca de insumos, desenvolvimento de amostras e testes são de total responsabilidade do fabricante. Além disso, antes do desenvolvimento propriamente dito, são realizados estudos de viabilidade e de possibilidade de atendimento da demanda com a capacidade instalada.

O fornecedor B produz mais de uma opção de marca própria para o mesmo cliente. Assim, seu variado *mix* de produtos possibilita o fornecimento de uma linha de massas caseiras e uma linha de massas saudáveis (*light*, linhaça, soja, rico em fibras) para o mesmo varejista.

Para se decidir pelo fornecimento de produtos de marcas próprias, existe uma preocupação relacionada ao lote mínimo de impressão de embalagens, pois é preciso imobilizar um capital exclusivamente para determinado cliente. Nos casos em que o cliente não possui um giro de produtos justificável, a embalagem pode durar por até 2 ou 3 anos, correndo o risco de sofrer mudanças de legislação ou alteração por parte dos próprios varejistas.

Assim, o perfil de um possível negócio é decidido pelas características da loja e pelo volume de venda de cada produto a ser desenvolvido. Nem todos os clientes possuem potencial para desenvolver um produto de marca própria, pois estes devem possuir lojas comercialmente sadias, pontos de venda bem abastecidos e, principalmente, tradição com os consumidores finais. Além disso, mesmo que o varejista possua um número significativo de lojas, deve-se analisar o volume de venda para cada produto, para que este apresente uma quantidade que justifique o investimento.

Os resultados obtidos com as marcas próprias são considerados positivos e a principal vantagem é a possibilidade de entrada no mercado sem a necessidade de possuir uma cadeia de distribuição e nem grandes estruturas comerciais. Como exemplo, cita que o trabalho de comercialização e desenvolvimento de novos negócios é realizado por apenas um funcionário.

De acordo com o entrevistado, os fornecedores de marcas próprias podem utilizar a estrutura de distribuição do varejista. Assim, embora tenha um trabalho de acompanhamento e de negociação, estes são menores se comparados com o desenvolvimento de uma linha nacional que envolve grandes estruturas. A marca própria é uma grande rede de distribuição, em que se consegue atingir grandes volumes e um grande número de lojas utilizando a estrutura do cliente.

Em relação às desvantagens no mercado de marca própria, citou-se a vulnerabilidade ocasionada pelo pequeno número de clientes, os quais se tornam responsáveis pelo principal negócio da empresa, pois a comercialização da marca de fabricante possibilitaria a manutenção de uma carteira de clientes, em que se pode buscar novos ou até romper com os existentes, caso seja necessário. Para se proteger dessa relação de dependência, o fornecedor B procura tomar ações de diversificação, inclusive para aumentar o seu poder de negociação.

Ainda como desvantagem, foi citada a constante solicitação dos varejistas para ações de marketing em conjunto, além do fato de alguns compradores tratarem o fornecedor de marca própria como um fornecedor comum. Nesse sentido, o entrevistado ressalta que os produtos de marcas próprias possuem especificidades que viabilizam a comercialização entre as partes, ou seja, o consumidor final procura um produto de qualidade que tem um preço igual ou menor ao da marca líder. Porém, para conseguir satisfazer essas características, o entrevistado salienta que o fornecedor de marca própria não deve pagar por ações de marketing e muito menos ser tratado como um fornecedor qualquer.

Em relação ao tipo e à imagem da embalagem, informou-se que existe uma padronização da planta técnica conforme o tipo de produto, enquanto a arte é desenvolvida pela agência contratada pelo varejo. Assim, o varejo coordena todo o processo de desenvolvimento da imagem da embalagem e entrega a gravação para o fabricante, que arca com os custos.

Para entrar no mercado de marcas próprias, o fornecedor B teve de fazer adequações para cumprir as exigências das auditorias. Para o entrevistado, as empresas que produzem marca própria devem sempre melhorar e se adequar para atender às exigências do varejo. Assim, embora seja um trabalho oneroso, considera esse trabalho como positivo, pois desenvolve a empresa como um todo. Apesar de a empresa já ter sofrido algumas não-conformidades, não houve nenhum caso de descontinuidade de fornecimento, apenas pontos de melhoria no processo, mão-de-obra e instalações.

Em relação à certificação única da ABMAPRO, considera seus custos e seu nível de exigência muito além das auditorias individuais. Segundo o entrevistado, poucos varejistas exigem que as auditorias sejam feitas por empresas contratadas sob o custo do fabricante. Dessa forma, grande parte das auditorias é realizada pela própria equipe do cliente sem custos adicionais. Por esse motivo, afirma que os altos custos da certificação única da ABMAPRO ainda não compensam o trabalho e o custo de pagar cada certificação individualmente.

Em relação ao contrato de fornecimento, as principais diferenças estão nos percentuais contratuais de desconto no produto, logística de distribuição, verba de aniversário da rede, verba de inauguração, reforma de lojas, entre outros. Para as marcas próprias, essas cláusulas podem não constar ou podem apresentar valores diferentes. Tradicionalmente, qualquer fornecedor que queira comercializar uma marca de fabricante tem de se enquadrar nessas exigências e efetuar o pagamento das taxas.

O contrato de marcas próprias é renovado anualmente de forma automática, havendo casos em que é preciso fazer ajustes comerciais, logísticos, de qualidade ou valores de auditoria. A especificação do produto também consta no contrato, mas praticamente não se altera ao longo das renovações, pois não se costuma fazer ajustes de especificação.

Em relação ao rompimento de contratos, todos ocorreram em comum acordo, sem qualquer tipo de surpresa. Geralmente, são realizadas negociações em que o cliente solicita uma redução de custo e o fabricante verifica a possibilidade de atender tal demanda. Nos casos de rompimento, negociou-se o término das embalagens antes da descontinuidade de determinado produto.

4.2.2 Estratégia Competitiva do Fornecedor B

O segmento de massa caseira é formado por fábricas de pequeno e médio porte que atendem mercados regionais. Devido a isso, existe uma divisão no estado de São Paulo em que algumas empresas atendem mais a capital, enquanto outras são voltadas para o interior, mas são poucas as que produzem para marca própria. Nesse contexto, o fornecedor B tem atendido às demandas possíveis, dentro da capacidade produtiva existente. De acordo com o entrevistado, a empresa não busca novos mercados por restrições de capacidade produtiva e de distribuição.

O principal diferencial do fornecedor B está na inovação e na especialização no mercado de marca própria. O entrevistado afirma que, para conseguir satisfazer o mercado de marca própria, é preciso manter os produtos tradicionais e, ao mesmo tempo, inovar em formulação, pois o cliente busca um produto que agregue valor e que ainda não tenha parâmetros no mercado.

Assim, seu posicionamento é de diferenciação do produto, por meio de inovações e melhoria constante da qualidade, embalagem, aparência, abastecimento e variedade de seus produtos.

Para definir a relação com os clientes, afirma que existe um interesse comercial mútuo e que cada um age conforme seu tamanho e suas possibilidades. Assim, para o prosseguimento de um negócio, afirma que é preciso analisar a viabilidade de forma que haja vantagens para ambos os lados. Embora tenha maior facilidade de negociação com as marcas próprias, acredita que as questões comerciais, como ajuste de preço, negociação de volume e participação em jornal sejam cada vez mais cobradas pelos varejistas, pois estes estão sempre em busca de melhores resultados. Cabe ao fornecedor analisar e ter uma postura, aceitando ou não tais exigências.

A entrega é realizada apenas nas centrais de distribuição. Para tanto, procura negociar a conciliação de cargas e formação de lotes e faz a entrega por meio de uma empresa de logística contratada.

Em relação aos fornecedores, não possui nenhum tipo de parceria ou contrato, buscando apenas no mercado *spot* aquelas matérias-primas que atendam os parâmetros

mínimos de qualidade. Para o caso da farinha de trigo, procura sempre comprar de 3 fornecedores qualificados para garantir a qualidade, o bom atendimento e a troca de lote se for necessário, mas isso não o impossibilita de comprar de outros fornecedores visando à redução de custos.

O fornecedor B possui habilitação para atuar no mercado externo, mas ainda não efetivou nenhuma venda. Segundo o entrevistado, houve uma consulta por parte das subsidiárias dos varejistas em países estrangeiros, mas a negociação não prosseguiu por questões burocráticas do cliente.

4.2.3 Estratégia de Produção do Fornecedor B

O fornecedor B possui, aproximadamente, 100 SKU's, resultantes da combinação entre os diferentes produtos, sabores e especificidades, além das diferenças de embalagens conforme o cliente. Sua linha de produtos é formada principalmente por quatro grupos: talharim, lasanha, gravata e especiais.

O processamento industrial das massas caseiras pode ser descrito resumidamente pelos processos de mistura, esfolhadeira, corte ou estampadeira e secagem. A esfolhadeira é um processo de solva mecânica, realizado por meio de uma alta compressão e cilindragem da massa. Após esse processo, as massas de lasanha e talharim passam pelo corte, enquanto as gravatas e cortes especiais passam pela estampadeira para ficar no formato correto. O talharim cortado no tamanho correto ainda passa por um processo manual, em que são agrupados em formato de “cestos” e são colocados em bandejas separadas por grades.

A partir de então, todos os produtos são colocados em carrinhos e passam pelo secador. Trata-se de uma secagem estática que varia de 5 a 15 horas, conforme o produto. A capacidade do secador também está relacionada com o corte do produto e pode variar de 200 a 700 kg, conforme sua disposição.

Conforme já relatado, o fornecedor B trabalha com duas modalidades de trabalho: venda do produto, que envolve a compra de insumos, processamento e embalagem; e terceirização, em que o cliente envia todos os insumos e utiliza apenas os equipamentos e a mão-de-obra da empresa.

Como explica o entrevistado, a maioria dos produtos de marcas próprias possui a mesma especificação, o que permite agrupar o processo produtivo de diversos clientes e diferenciar o produto apenas no processo de embalagem, o que exige ajustes de máquinas apenas no final do processamento.

Seu sistema de produção opera apenas por encomenda e os clientes colocam os pedidos automaticamente via EDI. Contratualmente, possui uma média de 10 dias após o recebimento do pedido para efetuar a entrega. O fornecedor B não tem acesso às informações dos estoques das lojas e faz contato apenas com a central de distribuição.

De acordo com o entrevistado, o relacionamento com o cliente permite a negociação de prazos de entrega e composição de carga, mas já enfrentou casos de devolução de carga por falta de espaço na central de distribuição. Questionado sobre o aumento de demanda por causa de promoções nos varejista, afirma que costuma ser notificado com antecedência, pois muitas vezes tem de colaborar com partes desses custos.

O tempo de validade das massas caseiras é de um ano e, conforme o contrato, os produtos não podem ser entregues com mais de 1/3 ou 1/6 de sua vida útil.

4.2.3.1 Prioridades Competitivas do Fornecedor B

Para atender ao objetivo estratégico de **custo**, o fornecedor B afirma ter dificuldades para comprar lotes econômicos da farinha de trigo, pois seu volume de produção não se compara com a escala dos moinhos de trigo. Além disso, relatou que a matéria-prima de qualidade depende de importação, o que faz com que seu preço oscile conforme a cotação da moeda. Assim, embora tenha 3 fornecedores qualificados, há casos em que efetua a compra no mercado *spot* na busca de melhores preços. As outras matérias-prima apresentam maior facilidade para compra de lotes econômicos, mas há sempre uma preocupação para que o produto não fique estocado por muito tempo.

O preço de venda do produto está acordado em contrato e quando ocorre uma alta nos preços, é necessário realizar negociações com os clientes na tentativa de repassar as novas condições.

Em relação à programação de produção, procura sempre agrupar os pedidos recebidos para garantir economia de escala e redução dos tempos de *set-up*, mas esse trabalho fica restrito aos pedidos recebidos, pois realiza a produção apenas sob encomenda.

Para o atendimento da **qualidade**, possui o manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) implantados. Neste sentido, o entrevistado afirma que não pretende chegar ao nível da certificação ISO por acreditar que este sistema está mais voltado para a indústria mecânica.

A maioria das reclamações dos consumidores está relacionada à presença de insetos originários da farinha de trigo que, por sua vez, não estão sob o domínio do fabricante. O surgimento de tais insetos depende de fatores pós-entrega do produto, como condições de armazenamento, manuseio ou exposição na loja. No caso de outras reclamações, possui uma estrutura de rastreabilidade em que são registrados os lotes e os locais em que os produtos foram enviados, desde a fábrica até a entrega na central de distribuição.

Em termos de qualidade, o fornecedor B se considera bem qualificado, pois as auditorias dos clientes varejistas exigem que esteja sempre se aperfeiçoando. Acredita que empresas do mesmo porte que não estejam no mercado de marcas próprias provavelmente não sejam tão qualificadas e sequer comportem um gerente de qualidade que responda tecnicamente pelos seus produtos.

Conforme já apresentado, o grande diferencial competitivo do fornecedor B está na **flexibilidade**, por meio da alteração e da inovação de seus produtos. Em relação às alterações de pedido, afirma que o cliente não costuma solicitar mudanças e, quando solicita entregas urgentes, consegue reprogramar sua produção e entregar dentro do prazo solicitado. O entrevistado afirma que existe muita abertura para negociar condições de comercialização com o cliente.

A confiabilidade e a rapidez de **entrega** são garantidas por meio das cláusulas do contrato que, de acordo com o entrevistado, não exigem muitos esforços do fabricante. Assim, as iniciativas existentes são utilizadas para cumprir os termos do contrato, mas estas são consideradas fáceis de serem atendidas.

O contrato de fornecimento também garante um nível de **serviço** aos clientes, que pode solicitar uma visita à unidade fabril a qualquer momento, além da disponibilidade para resolução de problemas e suporte às vendas. No caso de reclamação do consumidor, o primeiro a ser contatado é o varejista por meio do SAC, que analisa a situação e pode passar as reclamações para o fabricante.

Questionados sobre as prioridades competitivas consideradas mais importantes, foram citadas, em ordem de importância, a qualidade, seguida da flexibilidade e dos custos de produção. A preocupação com a flexibilidade está de acordo com a necessidade de alteração e inovação de seus produtos – que são considerados o diferencial competitivo da empresa.

4.2.3.2 Decisões Estruturais e Infra-Estruturais do Fornecedor B

O fornecedor B possui **instalações** em uma área de 1600 m², com planos de expansão para 1800m², por meio da aquisição de um galpão vizinho. Sua planta está organizada por processo, em que a seqüência de utilização das máquinas é definida conforme o tipo do produto.

Em termos de **capacidade** produtiva, tem disponibilidade de até 250 toneladas por mês, sendo utilizada, aproximadamente, 72% dessa capacidade. Os 70 funcionários estão organizados em dois turnos de produção, dois turnos de empacotamento e três turnos de secagem.

Possui planos de expansão da área de estoque e pretende construir, futuramente, novos secadores, que são considerados o principal gargalo do processo produtivo, mas que precisam de um maior investimento para serem concretizados.

A **tecnologia** adotada é considerada antiga, pela própria característica das massas caseiras, que é intensiva em mão-de-obra. A esfolhadeira é considerada um equipamento moderno que automatizou parte do processo e substituiu o trabalho de 5 funcionários. Além desta, a máquina de empacotamento automático foi instalado há 2 anos e foi o último equipamento adquirido.

Em relação à **integração vertical**, o fornecedor B é responsável por todas as fases do processo produtivo.

A **organização do trabalho** segue a hierarquia tradicional, com supervisores, encarregados, líderes e trabalhadores de chão de fábrica. As principais funções existentes são o masseiro, o cilindreiro, o ajudante geral de produção e o operador de secagem. Os funcionários geralmente possuem uma função pré-determinada e ocasionalmente podem mudar conforme a necessidade.

Os **recursos humanos** são compostos por pessoas da própria cidade, com baixa escolaridade – normalmente pessoas com primeiro grau completo. A cidade em que a empresa está instalada possui uma tradição em fábricas de massas caseiras, o que faz com que haja maior rotatividade de funcionários.

Todos os colaboradores recebem treinamento ao serem contratados, além de cursos periódicos sobre segurança do trabalho, CIPA e boas práticas de fabricação. Há incentivos relacionados à quantidade de faltas.

Para o controle de **qualidade**, são feitos acompanhamentos dos pontos críticos de controle, além dos padrões de espessura da massa, umidade, peso, aparência, condições de empacotamento e impressão da validade. Por não possuir laboratório próprio, realiza monitoramento micro-biológico e testes físico-químicos periódicos em um laboratório externo. Além disso, realiza internamente testes sensoriais e de ponto de cozimento do macarrão.

A pesagem do talharim e da lasanha é feita manualmente e há uma verificação em 100% dos produtos. Para a pesagem dos outros produtos, é feito um controle estatístico por amostragem.

Para a efetivação do **PCP**, utiliza um ERP de uma empresa nacional, tendo implantado os módulos de gerenciamento de estoques, compras, vendas e contabilidade. Porém, ainda não utiliza efetivamente o módulo de planejamento, mantendo um estoque de matéria-prima decorrente apenas da compra de lotes mínimos, promoções ou previsão de alta no preço da farinha de trigo.

Conforme já apresentado, o fornecedor B trabalha apenas sob encomenda. Porém, em casos de falta de demanda, utiliza uma estimativa de venda pra ocupar a produção e manter o mínimo de estoque de produtos acabados. De acordo com o entrevistado, a empresa não enfrenta problemas de falta de demanda e está sempre atento para não efetuar vendas além de capacidade produtiva instalada.

4.3 Apresentação do Fornecedor C

O fornecedor C iniciou suas atividades em 1984, produzindo leite do tipo A em uma fazenda do interior de São Paulo. Em 2001, com o objetivo de diversificar seu *mix* de

produtos, deixou a produção de leite e montou uma fábrica de iogurtes em outra cidade do interior de São Paulo, utilizando matéria-prima de produtores da região. Atualmente, o leite tipo A, que foi a origem da empresa, representa apenas 15% do faturamento e sua produção é totalmente terceirizada.

A planta industrial do fornecedor C emprega atualmente 50 funcionários e possui uma capacidade instalada de 1.600 toneladas de iogurte por mês. A marca própria representa em torno de 60% do total de volume de iogurte comercializado e, para o presente estudo, o fornecedor C foi considerado uma empresa que produz tanto marca de fabricante como marca própria.

Trata-se de uma empresa familiar com uma estrutura enxuta, composta pelo proprietário, gerente industrial, gerente financeiro e gerentes comerciais regionais. Para o estudo de caso, foi entrevistado o proprietário, que é responsável pela direção geral e possui conhecimento das características comerciais e industriais da empresa. Além disso, a negociação de marcas próprias é realizada exclusivamente por ele.

4.3.1 Histórico e Caracterização das Marcas Próprias do Fornecedor C

A primeira negociação com produtos de marcas próprias deu-se logo que a fábrica de iogurtes foi instalada, no início dos anos 2000. A oportunidade de entrada nesse mercado ocorreu pelo convite de uma grande rede varejista que comercializava a marca de fabricante. Nessa época, a fábrica tinha capacidade instalada e apresentava ociosidade de produção. Após essa primeira negociação, com a visibilidade adquirida, outras redes procuraram o fornecedor C e passaram a comercializar produtos de marca própria.

No início, a marca própria foi encarada como uma oportunidade para o ganho de escala e redução dos custos fixos. Para a produção do iogurte, o ganho de escala tem uma importância fundamental, pois, para utilizar um tanque de fermentação, por exemplo, o custo de mão-de-obra, horas de processamento, energia gasta e custos com material de limpeza são os mesmos, independente da utilização da capacidade.

A continuidade neste negócio deu-se principalmente pelos ganhos obtidos em termos de qualidade e pelo crescimento da empresa. Segundo o entrevistado, as constantes auditorias capacitaram a empresa em termos de processo produtivo, com ganhos inclusive

para a marca de fabricante, que passou a contar com as mesmas garantias de qualidade dos produtos de marca própria.

Além disso, a entrada nesse mercado possibilitou a expansão dos negócios e o investimento na capacidade produtiva, que passou de 200 toneladas na época para as atuais 1.600 toneladas por mês. Assim, embora a proposta inicial de comercialização de marcas próprias tenha partido de um varejista, atualmente, o fornecedor C possui competência para procurar novos clientes e oferecer seus produtos.

Como explica o entrevistado, a rentabilidade da marca própria é mais baixa, pois o iogurte deve ser vendido de 5 a 20% abaixo do preço da marca de fabricante. No caso do fornecedor C, o produto de marca própria é exatamente o mesmo do produto de marca de fabricante, não existindo qualquer diferença de especificação. Isso ocorre devido à necessidade de o produto ser idêntico durante todo o processo produtivo, pois, caso contrário, seria necessário utilizar lotes diferentes para cada produto, o que impossibilitaria o ganho de escala. A diferenciação só ocorre no processo de rotulagem.

Questionado sobre a existência de algum produto que seja comercializado exclusivamente com a marca do fabricante, o entrevistado afirmou que ofereceu uma bebida achocolatada para as marcas próprias, mas, devido à baixa validade, não foi aceito comercialmente. Por esse motivo, esse produto é exclusivo da marca de fabricante, não por questões estratégicas, mas apenas por especificidades.

Para a definição das características do produto a ser comercializado, o entrevistado afirma que os clientes selecionam algumas marcas existentes no mercado e realizam avaliações sensoriais e laboratoriais. Assim, os clientes costumam se basear nos produtos já existentes para se decidirem pela contratação do fornecedor. O entrevistado explica que o mercado de iogurte não costuma solicitar ajustes na formulação do produto (porção de leite, açúcar, teor de gordura, método de processamento), apenas desenvolvimento de novos sabores.

O investimento para o desenvolvimento de novos sabores é muito baixo, pois geralmente tenta-se copiar a marca líder, por meio da indicação do *target* ao fornecedor de preparado de fruta. Dessa forma, o fornecedor C já desenvolveu um novo sabor de iogurte por solicitação de um cliente e, após a confirmação do resultado positivo de vendas, passou a oferecê-lo para outros clientes, inclusive para a marca de fabricante. Atualmente, não fabrica mais de uma opção de posicionamento para o mesmo cliente, mas chegou a fornecer a linha tradicional e a linha de produtos com teor zero de gordura para o mesmo varejista.

Para se decidir pelo fornecimento de marcas próprias, o fornecedor C procura avaliar o volume, a logística e a rentabilidade do negócio. Assim, procura avaliar as estimas de volume, num valor que justifique os custos e a quantidade mínima de impressão das embalagens. No caso do fornecedor C, a garrafa e o selo de alumínio são os mesmos para todos os produtos, mas o rótulo é alterado a cada sabor, tamanho e bandeira do cliente. Essa decisão é baseada na expectativa do potencial de venda de um determinado cliente. Trata-se de uma aposta em que apresentou casos de sucesso ou casos de descontinuidade.

A questão logística também é considerada na decisão de fornecimento de marcas próprias. Devido a isso, embora tenha sido procurado por clientes de outros estados para entrega de loja em loja, teve de descartar o projeto por não possuir uma logística estruturada para atender tal demanda. O fornecedor C costuma procurar clientes que possuam tal estrutura para efetuar entregas apenas nas centrais de distribuição.

Em relação à rentabilidade do negócio, não costuma cobrar do cliente de marca própria todos os custos de produção, pois, enfatiza que seus custos fixos são os mesmos, independente da capacidade utilizada. Assim, explica que enquanto possuir capacidade ociosa, é possível viabilizar um negócio pela análise dos custos variáveis.

De forma geral, os resultados obtidos pela comercialização de marcas próprias são considerados positivos, embora tenha apresentado casos de rompimento de contrato. Dentre as principais vantagens, pode-se citar o aprimoramento da qualidade, o ganho de escala e a garantia de espaço na prateleira dos varejistas.

De acordo com o entrevistado, o fornecedor C aprendeu muito com as marcas próprias, principalmente no que se refere à garantia de qualidade. As auditorias dos clientes varejistas são feitas por meio de *check-lists* que estão relacionadas com qualidade, meio ambiente, segurança do trabalho e responsabilidade social. O fornecedor C passou a entender, documentar e rastrear os produtos e processos somente a partir dessas exigências dos clientes varejistas. Cabe ressaltar que, antes das marcas próprias, a empresa atendia apenas às exigências do Serviço de Inspeção Federal (SIF), que se preocupa somente com os requisitos mínimos de qualidade.

O pequeno fornecedor enfrenta dificuldades para conseguir espaço na gôndola, pois não consegue competir com as grandes marcas de fabricante. Segundo o entrevistado, é interessante fornecer produtos de marca própria para garantir um espaço privilegiado na prateleira, havendo casos em que a marca própria apresenta situações de liderança de vendas em algumas redes varejistas. Trata-se de uma maneira de ganhar o mercado com baixo

investimento, pois o pequeno fabricante não possui condições de investir em mídia para concorrer com as marcas líderes.

Como desvantagem, foi apontada a constante mudança dos diretores de marcas próprias dos clientes varejistas, o que ocasiona mudanças nas decisões estratégicas e no planejamento do fabricante. Como explica o entrevistado, algumas redes varejistas chegam a trocar sua diretoria a cada 2 ou 3 anos, o que desperta a necessidade de novas rodadas de negociações e acompanhamento das novas diretrizes estratégicas.

