



Estratégia de Produção de Marcas Próprias: uma Discussão Conceitual sobre as Implicações aos Fabricantes

Marcos Hideyuki Yokoyama (UFSCar) marcosh@dep.ufscar.br

Andrea Lago da Silva (UFSCar) deialago@ufscar.br

Éderson Luiz Piato (UFSCar) ederpiato@dep.ufscar.br

Resumo

As marcas próprias são adotadas em todo o mundo, em grande parte, por iniciativa de atacadistas e varejistas que procuram obter vantagem competitiva por meio da comercialização de produtos com suas marcas. A adoção dessa estratégia está gerando nova demanda aos fornecedores, que devem reavaliar suas estratégias para decidir pela fabricação ou não, de produtos que receberão a marca do distribuidor. Nesse contexto, o objetivo deste artigo é apresentar e discutir algumas implicações sobre a estratégia de produção relacionadas ao fornecimento de marcas próprias. O artigo baseia-se exclusivamente na análise qualitativo-exploratória de dados secundários, os quais destacam os principais conceitos, estratégias, vantagens, desvantagens e riscos de se trabalhar com marcas próprias sob a perspectiva dos fabricantes. O artigo sinaliza que a compreensão dos impactos das marcas próprias na estratégia de produção depende da identificação e combinação de uma série de elementos que estão relacionados simultaneamente às estratégias de marketing dos distribuidores e às estratégias de produção dos fabricantes.

Palavras-chave: Estratégia de produção, Estratégia de marketing, Marcas próprias, Fabricante.

1. Introdução

O grande desafio das marcas é influenciar a decisão de compra do consumidor no processo de identificação de um produto. Por este motivo, as empresas buscam um conjunto de nomes, símbolos e desenhos para diferenciar seus produtos e torná-los mais atraentes. De acordo com Oliver (2001), são as empresas de auto-serviço que desempenham a função de ofertar produtos aos consumidores e possibilitam comparações entre as marcas disponíveis, desempenhando um papel fundamental no processo de compra do consumidor.

Em relação às empresas de auto-serviço, pode-se afirmar que a abertura do mercado e a estabilização da economia após a implantação do Plano Real contribuíram para o processo de concentração no varejo brasileiro. Neste sentido, foram observadas fusões e aquisições que causaram o crescimento da participação do capital internacional no mercado brasileiro, além de uma maior profissionalização do setor, o que contribuiu para um aumento das vendas (SAAB e GIMENEZ, 2000; BORGES e CUNHA, 2004). Desta forma, este setor passou a exercer grande influência na dinâmica do mercado e, conseqüentemente, exercer seu poder sobre os demais membros do canal de distribuição.

À medida que grandes varejistas passaram a negociar diretamente com os fabricantes, acreditava-se que a importância do setor atacadista diminuiria. No entanto, os atacadistas passaram por um processo de reestruturação, no qual reduziram seus custos operacionais, investiram em tecnologias de manuseio de materiais e em sistemas de informações mais avançados (ALCÂNTARA, 1997; KOTLER, 2000).



Dentro deste contexto, em relação à estrutura do abastecimento brasileiro, Alcântara (1997) afirmou que nosso país é caracterizado por uma grande diversidade, devido à sua dispersão geográfica e distribuição de renda no mercado. Assim, de acordo com a autora, enquanto os grandes centros urbanos são supridos por grandes redes de supermercados, as cidades menores geralmente possuem estabelecimentos de médio ou pequeno porte que contam com atacadistas e agentes especializados em distribuir para regiões mais distantes. Além do mix de produtos tradicionais, os atacadistas também ofertam marcas próprias a seus clientes, constituindo um canal alternativo para que a indústria escoe sua produção.

A importância do atacado brasileiro pode ser verificada a partir de pesquisa realizada pela ACNielsen (2005a), que indica que os estabelecimentos varejistas de pequeno e médio porte faturaram cerca de 45,4% do total das vendas brasileiras em 2004, enquanto as grandes redes foram responsáveis por 54,6%. Embora as grandes redes varejistas representem apenas 6% do total do número de lojas do país, estas são responsáveis por mais da metade do faturamento brasileiro, o que comprova a alta concentração do setor varejista.