Além disso, o entrevistado afirma que é possível perceber diferenças estratégicas entre as diferentes redes varejistas, existindo aquelas que sabem e as que não sabem trabalhar com marcas próprias. Para chegar a essa conclusão, cita características dos varejistas, como comprometimento dos funcionários com a venda dos produtos de marca própria, *design* das embalagens, treinamento dos lojistas, reposição dos produtos e serviço de atendimento aos consumidores.

Para o desenvolvimento do rótulo, o cliente varejista indica uma agência e os custos são geralmente pagos pelo fabricante. Os textos exigidos por legislação são repassados e o desenvolvimento da arte fica sob responsabilidade da agência.

Para o fornecimento de marcas próprias, o fornecedor C sofre auditorias periódicas e realiza diariamente o controle de qualidade em seus laboratórios. Até o momento, não teve nenhum caso de descontinuidade devido às não-conformidades e acredita que isso só ocorreria em casos de faltas graves. O fornecedor C demonstrou interesse em aderir à certificação única da Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (ABMAPRO), visando à redução de custos e de tempo gasto com as auditorias.

O contrato de fornecimento de marca própria possui descontos contratuais diferentes das marcas de fabricantes. De acordo com o gerente, a negociação com as grandes redes varejistas envolve, além dos preços, taxas contratuais relacionadas a desconto de fidelidade, comercial, financeiro, acordo de crescimento, aniversário e inauguração de loja. Normalmente, para a marca própria, esses descontos são próximos de zero ou menor que a marca de fabricante.

O rompimento de fornecimento geralmente ocorre devido ao fracasso comercial do produto, pela inviabilidade econômica e financeira, ou em caso de não-atendimento da demanda, em que o fabricante não possui capacidade suficiente para atender aos pedidos. O fornecedor C já teve dois casos de rompimento, em que o projeto foi inviabilizado e solicitou-se o encerramento do contrato.

Em uma dessas ocasiões, a empresa enfrentou problemas com o processo de aquisições de novas bandeiras do cliente varejista, em que o diretor comunicou que as marcas próprias individuais de cada bandeira deixariam de existir e passariam a ser comercializadas sob uma única marca. O fornecedor C investiu, então, nas novas embalagens e passou a estocá-las em uma quantidade que atendesse à nova demanda. Porém, num segundo momento, o varejo decidiu manter as marcas individuais e não utilizou as embalagens que tinham sido desenvolvidas. Nessa situação, a empresa preferiu descontinuar o fornecimento de todas as lojas e assumiu o prejuízo, descartando todo o estoque adquirido.

4.3.2 Estratégia Competitiva do Fornecedor C

O principal diferencial do fornecedor C é seu pequeno porte, que permite que se tenha uma estrutura administrativa enxuta e consiga ter agilidade para responder às necessidades do cliente.

O posicionamento do fornecedor C é de diferenciação do produto, porém, com preços inferiores às marcas líderes de mercado. De acordo com o entrevistado, o mercado de iogurte não permite que se tenham grandes margens de lucro, pois as principais matérias-primas (leite, açúcar, plástico, alumínio) são *commodities* e suas condições de comercialização são parecidas para todos os concorrentes.

Devido a isso, caso o cliente varejista procure outro fornecedor, as condições de fornecimento serão muito parecidas, sendo difícil encontrar produtos com qualidade acima ou preço extremamente abaixo do mercado.

A distribuição da marca de fabricante está pulverizada no estado de São Paulo, atendendo desde grandes redes até pequenos e médios varejistas, além da entrega domiciliar em algumas cidades do interior de São Paulo. A distribuição ainda não alcançou outros estados brasileiros, estando presente nas redes varejistas que possuem lojas fora do estado.

Desse modo, a distribuição do fornecedor C é realizada no interior de São Paulo por meio de distribuidores, enquanto na grande São Paulo trabalha com representantes comerciais e uma operadora logística para a entrega. No caso das marcas próprias, a entrega pode ser feita diretamente na central de distribuição ou, em alguns casos, é feita de loja em

loja com promotores de venda e reposição de prateleiras. Além disso, o fornecedor C não atua no mercado externo.

Em relação aos fornecedores, possui parcerias para a entrega de algumas matérias-primas, mas procura fazer negociações das *commodities* no mercado *spot*. Nesse sentido, o fornecimento de aromas e preparado de frutas é realizado em parceria com um fornecedor, para que se tenha a garantia de especificação e da qualidade de seus produtos. A comercialização de caixa de papelão, por outro lado, pode ser feita por 3 fornecedores qualificados para garantir melhores condições de negociação.

A relação com os clientes é considerada saudável, com disputas comerciais comuns a qualquer negociação. A comercialização das marcas próprias permite uma melhoria de relacionamento entre as partes, pois o fabricante passa a ter acesso aos compradores de marca de fabricante e consegue se comunicar com maior facilidade dentro da organização. Por outro lado, nos casos em que a negociação é realizada diretamente pelo departamento comercial do varejo, existe uma tentativa de forçar uma competição entre os fornecedores. Como exemplo, quando consegue uma promoção com uma marca de fabricante concorrente, faz uma comparação e solicita uma redução de preços dos produtos de marca própria.

4.3.3 Estratégia de Produção do Fornecedor C

O fornecedor C possui aproximadamente 50 SKU's, resultantes da combinação de 3 tipos de iogurte (normal, *light*, funcional), 3 tipos de embalagem (180g, 900g, 1000g), diversos sabores e marcas dos clientes e do próprio fabricante.

A fabricação industrial do iogurte pode ser descrita resumidamente pelos processos de padronização, pasteurização, fermentação, resfriamento e envase. A padronização é ajustada conforme o tipo de iogurte a ser fabricado e visa ao ajuste das características físicas do leite, como teor de gordura e teor de sólidos, além do processo de adição de açúcar e estabilizantes.

A pasteurização é realizada a 90°C durante um período de 5 minutos e, ao final desse processo, o leite é resfriado e enviado aos tanques de fermentação a uma temperatura de 38 a 40°C. Assim que os tanques são cheios, o fermento é adicionado e inicia-se um processo

de homogeneização por meio de um agitador interno. Nessa fase, são coletadas amostras do produto para efetuar testes laboratoriais, como de acidez ou de viscosidade.

Quando o produto chega ao ponto correto, é reduzida a velocidade do agitador e adiciona-se, em seguida, o preparado de frutas. Na saída do tanque, o iogurte passa ainda por resfriadores de placas antes de iniciar o processo de envase. Em seguida, recebem a data de validade e seguem em direção à câmara fria. Em relação à capacidade de armazenagem, o fornecedor C utiliza uma câmara refrigerada em outro ponto da cidade.

O sistema de produção dos itens de marcas próprias opera sob encomenda. Assim, existe uma tentativa de agrupar os pedidos dos diferentes clientes de marca própria e, caso ainda tenha capacidade no tanque de fermentação, costuma fazer estoque da marca de fabricante com o restante do lote.

A perecibilidade do iogurte é um fator importante para o planejamento da produção, pois o varejo normalmente exige que o produto seja entregue com até 1/6 ou 1/3 do prazo de validade, conforme as cláusulas contratuais. Como o iogurte possui 45 dias de prazo de validade, deve ser entregue, no máximo, 7 ou 15 dias após a fabricação – o que não permite a realização de estoque dos produtos de marcas próprias.

Contratualmente, o prazo de entrega de pedidos é de até 5 dias, mas possui disponibilidade para entregar em até 2 dias úteis. O entrevistado afirmou que não costuma receber solicitações de alterações de pedidos e as informações de aumento de vendas são repassadas previamente para o departamento comercial.

Segundo o proprietário, as ações promocionais dos varejistas chegam a duplicar as vendas de seus produtos e, por esse motivo, os clientes já possuem o hábito de avisá-los com antecedência de até 3 semanas sobre a efetuação do pedido.

4.3.3.1 Prioridades Competitivas do Fornecedor C

De acordo com o entrevistado, o fornecedor C preocupa-se com a redução de **custo** e faz negociações diárias para atingir esse objetivo. Assim, como a maior parte das matérias-primas é composta por *commodities*, procura negociar, dentro das opções existentes, qualquer oportunidade mínima de economia.

A marca própria possibilitou o ganho de escala e garantiu melhores condições de compra de insumo. Porém, cabe ressaltar que a compra de lotes econômicos está condicionada ao tamanho da empresa, ou seja, essa vantagem será menor se comparada com o poder de negociação de uma grande empresa líder.

Além disso, é possível perceber iniciativas que visam à redução de custos pelo planejamento de produção, por meio da composição de lotes de produção na tentativa de utilizar o máximo da capacidade produtiva e garantir uma economia de escala na utilização de seus recursos.

Para a garantia da **qualidade**, possui uma gerente com formação em química e mais uma assistente para cada turno, que fazem o trabalho de supervisão e acompanhamento do processo produtivo.

O fornecedor C possui o manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e está implantando a Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC). Relatou-se que os clientes varejistas estão cobrando a efetiva implantação desse sistema de gestão de segurança alimentar.

Para o atendimento das necessidades de **flexibilidade**, o fornecedor C não enfrenta dificuldades para atender às alterações de pedidos de compra, volumes e reprogramação de produção. Para o desenvolvimento de novos produtos, desenvolve novos sabores em parceria com o fornecedor de preparados de frutas.

Porém, para conseguir economia de escala, não realiza nenhuma alteração do processo produtivo e nem da especificação do produto, oferecendo a mesma receita para todos os clientes. Segundo o entrevistado, o mercado de iogurtes não costuma fazer solicitações para alterar a especificação dos produtos e, por isso, os clientes buscam fornecedores que ofereçam um *mix* de produtos próximo ao segmento desejado.

Em relação à rapidez e confiabilidade de **entrega**, o entrevistado afirma que não precisa tomar ações para atender a esse objetivo, pois os prazos e processos adotados garantem a sua efetividade.

As negociações comerciais das marcas próprias são realizadas diretamente pelo proprietário e, em alguns casos, são exigidos **serviços** relacionados à visita de representantes nas lojas, promotores de venda e até repositores de prateleiras.

O serviço de atendimento ao consumidor final é realizado pelo varejista que, em casos mais graves, repassa os problemas para o fornecedor. Nessas ocasiões, utiliza-se a estrutura de atendimento da marca de fabricante e toma iniciativas como reposição do produto, abate do valor pago e rastreabilidade.

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

4.3.3.2 Decisões Estruturais e Infra-Estruturais do Fornecedor C

As atuais **instalações** do fornecedor C foram recentemente construídas, estando em funcionamento desde 2006. Sua planta industrial está organizada em linha, de forma que o fluxo do produto, ao longo das diferentes operações, é constante e regular. Assim, os diferentes equipamentos devem ser ajustados conforme as características do produto a ser fabricado.

Em termos de **capacidade**, adquiriu recentemente dois tanques de fermentação de 10.000 litros, que se somaram aos dois tanques de 5.000 litros e aos tanques de 4.000 e 6.000 litros já existentes. Portanto, atualmente possui 6 tanques de fermentação que totalizam uma capacidade de 40.000 litros.

O tempo total de processamento desde a padronização, passando pela pasteurização, enchimento do tanque, fermentação e esvaziamento leva em torno de 10 horas. Desse modo, desde que se tenha velocidade de envase, é possível utilizá-las duas vezes ao dia, o que representa uma capacidade máxima de 80.000 litros por dia. Para tanto, os trabalhadores revezam-se em três turnos diários de trabalho.

Atualmente, não possui equipamentos de envase suficientes para absorver toda a capacidade de fermentação, mas já está executando um projeto de transferência da câmara refrigerada para obter espaço e instalar novas máquinas de envase. Devido a esse problema, atualmente é utilizada apenas 45% da capacidade de fermentação instalada.

Em relação à **tecnologia** adotada, o entrevistado afirma que o processo de fabricação do iogurte não apresenta grandes inovações e a vida útil dos equipamentos é de mais de 30 anos.

A última inovação no processo produtivo foi feita há 5 anos, pela separação do processo de pasteurização, que era realizada dentro dos tanques de fermentação e gerou uma economia de energia e tempo. De forma geral, os equipamentos são considerados de primeira linha e podem ser comparados aos grandes fabricantes de iogurtes.

Em relação à **integração vertical**, existe uma iniciativa de trazer a operação de sopro das embalagens para dentro da fábrica, porém, ainda sob responsabilidade do fornecedor. O fornecedor C é responsável por todas as fases do processo produtivo, comprando apenas o preparado de frutas.

A **organização do trabalho** do fornecedor C segue a hierarquia tradicional, com encarregado do processo, encarregado do controle de qualidade, operadores de máquina e trabalhadores de chão-de-fábrica. Cada turno de trabalho possui os respectivos encarregados, que se reportam ao gerente de produção. Há rotatividade de funções na tentativa de evitar trabalhos repetitivos.

Os **recursos humanos** do fornecedor C são formados por trabalhadores com nível superior para cargos gerenciais, nível técnico ou ensino médio para os funcionários de manutenção e operações de máquina. Os treinamentos relacionados aos postos de trabalho são feitos pelos próprios encarregados e há reciclagens constantes relacionados às Boas Práticas de Fabricação. O incentivo ao trabalhador é realizado por meio de metas de produtividade e competição entre os turnos de trabalho.

A gerência de **qualidade** é feita por meio de prevenção e monitoramento do processo produtivo pela equipe de qualidade e pelo gerente de produção. O fornecedor C realiza um trabalho junto aos seus fornecedores, possuindo critério de seleção e visitas às instalações – principalmente para o fornecimento do leite. Possui laboratório próprio para realização de testes e faz inspeções durante todo o processo produtivo, desde a recepção da matéria-prima até o produto acabado.

O fornecedor C possui um sistema ERP que engloba apenas os módulos comercial, financeiro e estoques. O **PCP** é realizado por meio de tabelas do Excel, envolvendo o proprietário, o gerente industrial e os gerentes comerciais regionais. Para os produtos de marca de fabricante, procura-se manter um estoque de 15 dias e, caso tenha ociosidade de produção, pode manter um estoque de marca própria de no máximo 7 dias.

4.4 Apresentação do Fornecedor D

O fornecedor D é uma empresa brasileira que produz pratos congelados e foi fundada em 1991. Atualmente, emprega 200 funcionários alocados em um escritório em São Paulo, um escritório em Belo Horizonte e uma fábrica no interior de Minas Gerais.

Como linha de produto, produz pão de queijo, pratos prontos (lasanha, panqueca), pizzas e salgadinhos (coxinha e bolinho de queijo) congelados. Atualmente, chega a produzir 22 toneladas de pão de queijo, 17 toneladas de pratos prontos, 12 toneladas de pizza e 7 toneladas de salgadinhos por dia.

Trata-se de uma empresa limitada, em que a diretoria comercial está alocada no escritório de São Paulo, assim como a gerente de marcas próprias, que trabalha exclusivamente com o processo de desenvolvimento de produto. Essa funcionária é responsável desde o contato inicial com os clientes, até a definição das especificações do produto, ficando a negociação e a venda em função da equipe comercial.

Assim, entrevistou-se a gerente de marcas próprias, que é formada em nutrição e trabalha na empresa desde 2007. Para as questões que a entrevistada não soube responder com clareza, foram feitas consultas aos funcionários responsáveis. Dentre estes, pode-se citar o gerente de controle de qualidade, gerente de produção e gerente de pesquisa e desenvolvimento.

A produção do fornecedor D está dividida entre a marca de fabricante, a marca própria e a terceirização, em que fabrica itens que receberão a marca de outras empresas. Assim, ao considerar a soma de todos os produtos, 60% dos itens são vendidos com marca própria e terceirização e 40% são vendidos com a marca de fabricante.

Cabe ressaltar que o fornecedor D é atualmente o maior produtor de pão de queijo do mercado brasileiro. Esse posto foi alcançado devido à reestruturação estratégica de seu principal concorrente, que foi comprado por uma empresa multinacional e, em 2009, vendido de volta para seus antigos donos.

Para os outros produtos, o fornecedor D não possui a liderança de mercado e apresenta diferentes participações. Por isso, apesar de ser o maior produtor nacional de pão de queijo, algumas características apresentadas durante a entrevista classificaram a empresa como produtora de marca de fabricante e marca própria, porém, sem representatividade em seus respectivos segmentos.

4.4.1 Histórico e Caracterização das Marcas Próprias do Fornecedor D

A entrada no mercado de marcas próprias deu-se no início dos anos 2000 por solicitação dos varejistas que conheciam a marca de fabricante. Geralmente, são as redes varejistas que fazem consultas ao fornecedor D sobre a possibilidade de fornecimento de marcas próprias.

A entrada nesse mercado ocorreu pela facilidade de acesso aos canais de distribuição e pela possibilidade de crescimento da empresa, que tem apresentado planos anuais de expansão e de investimentos em instalações e capacidade.

O fornecedor D trabalha com exclusividade de receita. Essa característica foi confirmada pelo caso de um produto recentemente desenvolvido em conjunto com um cliente, no qual a empresa possui autorização para produzir um item similar para a marca de fabricante ou para os concorrentes, desde que haja diferença na especificação do produto.

A diferença na formulação está relacionada com o público-alvo de cada cliente, que pode estar em busca de preço ou de qualidade. Devido a isso, o fornecedor D chegou a fornecer produtos com especificações diferentes para o mesmo grupo varejista, pois este possuía bandeiras destinadas a públicos-alvo diferentes e com marcas dirigidas aos mesmos. Porém, essa rede unificou sua marca própria e atualmente trabalha com uma única marca para todas as bandeiras, o que otimizou o processo de desenvolvimento e entrega do produto.

A equipe de desenvolvimento de marca própria é composta apenas pela gerente, que responde diretamente ao diretor comercial. As negociações de marca própria não costumam ocorrer simultaneamente e os clientes não possuem o hábito de solicitar ajustes ou alteração na formulação do produto após o processo de desenvolvimento inicial.

Para definição das características do produto a ser desenvolvido, toma-se como ponto de partida os produtos já existentes no mercado, que podem ser tanto da marca de fabricante como dos concorrentes. A partir dessa escolha, o fornecedor D prepara três diferentes amostras para serem degustadas pelos clientes, que deverão indicar aquela que estiver mais próxima do sabor desejado, ou ainda solicitar ajustes. Há casos em que a equipe de P&D do cliente visita a fábrica em Minas Gerais para realizar testes conjuntos e chegar à formulação exata. Caso contrário, as amostras são enviadas até a cidade do cliente e os testes e ajustes são realizados a distância.

Para se decidir pelo fornecimento de marcas próprias, o fornecedor D procura verificar o reconhecimento da marca do varejo, o número de lojas existentes e as estimativas de volume.

De forma geral, os resultados obtidos com a marca própria são considerados positivos e a principal vantagem desse negócio é a facilidade de entrada no mercado, quando comparado com a marca de fabricante. Segundo a entrevistada, o cadastramento de um produto de fabricante numa rede de varejo envolve descontos, bonificações, taxas e investimentos. A marca própria, por outro lado, é de interesse do cliente varejista, que necessita do produto exposto na loja para divulgar sua marca. Por esse motivo, a partir do momento que o varejo disponibiliza um item em seu *mix* de produtos, é necessário tê-lo na prateleira para não frustrar os consumidores.

Como desvantagem, tem-se a necessidade da marca própria ser vendida com um preço abaixo da marca líder, o que acarreta em rodadas de negociação com possibilidade de diminuição da margem de lucro do fabricante. Nessas ocasiões, procura-se negociar grandes volumes para que haja um ganho em quantidade em detrimento da redução da margem de lucro. A entrevistada afirma que essas negociações ocorrem geralmente na época de renovação do contrato e costumam ser cumpridas até o final de sua vigência.

Em relação à embalagem, o fornecedor D possui um departamento interno de marketing que pode desenvolver a arte para seus clientes. Porém, para o caso das marcas próprias, as grandes redes varejistas costumam indicar uma agência, ficando os custos sob responsabilidade do fornecedor.

O cliente pode romper o contrato a qualquer momento e sem nenhum aviso prévio, desde que se comprometa a ressarcir o fornecedor pelo prejuízo das embalagens, ou seja, deve pagar pelos custos de impressão ou continuar com a compra dos produtos até o término do estoque de embalagem.

Por outro lado, o fornecedor se compromete a comprar apenas uma quantidade mínima de embalagem, para que o cliente possa se proteger dessa cláusula e não fique sobre a dependência da quantidade de embalagem estocada. No caso de contratos de longa duração, o fornecedor D procura comprar uma quantidade maior no início para conseguir negociar um melhor preço e, ao final do contrato, faz um controle maior dessa quantidade.

Em relação à inovação de produtos, esta pode ser feita tanto por iniciativa do cliente quanto por iniciativa do fabricante. Como exemplo, o fornecedor D consultou um cliente sobre a possibilidade de desenvolver um produto inovador que se encaixava na linha

de itens saudáveis do varejista. Nessa ocasião, o cliente realizou testes internos para avaliar a viabilidade e passou a comercializar o produto em todas as lojas da rede.

O fornecedor D teve de passar por adaptações para se tornar apto a produzir marcas próprias, pois a empresa foi crescendo aos poucos e teve de fazer ajustes conforme o surgimento das necessidades. Para as auditorias, os clientes costumam passar um documento com os pontos que serão analisados para que a fábrica verifique as condições de atendimento e possa fazer as devidas adequações.

Ainda em relação às auditorias, salientou-se a constante atualização das exigências dos clientes varejistas e da ANVISA, que estão sempre em busca de novos padrões de qualidade. De acordo com a entrevistada, essa dinâmica exige que o fornecedor D tenha uma equipe de qualidade qualificada que acompanhe as novas exigências e as coloque em prática dentro da fábrica.

As auditorias costumam ser realizadas a cada seis meses ou uma vez por ano e verificam o processo produtivo desde o armazenamento da matéria-prima até a entrega do produto final. Dentre os diversos critérios avaliados, podem-se citar as condições das instalações e da linha de produção, laboratório, uniformização, embalagem, expedição, recebimento de mercadoria e armazenamento de matéria-prima. Até o momento, não houve nenhum caso de ruptura devido às falhas na auditoria.

O fornecedor D tem interesse em adotar a certificação única da Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (ABMAPRO), assim que as obras de ampliação estiverem encerradas. Dentre as principais vantagens apontadas, estão a redução dos gastos com auditorias e a economia de tempo, pois possui muitos clientes de marca própria que possuem diferentes critérios de avaliação.

Diferentemente da marca própria, a comercialização da marca de fabricante não envolve nenhuma análise por parte do varejista, pois se acredita que a responsabilidade é exclusiva do fornecedor. O único critério avaliado é a temperatura do produto na hora da entrega, mas não há qualquer preocupação com o processo produtivo em si.

Em relação às diferenças do contrato de fornecimento de marca própria, existe uma cláusula relacionada à exclusividade da receita, além de diferenças de taxas e porcentagens, se comparado com as marcas de fabricante.

Por se tratar de um mercado dinâmico, o fornecedor D já enfrentou casos de rompimento do contrato, em que um concorrente ofereceu o mesmo produto com preço inferior e o cliente se decidiu pela descontinuidade do fornecimento.

Existem ainda casos de descontinuidade devido ao fracasso comercial, em que é negociado o término das embalagens e a substituição desses itens. A entrevistada explica que a conversa com o fornecedor é muito aberta e procura-se fazer negociações que sejam positivas para ambos os lados.

4.4.2 Estratégia Competitiva do Fornecedor D

O fornecedor D possui um concorrente que fabrica a mesma linha de produtos congelados para o mercado de marcas próprias. Esse concorrente foi comprado por uma marca de fabricante reconhecida no mercado brasileiro e, embora tenha se imaginado que tal concorrente deixaria de fornecer marcas próprias para se concentrar na fabricação da marca de fabricante, isso não ocorreu.

De acordo com a entrevistada, o principal diferencial do fornecedor D está no fato de ser especialista no mercado de marca própria e saber equilibrar as negociações entre marcas próprias e marcas de fabricante.

Nesse sentido, a estratégia adotada para a marca de fabricante é diferente da marca própria, para que não haja competição na busca pelos consumidores finais. No caso da lasanha, por exemplo, a marca própria possui uma gramatura de 600 a 650 gramas e possui uma embalagem cartonada, enquanto a marca de fabricante possui apenas 500 gramas e possui uma embalagem de alumínio. Em relação ao pão de queijo, a marca própria possui uma gramatura de 400 gramas e a marca de fabricante apenas 300 gramas. Portanto, pode-se concluir que o posicionamento da marca de fabricante é baseado no preço, em busca de clientes que procuram produtos semi-prontos por preço mais baixo.

O fornecedor D possui clientes de marca própria de todas as regiões do país e está presente em grande parte das redes varejistas e atacadistas brasileiras. O relacionamento com os clientes é considerado saudável, com disponibilidade para negociações, desenvolvimento conjunto de produtos, troca de informações e atendimento das necessidades dos clientes.

A distribuição pode ser feita diretamente para a central de distribuição ou de loja em loja, conforme a estrutura do cliente. A entrevistada afirma que as grandes redes varejistas costumam trabalhar com centrais de distribuição, que é apontada como uma

tendência para obtenção de escala e composição do *mix* correto de produtos. Para a entrega, possui uma pequena frota de caminhões e contrata uma empresa de logística no caso de grandes volumes.

Em relação aos fornecedores, procura manter pelo menos três opções para cada matéria-prima e efetua a compra no mercado *spot* conforme as disposições do mercado, não possuindo nenhum tipo de aliança ou parceria com seus fornecedores.

O fornecedor D atua no mercado externo por meio da marca de fabricante, exportando seus produtos para os Estados Unidos, Europa e América do Sul. Embora haja demanda, a exportação da marca própria ainda não se concretizou, mas existe uma expectativa de exportação para a Argentina com a mesma bandeira já comercializada aqui no Brasil.

4.4.3 Estratégia de Produção do Fornecedor D

O fornecedor D trabalha com 260 SKU's, resultantes da combinação entre os quatro diferentes produtos (pão de queijo, lasanha, salgados e pizza), sabores, tamanhos e especificidades, além das diferenças de embalagens conforme o cliente. Para que se tenha um entendimento geral, o processamento industrial do fornecedor D será explicado resumidamente conforme as principais linhas de produto existentes.

O pão de queijo passa pelos processos de mistura, modelagem, congelamento e embalagem. O processo inicia-se com a pesagem dos ingredientes conforme a receita do cliente e a mistura em batedeiras grandes. Em seguida, a massa é transferida para a máquina modeladora, que faz a transformação em pãezinhos. Finalmente, são levadas para os túneis de congelamento e são embaladas e seladas automaticamente. Em relação à automatização, a pesagem dos ingredientes e o transporte entre os processos são feitos manualmente.

A massa e o recheio dos salgados são preparados previamente e ambos são colocados numa modeladeira para transformá-los nos formatos corretos para, em seguida, empaná-los. Terminado o processo, os salgados caem numa bandeja e são organizados manualmente para serem embalados e entrarem no túnel de congelamento.

A massa da lasanha é feita na própria fábrica, passando pelos processos de mistura, cilindragem, corte, cozimento e resfriamento. A montagem é feita em linha, num processo em que a montagem da massa e do recheio é feita manualmente, enquanto o molho é

despejado automaticamente pelo maquinário. Ao final, são feitos os ajustes de peso, a selagem da embalagem e vai para o túnel de congelamento.

As principais diferenças de receitas e especificações do produto estão relacionadas com a quantidade de ingredientes utilizados, ou seja, possuem diferenças na quantidade de recheio do salgado ou na quantidade de carne do molho da lasanha, por exemplo.

O sistema de produção do fornecedor D opera para estoque, com uma quantidade padrão para cada produto acabado. Para tanto, possui uma câmara com capacidade de armazenamento de 450 toneladas de produtos congelados. De acordo com a entrevistada, os clientes costumam manter um padrão e uma frequência de pedidos, o que facilita o trabalho de planejamento e previsão de demanda. O *lead time* de entrega é de 5 dias úteis após o recebimento do pedido.

4.4.3.1 Prioridades Competitivas do Fornecedor D

Para atingir o objetivo estratégico de **custo**, o fornecedor D fez investimentos para a ampliação da fábrica e do espaço de armazenamento da matéria-prima, que permite melhor condição de negociação em termos de volume e compra de lotes econômicos.

No caso das embalagens, devido ao elevado número de clientes, é negociada a compra de um determinado volume para entregas parceladas.

Além disso, o fornecedor D mantém três fornecedores qualificados de cada matéria-prima, para que seja possível comprar daquele que apresentar o menor preço.

O fornecedor D possui o sistema da **qualidade** implementado por meio do Manual da Qualidade e Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC). A empresa envolve seus funcionários no comprometimento com a qualidade de seus produtos e realiza auditorias internas, avaliação do desempenho do processo e conformidade do produto, além de ser auditada externamente por empresas certificadoras.

Em termos de **flexibilidade**, possui um departamento específico para o desenvolvimento de produtos de marcas próprias e apresenta um alto grau de customização por meio da exclusividade de receita para cada cliente. Em relação às necessidades de

reprogramação de produção, são feitos todos os esforços para atender às solicitações dos clientes conforme suas possibilidades.

Para atender às necessidades de rapidez e confiabilidade de **entrega**, mantém um estoque padrão de todos os produtos acabados, com o objetivo de atender possíveis solicitações de alteração de pedido ou de urgência na entrega. Assim, caso o cliente efetue um pedido urgente de alto volume, este irá receber imediatamente uma parcela do pedido e deverá esperar mais alguns dias até que o produto seja fabricado e entregue.

O **serviço** de suporte à venda e de suporte ao cliente são oferecidos tanto para a marca de fabricante como para a marca própria. Por se tratar de uma empresa especializada em marca própria, costuma ter abertura para diálogo e resolução conjunta de problemas. O atendimento ao consumidor final é feito geralmente pelos varejistas, que repassam os casos mais sérios para o fornecedor. A estrutura de atendimento ao consumidor final é liderada pela equipe de qualidade.

Questionados 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 da flexibilidade e dos custos.

4.4.3.2 Decisões Estruturais e Infra-Estruturais do Fornecedor D

As **instalações** do fornecedor D não foram inicialmente projetadas para a atual capacidade, sendo necessário fazer adaptações para acompanhar o crescimento da empresa. A planta está organizada por processo e existe uma linha de montagem para lasanha e para os salgados.

Em termos de **capacidade**, está sempre ampliando e expandindo seus negócios, seja pela compra de novos equipamentos ou pelo aumento do espaço para fabricação e armazenagem de matéria-prima e produto acabado.

Atualmente, trabalha com três turnos de pão de queijo e dois turnos para pratos prontos, salgados e pizzas. No caso do pão de queijo utiliza dois turnos de produção e um de limpeza, enquanto os demais utilizam um turno para produção e outro para limpeza. Dessa forma, seria possível aumentar a capacidade pelo funcionamento de mais turnos.

A **tecnologia** adota é considerada moderna, com máquinas recém-adquiridas e equipamentos com tecnologias recentes. A linha de montagem da lasanha, por exemplo, foi adquirida há menos de dois anos e automatizou parte do processo.

Em relação à **integração vertical**, o fornecedor D é responsável por todas as fases do processo produtivo, fabricando, inclusive, as massas de seus produtos, como lasanha e coxinha.

A **organização do trabalho** segue a hierarquia tradicional e conta com um gerente de produção para a linha de pão de queijo e um gerente de produção de lasanha, pizza e salgado. Abaixo desses gerentes, existem coordenadores para cada linha de produto, ou seja, um coordenador para a linha de pão de queijo, para lasanha, para pizza e para salgado.

Os gerentes e coordenadores são responsáveis pelo acompanhamento dos funcionários de chão de fábrica. Estes possuem funções pré-determinadas e podem ter rotatividade para aprenderem coisas novas e substituírem em caso de falta.

Em relação aos **recursos humanos**, possui um perfil de funcionários composto por moradores da cidade, do sexo masculino, com idade entre 18 e 28 anos, ensino fundamental completo e com mais de 12 meses de tempo de trabalho.

Estes recebem treinamentos contínuos em Boas Práticas de Fabricação, uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) e reciclagem anual, com palestras sobre saúde, bem estar e motivação pessoal e profissional.

Para a **gerência de qualidade**, possui o manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e utiliza os princípios da melhoria contínua. Os níveis mínimos de desempenho e os testes de qualidade são estabelecidos considerando-se o impacto na qualidade e na segurança do produto e são controladas por amostragem.

Possui laboratório interno para análises microbiológicas e realiza análises físico-químicas em laboratório terceirizado. Todos os lotes de matérias-primas são avaliadas a cada recebimento, de acordo com suas especificações. Além disso, guarda-se um contra prova do produto acabado devido às exigências de rastreabilidade.

Para a efetivação do **PCP**, utiliza um sistema de informação brasileiro que aponta as necessidades de matéria-prima baseado na programação de produção e na quantidade mínima estabelecida. Segundo a entrevistada, a quantidade mínima de matérias-primas é de 20% e de embalagens é de 30% da previsão de consumo.

Para os produtos acabados, procura-se manter 5 dias de estoque de todos os itens comercializados. Além disso, as informações dos pedidos das grandes redes são

recebidas automaticamente via EDI, ficando disponíveis tanto para o departamento comercial, como para a fábrica em Minas Gerais.

4.5 Apresentação do Fornecedor E

O fornecedor E é uma empresa brasileira que iniciou suas atividades em 1983, com a produção industrial do panetone. Atualmente, a empresa é gerenciada por sócios responsáveis por diferentes áreas da organização e possui 200 funcionários efetivos que trabalham em uma planta 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 90% do total do volume comercializado.

Assim, com capacidade de produzir até 110 mil unidades de panetone e 150 mil unidades de ovo de páscoa por dia, o volume comercializado com a marca de fabricante é maior que a soma dos produtos de marca própria e terceirização.

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. Por isso, para o presente estudo, o fornecedor E foi considerado produtor de marca de fabricante e marca própria, possuindo uma marca de fabricante representativa em seus segmentos.

Para o estudo de caso, entrevistou-se o gerente comercial, que também é responsável pela área de exportação e promoção. O entrevistado atua no ramo de panetone há 30 anos e trabalhou anteriormente na principal concorrente do fornecedor E desenvolvendo marcas próprias.

4.5.1 Histórico e Caracterização das Marcas Próprias do Fornecedor E

O fornecedor E comercializa marcas próprias desde 1990, tendo como principais motivos o interesse comercial e o desejo de atender às necessidades do cliente. Assim, embora a entrada nesse mercado tenha se dado pela preocupação em ocupar a

capacidade ociosa, o fornecedor E já enfrentou casos em que o cliente ofereceu um negócio extremamente interessante que compensou novos investimentos em máquinas e equipamentos para atender tal demanda.

Ou seja, a marca própria surgiu pela demanda de alguns clientes e a empresa foi se desenvolvendo a ponto de se especializar nesse mercado. Atualmente, após 20 anos de atuação, possui um conceito diferenciado e tem recebido prêmios em reconhecimento ao trabalho desenvolvido.

De acordo com o entrevistado, o fornecedor E desenvolve um trabalho constante de busca de novos negócios, pois o mercado está sempre se alterando e existe um risco de os clientes desistirem de um projeto ou romperem o fornecimento de marcas próprias. Assim, para manter a capacidade produtiva ocupada, a empresa está sempre à procura de novos clientes, de forma a manter os níveis de venda próximos ao limite máximo de produção.

Para o desenvolvimento de um novo produto de marca própria, o entrevistado afirma que, em 80% dos casos, são os clientes que procuram o fabricante em busca de inovações ou ajustes incrementais de receita. Porém, essas alterações são feitas conforme a possibilidade, pois, mesmo que o cliente tenha uma boa idéia, é preciso analisar a viabilidade econômica e industrial. Como explica o entrevistado, esses casos de desenvolvimento de receita exclusiva ocorrem esporadicamente e, nesse sentido, o fornecedor E recebeu, no ano de 2009, o prêmio de melhor lançamento de marcas próprias pelo desenvolvimento de um panetone exclusivo para um cliente varejista.

O panetone e o ovo de páscoa são iguais para todos os clientes, sem nenhuma alteração na especificação do produto. Essa é uma garantia de qualidade, pois o produto que recebe a marca própria é exatamente o mesmo da marca de fabricante. O fornecedor E não fabrica nenhum produto de primeiro preço que possa prejudicar a imagem da marca de fabricante, sendo desenvolvidos apenas produtos *Premium* por meio de uma aprovação conjunta, em que o cliente passa sua necessidade e, após o desenvolvimento, são feitos testes, degustações e aprovação final.

Para se decidir pelo fornecimento de marcas próprias, analisa-se o perfil do cliente e a estimativa do volume de venda. A verificação do potencial de vendas e do volume a ser comercializado está relacionada com a quantidade mínima para impressão da embalagem. O ovo de páscoa, por exemplo, possui uma quantidade mínima de vinte mil unidades para se conseguir um preço razoável, mas o ideal é que esse número seja de cem mil.

O entrevistado explica que o fornecedor de embalagem concorda em fornecer uma quantidade menor porque a soma do volume de todos os clientes torna-se expressiva.

Por se tratar de um produto sazonal, as negociações são feitas anualmente e o contrato de fornecimento envolve a definição prévia do volume e as datas de entrega de cada produto. Essa característica permite que o fornecedor antecipe sua produção e abra possibilidades para novas negociações no meio da temporada. Para tanto, é preciso consultar a disponibilidade do processo produtivo, além de negociar mais uma vez a quantidade mínima que viabilize a produção das embalagens.

Os resultados obtidos com a comercialização das marcas próprias são considerados positivos, principalmente pela evidência adquirida no mercado e pelo êxito no trabalho de captação de novos clientes.

Nesse sentido, o reconhecimento da marca própria possibilitou que clientes de outros estados procurassem o fornecedor E para desenvolver uma marca própria mesmo sem conhecer a marca de fabricante. Nesses casos, o gerente afirma que a empresa procura aproveitar essa situação para acrescentar a marca de fabricante na prateleira desses clientes e expandir a distribuição de seus produtos.

Como principais vantagens desse negócio, a utilização do efetivo, o aproveitamento dos recursos da fábrica e a diluição dos custos foram citados. Além disso, o entrevistado afirma que a produção de marcas próprias garante maior visibilidade no mercado e reconhecimento como bom fornecedor e bom parceiro. Assim, fornecer para determinados clientes garante credibilidade, pois significa que a fábrica foi auditada e está habilitada para fornecer seus produtos.

Como desvantagem, apontou-se a constante busca dos clientes por preços menores que a marca líder. Segundo o entrevistado, alguns clientes possuem a percepção equivocada de que a marca própria precisa apresentar uma boa qualidade e deve ter um custo 20% abaixo da marca líder, por exemplo.

Porém, explica que as matérias primas são as mesmas para todos os fabricantes e fica impossível apresentar esse diferencial de preço para um produto de qualidade. Conforme já apresentado, o fornecedor E não trabalha com produtos de primeiro preço e se preocupa com a qualidade de seus produtos para não prejudicar a imagem da empresa e da marca de fabricante.

Em relação à embalagem da marca própria, o entrevistado afirma que os clientes costumam entregar a mídia pronta para ser enviada para a gráfica. Assim, em 90%

dos casos, são os próprios clientes que ficam responsáveis e pagam pelos custos de desenvolvimento de embalagens.

No caso de desenvolvimento de produtos inovadores em conjunto com o cliente, 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.

Segundo o entrevistado, o sucesso da comercialização da marca própria de um produto sazonal depende da identidade da marca, pois tanto o panetone quanto o ovo de páscoa são utilizados para presentear as pessoas. Devido a isso, é preciso que o consumidor identifique a marca de forma a sentir satisfação em comprá-la e não ter vergonha de presentear alguém ou colocá-lo em cima da mesa, por exemplo. A identidade valoriza o produto e cria uma fidelidade do consumidor, que passa a associar que determinada marca é vendida exclusivamente por determinado varejista.

O fornecedor E sempre tenta comercializar a marca de fabricante com os clientes que possuem marcas próprias. De acordo com o entrevistado, a marca própria facilita a comunicação entre os funcionários do varejo e abre as portas para negociação da marca de fabricante. Geralmente, o contrato da marca própria envolve aspectos gerais, como especificação do produto, preço e quantidade total a ser entregue, mas os detalhes da comercialização, como a emissão do pedido, envio de notas fiscais e locais de entrega são acertados com o departamento comercial. Ou seja, a definição dos detalhes de entrega é realizada com o mesmo comprador da marca de fabricante, o que facilita a comunicação e a negociação.

O processo de seleção para se tornar um fornecedor de marcas próprias costuma envolver pequenos ajustes na fábrica sem a necessidade de modificar o processo industrial como um todo. De acordo com o entrevistado, essa é uma vantagem da marca própria, pois as auditorias atualizam as exigências de qualidade que um fabricante comum poderia considerar desnecessário. A marca própria permite que a empresa se antecipe nas necessidades e atue com vantagem frente aos concorrentes, pois as empresas que não fornecem marca própria possuem apenas a obrigação de atender às exigências legais dos órgãos públicos.

As avaliações dos fornecedores são realizadas no início da campanha e as auditorias das instalações são feitas durante o processamento, verificando-se as condições da matéria-prima, processos de fabricação, embalagem e estocagem. Por possuir um número elevado de clientes de marcas próprias, foi questionado sobre a forma de gerenciamento de diversas auditorias simultâneas, mas o entrevistado afirmou que somente as grandes redes ou os clientes mais tradicionais costumam fazer avaliações periódicas. Os clientes de pequeno porte adquiriram confiança ao longo do tempo ou utilizam a credibilidade alcançada pelo fornecimento para as grandes empresas, não efetuando avaliações.

Em relação à certificação única da Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (ABMAPRO), o entrevistado afirma ter restrições por acreditar que nem todos os clientes irão aceitá-la. Conforme o entrevistado, a ABMAPRO precisaria contar com a participação de fornecedores de alta representatividade e que garantam a qualidade dos produtos, colaborando com a validade de tal certificação. Nesse ponto, salienta que as marcas próprias no Brasil são fornecidas, em sua maioria, por pequenas e médias empresas que não possuem representatividade no mercado.

Além disso, apontou-se a existência de diversas empresas certificadoras e o fato de cada cliente varejista solicitar a contratação daquela de sua preferência. Dentro desse cenário, foi questionado se um cliente aceitaria um produto que foi certificado por uma empresa diferente da sua preferida, ou ainda, caso seja necessário realizar uma auditoria que englobe mais de uma empresa certificadora, qual seria o custo total para sua realização.

As cláusulas de um contrato de marca própria possuem regras bem definidas e delimitadas, com a fixação do volume, entrega e preço. A marca de fabricante possui um contrato que envolve maior amplitude, com questões referentes às taxas, descontos financeiros, bonificações, percentual de crescimento e participação em promoção.

Por se tratar de um produto sazonal com negociações anuais, o fornecedor E não possui casos de rompimento no fornecimento de marcas próprias, apenas casos de troca de fornecedor de um ano para outro. Isso pode ocorrer quando há uma mudança na diretoria de marca própria do cliente e são abertos processos de concorrência em busca de menores preços.

Porém, o entrevistado afirma que existem fabricantes que entram no mercado de marca própria e ganham a concorrência para um fornecimento pontual, não possuindo a estrutura de uma marca de fabricante. Nesses casos, a empresa não possui estrutura de atendimento ao cliente, representantes comerciais, conhecimento do produto e nem dos

processos produtivos, o que dificulta o cumprimento das exigências de entrega, prazo, qualidade, garantia e assistência.

O entrevistado explica, ainda, que o fornecedor E é considerado atualmente uma das maiores empresas de marcas próprias do país justamente pela possibilidade de utilizar a estrutura e o conhecimento adquirido com a marca de fabricante e colaborar no atendimento das necessidades e na resolução de problemas dos clientes.

4.5.2 Estratégia Competitiva do Fornecedor E

Atualmente, o fornecedor E é considerado o maior fabricante de marca própria nos setores de panetone e ovo de páscoa. Com a marca de fabricante, ocupa o segundo lugar no mercado nacional de panetone e o quinto lugar no mercado de ovos de páscoa.

Como principal diferencial, o fornecedor E possui uma estrutura de distribuição bem desenvolvida em todo o território nacional e em alguns países da América do Sul, o que facilita a comercialização das marcas próprias se comparados com os concorrentes.

Apesar de manter uma linha de produtos tradicionais, o fornecedor E procura trabalhar com produtos inovadores e lança anualmente produtos diferenciados e com novos sabores, na tentativa de enfrentar seus concorrentes. Segundo o entrevistado, a empresa conseguiu crescer pela estrutura enxuta, que garante a entrega de produtos de qualidade com menor custo e maior agilidade.

Em relação aos principais clientes, o gerente afirmou que, na última temporada, comercializou 72 diferentes marcas de panetone e que estava em fase de finalização dos contratos de ovos de páscoa na ocasião da entrevista. O relacionamento com os clientes é considerado comum para qualquer processo de negociação, envolvendo brigas por preço, exigências, formas de pagamento e de entrega. Porém, relatou-se uma maior abertura para negociações após o início do fornecimento de marca própria.

Em relação à distribuição, o panetone de marca própria é entregue diretamente para a central de distribuição, enquanto o ovo de páscoa pode ser entregue de loja em loja quando o cliente não possui estrutura de refrigeração. A marca de fabricante é distribuída para todo o Brasil e não há dificuldade para entrega conjunta com a marca própria, inclusive com a mesma nota fiscal. Os serviços de entrega são totalmente terceirizados.

A empresa procura manter uma relação de parceria com seus fornecedores, não possuindo o hábito de trocar a fonte fornecedora por questões mínimas de preço. Assim, procura manter fornecedores que consigam atender às demandas de forma eficiente e apresentem flexibilidade de volume e entrega de pedidos urgentes.

Atualmente, o fornecedor E exporta seus produtos para os países da América Latina, Estados Unidos e Europa. Alguns produtos com marca própria são comercializados na Venezuela, Colômbia e Argentina com a mesma marca utilizada pelos clientes atacadistas no Brasil. Nesse caso, embora o contato tenha sido feito pela equipe brasileira do cliente, o fornecedor E decidiu viajar até os países interessados para conhecer a forma de trabalho e as condições de comercialização.

4.5.3 Estratégia de Produção do Fornecedor E

O fornecedor E possui aproximadamente 90 SKU's de panetone e 70 SKU's de ovo de páscoa, resultantes da combinação entre tamanhos e marca dos clientes e do fabricante, além dos produtos desenvolvidos especificamente para determinados clientes.

A industrialização do panetone pode ser descrita resumidamente pelos processos de mistura da massa, corte, estufa, forno, resfriamento e embalagem. O processamento do ovo de páscoa inicia-se nos tanques de recebimento de chocolate líquido e passa pelo tanque intermediário de mistura, temperadeira, pingadeira, resfriamento e embalagem.

A maior dificuldade na gerência de produção é a entrega sincronizada das matérias-primas, pois a produção desses itens envolve um número elevado de materiais e fornecedores. De acordo com o gerente, o fornecedor E planeja antecipadamente a utilização da capacidade produtiva e trabalha em cima desse planejamento. Portanto, é preciso que os fornecedores cumpram com a entrada de matéria-prima para que não tenha que efetuar reprogramações de produção.

Por se tratar de um produto sazonal, o maquinário fica disponível para manutenções, adaptações e inovações no período posterior à temporada. É também nesse período que se fazem aquisições de novos equipamentos e investimentos no maquinário.

Os itens de marca própria são feitos sob encomenda. Porém, para conseguir atender à demanda, 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 a serem entregues. De acordo com o entrevistado, os clientes de marcas próprias geralmente solicitam 3 entregas parciais de 30% no início da temporada, 40% no período intermediário e 30% no período final.

Os produtos de marca de fabricante também são previamente produzidos e estocados numa quantidade próxima a 80% da previsão de venda. O controle da quantidade é realizado no período final da campanha conforme a demanda.

4.5.3.1 Prioridades Competitivas do Fornecedor E

Para alcançar o objetivo estratégico de **custo**, as matérias-primas básicas, como farinha, frutas cristalizadas e caixa de papelão, são negociadas na busca de melhores condições de preço. Além disso, o fornecedor E 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. Essas equipes foram elogiadas pelas certificadoras devido ao nível de detalhe na rastreabilidade dos produtos, que envolve desde o processo de entrada da matéria prima até a embalagem do produto final.

O fornecedor E 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, o fornecedor E 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 Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), que já estão em funcionamento no fornecedor E.

A **flexibilidade** é alcançada pela possibilidade de desenvolvimento de novos produtos de acordo com as idéias dos clientes e conforme a viabilidade industrial.

Em relação à reprogramação de produção, o panetone possui um tempo de produção de 36 horas e apresenta uma flexibilidade de mudança de sabor ou ajustes no tamanho e embalagem até 12 horas após o início da produção.

No caso do ovo de chocolate, há maior flexibilidade pelo fato de a base de chocolate ser a mesma para todos os produtos, apresentando diferenças apenas na forma e nas embalagens. O ovo de páscoa ainda não possui casos de inovação e alteração na receita do produto.

A rapidez e confiabilidade de **entrega** são garantidas pela definição prévia das datas e quantidade de entregas, o que permite que o fornecedor E 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, o fornecedor E sempre procura 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 repositores 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.

O serviço de atendimento ao consumidor final é realizado inicialmente pelo varejista, que repassa as reclamações para o fornecedor. Nessas ocasiões, utiliza-se a estrutura de atendimento da marca de fabricante e toma as devidas providências.

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.

4.5.3.2 *Decisões Estruturais e Infra-Estruturais do Fornecedor E*

As **instalações** do fornecedor E estão dispostas numa área de 24.000 m², organizados em uma linha de produção de panetone e uma linha de ovo de páscoa. A empresa trabalha com planos anuais de expansão, programados para serem realizados no período posterior às temporadas.

Em termos de **capacidade**, o gerente afirma que ocupa atualmente 90% do maquinário disponível para a produção do panetone, havendo a possibilidade de aumentar a produtividade por meio da antecipação do período de produção. Para a produção de ovo de páscoa, o fornecedor E efetuou investimentos no último ano, o que aumentou sua capacidade em 40%. Por esse motivo, a temporada do atual ano ainda não conseguiu ocupar de forma satisfatória a capacidade disponibilizada.

Nesse ponto, o gerente afirma que o ovo de páscoa possui um período de campanha curto se comparado com o natal, sendo necessário produzir, entregar e arrumar o ponto de venda rapidamente. Essa característica demanda um aumento da capacidade na tentativa de atender demandas urgentes num breve espaço de tempo.

A **tecnologia** adotada é considerada moderna, com utilização de máquinas e equipamentos importados. O fornecedor E procura sempre se atualizar e faz visitas a feiras internacionais para conhecer as novas tecnologias. Além disso, há uma preocupação em facilitar o trabalho e melhorar os níveis de serviço.