Desta forma, pode-se verificar o aumento da competitividade no setor, o que exige uma constante busca pela rentabilidade das vendas, pela redução de custos e melhoria de margens. De acordo com Borges e Cunha (2004), dentre as estratégias e competências desenvolvidas pelo setor de supermercados para o desenvolvimento de um diferencial positivo em relação aos concorrentes, pode-se citar a estratégia de fusões e incorporações, a estratégia de segmentação, a estratégia de associações e a estratégia de lançamentos de marcas próprias. Coughlan et al. (2002) consideram “marca própria” como a marca que é possuída ou controlada por uma empresa varejista, por um grupo filiado de varejistas ou por uma organização compradora através de direitos de contrato.

No Brasil, embora já existissem iniciativas de marcas próprias desde a década de 1970, esta estratégia passou a ser adotada com maior intensidade após a abertura comercial e a relativa estabilização da moeda conseguida com o Plano Real. Conforme estudos recentes realizados pela ACNielsen, pode-se notar uma tendência de crescimento no mercado de marcas próprias do país. No período entre julho de 2006 e junho de 2007, o faturamento das marcas próprias brasileiras alcançou o valor de R\$ 6,7 bilhões, apresentando um crescimento de 22,3% em relação ao período anterior. Este valor alcançado em 2007 é equivalente a 5,4% de participação no faturamento total do setor de auto-serviço. 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% (BERGAMASCO, 2007). Porém, as marcas próprias no Brasil, ainda estão longe de atingir os mesmos níveis de participação alcançados em países como Suíça, Alemanha e Reino Unido, que apresentam participação nos valores de vendas de 45%, 30% e 28% respectivamente (ACNielsen, 2005b).

A adoção de marcas próprias pelos setores atacadista e varejista está ocasionando o surgimento de uma nova demanda para a fabricação destes produtos. A partir de então, os fornecedores devem reavaliar suas estratégias para decidir ou não pela fabricação. Tratando-se especificamente das estratégias de produção, as empresas devem reavaliar as suas prioridades competitivas e fatores como capacidade produtiva, instalações industriais, tecnologias de processo e de produto, integração vertical, recursos humanos, qualidade, planejamento e controle da produção e organização (HAYES e WHEELRIGHT, 1984; PIRES, 1995; SLACK, 2002). Assim, o departamento de produção de um fornecedor deve lidar com questões do seu dia-a-dia que possuem um alto nível de complexidade, o que exige o estabelecimento de diretrizes que orientam suas atividades no longo prazo.

Conforme se pode perceber, a decisão pela produção de marcas próprias deve levar em



consideração todos os aspectos internos e externos da empresa, sendo uma decisão difícil de ser tomada. Nesse sentido, torna-se pertinente a colocação da seguinte questão: quais são as implicações sobre a definição da estratégia de produção dos fabricantes provenientes da decisão de fornecimento de marcas próprias? Em tentativa de resposta a este questionamento, é fundamental que se compreenda os aspectos que relacionam a estratégia de marcas próprias dos distribuidores às estratégias de produção dos fabricantes/fornecedores.

Desta forma, com base na problemática apresentada, o principal objetivo deste artigo é apresentar e discutir algumas implicações sobre a estratégia de produção relacionada ao fornecimento de marcas próprias. Por meio da discussão dessas implicações o artigo oferece apontamentos na relação dos elementos das áreas de marketing e produção na decisão de fabricação de produtos para marcas próprias. Além disso, serão indicadas oportunidades para a realização de pesquisas futuras mais detalhadas sobre esta problemática.