Em relação à **integração vertical**, o entrevistado afirma que passou a fabricar a forma do panetone por não existir nenhuma empresa brasileira capacitada a fornecê-la dentro dos padrões de qualidade e higiene. O processo produtivo do panetone e do ovo de páscoa é realizado integralmente pela empresa, não havendo casos de terceirização.

A **organização do trabalho** segue a hierarquia tradicional, com a presença de funções como diretor industrial, líder responsável de cada área, assistente e funcionário de chão de fábrica. O processo de embalagem do ovo de páscoa é realizado exclusivamente por mulheres, pela facilidade de manuseio, delicadeza e agilidade. Por outro lado, o processamento do panetone é realizado por homens, pois necessita de maior força física.

Em termos de **recursos humanos**, o fornecedor E contrata trabalhadores temporários e chega a empregar até 1100 funcionários no período de produção simultânea do

panetone e do ovo de páscoa. Nesses períodos, a fábrica funciona 24 horas por dia, divididos em 3 turnos diários.

Exige-se um nível mínimo de escolaridade e possui casos de funcionários temporários que trabalham na empresa há mais de dez anos. Esses trabalhadores são normalmente moradores da região norte do Brasil que migram apenas nesse período para trabalhar na fábrica.

Todos os funcionários recebem um treinamento inicial, independente de possuir experiência anterior na fábrica. Esses treinamentos são liderados pela equipe de qualidade e se referem à atualização de normas, boas maneiras de fabricação, educação, higiene, limpeza e utilização de equipamento de proteção individual (EPI).

Para a **gerência de qualidade**, são estabelecidos níveis mínimos de desempenho e utilizam-se ferramentas de qualidade conforme as exigências do manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC). A empresa possui laboratório para a realização de testes necessários e para a efetivação da rastreabilidade do produto, que envolve o recolhimento de amostras em cada etapa do processo produtivo. Os testes mais delicados são efetuados em laboratório externo contratado.

Para a efetivação do **PCP**, trabalha a partir da previsão de vendas para a marca de fabricante e realiza a programação de produção de acordo com os contratos de fornecimento de marca própria. Para tanto, utiliza um sistema de informação que integra todas as áreas da empresa e permite a efetivação do planejamento de vendas, estoque e compras. Além disso, utiliza a intranet para comunicação formal interna e registros para a gestão da qualidade.

4.6 Apresentação do Fornecedor F

O fornecedor F foi fundado em 1994 com a idéia original de fabricar sorvete de iogurte – produto conhecido internacionalmente como *frozen iogurt*. A partir de 1998, passou a fabricar sorvete de massa para atender lojas franqueadas, supermercados e restaurantes. Em 1999, lançou a linha açai na tigela, responsável pela expansão e aumento do seu faturamento.

O fornecedor F é uma empresa limitada, que 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.

O fornecedor F 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 estudo se concentrará na descrição desse negócio. Dessa forma, o fornecedor F foi considerado como uma empresa que produz marca de fabricante e marca própria, sendo a marca de fabricante considerada representativa no mercado em que atua.

Para o estudo de caso, entrevistou-se o gerente comercial, que atua no mercado de açaí há 15 anos e trabalhou na empresa concorrente antes de ser contratado pelo fornecedor F, no ano de 2003. Atualmente, o gerente comercial é sócio e possui participação nos negócios da empresa.

Para as questões em que o entrevistado não soube responder com clareza, foram consultadas a gerente de operações e a estagiária do setor de qualidade. A gerente de operações é formada em administração de empresas e foi contratada com o objetivo organizar o planejamento e controle de operações. A estagiária do controle de qualidade trabalha a mais de um ano na empresa e está cursando engenharia de alimentos.

4.6.1 Histórico e Caracterização das Marcas Próprias do Fornecedor F

A entrada no mercado de marca própria ocorreu em 1999, com a comercialização de sorvete para um varejista 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. O fornecedor F sempre encarou a

marca própria de forma positiva, por se tratar de um cliente que tem o objetivo de vender um produto que não possui o *know-how* de produção.

Os clientes varejistas costumam procurar o fornecedor F para entrar no mercado de marcas próprias, mas, de acordo com o entrevistado, a empresa não produz marca própria para qualquer cliente e possui um processo seletivo rigoroso que leva em consideração aspectos como qualidade, volume, preço e apresentação do produto.

A qualidade e a apresentação do produto são os principais quesitos analisados, não havendo interesse em fornecer para um cliente que queira comercializar fora do padrão de qualidade da marca de fabricante. O preço é geralmente mais alto que a concorrência e procura-se mantê-lo próximo a esse nível para que haja um correto posicionamento de marca. Em relação ao volume, existe uma quantidade mínima definida para o início da produção, mas o entrevistado não quis revelar a quantidade para que as empresas não o procurem solicitando marcas próprias somente por possuir essa quantidade.

De acordo com o entrevistado, nem todos os produtos de marca de fabricante são comercializados para marca própria. Porém, não existe nenhum tipo de restrição prévia, apenas são realizadas análises sobre a viabilidade do projeto e as condições de comercialização relacionadas à disposição do produto, exposição na prateleira, condições de venda e forma de atendimento ao público.

Em relação à diferença de especificação dos produtos, o fornecedor F não aceita qualquer negociação que envolva perda de qualidade, concentrando na comercialização de produtos de mesma especificação da marca de fabricante.

O desenvolvimento de produtos *Premium* ocorre apenas em casos específicos do mercado de sorvete, em que a viabilidade do projeto é devidamente analisada. Como exemplo, a empresa desenvolveu uma linha de sorvetes *Premium* em conjunto com uma rede varejista por meio de receitas licenciadas e protegidas por meio de contratos. Para o mercado de açaí, não existe nenhuma iniciativa de desenvolvimento conjunto de novos produtos.

De forma geral, a comercialização de marcas próprias é considerada vantajosa, principalmente pela associação da marca do varejo com a marca de fabricante. Segundo o entrevistado, da mesma forma que o cliente utiliza a estrutura do fabricante para comercializar marcas próprias, o fornecedor utiliza o reconhecimento da marca do varejo para divulgar a marca de fabricante.

O fornecedor F considera que o fato de ser escolhido como fabricante de marcas próprias é um indicativo de que a empresa consegue garantir a qualidade dos produtos

e a satisfação dos clientes, pois o fornecimento de marca própria exige que se tenha uma boa fábrica, boas instalações e atendimento adequado.

A preocupação do fornecedor F 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. Ainda como vantagem desse mercado, apontou-se o aumento do fluxo de caixa, o poder de barganha adquirido com o maior volume de compras de matérias-primas, o reconhecimento da marca de fabricante e a credibilidade no mercado.

Em relação às desvantagens, o entrevistado afirma que a produção de marca própria é viável quando existe capacidade ociosa de produção, mas o fornecedor F trabalha atualmente próximo de sua capacidade máxima.

Nesse sentido, por estar num processo de expansão da marca de fabricante e possuir uma alta demanda de produtos, afirma que não conseguiria atender a uma nova solicitação de marca própria e, por esse motivo, novos projetos são dificilmente aceitos. Além disso, a empresa tem recusado solicitações de novos negócios por possuírem um apelo por preço e não estarem de acordo com os critérios de qualidade exigidos.

As embalagens dos produtos de marca própria são definidas pelos clientes, salientando-se a necessidade de identificar a marca de fabricante. Os custos de desenvolvimento e a compra da embalagem são de total responsabilidade do cliente, pois, de acordo com o entrevistado, a empresa não pode se comprometer a pagar algo que corre o risco de sofrer alterações ou rupturas de produção.

Conforme já citado, o fornecedor F não faz qualquer tipo de investimento em inovação para marcas próprias no mercado de açaí, pois há um interesse de que os lançamentos sejam feitos inicialmente para as marcas de fabricante. O entrevistado afirma que, ao agir de outra forma, estaria dando vantagens para os clientes varejistas, não efetuando nenhum contrato de exclusividade para não prejudicar a comercialização com outros clientes.

Além disso, o fornecedor F se esforça para que as marcas de fabricante sejam comercializadas nos clientes que possuem marca própria. Nesse sentido, o entrevistado afirma que a marca de fabricante é a líder de mercado e, por ser reconhecida pelo consumidor, o próprio varejista possui o interesse em manter ambas as marcas em suas prateleiras.

As auditorias são realizadas periodicamente e a empresa teve de fazer ajustes na fábrica e no processo produtivo no início do fornecimento, mas, atualmente, já está capacitada para atender tais exigências. Segundo o entrevistado, o fato de os clientes

varejistas serem criteriosos auxilia no trabalho em busca de qualidade, pois as auditorias costumam englobar exigências que não eram atendidas anteriormente.

Como critérios críticos analisados nas auditorias, têm-se a falta de higiene, a descontinuidade da qualidade ao longo do ano, entregas inadequadas, falta de documentação e certificações. As auditorias são realizadas por uma equipe que faz a inspeção em toda a fábrica e verifica a adequação da produção. São emitidos laudos laboratoriais do produto, das condições da água, dos aspectos da produção e da embalagem. No caso de lançamento de um novo produto, uma nova auditoria deve ser realizada.

Em relação ao contrato de fornecimento, as marcas de fabricantes costumam ser cobradas por um elevado número de taxas, como aniversário, inauguração de loja e percentual de crescimento. Nesse aspecto, a marca própria leva vantagem, pois apresenta taxas reduzidas ou inexistentes, o que colabora com a redução do preço ao consumidor final.

O fornecedor F já teve casos de rompimento no fornecimento de marca própria devido à pouca demanda de produtos. Nesses casos, embora utilize a mesma especificação do produto de marca de fabricante e os custos de embalagens sejam de responsabilidade do cliente, o entrevistado afirma que a baixa demanda do produto não compensa os custos de ajuste das máquinas e a programação de produção.

4.6.2 Estratégia Competitiva do Fornecedor F

Os principais concorrentes do fornecedor F possuem foco no preço, havendo casos de produtos com preços 50% inferiores à marca de fabricante. Apesar de trabalhar com uma estratégia diferente, o entrevistado afirma que a concorrência é importante para alertar sobre as mudanças no mercado, preferências e tendências do consumidor final.

O relacionamento com os clientes é considerado igual para as marca de fabricante e para a marca própria, não existindo na empresa um departamento responsável especificamente para as marcas próprias. Segundo o entrevistado, o tratamento comercial é o mesmo em ambos os casos.

Questionado sobre a constante busca do cliente varejista por menores preços, o gerente afirma que não enfrenta tal problema por ser reconhecido como uma marca de qualidade diferenciada. No caso das marcas próprias, a liderança garante que não haja tantas

exigências, pois o interesse para o fornecimento é do próprio varejista. Essa postura favorece o fornecedor F, que não cede à exigência de preços e não reduz a qualidade de seus produtos para conseguir atendê-los.

Para o mercado de marcas próprias, foram relatadas dificuldades relacionadas à devolução de produtos danificados no ponto de venda. De acordo com o entrevistado, há uma cláusula contratual em que o fabricante se responsabiliza pela troca de produtos danificados, independente do motivo. Porém, constatou-se que essa cláusula não será mais aceita e será revista na ocasião de renovação contratual.

Foram relatados ainda problemas de desorganização de alguns clientes, que chegam a fazer pedidos de compras determinando a data de entrega sem sequer saber que a central de distribuição estará fechada para balanço naquele dia, por exemplo.

As vendas da marca de fabricante são realizadas por representantes comerciais autônomos que atuam no mercado e acrescentam em seu *mix* os produtos do fornecedor F. Os representantes comerciais podem receber treinamentos oferecidos pela equipe comercial, mas estes não são obrigatórios.

Atualmente, os produtos da marca de fabricante são distribuídos em cerca de 50% do território nacional por meio de bares, lojas e restaurantes. Porém, se considerar a distribuição realizada pelas grandes redes de supermercado, pode-se afirmar que o produto está presente em mais regiões do país, ultrapassando a metade do território brasileiro.

Para a distribuição física dos produtos, o fornecedor F não possui frota própria e terceiriza o serviço de logística, que pode entregar tanto para as centrais de distribuição como de loja em loja. Em relação ao transporte, relatou-se o interesse em investir em serviços de rastreamento de entrega e controle da temperatura ambiente do carro.

No caso da marca própria, a entrega é feita apenas para as centrais de distribuição. Nesse sentido, o entrevistado aponta uma deficiência dos varejistas relacionada à demora no recebimento, que pode chegar a uma espera de até 3 horas para a captação do produto. Por esse motivo, o entrevistado afirma que os caminhões precisam diminuir o número de entregas por dia e trabalhar com capacidade reduzida, para que se tenha tempo hábil de chegar a todos os clientes.

O fornecedor F compra matéria-prima processada e congelada de indústrias da região da mata amazônica, sem qualquer tipo de contrato de fornecimento. Por esse motivo, procura trabalhar com diversos fornecedores para garantir o suprimento de matéria-prima, pois a demanda por produtos de açaí vem crescendo nos últimos anos, o que tem causado o aumento dos preços.

O fornecedor F exporta seus produtos para Portugal, Austrália, Canadá e Dinamarca. Nesses casos, trabalham com associação de marcas, em que empresas locais desenvolvem sua marca e estampam na embalagem a origem brasileira e a marca de fabricante.

4.6.3 Estratégia de Produção do Fornecedor F

O fornecedor F possui 70 SKU's, resultantes da combinação de sete tipos de produtos, diferentes tamanhos de embalagens e marca de seus clientes. O processo produtivo do açaí na tigela pode ser descrito resumidamente pelo descongelamento da polpa do açaí, adição do xarope de guaraná e outros ingredientes naturais e embalagem em potes que variam de 100 gramas até 10 quilogramas.

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.

Para o mercado de marcas próprias, há uma tentativa de produzi-las apenas sob encomenda, ou seja, após o recebimento do pedido de compra. Porém, para não enfrentar problemas com falta de capacidade na época de alta temporada, efetua-se um planejamento conjunto com as grandes redes varejistas, em que são repassadas previsões de compra para que os produtos sejam previamente produzidos e estocados. O tempo de entrega dos produtos de marca própria é de, no mínimo, 10 dias.

4.6.3.1 Prioridades Competitivas do Fornecedor F

Para atingir o objetivo estratégico de **custo**, o fornecedor F 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 de Boas Práticas de Fabricação (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, apenas em casos específicos de sorvete *Premium*. O fornecedor F costumava receber muitas solicitações de alteração de pedido e de reprogramação da produção, mas essas solicitações eram 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 F 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, o fornecedor F 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, o fornecedor F 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, desenvolvimento de produto, treinamento ao representante comercial e atendimento ao consumidor são oferecidos. Além disso, disponibiliza consultorias em relação ao ponto de venda para verificar o *mix* de produto adequado e formas de exposição.

Para o grande varejo, oferece serviços de promotores e de degustação estratégica, além de participação em tablóides e jornaizinhos. Segundo o entrevistado, esses serviços não são oferecidos para a marca própria, pois devem ser financiados pelo próprio cliente varejista.

O serviço de atendimento ao consumidor final é realizado pelo cliente varejista, que repassa as informações. O fornecedor F utiliza a estrutura de atendimento da marca de fabricante e toma as devidas providências.

De acordo com o entrevistado, as prioridades competitivas são em ordem de importância: qualidade, serviço e entrega.

4.6.3.2 Decisões Estruturais e Infra-Estruturais do Fornecedor F

As **instalações** do fornecedor F estão organizadas por processo e as câmaras congeladas são consideradas como o principal gargalo da produção. Por se tratar de um produto sazonal, existe a necessidade de iniciar a produção com antecedência e manter o produto estocado em câmaras congeladas. Porém, cabe ressaltar que sua ampliação exige altos investimentos.

Em termos de **capacidade**, possui uma fábrica de açaí em processo de construção no interior de São Paulo e uma fábrica em funcionamento na capital paulista. Além disso, embora não seja o foco do presente estudo, possui uma fábrica de sorvete situada no interior de Minas Gerais.

Em relação à **tecnologia**, o entrevistado afirma que a empresa possui o *know-how* da produção, mas ainda precisa de novos investimentos. Nesse sentido, embora a nova fábrica em construção traga uma tecnologia mais recente, afirma que existem máquinas e equipamentos ainda mais modernos no mercado, mas estas envolvem riscos e alto investimento financeiro.

Em relação à **integração vertical**, o fornecedor F compra a matéria prima previamente processada de indústrias da região norte do Brasil e fica responsável apenas pelo descongelamento, adição de novos ingredientes e envase do produto final.

As principais funções existentes no fornecedor F são trituradores, operadores de máquinas e trabalhadores da expedição. Para a **organização do trabalho**, não existe rotatividade de funções, apenas uma preocupação para que os trabalhadores da produção e da expedição estejam sempre disponíveis, para que seja feito o transporte do produto acabado até a câmara fria.

Para os **recursos humanos**, há preferência por pessoas com ensino médio concluído e que possuam experiência na indústria de alimentos. A empresa possui um programa de treinamento e reciclagem que ocorre a cada três meses para todos os funcionários e, além disso, existe um treinamento específico para colaboradores recém admitidos.

Para a gerência da **qualidade**, um inspetor faz testes a cada duas horas, com o objetivo de padronizar o produto final. Para tanto, são analisados os seguintes critérios: peso bruto, temperatura, características organolépticas, sabor, cor, prazo de validade, identificação do produto descrito na embalagem, limpeza da embalagem e registro do operador no momento do *checklist*.

Para o recebimento da matéria-prima, o líder do almoxarifado adota um procedimento de verificação de conformidade. Esse procedimento verifica o laudo de análise do produto, condições da embalagem, lote, validade, higiene do caminhão e quantidade da matéria-prima conforme a nota fiscal.

O fornecedor F não possui laboratório próprio e realiza os testes em uma empresa terceirizada. Mensalmente, os produtos finais são testados microbiologicamente, a matéria-prima recebe análises microbiológicas e de sólidos e a água possui um acompanhamento periódico da qualidade.

Para o **PCP**, o fornecedor F está com previsão de implantar um sistema ERP para integrar todas as áreas da empresa. Atualmente, utiliza apenas alguns módulos de um sistema nacional e faz o planejamento por meio de tabelas do Excel. Trabalha com uma curva ABC de produtos, em que determina quais itens serão mantidos em estoque. Em termos de produtos, afirma que possui um número elevado de SKU's e está desenvolvendo um trabalho de revisão de portfólio, com objetivo de reduzir o número de opções disponíveis.

O controle de estoque é baseado no planejamento de vendas, existindo uma preocupação com o planejamento de compra da matéria-prima conforme o período de safra do açaí. De acordo com o entrevistado, a qualidade do produto e a regularidade do fornecimento dependem do nível de assertividade deste planejamento.

Dessa forma, o nível de serviço é fundamental para atualizar as informações dos clientes e realizar uma correta programação da produção, pois, de acordo com a gerente de operações, o planejamento é o resultado da integração entre os fluxos de informação, material e financeiro.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta uma análise comparativa dos estudos de caso realizados em empresas alimentícias fornecedoras de marcas próprias. A análise é feita de acordo com os temas inicialmente propostos e possui a finalidade de atender ao objetivo geral e aos objetivos específicos da presente pesquisa.

5.1 Apresentação dos Fornecedores

Conforme apresentado no quadro 5.1, as empresas estudadas possuem um quadro de funcionários que varia de 50 a 200 trabalhadores, com destaque para o fornecedor E que chega a contratar até 1100 funcionários temporários no período de produção simultânea do panetone e do ovo de páscoa.

	A	B	C	D	E	F
Número funcionários	100	80	50	200	200	180
Ano fundação	1978	1985	1984	1991	1983	1994
Ano fornecimento MP	2000	1990	2000	2000	1990	1999
Linhas de Produto	batata chips	massa caseira	iogurte	prato congelado	panetone e ovo de páscoa	açaí na tigela
% volume MP	98%	90%	60%	60%	menos de 50%	3%

Quadro 5.1: Apresentação dos fornecedores

Fonte: elaborado pelo autor

A entrada no mercado de marcas próprias deu-se desde a década de 90 até o início dos anos 2000. Nesse sentido, cabe ressaltar que apenas o fornecedor B iniciou o fornecimento de marcas próprias para o mercado de produtos genéricos.

Em relação ao volume comercializado, percebe-se que maioria das empresas dedica mais da metade de sua produção para o mercado de marcas próprias, com exceção das que possuem marca de fabricante representativa no mercado, que, no caso do fornecedor F, comercializa apenas 3% do total de seu volume.

De forma geral, sem qualquer comprovação estatística e nem possibilidade de generalização para o universo, a efetivação do presente trabalho possibilitou algumas indicações sobre as características dos fornecedores brasileiros. Assim, observou-se a predominância de fábricas de pequeno e médio porte que geralmente não possuem marcas reconhecidas. O autor do presente estudo enfrentou dificuldades para localizar empresas que possuíssem marcas de fabricante reconhecidas, mesmo tendo procurado dados na Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (ABMAPRO) e feito consultas nas embalagens dos produtos de marca própria vendidos nas lojas do varejo supermercadista.

Além disso, durante a pesquisa de campo, alguns gerentes entrevistados salientaram que as empresas de grande porte não possuem interesse no fornecimento de marcas próprias para evitar a canibalização da marca de fabricante. Por isso, de acordo com as informações levantadas, o fornecimento para esse mercado fica mais restrito para as pequenas e médias empresas que possuem uma marca de fabricante não representativa. Essa característica corrobora a pesquisa de Herstein e Jaffe (2007), que afirmam que o fornecimento nos países emergentes como Hungria, África do Sul, Croácia, Polônia e Tailândia são realizados por fornecedores locais, que não possuem marcas fortes ou reconhecidas.

5.2 Caracterização das Marcas Próprias dos Fornecedores

Neste tópico, são apresentadas as principais diferenças na caracterização dos fornecedores em relação ao mercado de marcas próprias. Essas características foram resumidas e apresentadas em três quadros que apontam as motivações, as características relacionadas à produção e os aspectos relacionados às condições comerciais.

Conforme apontado no quadro 5.2, são diversas as razões para a entrada no mercado de marcas próprias, tendo sido citadas a falta de vocação comercial para desenvolver uma marca de fabricante e a facilidade para entrar no mercado; a ocupação da capacidade ociosa, redução de custos fixos, ganho de escala, aumento do fluxo de caixa, expansão, crescimento e garantia de rentabilidade; a possibilidade de melhorar a qualidade de seu produto pela exigência dos clientes; e o desejo de diversificar seus negócios e conseguir,

mediante o atendimento do segmento de marca própria, melhorar as condições de negociação para a marca de fabricante.

Desse modo, pode-se perceber que os fornecedores A, B, C e D encontraram nas marcas próprias uma possibilidade de entrar no mercado e expandir seus negócios, o que corrobora as pesquisas de Spinelli e Giraldi (2004) e Lespch et al. (2005), que afirmam que as estratégias de marcas próprias são importantes para a sobrevivência competitiva das pequenas e médias empresas manufatureiras, que conseguem prosperar em mercados em que não possuíam nenhuma atuação forte no passado.

Para se decidir pelo fornecimento de marca própria, todos os fabricantes citaram o volume como um aspecto relevante, principalmente devido ao lote mínimo de impressão de embalagens e obtenção de escala de produção. Além disso, foram citados aspectos como o perfil do cliente, no que diz respeito a lojas comercialmente sadias, pontos de venda bem abastecidos e reconhecimento da marca; e a rentabilidade da comercialização, alcançadas por meio da negociação de preços e volume de vendas.

Ainda sobre esse aspecto, o fornecedor F foi o único que apresentou um processo de avaliação de clientes em termos de qualidade, preço e apresentação do produto, visando a uma correta associação de marca e posicionamento ao consumidor final. Nesse sentido, o fornecedor C faz uma avaliação sobre a estrutura logística do cliente para que suas entregas sejam realizadas apenas nas centrais de distribuição. O fornecedor B considerou esse aspecto de distribuição como uma vantagem do mercado de marcas próprias, pois possibilita que a empresa utilize a estrutura comercial e logística dos clientes sem a necessidade de investimentos para seu desenvolvimento.

As vantagens do fornecimento de marcas próprias citadas coincidiram em alguns pontos com as razões para entrada nesse mercado, sendo citados principalmente o reconhecimento, visibilidade e credibilidade; aprimoramento da qualidade e das técnicas de processamento devido às exigências das auditorias; a facilidade de entrada no mercado e garantia de espaço na prateleira do cliente; além do ganho de escala, aumento do fluxo de caixa e do poder de barganha, aproveitamento da capacidade e diluição dos custos fixos.

Os fornecedores apresentaram diferentes pontos de desvantagens, como a mudança da visão de parceria por parte dos clientes, tratando a marca própria como se fosse uma marca qualquer; a solicitação de promoção e marketing conjunto; a constante busca por preços menores e a necessidade de vender sob um preço abaixo da marca líder; e a mudança da diretoria de marcas próprias dos varejistas, que exige novas rodadas de negociação e entendimento das novas diretrizes adotadas.

Outra desvantagem citada pelos fornecedores exclusivos de marcas próprias foi a vulnerabilidade ocasionada pelo restrito número de clientes, que acabam correspondendo à maior parte dos negócios da empresa. O fornecedor F também apresentou pontos específicos de desvantagem no que se refere à existência de clientes que buscam produtos de baixa qualidade e preços reduzidos, que não condizem com os padrões exigidos pela sua empresa.

Além disso, o fornecedor F possui uma particularidade no que diz respeito à ocupação da capacidade que, atualmente, trabalha próxima de seu limite máximo de produção. Por esse motivo, a empresa não consegue atender novas demandas de comercialização de marcas próprias e prefere utilizar a capacidade instalada para a produção da marca de fabricante, que está em processo de expansão tanto no mercado interno quanto externo. Essa falta de disponibilidade para o fornecimento de marcas próprias foi apontada pelos trabalhos de Spinelli e Giraldi (2004), Oubiña et al. (2006) e Kumar e Steenkamp (2008), que afirmam que as indústrias que possuem marcas poderosas podem se recusar a fornecer tais produtos por preferirem manter a força da marca e expandir os negócios da marca de fabricante.

A literatura sobre marca própria (OLIVER, 2001; TOILLIER, 2003; GOMÉZ E BENITO, 2008 e PAULA, 2008) apresenta vantagens e desvantagens que diferem dos dados obtidos na pesquisa de campo. Assim, aspectos como sobrevivência e desvantagens relacionadas à diminuição do poder, divulgação da composição de custos, riscos de cópia de tecnologia e aumento da complexidade do processo produtivo não foram citados pelas empresas estudadas.

Por outro lado, foram encontrados aspectos ainda não citados pela literatura, como a vantagem pelo reconhecimento, credibilidade e possibilidade de aprimoramento da qualidade, além de desvantagens como a constante troca da diretoria de marcas próprias, os altos custos para manter os estoques de embalagens e a existência de clientes que buscam produtos voltados para o preço.

A redução dos custos de propaganda e promoção era considerada pela literatura como uma vantagem do mercado de marca própria (OLIVER, 2001; TOILLIER, 2003; GOMÉZ e BENITO, 2008). Porém, algumas empresas relataram que os varejistas vêm solicitando ações de marketing em conjunto e tentam efetuar negociações de marcas próprias como se fosse uma marca de fabricante comum. Essa mudança de visão dos varejistas foi citada como uma desvantagem, pois as especificidades que costumavam viabilizar a comercialização das marcas próprias deixam de existir a partir do momento em que o nível de exigência vai se aproximando das marcas de fabricante. Essa mudança de visão pôde ser

verificada pelo relato de que alguns varejistas separaram o departamento de desenvolvimento de marcas próprias do departamento comercial, apresentando inclusive desalinhamentos estratégicos dentro da própria organização. Com essa separação, a comercialização da marca própria passou a ser realizada diretamente com o departamento comercial, o que acarretou na tentativa de tratamento da marca própria como uma marca comum e no conseqüente aumento das exigências para sua comercialização.

Essa mudança de visão pode ser explicada pela afirmação de Saab e Gimenez (2000) e Borges e Cunha (2004) de que o setor varejista tem passado por um processo de profissionalização em busca de melhores resultados. De acordo com esses autores, o crescimento da participação do capital internacional no mercado brasileiro acarretou em fusões e aquisições das redes varejistas e no aumento da influência desse setor na dinâmica do mercado, possibilitando assim a utilização do poder sobre os demais membros do canal de distribuição.

Os dados apresentados no quadro 5.3 referem-se aos aspectos relacionados à fabricação de produtos de marcas próprias. Assim, em relação às diferenças de especificação, os fornecedores C e F oferecem exatamente o mesmo produto para a marca própria e para a marca de fabricante, enquanto os fornecedores B e E procuram oferecer a mesma especificação para os produtos principais e são flexíveis para o desenvolvimento de novos produtos de marca própria. O fornecedor A oferece opções de diferenciação do aroma por se tratar da última fase do processamento industrial da batata, enquanto o fornecedor D, por outro lado, é o único que oferece exclusividade de receita para cada cliente, por meio da customização de seus produtos.

De forma geral, pode-se observar que as empresas estudadas procuram manter a mesma especificação para que haja economia de escala e aproveitamento dos lotes de produção. Assim, as empresas procuram manter uma similaridade dos processos produtivos na tentativa de garantir maior eficiência na fabricação, seja pelo fornecimento de produtos idênticos, ou pela alteração do processo apenas em sua última fase. Cabe ressaltar que a flexibilidade de produto pode acarretar a redução dos lotes de produção e o aumento do número de ajustes de máquinas, impossibilitando a diluição de custos e o ganho de escala.

A embalagem identifica o produto e promove a marca no ponto-de-venda, podendo ser utilizada como uma ferramenta de marketing. Por este motivo, o seu desenvolvimento é importante para o processo de criação da imagem de marca e reconhecimento da empresa (MCCARTHY e PERRAULT JR, 1997; KOTLER, 2000; KOTLER e KELLER, 2006). Nesse sentido, percebe-se que as redes varejistas costumam

exigir que os fornecedores paguem as agências de publicidade previamente indicadas e se responsabilizem pelos seus custos de desenvolvimento das. Como exceção, as empresas com marcas de fabricante representativas no mercado relataram que não arcam com estes custos e, no caso do fornecedor F, este não se responsabiliza nem pela compra e estocagem, pois argumenta que envolve riscos de alteração ou de ruptura no fornecimento.

Ainda sobre essa variável, os fornecedores A e D possuem cláusulas contratuais para se proteger dos riscos de ruptura. Assim, no primeiro caso existe a obrigatoriedade de compra da média de consumo dos últimos três meses e, no segundo caso, existe a obrigatoriedade do pagamento das embalagens impressas ou a continuidade de compra do produto até o término do estoque.

Em relação ao Processo de Desenvolvimento do Produto, os fornecedores A e C fazem contato com seus respectivos fornecedores de aroma e preparado de frutas para o desenvolvimento de um novo sabor, conforme requisitados pelos clientes. Os fornecedores B, D e E possibilitam a realização de ajustes na especificação e o pleno desenvolvimento de novos produtos, de acordo com a viabilidade econômica e industrial. De forma geral, as fábricas ficam responsáveis pelos custos de desenvolvimento e pela composição de amostras, enquanto o cliente apenas faz os testes cabíveis e aprova o produto final.

A literatura sobre marcas próprias possui estudos sobre as opções estratégicas utilizadas pelas marcas de fabricante na tentativa de se defender das marcas próprias (HOCH, 1996; VERHOEF et al., 2002, TOILLIER, 2003). Apesar dessas pesquisas, a maioria dos fornecedores estudados afirmou que não tomam nenhuma ação contra a marca própria e a consideram de forma positiva.

Assim, a maioria dos fornecedores afirmou que os produtos de marca de fabricante podem ser comercializados com a marca própria, não havendo qualquer tipo de restrição prévia que proteja a marca de fabricante. Nesse sentido, o fornecedor E trabalha em favor das marcas próprias ao desenvolver produtos inovadores e estabelecer em contrato a exclusividade de sua comercialização por um determinado período de tempo.

O fornecedor F foi o único que manifestou iniciativas para se proteger do crescimento da marca própria, pois não realiza nenhum tipo de desenvolvimento de novos produtos para o mercado de açaí na tigela. Segundo o entrevistado, os lançamentos devem ser feitos primeiramente para a marca de fabricante, para que a exclusividade do produto e o crescimento de vendas estejam atrelados inicialmente à sua marca, sem interesse de beneficiar a marca própria.

Assim, todas as empresas, com exceção do fornecedor F, possuem flexibilidade para o desenvolvimento de novos produtos, seja pela criação de um item inovador ou pela alteração de receitas ou sabores. Em relação aos produtos desenvolvidos, o fornecedor D trabalha com exclusividade de especificação, com possibilidade de desenvolver produtos similares para os concorrentes, enquanto o fornecedor E trabalha com exclusividade contratual, em que o produto não pode ser comercializado com outras empresas.

De acordo com a classificação sobre a evolução de marcas próprias proposta por Laaksonen (1994), o fato de os fabricantes entrevistados se disporem a desenvolver produtos diferentes e inovadores com valor agregado traz os primeiros indícios de que o mercado brasileiro de marcas próprias aproxima-se da quarta geração, em que se tem o objetivo de aumentar a base de clientes, aumentar as margens nas categorias, melhorar a imagem do varejo e diferenciar seus produtos.

O quadro 5.4 apresenta algumas considerações sobre as condições comerciais dos fornecedores estudados. Assim, conforme apresentado, é possível perceber que todas as empresas tiveram que realizar ajustes ou adaptações para atender às exigências das auditorias e ser qualificados como fornecedores de marca própria.

Assim, percebe-se que as empresas A, B, C e D tiveram uma melhoria significativa dos seus sistemas de qualidade após o início do fornecimento de marcas próprias, pois estas afirmaram que as empresas que não participam desse mercado provavelmente não possuem as mesmas garantias de qualidade do produto. Os fornecedores E e F também passaram por ajustes iniciais e confirmaram a importância das auditorias para o contínuo aprimoramento da qualidade e atualização dos níveis de exigência.

Em relação à certificação única da Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (ABMAPRO), os fornecedores A, C e D demonstraram interesse em adotá-la principalmente pela redução de custo e de tempo, se comparado às auditorias individuais. Por outro lado, os fornecedores B, E e F apresentaram restrições devido à dúvida sobre a representatividade dessa certificação e a possibilidade de aceitação da mesma pelos clientes varejistas. Além disso, alguns fornecedores questionaram sobre o alto nível de exigência e a possibilidade de aumento dos custos se comparados com as auditorias individuais. Esses entrevistados acreditam que a implantação de uma única certificação que seja aceita por todos os clientes aumentaria os requisitos necessários e, conseqüentemente, os custos para sua obtenção. Esses questionamentos contrariam a proposta inicial de redução de custos e diminuição da burocracia entre fornecedores e clientes que foram apontados pelo trabalho de Faria (2008).

Sobre o contrato de fornecimento da marca própria, todas as empresas citaram diferenças nas taxas, descontos e bonificações, em relação à comercialização de produtos de marca de fabricante. Os entrevistados afirmaram que, no caso da marca própria, essas taxas são inexistentes ou menores que as da marca de fabricante. O fornecedor D relatou ainda que possui cláusulas de exclusividade de receita, enquanto o fornecedor E define, em contrato, o preço, volume e datas de entregas de cada produto, por se tratarem de produtos sazonais que necessitam de negociações anuais.

Em relação à ruptura de fornecimento, apenas o fornecedor A não apresentou nenhum caso de descontinuidade. Os principais motivos relatados pelos demais fornecedores são a solicitação de redução de custo, o fracasso comercial do produto e a divergência nos interesses comerciais.

Para a conclusão deste tópico, pode-se afirmar que as empresas estudadas apresentaram características distintas no que se refere às motivações para o fornecimento, os aspectos relacionados à produção e as condições comerciais. Dessa forma, apesar da proposta inicial de agrupar as empresas de acordo com o grau de dedicação às marcas próprias e a representatividade da marca de fabricante, pode-se perceber que as características apresentadas não seguiram qualquer tipo de padrão, sendo possível notar diferenças e similaridades independentemente do grupo que estavam inicialmente alocados.

Conforme já discutido, a presente pesquisa apresentou motivações para o fornecimento de marcas próprias que diferiam da literatura sobre o assunto, com ausência de alguns aspectos e presença de outros que ainda não tinham sido discutidos pelas pesquisas anteriores.

Em relação aos aspectos relacionados à produção, pôde-se perceber uma preocupação de todos os fabricantes para que se mantenha a especificação dos produtos destinados à marca de fabricante e à marca própria, visando à obtenção de economia de escala. Como exceção, o fornecedor D é o único que trabalha com exclusividade de receita e customiza seus produtos para cada cliente varejista.

Ainda em relação ao aspecto produtivo, o fornecedor F foi o que mais se diferenciou das demais empresas, pois afirmou que não se responsabiliza pelos custos de desenvolvimento, compra e estocagem de embalagem e se recusa a desenvolver novos produtos para o mercado de marcas próprias do açai. O fornecedor E, por outro lado, foi o único que afirmou trabalhar com exclusividade contratual dos produtos desenvolvidos, favorecendo o reconhecimento da marca própria do varejo.

De forma geral, foi possível notar semelhança na caracterização das empresas estudadas no que se refere às condições comerciais da marca própria. Assim, todas tiveram que realizar ajustes e adaptações em suas instalações e processos produtivos para ingressar no mercado de marcas próprias e relataram ainda os mesmos aspectos na diferenciação do contrato de fornecimento da marca própria e da marca de fabricante.

No que se refere à adesão para a certificação única da ABMAPRO, metade das empresas demonstraram interesse em adotá-las e a outra metade apresentou restrições, questionando os benefícios de sua adoção e até contrariando as vantagens apontadas pela literatura.

Considerando todas as variáveis utilizadas para a caracterização das empresas fornecedoras de marca própria, pode-se afirmar que o fornecedor F se diferencia das demais ao tomar decisões estratégicas que privilegiam a sua marca de fabricante. Um fator que poderia justificar essa diferenciação é o fato de essa empresa possuir uma marca de fabricante que é líder de mercado e ainda vivenciar um processo de crescimento e expansão dentro de seu segmento.

	A	B	C	D	E	F
Razões para entrada no mercado de MP	Falta de vocação comercial para desenvolver uma marca de fabricante.	Opção de negócio em um diferente nicho de mercado.	Ganho de escala; redução dos custos fixos; melhoria da qualidade; crescimento.	Facilidade de entrada no mercado, crescimento, investimento em capacidade.	Ocupação da capacidade ociosa; interesse comercial; desejo de atender o cliente.	Aumento do fluxo de caixa; garantia rentabilidade.
Aspectos considerados para fornecer MP	Volume.	Volume; perfil do cliente.	Volume; estrutura logística do cliente, rentabilidade do negócio.	Reconhecimento do cliente; número de lojas; volume.	Perfil do cliente; volume.	Qualidade; volume; preço; apresentação do produto.
Vantagens	Mudança de visão da empresa; exigência de organização, técnica e melhorias no processo.	Possibilidade de entrada no mercado sem necessidade de estrutura comercial e logística.	Aprimoramento da qualidade; ganho de escala; garantia de espaço na prateleira do cliente.	Facilidade de entrada no mercado, ganho de escala.	Visibilidade; reconhecimento; credibilidade; negociação da marca de fabricante; aproveitamento da capacidade; diluição dos custos.	Associação de marcas; reconhecimento; credibilidade; aumento do fluxo de caixa; poder de barganha.
Desvantagens	Alto custo para impressão de embalagens; mudança de visão dos varejistas sobre parceria da MP.	Vulnerabilidade; solicitação de promoção conjunta; tratamento da MP como marca comum.	Mudança da diretoria de MP dos varejistas; clientes que não sabem trabalhar com MP.	Necessidade de ser vendido a preço inferior.	Constante busca por preços menores.	Falta de capacidade; clientes em busca de produto de baixa qualidade.

Quadro 5.2: Motivação para fornecimento

Fonte: elaborado pelo autor

	A	B	C	D	E	F
Diferença na especificação do produto	Produto igual para todos; possibilidade de diferenciação de aroma.	Produto principal igual para todos; desenvolve produtos novos para alguns clientes.	Produto idêntico para MP e marca de fabricante.	Exclusividade de especificação para cada cliente.	Produto principal igual para todos; desenvolve produtos novos para alguns clientes.	Produto idêntico para MP e marca de fabricante.
Custo de desenvolvimento da embalagem	Fornecedor	Fornecedor	Fornecedor	Fornecedor	Cliente	Cliente
Responsável pela compra e estocagem da embalagem	Fornecedor; obrigatoriedade de compra do consumo médio.	Fornecedor	Fornecedor	Fornecedor; obrigatoriedade pagamento das embalagens estocadas.	Fornecedor	Cliente
Processo de Desenvolvimento de Produto de MP	Apenas para novos aromas, em conjunto com seu fornecedor.	Oferece produtos já existentes na linha, com possibilidade de desenvolver novos produtos ou alterar a especificação.	Apenas para novos sabores, em conjunto com seu fornecedor.	Seleciona o <i>target</i> e desenvolve três amostras para serem testadas. Possibilidade de desenvolver novos produtos ou alterar a especificação.	Cliente requisita o desenvolvimento de novos produtos e ajustes incrementais. Verifica-se a viabilidade econômica e industrial.	Não possui.
Exclusividade dos produtos desenvolvidos	Não	Não	Não	Apenas de especificação.	Sim	Não

Quadro 5.3: Características relacionadas à produção

Fonte: elaborado pelo autor

	A	B	C	D	E	F
Processo de Seleção e Avaliação	Necessidade de ajustes e adaptações.	Necessidade de ajustes e adaptações.	Necessidade de ajustes e adaptações.	Ajustes e adequações constantes.	Pequenos ajustes, sem modificar o processo industrial.	Necessidade de ajustes e adaptações iniciais.
Interesse em adotar a certificação única da ABMPARO?	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não
Diferença no contrato de fornecimento	Descontos contratuais diferenciados.	Descontos contratuais diferenciados.	Descontos contratuais diferentes da marca de fabricante.	Exclusividade de receita; descontos contratuais diferentes da marca de fabricante.	Contrato de MP define previamente o volume, entrega e preço; descontos contratuais diferente da marca de fabricante.	Descontos contratuais diferentes da marca de fabricante.
Descontinuidade no fornecimento	Não	Sim, por solicitação de redução de custo.	Sim, pelo fracasso comercial do produto ou por divergência comercial.	Sim, por solicitação de redução de custo ou pelo fracasso comercial do produto.	Sim, após o final de uma temporada, cliente pode buscar menores preços.	Sim, pelo fracasso comercial do produto.

Quadro 5.4: Condições comerciais

Fonte: elaborado pelo autor

5.3 *Estratégia Competitiva*

Como se pode observar no quadro 5.5, os fornecedores apontaram algumas características de sua estratégia competitiva. De acordo com Porter (1999), a estratégia de unidade de negócio possui o objetivo de encontrar a melhor posição de forma que a empresa seja capaz de se defender contra as forças competitivas ou de influenciá-las a seu favor. Desse modo, esta seção apresenta um comparativo dos elementos que compõem a estratégia competitiva dos fornecedores estudados, em detrimento do mercado de marcas próprias.

Assim, os fornecedores B, D e E apontaram como diferencial competitivo o fato de serem especializados no mercado de marca própria e possuírem experiência na comercialização com esses clientes. Os entrevistados afirmam que a especialização nesse mercado facilita o processo de negociação, pois as necessidades dos clientes são compreendidas e atendidas com maior facilidade.

Nesse sentido, os fornecedores C e E apontam a agilidade de resposta como diferencial competitivo, pois, se comparado com os concorrentes, as empresas que possuem uma estrutura administrativa mais enxuta conseguem responder rapidamente às necessidades dos clientes. Portanto, o fato de as empresas possuírem um menor porte possibilita a redução de processos burocráticos e facilita o acesso às pessoas-chave dentro de suas organizações. Os entrevistados afirmam que, no mercado de marca própria, a facilidade de comunicação e a rápida resolução de problemas são encaradas como um diferencial.

A inovação também foi considerada pelos fornecedores B, D e E como diferencial competitivo. Segundo os entrevistados, esse mercado demanda por produtos inéditos que agregam valor aos clientes, sendo que as empresas que conseguem desenvolver esses produtos adquirem vantagem frente aos concorrentes. Conforme apresentado no quadro 5.3, o fornecedor E é o único que trabalha com exclusividade contratual dos produtos desenvolvidos, alegando que é necessário desenvolver a identidade da marca própria de seus clientes para que haja um crescimento de suas vendas.

Ainda em relação aos diferenciais, algumas empresas citaram pontos distintos. O fornecedor A considera que o conhecimento do cultivo da batata garante a qualidade e variedade da matéria-prima. O fornecedor E considera que a estrutura de distribuição estabelecida para a marca de fabricante facilita o acesso aos clientes de marca própria, pois os principais concorrentes desse mercado possuem um menor porte e não dispõem de tal

estrutura. O fornecedor F considera a qualidade de seu produto superior aos concorrentes, que costumam adotar o preço como estratégia de posicionamento.

Em relação ao posicionamento da marca própria, o fornecedor A relatou que desenvolveu um projeto para o mercado de primeiro preço, mas não obteve sucesso de vendas. A entrevistada afirmou que, embora utilizasse o mesmo produto das outras marcas, resolveu diminuir sua margem de lucro e entrar nesse mercado para evitar que algum concorrente o fizesse.

O fornecedor D, por outro lado, consegue posicionar o produto de acordo com a demanda do cliente, pois trabalha com exclusividade de receita e consegue alterar a concentração de seus ingredientes, por exemplo. Assim, foi possível notar que a marca de fabricante da empresa D está posicionada para o mercado de menores custos, pois é comercializada em porções pequenas e com embalagens voltadas para primeiro preço.

Os demais fornecedores trabalham com o conceito de diferenciação e se recusam a fornecer produtos de baixa qualidade. Dessa forma, conforme já apresentado no quadro 5.3, as empresas C e F comercializam os mesmos produtos da marca de fabricante para as marcas próprias sem qualquer alteração na especificação, enquanto as empresas B e E mantêm a mesma especificação para os produtos básicos e ainda desenvolvem novas opções de produto em conjunto com seus clientes.

De forma geral, o relacionamento com os clientes foram avaliados de forma positiva, com casos de melhoria após o início da comercialização da marca própria (fornecedores B, C e E). Além disso, foram relatadas iniciativas como troca de informações sobre as necessidades dos consumidores finais, aviso prévio sobre promoções e possíveis aumento de demanda, desenvolvimento conjunto de novos produtos e maior disponibilidade para negociação e condições de comercialização.

Alguns fabricantes expuseram alguns problemas pontuais no relacionamento com os clientes. Assim, as empresas A, B e F relataram dificuldades no processo de captação dos produtos, havendo casos de espera de horas ou até dias para a efetivação da entrega, além de casos de devolução da carga por falta de espaço de armazenamento nas centrais de distribuição. O fornecedor F apontou ainda problemas de comunicação e de troca de produtos danificados.

O fornecimento da matéria prima é realizado na maioria dos casos no mercado *spot*, com casos de negociação de preço entre os fornecedores pré-qualificados. Como exceção, a empresa A recebe uma parcela da matéria-prima de seu próprio cultivo e estabelece contratos de fornecimento para a quantidade restante e a empresa E é a única que

trabalha com o conceito de parceria, tendo estabelecido relações de mais dez anos com seus fornecedores.

Em relação à distribuição, percebe-se uma preocupação dos fornecedores A, B e C em utilizar a estrutura logística dos clientes e efetuar entregas apenas nas centrais de distribuição. Por não possuírem marcas de fabricante, as empresas de fornecimento exclusivo de marca própria não possuem uma estrutura de distribuição abrangente. O fornecedor C possui uma marca de fabricante que se concentra apenas no estado de São Paulo, sendo necessário utilizar a estrutura do varejo para atingir outros estados.

Os fornecedores D e E aproveitam a estrutura de distribuição da marca de fabricante e podem fazer entregas tanto para as centrais de distribuição como de loja em loja, de acordo com as necessidades dos clientes. Assim, essas empresas conseguem inclusive efetuar entregas conjuntas de ambas as marcas utilizando o mesmo meio de transporte e a mesma nota fiscal. O fornecedor F afirmou que, devido aos contratos, as entregas da marca própria são efetuadas apenas para as centrais de distribuição.

Embora todas as empresas tenham demonstrado interesse em atuar no mercado externo, apenas os fornecedores D, E e F realizam exportação. Dentre as principais causas para a não-efetivação deste negócio, foram citados a burocracia e as especificidades dos produtos, que dificultam na comercialização a longo prazo.

Assim como no item anterior sobre a caracterização das empresas estudadas, este tópico pode ser concluído com a afirmação de que as empresas também relataram aspectos distintos no que se refere à estratégia competitiva. Dessa forma, apesar da proposta inicial de classificação das empresas, pode-se notar a inexistência de algum padrão nas características estudadas, sendo percebidas diferenças e similaridades independentemente do grupo que estavam alocados.

De forma geral, as empresas estudadas trabalham com a estratégia de diferenciação, utilizando as mesmas estruturas e matérias-primas para a produção da marca de fabricante e da marca própria. O fornecedor D é o único que trabalha com customização de produtos, o que possibilita o desenvolvimento de itens voltados para o mercado de primeiro preço ou de diferenciação, conforme a necessidade de seus clientes.

	A	B	C	D	E	F
Diferencial da empresa	Garantia de qualidade e variedade da matéria-prima.	Inovação e especialização no mercado de MP.	Estrutura administrativa enxuta e agilidade para responder às necessidades do cliente.	Especialização no mercado de MP e inovação.	Estrutura de distribuição; estrutura administrativa enxuta e agilidade para responder ao cliente, especialização no mercado de MP e inovação.	Qualidade do produto.
Posicionamento da Marca Própria	Diferenciação	Diferenciação	Diferenciação	Depende	Diferenciação	Diferenciação
Cliente	Troca de informações; desenvolvimento de produto; disponibilidade para negociações; problemas para entrega do produto.	MP possibilita melhor relacionamento; problemas de devolução de cargas.	MP possibilita melhor relacionamento.	Disponibilidade para negociações; desenvolvimento de produto; troca de informações; atendimento necessidades do cliente.	MP possibilita melhor relacionamento.	Problemas para entrega do produto; comunicação ineficiente e troca de produto danificado.
Fornecedor	Produtor da principal matéria-prima; possui contratos de fornecimento.	Mercado <i>spot</i> .	Mercado <i>spot</i> .	Mantém fornecedores qualificados e negocia condições de preço.	Parceria com todos os fornecedores.	Mercado <i>spot</i> .
Distribuição da MP	Central de distribuição.	Central de distribuição.	Central de distribuição ou loja em loja.	Central de distribuição ou loja em loja.	Central de distribuição ou loja em loja.	Central de distribuição.
Mercado externo	Não	Não	Não	Apenas para marca de fabricante.	Sim	Sim

Quadro 5.5: Estratégia Competitiva dos Fornecedores

Fonte: elaborado pelo autor

5.4 Estratégia de Produção

O quadro 5.6 resume os principais aspectos do conteúdo da estratégia de produção das empresas estudadas. Assim, este tópico tem como objetivo apresentar algumas considerações sobre a combinação dos elementos da estratégia da produção. Para tanto, é realizada inicialmente uma discussão das prioridades competitivas e, em seguida, as empresas estudadas são classificadas em grupos taxonômicos de acordo com a ordem de importância informada. Além disso, baseando-se nessa classificação, serão feitas relações entre a estratégia de produção adotada e as decisões estruturais e infra-estruturais.

Primeiramente, pode-se observar que o número de SKU's existentes nas empresas estudadas varia de 50 a 260. Neste sentido, cabe ressaltar que o elevado número de SKU's pode aumentar a complexidade do planejamento e controle da produção, que precisa gerenciar uma maior quantidade de matérias-primas, embalagens e estoque de produtos acabados. Além disso, pode haver um aumento na complexidade no processo produtivo, que pode exigir maior número de ajustes de máquinas e preparação de lotes.

Em relação ao sistema de produção adotado para as marcas próprias, os fornecedores A, D e F procuram manter uma quantidade mínima de estoque de produtos acabados, enquanto as empresas B, C e E produzem apenas sob encomenda. O tempo de entrega é definido conforme o contrato de fornecimento, mas foram apresentados prazos que variam de 4 a 10 dias. Nesse ponto, puderam-se observar casos em que os fornecedores necessitavam reprogramar sua produção ou manter um elevado nível de estoque para atender aos pedidos dentro dos prazos estabelecidos.

Para atingir a estratégia competitiva de custo, a maioria das empresas procura negociar melhores condições de preço da matéria-prima pela compra de lotes econômicos, utilizando o conceito de economia de escala (PIRES, 1995). Dessa forma, foi relatado que o aumento de escala obtido a partir do fornecimento da marca própria permitiu melhores condições de negociação. Este trabalho de busca por melhores preços pode ser explicado pela predominância de comercialização com fornecedores no mercado *spot*, sem a presença de contratos e parcerias de fornecimento.

Ainda tendo em vista a redução de custos, as empresas efetuam trabalhos de revisão dos processos internos que têm o objetivo de reduzir as perdas e aumentar a produtividade (PIRES, 1995). Para tanto, possuem iniciativas de composição de lotes de

produção e agrupamento de pedidos, visando à redução do número de *set-ups* e à diluição dos custos fixos. Além disso, foi citado um trabalho de previsão de vendas em conjunto com os clientes externos, na busca de melhores informações sobre o mercado.

Em relação à qualidade, todas as empresas possuem o manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF) implantado, pois, de acordo com Martins (2007), sua implantação é obrigatória por lei na indústria alimentícia brasileira. Os fornecedores A, B, D e E possuem o sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) implantado, o que lhes permite identificar, no fluxograma de processo, áreas suscetíveis que podem contribuir para um risco em potencial (CEZARI e NASCIMENTO, 1995). Nesse sentido, o fornecedor C afirmou estar em fase de implantação, enquanto o fornecedor F não manifestou nenhuma iniciativa para sua implantação, apesar da preocupação com a qualidade e imagem de seus produtos junto ao consumidor.

O fornecedor E é o único que apresentou iniciativas de implantação da ISO 22000 de segurança alimentar, que requer a adoção prévia do programa pré-requisito de BPF e certificação da APPCC (MARTINS, 2007). Conforme já apresentado, a adoção de tal certificação está sendo motivada pelo fornecedor de chocolate, que possui uma marca representativa no mercado e consegue imprimir tal exigência de seus clientes. Porém, acredita-se que a obtenção da ISO 22000 qualifique a empresa de forma a aumentar seu reconhecimento e possibilitar a expansão para novos clientes de marcas próprias.

Em termos de flexibilidade, percebeu-se iniciativas relacionadas aos quatro tipos de exigências propostos por Slack et al. (2002): novos produtos, composto (*mix*), volume e entrega. Dessa forma, caso seja necessário, todas as empresas dispõem-se a efetuar reprogramação de produção para atender à exigência de volume e entrega. Em termos de flexibilidade de novos produtos, apenas o fornecedor F se recusa a oferecer tal prioridade, pois argumenta que essa iniciativa poderia prejudicar a marca de fabricante. Conforme já apresentado, a flexibilidade de *mix* varia conforme a estratégia da empresa, que pode oferecer desde produtos idênticos até a customização de produtos para cada cliente.

A confiabilidade e rapidez de entrega referem-se ao tempo e ao comprometimento de entrega de bens e serviços (SLACK et al., 2002). Assim, percebe-se que o fornecedor F costumava enfrentar problemas para o atendimento dessa prioridade, tendo estruturado o departamento de planejamento de operações dentro de sua empresa. Por outro lado, as empresas B e C afirmam cumprir essa exigência com facilidade, enquanto o fornecedor D procura manter um estoque padrão de cada produto, visando ao atendimento de pedidos urgentes. O fornecedor A é o único que analisa as informações disponibilizadas sobre

os níveis de estoque dos pontos de venda dos clientes, verificando os dados sobre entrada e saída dos produtos e sugerindo pontos de melhorias aos clientes varejistas.

O serviço pode ser subdividido em termos suporte ao cliente, suporte às vendas, resolução de problemas e compartilhamento de informação (GARVIN, 1993). Dessa forma, os fornecedores E e F, que possuem marcas representativas, apresentaram um maior nível de serviço aos clientes, possuindo uma estrutura de assistência de venda, atendimento à necessidade do cliente, desenvolvimento de produto, treinamento, promotores, repositores e funcionários responsáveis pelo faturamento, troca e nota fiscal. Embora esses serviços não sejam exigidos contratualmente, percebeu-se uma abertura para utilização desta estrutura no mercado de marca própria, caso seja necessário.

O fornecedor A oferece serviços de consultoria logística por meio de análise de dados com o objetivo de obter credibilidade junto ao cliente. O fornecedor C também se dispõe a oferecer serviços de promotores e repositores, caso seja necessário. Em todas as empresas, observou-se a presença de um Serviço de Atendimento ao Consumidor, que geralmente é acionado em casos mais graves após um primeiro contato do consumidor com o cliente varejista.

Questionados sobre a importância das prioridades competitivas, observa-se que todos os fornecedores consideram a Qualidade como uma prioridade de primeira ordem. Essa característica corrobora as afirmações de Aaker (1998) e Lepsch et al. (2005) de que o mercado brasileiro de marcas próprias têm investido em produtos elaborados, com ênfase em qualidade e próximos do produto líderes de mercado.

Para que os fornecedores estudados sejam classificados em grupos taxonômicos, será utilizada a proposição de Cagliano, Acur e Boer (2005) sobre as estratégias genéricas de produção. Porém, cabe ressaltar que esta classificação foi baseada na ordem de importância das prioridades competitivas relatada pelo gerentes entrevistados, o que resultou em uma análise qualitativa da estratégia e das decisões estruturais e infra-estruturais adotadas por essas empresas.

Assim, em relação às prioridades competitivas, os fornecedores A e C apontaram Qualidade, Custo e Flexibilidade em ordem de importância. A partir desse relato, entende-se que ambas as empresas possam ser classificadas na Estratégia Baseada em Preço, operando em mercados de produtos no estágio de maturidade e considerando como fatores de sucesso a relação preço-qualidade, juntamente com a habilidade de adaptar alguns requisitos específicos dos consumidores (CAGLIANO, ACUR e BOER, 2005).

De forma geral, pode-se afirmar que as decisões estruturais do fornecedor A estão de acordo com a estratégia adotada, pois é possível notar iniciativas relacionadas à qualidade do produto e à redução de custos. Desse modo, a empresa possui planos de aquisição de novos equipamentos e melhor utilização da tecnologia em vista de redução de perdas, aumento de produtividade e melhor absorção da capacidade disponível. Além disso, a segunda planta foi projetada de acordo com as exigências dos clientes varejistas para que não houvesse necessidade de ajustes e adaptações. Em relação às decisões infra-estruturais, o fornecedor A trabalha com incentivo ao trabalhador, estimulando o atendimento de metas de produção e redução de *setups*, enquanto o PCP procura ajustar a previsão de demanda com a entrada de pedidos na busca de maior eficiência na produção. A qualidade do produto é garantida pela utilização de ferramentas de qualidade e testes laboratoriais ao longo do processo produtivo.

O fornecedor C também mantém padrões de decisão em busca de custo e qualidade. Assim, adquiriu recentemente novos tanques de fermentação que possibilitam a combinação de diferentes tamanhos de lotes para composição dos pedidos e realizou uma parceria com o fornecedor de embalagem para que a operação de sopro fosse feita dentro da fábrica, o que traz economia de transporte e armazenamento. Há incentivos ao trabalhador no que diz respeito a metas de produtividade e atendimento de metas e o PCP busca compor lotes de produção para que haja um melhor aproveitamento da capacidade instalada, sem que haja excesso de estoque de produtos da marca de fabricante. Para a qualidade do produto, são ministrados treinamentos e reciclagem aos funcionários, são feitos testes ao longo do processo produtivo e realizam-se visitas às instalações dos principais fornecedores.

Os fornecedores B e D apontaram, em ordem de importância, as prioridades competitivas Qualidade, Flexibilidade e Custo, classificando-as na Estratégia Baseada no Produto. Essa estratégia procura competir pela inovação e desenvolvimento de novos produtos, permitindo atender mercado de alta qualidade e variedade com preços acessíveis (CAGLIANO, ACUR e BOER, 2005).

A qualidade de ambas as empresas é garantida pelos cursos periódicos sobre segurança do trabalho e boas práticas de fabricação, pelo acompanhamento dos pontos críticos de controle e testes biológicos e físico-químicos realizados nas etapas do processamento. A flexibilidade do fornecedor B está atrelada ao uso intensivo de mão-de-obra e às restrições de utilização de equipamentos e novas tecnologias. Essas características facilitam o desenvolvimento de novos produtos e a disponibilidade para ajustes no processo produtivo.

A flexibilidade do fornecedor D, por outro lado, está relacionada com a exclusividade de receita, que exige apenas pequenos ajustes nas máquinas, equipamentos e na linha de montagem dos pratos congelados. A existência de um número elevado de SKU's exige um maior trabalho do PCP, que opera com o sistema de estoque dos produtos de marcas próprias. Assim, visando a uma maior eficiência no atendimento dos pedidos, o fornecedor D trabalha com parâmetros bem definidos sobre quantidades mínimas de matéria-prima e embalagens e sobre os dias de estoque dos produtos acabados.

Por fim, os fornecedores de marca representativa apontaram a Qualidade e o Serviço como prioridades competitivas centrais, diferindo no terceiro objetivo de desempenho, que foi Flexibilidade para o fornecedor E e Entrega para o fornecedor F. Apesar dessa divergência, ambos foram classificados na Estratégia Baseada no Mercado, que é composto por empresas que procuram se diferenciar por meio de produtos de alta qualidade, serviço superior ao cliente e flexibilidade e variedade de produto (CAGLIANO, ACUR e BOER, 2005). Apesar de o fornecedor F não apresentar flexibilidade para o mercado de açaí, essa característica foi percebida no mercado de sorvete, em que desenvolve produtos *Premium* para alguns clientes varejistas.

A qualidade de ambas as empresas é garantida pelos programas de treinamento e reciclagem relacionados às boas práticas de fabricação, higiene, limpeza e utilização de Equipamento de Proteção Individual (EPI). Além disso, o fornecedor E utiliza ferramentas de qualidade de acordo com as exigências do manual de BPF e APPCC, efetuando testes laboratoriais e efetivação da rastreabilidade. O fornecedor F faz inspeção no recebimento da matéria-prima e testes durante o processo produtivo, além de análises microbiológicas do produto final e da água utilizada.

O nível de serviço pode ser garantido pelo suporte ao cliente, resolução de problemas e compartilhamento de informações (GARVIN, 1993). Nesse sentido, os fornecedores E e F buscam garantir a qualidade e rastreabilidade dos produtos, o que facilita o suporte ao cliente em caso de reclamação dos consumidores e na resolução conjunta de problemas. Para melhorar o nível de assertividade do PCP, ambos os fornecedores procuram melhorar o nível de compartilhamento de informações, buscando dados sobre o mercado juntamente com os clientes. Além disso, o fornecedor F realiza ainda uma análise interna dos pedidos recebidos, comparando a quantidade com o histórico de vendas dos clientes.

De forma a concluir a análise e discussão dos estudos de caso, o presente tópico classificou as empresas de acordo com o relato da ordem de importância das prioridades competitivas, o que resultou no agrupamento em três estratégias genéricas de

produção: estratégia baseada em preço, estratégia baseada em produto e estratégia baseada no mercado.

Conforme já discutido nos tópicos anteriores, a proposta inicial de dividir os fornecedores de acordo com o grau de dedicação às marcas próprias e a representatividade da marca de fabricante não resultou em padrões de respostas, sendo possível notar diferenças e similaridades independentemente do grupo que estavam previamente alocados. No caso da classificação das empresas em estratégias genéricas de produção, foi possível fazer algumas considerações, conforme representado na figura 5.1.

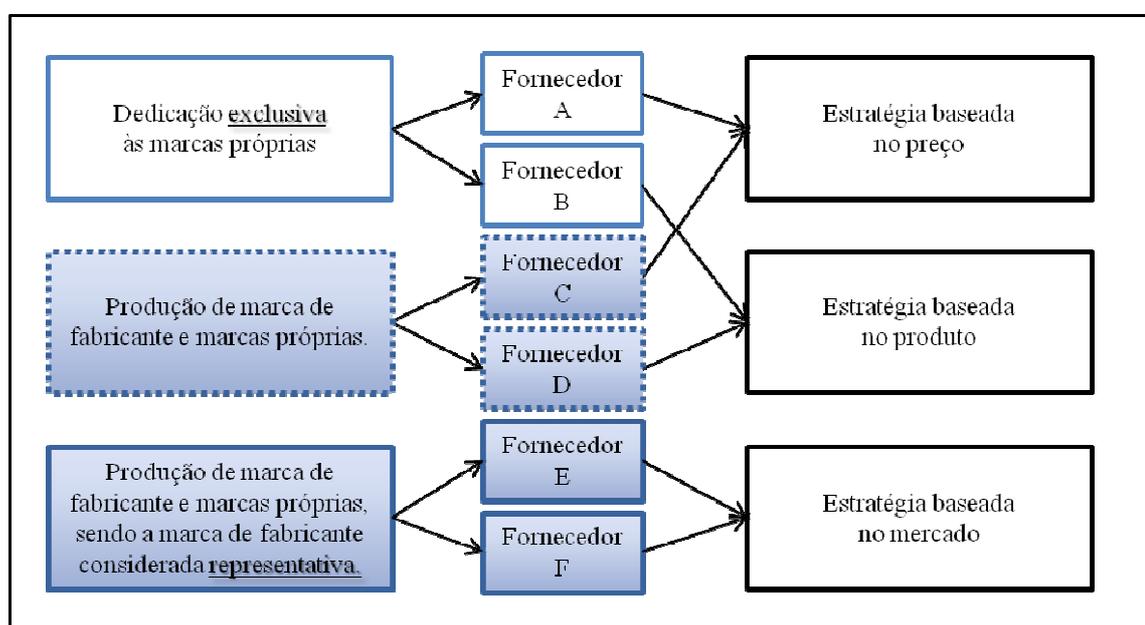


Figura 5.1: Estratégias genéricas de produção dos fornecedores estudados
Fonte: elaborado pelo autor

Ao serem classificados em estratégias genéricas de produção, é possível notar, inicialmente, que os fornecedores de dedicação exclusiva à marca própria e os fornecedores que produzem simultaneamente marca de fabricante e marca própria adotam estratégias baseadas no preço ou no produto.

De acordo com Cagliano, Acur e Boer (2005), as empresas que utilizam a estratégia baseada no preço operam em mercados em que o sucesso depende da habilidade de se adaptar a alguns requisitos específicos do consumidor. Essa característica condiz com a realidade dos fornecedores A e C, que oferecem a possibilidade de pequenos ajustes no sabor e no aroma, num processo que envolve seus fornecedores de tempero e preparado de frutas. Nesse sentido, a classificação inicial pode diferenciar o fornecedor C no que se refere à possibilidade de comercializar os produtos desenvolvidos em conjunto com os clientes

imediatamente para a marca de fabricante, enquanto o fornecedor A teria de efetuar um trabalho de convencimento de outros clientes para aumentar a escala de produção e diluir os custos de desenvolvimento de um novo produto.

Para Cagliano, Acur e Boer (2005), as empresas que seguem a estratégia baseada em produto procuram competir pela inovação, o que condiz com o fornecedor B, que oferece a possibilidade de desenvolver novas linhas de massas, e com o fornecedor D, que customiza os produtos de acordo com a pretensão do cliente. Portanto, apesar de o fornecedor D possuir uma marca de fabricante, o fato de trabalhar com exclusividade de receita acarreta a impossibilidade de utilizar os mesmos produtos desenvolvidos sob a marca própria para a marca de fabricante, obrigando-o a produzir itens similares. O fornecedor B, por outro lado, pode oferecer o mesmo produto para outros clientes e adquirir economia de escala e diluição de custos fixos.

Ambas as empresas de marca representativa adotam a estratégia baseada no mercado, o que pode ser explicado pela preocupação de manter o crescimento e a representatividade de suas marcas de fabricante. Essa preocupação com a marca de fabricante obriga os fornecedores a atentarem às necessidades do cliente e oferecerem serviços superiores, visando à satisfação dos consumidores finais.

De forma geral, pode-se concluir que as empresas estudadas não apresentaram uma relação direta entre os critérios considerados no início desta pesquisa e as estratégias genéricas de produção. Assim, embora houvesse uma expectativa de que os fornecedores de dedicação exclusiva à marca própria e os de produção simultânea de marca de fabricante e marca própria apresentassem a mesma estratégia de produção, não foi possível observar tal relação. Por outro lado, apesar de ambos os fornecedores de marca representativa terem apresentado a estratégia baseada no mercado, essa relação não deve ser generalizada, restringindo-se apenas aos casos estudados.

Para concluir a caracterização dos fornecedores estudados, será utilizada a seguir, a proposição de Laaksonen (1994) sobre a evolução das marcas próprias, que foi previamente apresentada no quadro 2.10. Apesar da proposta dessa autora não estar voltada especificamente para os fornecedores, acredita-se que a utilização desta classificação possa trazer contribuições para o estudo da estratégia de marcas próprias. Além disso, cabe ressaltar que os aspectos considerados não são exatos e sofrem o risco de se sobrepor.

Desta forma, conforme os aspectos considerados, os fornecedores A e C poderiam se enquadrar na segunda geração de marcas próprias, pois seguem a estratégia de preços menores e possuem fornecedores que são parcialmente especializados na fabricação de

marcas próprias. Esta classificação está de acordo com a proposta de categorizar ambas as empresas na estratégia genérica de produção baseada em preço.

Os fornecedores B e D poderiam ser classificados na terceira geração, pois possuem tecnologia e qualidade próxima às marcas líderes e têm o objetivo de aumentar o *mix* de produtos e construir a imagem do varejo junto ao cliente. Além disso, segundo a classificação proposta por Laaksonen (1994), os fornecedores dessa geração são formados por empresas especializadas na fabricação de marcas próprias, exatamente o fator que foi considerado como diferencial na estratégia competitiva de ambas as empresas. Esta classificação também está de acordo com a proposta de categorizar ambas as empresas na estratégia genérica de produção baseada no produto, que busca flexibilidade de *mix* e produto.

O fornecedor E pode ser classificado na quarta geração pelo fato de ser o único que oferece 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 diferentes e inovadores. Além disso, trata-se de um fornecedor que atua no mercado externo e se considera especializado no mercado de marcas próprias.

O fornecedor F poderia ser classificado num período de transição entre a segunda e a terceira geração, pois não oferece a possibilidade de desenvolvimento de novos produtos (segunda geração), mas disponibiliza um produto idêntico à marca líder para o mercado de marcas próprias, utilizando a mesma tecnologia e qualidade, sob um preço inferior (terceira geração).

Apesar de ambos possuírem uma marca representativa no mercado e adotarem a estratégia genérica de produção baseada no mercado, cada um possui diferentes considerações a respeito da marca própria. Assim, o fornecedor E procura colaborar com o desenvolvimento deste mercado e toma iniciativas que beneficiem a formação de uma imagem e o crescimento das vendas. O fornecedor F, por outro lado, se preocupa mais com sua marca de fabricante e chega a tomar ações contrárias ao mercado de marcas próprias.

A figura 5.2 faz uma comparação dos fornecedores estudados no que diz respeito às estratégias genéricas de produção adotadas e ao estágio de evolução da marca própria. Conforme se pode observar, apesar do fornecedor F adotar uma estratégia baseada no mercado, foi classificado num período de transição entre a segunda e terceira geração no estágio de evolução das marcas próprias, pois possui uma maior preocupação com o desenvolvimento de sua marca de fabricante.

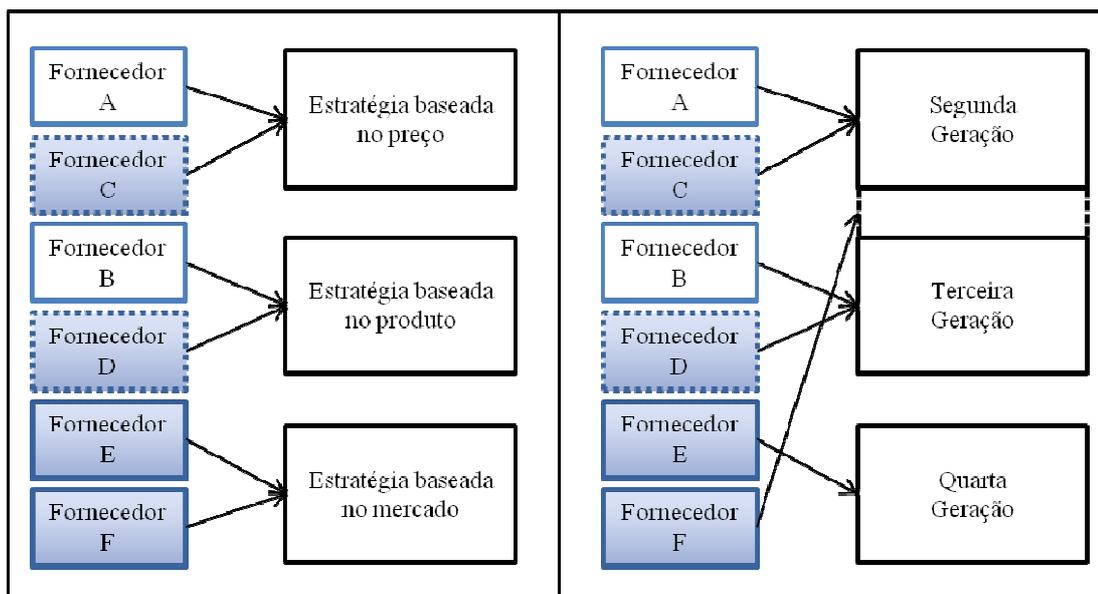


Figura 5.2: Estratégias genéricas de produção e Evolução das Marcas Próprias
Fonte: elaborado pelo autor

	A	B	C	D	E	F
Número de SKU'S	150	100	50	260	Panetone: 90 Ovo de páscoa: 70	70
Sistema Prod. MP	Estoque	Encomenda	Encomenda	Estoque	Encomenda	Estoque
Tempo de Entrega	4 a 7 dias	10 dias	5 dias	5 dias	Conforme programação	10 dias
Custo	Conhecimento do cultivo da matéria-prima; negociação de lotes econômicos; redução de perda; agrupamento de pedidos e redução do número de <i>set-ups</i> .	Negociação da matéria-prima; agrupamento de pedidos e redução do número de <i>set-ups</i> .	Negociação da matéria-prima; composição de lotes de produção.	Negociação da matéria-prima, compra de lote econômico.	Negociação de matéria-prima com fornecedores parceiros, revisão dos processos internos.	Equipe de compras na região norte para negociação da matéria-prima; trabalho de planejamento conjunto com clientes.
Qualidade	BPF; PPHO, APPCC	BPF, APPCC	BPF, APPCC em implantação	BPF, APPCC	BPF, APPCC, ISO 22000	BPF
Flexibilidade	Desenvolvimento de novos sabores, reprogramação de produção.	Desenvolvimento de novos produtos, reprogramação da produção em caso de pedidos urgentes.	Desenvolvimento de novos sabores, reprogramação da produção.	Desenvolvimento de novos produtos; customização; reprogramação de produção.	Desenvolvimento de novos produtos; reprogramação da produção.	Não desenvolve novos produtos; redução do número de reprogramação de produção.
Entrega	Previsão de venda; análise do estoque do cliente.	Os prazos de entrega são facilmente cumpridos.	Os prazos de entrega são facilmente cumpridos.	Mantém um estoque padrão de cada produto.	Programação de produção prévia.	Planejamento com clientes externos; verificação dos pedidos recebidos.
Serviço	Consultoria de logística; reposição produto; SAC.	Visita à unidade fabril; suporte às vendas; SAC.	Visita de representantes nas lojas; promotores e repositores quando necessário; SAC.	Departamento exclusivo para marca própria; resolução de problema; SAC.	Estrutura de promotores, faturamento, troca de produto, nota fiscal; SAC.	Assistência de venda, necessidade do cliente; treinamentos, SAC.
Ordem de Prioridade	Qualidade Custo Flexibilidade	Qualidade Flexibilidade Custo	Qualidade Custo Flexibilidade	Qualidade Flexibilidade Custo	Qualidade Serviço Flexibilidade	Qualidade Serviço Entrega

Quadro 5.6: Estratégia de Produção dos Fornecedores

Fonte: elaborado pelo autor

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais dessa pesquisa a fim de demonstrar como os objetivos propostos foram alcançados e quais resultados foram obtidos por meio deste estudo. Além disso, este capítulo também apresenta algumas limitações de pesquisa, assim como sugestões para realização de pesquisas futuras.

6.1 Atendimento dos Objetivos Propostos e Conclusão

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo principal de identificar e analisar os elementos da estratégia de produção presentes em empresas alimentícias fornecedoras de marcas próprias. A partir das teorias e dados estudados, foi possível identificar tais elementos e efetuar relações entre as características e a estratégia competitiva de cada empresa estudada.

O cumprimento do objetivo geral foi possível, entre outros fatores, pela explanação dos objetivos específicos apresentados a seguir:

- descrever a estratégia competitiva das empresas fornecedoras de marcas próprias. Esse objetivo foi alcançado pela descrição do diferencial da empresa, assim como seu posicionamento. Além disso, o relacionamento com os clientes e com os fornecedores, a estrutura de distribuição existente e a atuação no mercado externo foram apresentados. Embora cada empresa tenha demonstrado características distintas, o entendimento da estratégia competitiva foi fundamental para a compreensão das diretrizes estratégicas que norteiam as estratégias de produção.

- descrever o conteúdo da estratégia de produção, verificando quais são as prioridades competitivas consideradas mais importantes e descrevendo de forma geral as principais áreas de decisão estrutural e infra-estrutural da produção. Esse objetivo foi atingido por meio da descrição das prioridades competitivas e sua relação com as decisões estruturais e infra-estruturais de cada empresa estudada. Além disso, realizou-se uma análise comparativa das prioridades competitivas e uma descrição da sua ordem de importância.

- classificar as empresas em grupos taxonômicos de acordo com as estratégias genéricas de produção propostas pela literatura. Esse objetivo foi atendido por meio da proposição de Cagliano, Acur e Boer (2005), em que as empresas foram classificadas de acordo com o relato sobre a ordem de importância das prioridades competitivas. Com base nessa classificação, foram realizadas algumas considerações sobre a conformidade da estratégia de produção com as decisões estruturais e infra-estruturais adotadas.

- descrever os critérios utilizados para a tomada de decisão sobre a fabricação de produtos de marcas próprias. Esse objetivo também foi atendido por meio de quadros comparativos e percebe-se uma preocupação de todos os fornecedores em relação à quantidade mínima para impressão e estocagem das embalagens. Além disso, aspectos como perfil do cliente e rentabilidade do negócio também foram citadas.

- identificar as vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias para os fabricantes. As principais vantagens e desvantagens foram levantadas e percebeu-se a existência de fatores apontados pela pesquisa de campo que não tinham sido assinalados pela literatura, assim como fatores discutidos em pesquisas anteriores e que não foram encontrados nas empresas estudadas.

Além do cumprimento do objetivo geral e dos objetivos específicos do presente estudo, foi possível realizar algumas considerações sobre o perfil das empresas brasileiras fornecedoras de marca própria, mesmo sem qualquer grau de generalização ou comprovação estatística. A partir dessas informações, foi possível efetuar algumas considerações sobre o estágio atual dos fornecedores brasileiros estudados, no que se refere à evolução das marcas próprias proposta por Laaksonen (1994) e ainda fazer comparações com as estratégias genéricas de produção adotadas.

Embora não tenha sido apontada como um objetivo inicial da presente pesquisa, foi possível realizar algumas considerações sobre o papel da Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (ABMAPRO) no estabelecimento das estratégias de produção. Nesse sentido, as empresas estudadas relataram a importância da associação para a organização dos fornecedores no que se refere ao atendimento dos requisitos de qualidade e à proteção dessas empresas frente às crescentes exigências das redes varejistas.

Ainda sobre esse assunto, percebeu-se uma divergência de opiniões sobre a adoção da certificação única da ABMAPRO, sendo possível notar idéias conflitantes. Assim, alguns entrevistados confirmaram as vantagens apontadas pela literatura, afirmando que possuem interesse em adotar tal certificação para reduzir custo, tempo e processos

burocráticos. Por outro lado, alguns fornecedores questionaram sua representatividade e seu grau de aceitação pelos clientes varejistas. Além disso, colocou-se em questão a possibilidade do aumento dos custos e do nível de exigência para que os critérios de todos os clientes pudessem ser englobados em uma única certificação.

Embora houvesse uma expectativa de que as empresas previamente agrupadas apresentassem similaridades na combinação dos elementos de suas estratégias, não foi possível encontrar uma relação direta entre os procedimentos de escolha com as estratégias de produção adotadas. Assim, conforme já discutido, a proposta inicial de selecionar as empresas de acordo com o grau de dedicação às marcas próprias e a representatividade da marca de fabricante não resultou em padrões de respostas no que se referem à caracterização, a estratégia competitiva e a estratégia de produção adotada.

Como conclusão geral desse trabalho, evidencia-se alguns pontos que foram levantados na presente pesquisa e que não haviam sido discutidos na literatura sobre o tema. Primeiramente, foi possível confirmar o aprimoramento da qualidade dos produtos da marca própria, inclusive com casos de fornecedores que recusam projetos que estão voltados para o segmento de primeiro-preço. Além disso, os produtos de marca própria sofrem constantes auditorias que garantem ao consumidor a segurança do alimento, segurança do trabalho e responsabilidade social e ambiental. Dessa forma, as auditorias exigidas pelos varejistas podem garantir que a compra de um produto de marca própria seja mais segura que compra de uma marca de fabricante que não possua tais certificações. Essa exigência dos varejistas está relacionada com a imagem da marca junto aos consumidores, que não pode ser prejudicada pela venda de um produto que não tenha a qualidade compatível.

Ainda em relação à qualidade, foi possível notar que os fabricantes passam por um processo de aprendizagem quando se qualificam como fornecedores de marca própria por meio da mudança da visão da empresa e melhoria das técnicas gerenciais e de processo produtivo. A partir do aprimoramento alcançado pelas constantes auditorias dos varejistas, é possível oferecer produtos com qualidade superior para novos clientes ou para sua própria marca de fabricante, que se beneficia com esse processo e passa a adquirir maior reconhecimento e credibilidade junto ao mercado.

Apesar da melhoria da qualidade do produto de marca própria, alguns fabricantes apontaram uma mudança de visão dos varejistas sobre esse mercado, salientando que as negociações passaram a ser feitas diretamente pelo departamento comercial desses clientes, tratando a marca própria como se fosse uma marca de fabricante comum. Essa mudança vem ocasionando um aumento nos níveis de exigência de prestação de serviços no

ponto de venda, inclusive com solicitação de reposição de prateleira e participação conjunta em promoções. Essa nova dinâmica de negociação vai contra as especificidades do mercado de marca própria, que possibilitava a criação de condições especiais de negociação visando a comercialização de produtos de qualidade com preço inferior à marca líder.

Em termos de oferta de novos produtos, notou-se a existência de fabricantes que se disponibilizam a oferecer produtos inovadores ao mercado de marcar própria, visando o maior reconhecimento da marca do cliente e com possibilidade de contratos de exclusividade por um período pré-determinado. Este fator demonstra o grau de evolução dos fornecedores de marcas próprias no país, pois passa a fornecer um produto de qualidade superior e ainda colabora com o desenvolvimento de novos produtos visando a melhoria da imagem do varejo e a diferenciação de seus produtos.

A partir do desenvolvimento da presente pesquisa, 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.

6.2 Limitação da Pesquisa

Algumas dificuldades foram encontradas durante a realização da pesquisa, resultando em limitações que devem ser consideradas. Primeiramente, o método de estudo de caso apresenta algumas limitações inerentes à sua própria natureza. Assim, as considerações feitas devem se restringir à análise específica das empresas estudadas sem qualquer tipo de generalização.

A realização de entrevista pessoal como fonte de informação possui o viés do entrevistado e do pesquisador. Ou seja, os gerentes entrevistados podem ter negligenciado informações para não comprometer a empresa ou ainda o pesquisador pode não ter compreendido as respostas, o que pode causar distorção em sua análise.

Foram encontradas dificuldades no acesso às empresas fornecedoras de marcas próprias, principalmente àquelas que possuem uma marca representativa no mercado.

Conforme apresentado no método de pesquisa, foram contatadas 13 empresas para a realização dos estudos de caso e apenas 6 concederam a entrevista.

6.3 Sugestões para Pesquisas Futuras

Para 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 enquadrarem no mesmo grupo, além de efetuar recomendações referentes às estratégias competitivas e de produção para os fornecedores que queiram seguir as mesmas estratégias.

Pode-se sugerir 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 apresentado por Nantes (2007), a indústria alimentícia apresenta características específicas relacionadas ao desenvolvimento de produtos e aos hábitos dos consumidores. Neste sentido, acredita-se que a efetuação de um estudo em outro segmento possa trazer contribuições ao estudo da indústria fornecedora de marcas próprias.

Além disso, conforme apontado na literatura e observado durante o desenvolvimento deste trabalho, os fornecedores brasileiros são compostos por empresas de pequeno e médio porte, com marcas pouco representativas. Em vista dessa característica, recomenda-se a realização de estudos comparativos com fornecedores de outros países que produzam para mercados com maior nível de participação da marca própria. A realização de tal estudo pode ocasionar uma melhor compreensão das estratégias das empresas brasileiras fornecedoras de marcas próprias, além da possibilidade de efetuar recomendações por meio das comparações com as práticas adotadas fora do país.

Por fim, propõe-se a realização de um estudo quantitativo, com uma amostra representativa dos fornecedores brasileiros para que se possa fazer considerações com o grau correto de generalização. Durante o desenvolvimento do presente trabalho, foi possível perceber uma carência de estudos estatísticos sobre a indústria fornecedora de marcas próprias no Brasil. Assim, torna-se necessária a realização de pesquisas que representem a realidade

desse mercado e que possam colaborar com seus participantes no processo de tomada de decisão estratégica.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca**. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS (ABMAPRO). **Empresas associadas**. São Paulo, 2009a. Disponível em: <http://www.abmapro.org.br/page/abmapro_empresasassociadas.asp>. Acesso em: 08 jul. 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS (ABMAPRO). **Marcas próprias: dados do mercado**. São Paulo, 2009b. Disponível em: <<http://www.abmapro.org.br/page/index.asp>>. Acesso em: 26 abr. 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS (ABMAPRO). **Programa certificação Abmapro**. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.abmapro.org.br/downloads/certificacao/ABM_EventoCertificacao_PDF.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2010.
- ACNIELSEN. **A Força da marca própria 2005**. São Paulo, set. 2005. Disponível em: <br.nielsen.com/reports/documents/AForcadaMarcaPropria2005_Global_set_05.doc>. Acesso em: 31 jul. 2008.
- 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>. 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.
- AILAWADI, K. L.; KELLER, K. L. Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. **Journal of Retailing**, v. 80, p. 331-342, 2004.
- AMARATUNGA, D. et al. Quantitative and qualitative research in the built environment: application of “mixed” research approach. **Work Study**, v. 51, n. 1, p. 17-31. 2002.
- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: MINTZERBERG, H. QUINN, J. B. **The Strategy Process: concepts, contexts, cases**. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996. p. 47-63.
- AUGUSTO, A. Zen também em beleza. **Embalagem Marca: Design, Materiais, Produção, Logística e Estratégias para vender**. Ano IX, n. 108, p. 62-64, Agosto de 2008.
- BAILY, P. et al. **Compras: princípios e administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BENGTSSON, L.; VON HAARTMAN, R.; DABHILKAR, M. Low-cost versus innovation: contrasting outsourcing and integration strategies in manufacturing. **Creativity and Innovation Management**, v. 18, n. 1, p. 35-47, 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>. 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.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo integrado da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

CAGLIANO, R.; ACUR, N.; BOER, N. Patterns of change in manufacturing strategy configurations. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 7, p. 701-718, 2005.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**. Vol. 10, n. 1, p. 27-39, Jan/Mar 2003.

CARRIERI, A. P. Pesquisa sobre estratégia: do discurso dominante à uma nova narrativa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998. Foz do Iguaçu. **Anais ...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

CARVALHO, M. C. M. A Construção do saber científico: algumas posições. In: CARVALHO, M. C. M. (org.). **Construindo o saber**. Campinas: Papirus, 1989. p.65-94.

CEZARI, D. L.; NASCIMENTO E. R. **Manual de análise de perigos e pontos críticos de controle (APPCC)**. 2. Ed. Campinas: PROFIQUA/SBTA, 1995.

CHALMERS, A. F. **O que é ciência, afinal?** São Paulo: Ed. Brasiliense. 1993.

CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. J. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

COLLIS, J.; HUSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONN, C. Innovation in private-label branding. **Design Management Review**, v. 16, n. 2, p. 55-72, 2005.

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.

CRAIGHEAD, C. W.; MEREDITH, J. Operations management research: evolution and alternative future paths. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 28, n. 8, p. 710-726, 2008.

DA SILVEIRA, G.; SLACK, N. Exploring the trade-off concept. . **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 7, p. 949-964 2001.

DAVIES, W. Understanding strategy. **Strategy & Leadership**, v. 28, n. 5, p. 25-30, 2000.

DE CHERNATONY, L. Construção de marca. In: BAKER, M. J. (org.). **Administração de Marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

FARIA, C. **ABMAPRO – Certificação de qualidade**. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao_/abmapro-certificacao-de-qualidade/>. Acesso em: 17 fev. 2010.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FROHLICH, M. T.; DIXON, J. R. A taxonomy of manufacturing strategies revisited. **Journal of Operations Management**, v. 19, p. 541-558, 2001.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e corporativa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GARVIN, D. A. Manufacturing strategic planning. **California Management Review**, v. 35, n. 4, p. 85-106, Summer 1993.

GEHLHAR, M. J. et al. Brand leadership and product innovation as firm strategies in global food markets. **Journal of Product & Brand Management**, v. 18, n. 2, p. 115-126, 2009.

GODINHO FILHO, M.; FERNANDES, F. C. F. Paradigmas estratégicos de gestão da manufatura (PEGEMs): elementos-chave e modelo conceitual. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 3, p. 333-345, 2005.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 2. p. 57-63. 1995.

GÓMEZ, M.; BENITO, N. R. Manufacturer's characteristics that determine the choice of producing store brands. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 1/2, p. 154-177, 2008.

GÓMEZ, M.; RUBIO, N. Shelf management of store brands: analysis of manufacturers' perceptions. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 36, n. 1, p. 50-70, 2008.

GOMEZ-ARIAS, F. T.; BELLO-CEBRON, L. Why do leading brand manufacturers supply private labels? **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 23, n. 4, p. 273-278, 2008.

GONZALEZ, C. C. **Contribuição do sistema de gestão empresarial (SGE) à efetivação da estratégia de produção**. 2008. 151 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

GRIFFIN, A. Decisões de produto e papel do marketing no desenvolvimento de novos produtos. In: CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing: as Melhores Práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GUMMESSON, E. Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona. **Management Decision**, v. 44, n. 2, p. 167-179. 2006.

HAX, A.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. 2. ed. New York: Prentice Hall, 1996.

HAYES, R. H.; PISANO, G. P. Manufacturing strategy: at the intersection of two paradigm shifts. **Production and Operations Management**, Baltimore, v. 5, n.1, p. 25-41, Spring 1996.

HAYES, R. H. et al. **Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HAYES, R. H.; WHEELRIGHT, S. C.; CLARK, K. B. **Dynamic manufacturing: creating the learning organization**. New York: The Free Press, 1988.

HAYES, R. H.; WHEELRIGHT, S. C. **Restoring our competitive edge: competing through manufacturing**. New York: John Wiley & Sons, 1984.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 67-81,

HERSTEIN, R.; JAFFE, E. D. Launching store brands in emerging markets: resistance crumbles. **Journal of Business Strategy**, v. 28, n. 5, p. 13-19, 2007.

HILL, T. **Manufacturing strategy: text and cases**. 2. ed. Burr Ridge: IRWIN, 1994. 578 p.

HOCH, S. J. How should national brands think about private labels? **Sloan Management Review**, v. 37, n. 2, p. 89-102, Winter 1996.

HUANG, Y.; HUDDLESTON, P. Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 37, n. 11, p. 975-992, 2009.

HUTT, M. D. Marketing Business-to-Business. In: CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing: as Melhores Práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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**. São Carlos: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, 2009. Projeto de Qualificação de tese de doutorado.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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.

LAAKSONEN, H. **Own brands in food retailing across Europe**. Oxford: Institute of Retailing Management. 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LATINPANEL. **Marcas Próprias ABMAPRO**. São Paulo, 2008.

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.

LINDGREEN, A. A framework for studying relationship marketing dyads. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 4, n. 2, p. 75-87, 2001.

MAIA, J. L. **Alinhamento entre a estratégia de operações e a gestão estratégica da logística: estudos de caso no setor automotivo brasileiro**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

MARTINS, R. A. Gestão da qualidade agroindustrial. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATALLO JR., H. A problemática do conhecimento. In: CARVALHO, M. C. M. (org.). **Construindo o saber**. Campinas: Papirus, 1989. p.11-29.

McCARTHY, E. J.; PERREAULT JÚNIOR, W. D. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

McGOLDRICK, P. J. Varejo. In: BAKER, M. J. (Org). **Administração de marketing**: um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MILLER, J. G.; ROTH, A. V. A taxonomy of manufacturing strategies. **Management Science**, v. 40, n. 3, p. 285-303, March 1994.

MILLS, J.; PLATTS, K.; GREGORY, M. A framework for the design of manufacturing strategy process: a contingency approach. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 15, n. 4, p. 17-49, 1995.

MINADEO, R. **Gestão de marketing**: fundamento e aplicações. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, H. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, H. QUINN, J. B. **The Strategy Process**: concepts, contexts, cases. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996. p. 10-17.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NANTES, J. F. D. Projeto de produtos agroindustriais. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NOGUEIRA, E. **Empresas fabricantes de revestimento cerâmicos e a Gestão de seus Sistemas Produtivos: proposição de um modelo**. 2002. 364 p. Tese (Doutorado) – Escola de Administração do Estado de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

OLIVEIRA, R. N. A. **Marca própria**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

OLIVER, C. M. Fornecimento de marcas próprias para supermercados: fatores propulsores e restritivos. In: ÂNGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo Competitivo**. v. 5. São Paulo: Atlas, 2001.

OUBIÑA, J.; RUBIO, N.; YAGÜE, M. J. Strategic management of store brands: an analysis from the manufacturer's perspective. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 34, n. 10, p. 742-760 2006.

PAULA, V. A. F. **Estratégia de marcas no varejo de alimentos: concepção e gestão de marcas próprias na Inglaterra e no Brasil**. 2008. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

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.

PEREIRA, I. Marcas de Supermercado. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 16-27, Jan/Mar 2001

PEETERS, T. H. et al. Estratégias de marca própria refletida na imagem percebida pelos compradores de super/hipermercados. **Revista Jovens Pesquisadores**. São Paulo, ano 3, n. 4, 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.

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

PIRES, S. R. I. **Gestão Estratégica da Produção**. São Paulo: Unimep, 1995.

PRIVATE LABEL MANUFACTURERS ASSOCIATION (PLMA). **Private label today: growth continues in Europe**. Amsterdam, 2009. Disponível em: <http://www.plmainternational.com/en/private_label_en2.htm>. Acesso em: 26 abr. 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PUERTA, R. Mercado em expansão: pesquisa marca própria. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano 14, n. 158, p. 38-40, fev. 2006.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROZENFELD, H. (Coord.) et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RYTTER, N. G.; BOER, H.; KOCH, C. Conceptualizing operations strategy process. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 10, p. 1093-1114, 2007.

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P. Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil. **BNDES Setorial**. n. 11, p. 101-122, 2000.

SCAPENS, R. W. Researching management accounting practice: the role of case study methods. **British Accounting Review**, v. 22, n. 2, p. 259-281, 1990.

SENHORAS, E. M. O varejo supermercadista sob perspectiva. **REAd**, v. 9, n. 3, Mai-Jun 2003.

SHIMP, T. A. Comunicação integrada de marketing: publicidade, promoções e outras ferramentas. In: CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing: as Melhores Práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SHONO, C. F. et al. Marcas próprias gerando vantagens competitivas no mercado varejista In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 10., 2007. São Paulo. **Anais ...** São Paulo: FEA, USP, 2007.

SKINNER, W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 47, n. 3, 1969.

SIMÃO, S. B. **Marcas distribuidor: evolução e perspectivas no sistema agroalimentar brasileiro**. 1999. 158 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1999.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993. 198 p.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Operations strategy**. New York: Financial Times Prentice Hall, 2001.

SOUSA, A. B. L. **Estratégia de produção: influências na gestão da estrutura e das relações de cadeia de suprimentos: caso no setor de linha branca**. 2007. 109 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2007.

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>. Acesso em: 30 jul. 2008.

TARZIÁN, J. Should national brand manufacturers produce private labels? **Journal of Modelling in Management**, v. 2, n. 1, p. 56-70, 2007.

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**. São Paulo: Atlas, 1987.

VACHON, S.; HALLEY, A.; BEAULIEU M. Aligning competitive priorities in the supply chain: the role of interactions with suppliers. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 29, n. 4, p. 322-340, 2009.

VELOSO, A. R. **Processo de introdução de marcas próprias no varejo supermercadista brasileiro: um estudo de caso múltiplo**. 2004. 155 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

VERHOEF, P. C.; NIJSSEN, E. J.; SLOOT, L. M. Strategic reactions of national brand manufacturers towards private labels. **European Journal of Marketing**, v. 36, n.11/12, p. 1309-1326, 2002.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 77-91, 1984.

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management**, v. 27, p. 701-721, 2001.

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

YOKOYAMA, M. H. et al. O Processo de desenvolvimento de produtos de marcas próprias: estudo de caso no varejo supermercadista. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009, Salvador. **Anais ...** Salvador: ABEPRO, 2009.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Este apêndice traz o roteiro de entrevista utilizado para obter os dados da pesquisa de campo. O roteiro está dividido nas seguintes seções:

- Caracterização da empresa e do entrevistado;
- Questões sobre Marcas Próprias;
 - Caracterização do Processo de Adoção de Marcas Próprias
 - Processo de Seleção e Avaliação
- Questões sobre Estratégia
 - Estratégia Competitiva
 - Estratégia de Produção



ROTEIRO DE ENTREVISTA – Empresas Fornecedoras de Marcas Próprias

PARTE 1 – Caracterização da empresa e do entrevistado

Caracterização da empresa

Razão Social:

Ano de fundação:

Faturamento:

Número de funcionários (produção / administração / vendas):

Número de plantas:

Principais linhas de produtos:

Capacidade instalada:

Produção atual:

Organograma simplificado:

Caracterização do entrevistado

Nome:

Cargo:

Formação:

Tempo de trabalho na organização:

Experiência no ramo:

PARTE 2 – Questões sobre Marcas Próprias

Caracterização do processo de adoção de marcas próprias

- 1) Há quanto tempo trabalha com MP?
- 2) Quais as principais razões para a entrada nesse mercado? A empresa tomou inicialmente alguma ação para se proteger contra o surgimento das MP?
- 3) Quem geralmente toma a iniciativa para entrar no mercado de produtos de MP (varejista ou o próprio fabricante)? Existem casos em que vocês procuram novos clientes para o fornecimento de MP?
- 4) Quais categorias de produtos são produzidas para MP? Qual é a participação (% volume / rentabilidade) que proporciona aos negócios da empresa? É considerada significativa?
- 5) Existem categorias que são produzidas exclusivamente para as marcas de fabricante? E exclusivamente para as MP?
- 6) Há diferença na especificação/qualidade dos produtos com marca de fabricante e MP?
- 7) Quem define as características dos produtos de MP a serem fabricados?
- 8) A empresa produz todas as opções de MP (posicionamentos diferentes) para um mesmo varejista?
- 9) Quais são os aspectos considerados para se decidir pelo fornecimento de MP?
- 10) Até o momento, os resultados obtidos pela produção de MP foram positivos ou negativos? Quais as principais vantagens para o fornecimento de MP?
- 11) Quais as principais dificuldades encontradas para o fornecimento de MP?
- 12) Quem define o tipo e a imagem da embalagem dos produtos com MP? Quem paga por estes custos?
- 13) Existe algum tipo de inovação para os produtos de MP? Quais produtos recebem algum tipo de investimento relacionado ao desenvolvimento de novos produtos?
- 14) Caso exista, quem toma a iniciativa para o desenvolvimento de novos produtos? Utiliza as MP como canal alternativo de testes de novos produtos?

Processo de Seleção e Avaliação

- 1) Os produtos com marca de fabricante são comercializados nos varejistas para os quais a empresa fornece MP?
- 2) Em caso afirmativo, o fornecimento dos produtos com marca de fabricante era realizado antes do contrato de MP?

- 3) Como foi o processo de seleção para se tornar um fornecedor de MP? Foi necessário realizar ajustes?
- 4) O varejista costuma realizar avaliações? Quais são os critérios de avaliação? Qual periodicidade? Qual critério é considerado crítico e pode desabilitá-lo como fornecedor?
- 5) O controle de qualidade e os critérios de seleção e avaliação dos fornecedores de MP são iguais aos utilizados para a marca de fabricante? Caso negativo, quais as principais diferenças?
- 6) Basicamente, quais são as cláusulas de um contrato firmado com o distribuidor? Quais as principais diferenças para o produto de marca de fabricante?
- 7) Houve casos de rompimento no fornecimento de MP? Quais foram os motivos?
- 8) Há alguma cláusula no contrato exigindo exclusividade para determinado cliente no fornecimento de MP?

PARTE 3 – Questões sobre Estratégia

Estratégia Competitiva

- 1) Quais são os principais concorrentes das marcas de fabricante e qual o porte? Há diferença para o mercado de MP?
- 2) O que diferencia a sua empresa dos concorrentes de marcas de fabricante? Há diferença para o mercado de MP?
- 3) Qual o posicionamento da sua empresa? (menor custo total, diferenciação do produto, foco em um segmento específico). Há diferença para o mercado de MP?
- 4) Quais são os principais clientes? Quantas são no total? E para o mercado de MP?
- 5) Como é a relação com os clientes (troca de informações, necessidades dos clientes, desenvolvimento conjunto de novos produtos, disponibilidade para negociações, processo de troca de produtos)? E os clientes de MP?
- 6) Como é feita a distribuição física dos produtos (atacado, varejo, distribuidores)? Como é o transporte?
- 7) Como é a relação com os fornecedores? Possui algum tipo de aliança, parceria, contratos de médio e longo prazo?
- 8) Houve alguma mudança significativa na estratégia competitiva da empresa após a introdução das MP?
- 9) A empresa atua no mercado externo? Exporta produtos de MP?

- 10) Existe uma área na empresa responsável especificamente pela estratégia das marcas próprias? Como esse gerenciamento influencia nas estratégias de produção?

Estratégia de Produção

- 1) Como é o processo de produção dos seus principais produtos? Explicar resumidamente.
- 2) O sistema de produção opera para estoque / por encomenda / ordem de produção?
- 3) Qual o tempo de produção? (*lead time* de produção)
- 4) Como a empresa se preocupa com o custo de seus produtos? Quais as principais ações em relação à redução de custos? Realiza economia de escala (produção em grande quantidade) ou compra de lotes econômicos (compra em grande quantidade)?
- 5) Como é feita a gerência da qualidade dos produtos? Possui algum programa de melhoria de qualidade? Certificação de qualidade do produto? Sistema de qualidade?
- 6) Como a empresa responde às necessidades de flexibilidade? (alteração do pedido de compra, volume, reprogramação de produção, alteração de produtos, processos, inovação)
- 7) Quais ações são tomadas em relação à rapidez e confiabilidade de entrega? Como se organiza para oferecer uma entrega correta, rápida e dentro do prazo combinado?
- 8) Que tipos de serviços são oferecidos ao cliente? (suporte ao cliente, suporte às vendas, resolução de problemas, compartilhamento de informações)
- 9) Liste de 1 a 5 os fatores considerados importantes para atingir os objetivos estratégicos da empresa (1 é o mais importante).

MARCAS DE FABRICANTE

- () Confiabilidade
- () Custo
- () Flexibilidade
- () Qualidade
- () Rapidez

MARCAS PRÓPRIAS

- () Confiabilidade
- () Custo
- () Flexibilidade
- () Qualidade
- () Rapidez

- 10) Explicar resumidamente cada um dos tópicos listados abaixo e indicar quais foram as principais ações implementadas nos últimos anos. Houve alguma alteração após a entrada no mercado de Marcas Próprias?

DECISÕES ESTRUTURAIS

- Instalações (tamanho, localização)
 - Como é a organização de cada planta? (por produto, por processo)
- Capacidade (quantidade, volume, turnos)
 - Há planos de expansão de instalações e capacidade?
- Tecnologia (grau de automação, interconectividade)
 - A tecnologia adotada é considerada moderna ou obsoleta? (qual o tempo de uso das máquinas?)
 - Atende às necessidades da empresa? Existem planos de investimento em automação?
- Integração vertical (iniciativas, direção, extensão)
 - Há terceirização de alguma parte do processo produtivo?

DECISÕES INFRA-ESTRUTURAIS

- Organização do trabalho (centralizada, hierarquia, linha de produção, células, envolvimento, grupos de apoio)
 - Quais as principais funções existentes na linha de produção?
 - Existe rotatividade de funções?
- Recursos Humanos (seleção, habilidades, escolaridade, compensação)
 - Quantas pessoas trabalham na produção?
 - Qual o perfil dos funcionários? Tempo de casa, escolaridade, conhecimento.
 - Há algum tipo de treinamento?
 - Incentivo ao trabalhador?
- Gerência da Qualidade (prevenção de defeitos, monitoramento, descarte)
 - São estabelecidos níveis mínimos de desempenho, testes de qualidade?
 - Utiliza ferramentas de qualidade
 - Possui laboratório para controle de qualidade?
 - Faz inspeção de recebimento das matérias-primas?
- PCP (compras, plano agregado, controle de estoque, sistemas ERP)
 - Como realiza o controle de estoque de matéria-prima e produtos acabados?
 - Possui algum sistema de informação específico para o PCP?
 - Estabelece algum nível de estoque mínimo? Ou faz uma revisão periódica?
 - Opera com quantos dias de estoque de matéria-prima e produto acabado?

APÊNDICE B – Dados do Mercado de Marcas Próprias

Nesta seção, são apresentados os principais dados do mercado de marcas próprias encontrados na literatura, em sites de associações ou a partir de dados disponibilizados pelos gerentes entrevistados. Embora não seja o foco do presente estudo, os dados são aqui apresentados com o intuito de serem utilizados em trabalhos futuros que abordem o mercado de marcas próprias.

De acordo com estudo realizado pela ACNielsen em 38 países do mundo, a Europa foi a região que apresentou, no ano de 2005, maior participação nos valores de vendas de marcas próprias (23%), seguida pela América do Norte (16%). Quando comparadas a essas regiões, a América Latina apresenta apenas uma pequena participação de 2% (Gráfico A.1).

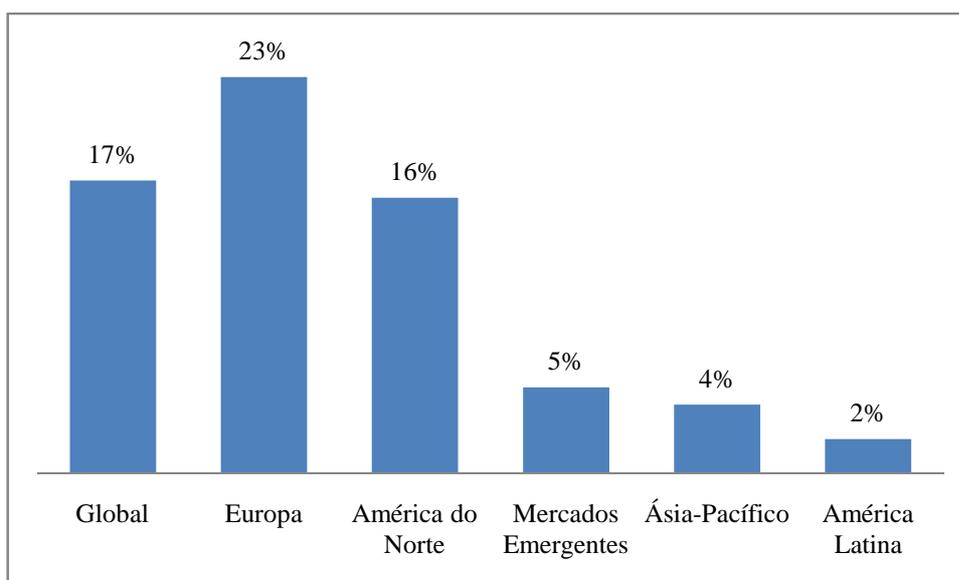


Gráfico A.1: Participação nos valores de vendas de Marcas Próprias por região
Fonte: ACNielsen (2005)

A região da América Latina é constituída pela Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Porto Rico. Ao verificar a participação nos valores de venda individualmente de cada país, percebe-se que o Brasil apresentou o melhor desempenho neste ano, apresentando 4%.

Em relação ao crescimento em vendas consolidadas de produtos com marcas próprias, pode-se perceber que, em 2005, houve globalmente um aumento de 5% (Gráfico A.2). Os mercados emergentes, que são formadas pela África do Sul, Croácia, Eslováquia,

Hungria e República Tcheca, apresentaram o maior crescimento (11%), enquanto os países da América Latina apresentaram um crescimento de 5%.

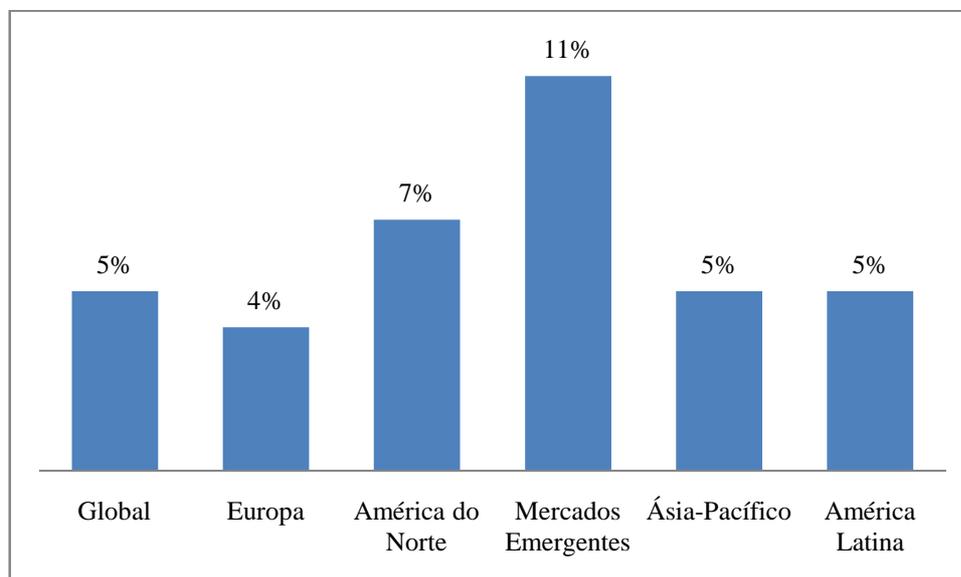


Gráfico A.2: Taxa de crescimento nos valores de venda de Marcas Próprias por região
Fonte: ACNielsen (2005)

Segundo estudos mais recentes, é possível notar uma melhor perspectiva e uma tendência de crescimento no mercado de marcas próprias no Brasil. No período entre julho de 2006 e junho de 2007, o faturamento das marcas próprias brasileiras alcançou o valor de R\$ 6,7 bilhões, o que representa 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 setor de auto-serviço, que foi de R\$ 124,1 bilhões em 2006 (ACNIELSEN, 2007; ABMAPRO, 2009b).

Em relação à participação em volume de vendas das marcas próprias no setor de auto-serviço, o país passou de 5,9% em 2006 para 6,8% em 2007, o que representou um aumento de 25,7% em um ano. Como forma de comparação, pode-se observar na tabela A.1 que, no período de julho de 2006 e junho de 2007, o crescimento das marcas próprias, tanto em faturamento quanto em volume, foi maior quando comparada com ao crescimento das marcas tradicionais.

	Marcas Próprias	Marcas Tradicionais
Crescimento em Faturamento	22,3%	5,5%
Crescimento em Volume	25,7%	8,4%

Tabela A.1: Comparação entre o crescimento de Marcas Tradicionais e Marcas Próprias em 2007
Fonte: ACNielsen (2007), ABMAPRO (2009b).

Por outro lado, conforme apontado pelo 14º Estudo Anual de Marcas Próprias, os países da Europa apresentaram, no ano de 2008, os melhores desempenhos em relação à participações nos valores de venda de marcas próprias. Foram analisados 22 países ao redor do mundo que apresentaram resultados conforme apontado pelo gráfico A.1.

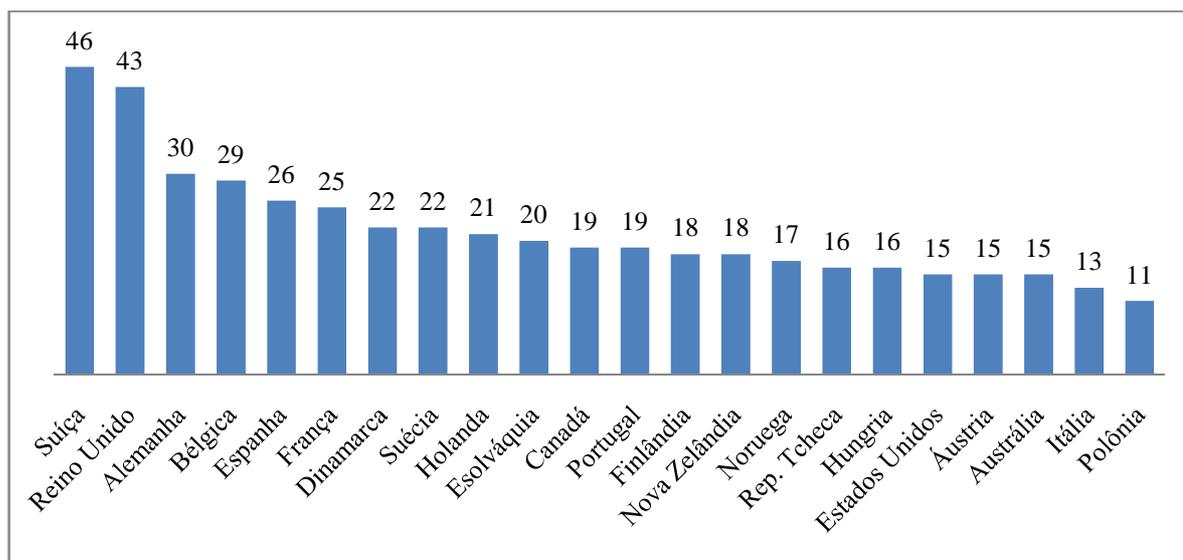


Gráfico A.3: Participação nos valores de vendas de Marcas Próprias (em porcentagem)
Fonte: ACNielsen (2008)

Embora o Brasil não tenha sido considerado no estudo acima, ao analisar os resultados apontados no ano de 2007 e 2008, pode-se concluir que a participação em faturamento e em volume no Brasil ainda é pequena quando comparada aos padrões da Europa e da América do Norte. Porém, a taxa de crescimento apresentadas pelo Brasil aponta uma tendência de crescimento e consolidação das estratégias de marcas próprias pelos distribuidores brasileiros.

O gráfico A.4 apresenta a participação em valor das marcas próprias nos países do continente americano. Em relação ao posicionamento de preços da marca própria, pode-se afirmar que os países desse grupo são caracterizados pela predominância de preços baixos e médios. No Brasil, apesar de 81% do setor estar posicionado com itens de preço baixo, pode-se apontar como uma tendência atual a adoção dos produtos de preço médio e *premium* pelos distribuidores nacionais, conforme estudos realizados por Yokoyama et al. (2009).

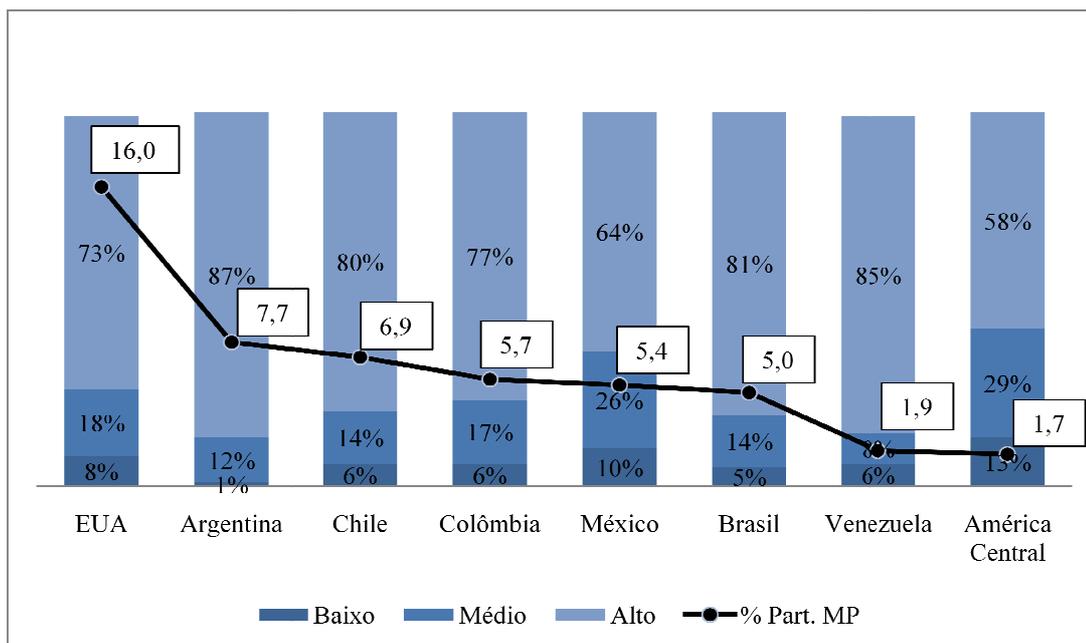


Gráfico A.4: Participação nos valores de vendas e posicionamento de preço na América Latina
Fonte: ACNielsen (2008)

Conforme já apresentado no capítulo de método de pesquisa, as dez categorias de produtos que foram mais vendidos no ano de 2008 são, pela ordem: leite asséptico, papel higiênico, arroz, feijão, bolachas / biscoitos, pães, açúcar, iogurtes, sorvetes e café. Essas categorias de produto concentram mais de 30% do faturamento total do mercado de marca própria. A tabela A.2 apresenta a concentração desses produtos e mostra qual a participação das marcas próprias no faturamento de cada categoria.

Categoria de Produto	Faturamento das MP (em milhões de R\$)	Concentração das Top 10 Categorias no Mercado de MP	Participação no Faturamento da Categoria
Leite Asséptico	R\$ 163,0	7,9%	8,6%
Papel Higiênico	R\$ 82,2	11,9%	11,3%
Arroz	R\$ 72,5	15,4%	8,5%
Feijão	R\$ 69,2	18,7%	11,1%
Bolachas/Biscoitos	R\$ 54,8	21,4%	4,4%
Pães	R\$ 51,3	23,9%	8,1%
Açúcar	R\$ 41,9	25,9%	10,6%
Iogurtes	R\$ 36,8	27,7%	4,1%
Sorvetes	R\$ 31,9	29,2%	7,2%
Café	R\$ 31,0	30,7%	4,2%

Tabela A.2: As 10 categorias de Marca Própria de maior faturamento em 2008
Fonte: ACNielsen (2008).

Excluindo-se os itens de têxtil, o número de produtos de marca própria cresceu 25,5% entre agosto de 2007 e julho de 2008, alcançando um total de quase 29.000 itens disponíveis nas prateleiras, conforme mostra o gráfico A.5 (ACNILSEN, 2008).

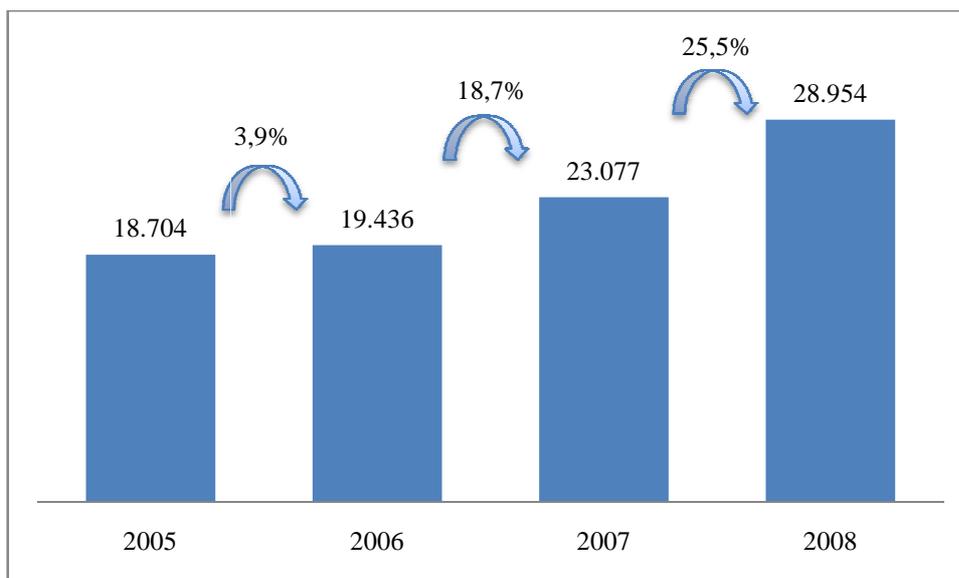


Gráfico A.5: Número de itens oferecidos pelos distribuidores
Fonte: ACNielsen (2008)

De acordo com o 14º Estudo Anual de Marcas Próprias da ACNielsen, os itens de marca própria estão cada vez mais presentes nos lares brasileiros, alcançando quase metade das residências do País (48,9%), o que equivale a aproximadamente 18 milhões de domicílios. Além disso, a penetração das marcas próprias é maior nas classes alta (A e B) e média (C1) e o perfil dos maiores consumidores é o “maduro bem-sucedido”, com lares de quatro ou cinco pessoas (ACNILSEN, 2008).

Das empresas que participaram do estudo, 25% delas oferecem produtos de marca própria ao consumidor, sendo que, do total de itens disponíveis, 83% estão nos supermercados, 15% no atacado e 2% nas farmácias. No período da pesquisa, 45% das 187 categorias auditadas pela ACNielsen registraram crescimento em marcas próprias (ACNIELSEN, 2008).

Em relação à avaliação dos fatores de compra considerados pelos consumidores de marca própria, foi desenvolvida pela Latin Panel uma pesquisa conforme apontado pelo gráfico A.6

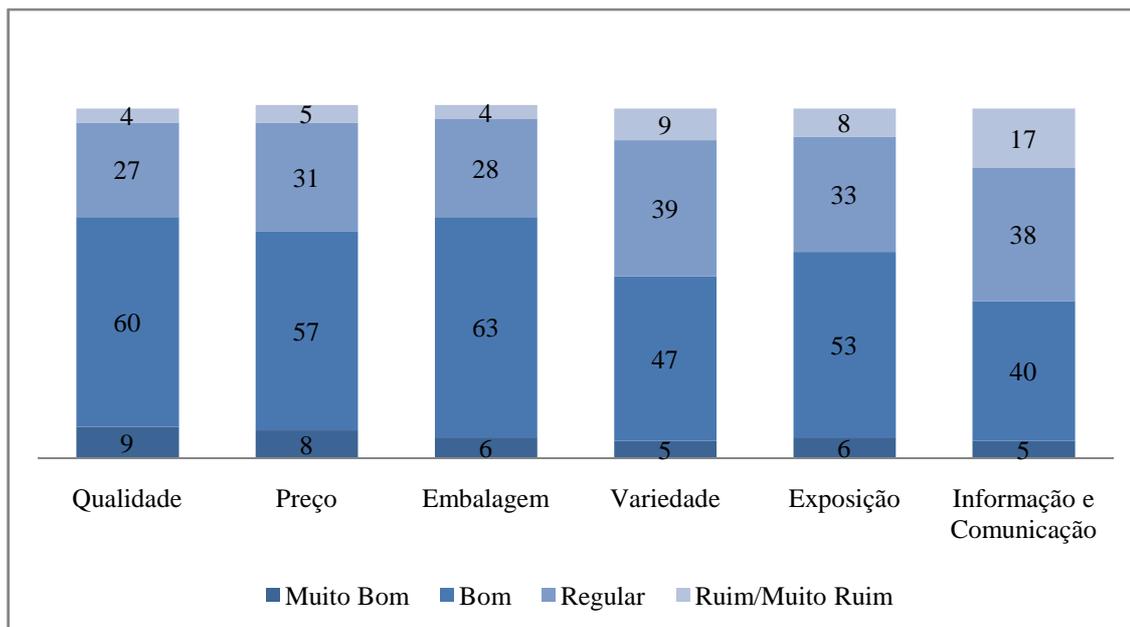


Gráfico A.6: O que pensa o consumidor de Marcas Próprias
Fonte: Latinpanel (2006)

De forma geral, pode-se apontar que informação e comunicação são fatores considerados ruins por esses consumidores, pois a soma das avaliações ruins e regulares chega a 55%. Tendo em vista esse resultado, seria importante a adoção de ações de comunicação dos produtos de marca própria, pois, de acordo com a pesquisa, muitos consumidores não compravam esses produtos por não saberem da sua existência.

Por outro lado, os consumidores que consomem marcas próprias avaliaram positivamente os fatores como qualidade, preço e embalagem, apresentando um somatório de quase 70% de avaliações positivas.