É importante destacar que o desenvolvimento deste artigo baseou-se exclusivamente na análise qualitativo-exploratória de dados secundários provenientes de pesquisa bibliográfica. De acordo com Carvalho (1989), a explicitação do método é essencial para demonstrar como o problema será tratado e como a pesquisa será desenvolvida. Desta forma, para a realização deste artigo, foi utilizada a análise de dados secundários pela revisão da literatura. De acordo com Rowley e Slack (2004), a revisão da literatura tem o objetivo de sumarizar o estado da arte de determinado campo de conhecimento. Assim, para atingir o objetivo proposto neste artigo, foi realizado levantamento de informações baseados em publicações de livros, teses, dissertações, artigos acadêmicos, além de jornais e revistas nacionais e internacionais relacionados ao tema.

Este artigo está organizado da seguinte forma: inicialmente é apresentada uma discussão conceitual sobre marcas próprias e suas implicações sob a perspectiva dos fabricantes, além dos principais conceitos relacionados às estratégias de produção. Em seguida, são apresentadas implicações das marcas próprias sobre as estratégias de produção, assim como a sugestão de relações dos elementos das áreas de marketing e produção. Por fim, são apresentadas as considerações finais além de sugestões para pesquisas futuras.

2. Apresentação/discussão conceitual

Nesta seção será realizada uma discussão conceitual sobre marcas próprias e suas relações com os fabricantes, além da apresentação e discussão de alguns conceitos, prioridades competitivas e áreas de decisão sobre a estratégia de produção.

2.1 Marca própria: definição e histórico de desenvolvimento

Com o intuito de esclarecer a distinção entre marca de fabricante e marca própria, entende-se que a marca de um fabricante é essencialmente de uso e posse do mesmo, podendo ser vendida por diferentes varejistas ou atacadistas (PARENTE, 2000). Por sua vez, a marca própria, segundo Churchill e Peter (2000, p. 246), baseia-se na “marca de propriedade e uso de um atacadista ou varejista”. A marca própria é “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” (STERN e EL-ANSARY, 1996, p. 326). Embora a fabricação fique a cargo da indústria, os direitos de propriedade e uso dos produtos são transferidos para os revendedores (atacadistas e ou varejistas) que se encarregam de gerenciar o produto com sua própria marca, vendendo-os exclusivamente em seus estabelecimentos (PARENTE, 2000; OLIVEIRA, 2005).

Segundo Shocker et al. (1994), Burt (2000), Oliveira e Machado (2003) a pressão do ambiente externo (competição e abertura do mercado global), o impacto da inovação



tecnológica, mudanças no mercado consumidor e o aumento do poder dos distribuidores no canal (concentração econômica dos setores atacadista e varejista) motivaram a diferenciação das estratégias de comercialização dos distribuidores. Burt (2000) reporta que o desenvolvimento das marcas próprias (destaque para o Reino Unido e Suíça) pode ser explicado por diversos fatores inter-relacionados que surgiram a partir da maior aproximação dos distribuidores às práticas de marketing.

A evolução do comportamento dos consumidores, que estão mais sensíveis ao preço e mais atentos à equivalência na qualidade dos produtos, foi um importante fator impulsionador da estratégia de marcas próprias (KOTLER e KELLER, 2006). Mesmo porque, os fabricantes de marcas nacionais (tradicionalistas) enfraqueceram o valor de suas marcas ao reduzirem seus investimentos em marketing e ao disseminarem amplas extensões de marcas e linhas de produtos que provocaram distorção no conceito de suas marcas.

Desta forma, os problemas ocorridos no gerenciamento da marca de muitos fabricantes, possibilitou aos distribuidores (atacadistas e varejistas) a implementação efetiva da estratégia de marcas próprias (CHETOCHINE, 1999; WEBSTER Jr., 2000). A marca própria propiciou ao distribuidor maior controle sobre o composto mercadológico, incluindo qualidade do produto, preço e promoção (CHURCHILL e PETER, 2000).

As marcas próprias surgiram como evolução das marcas genéricas, também conhecidas como “marcas do dono da loja” que ainda podem ser encontradas em mercearias tradicionais e lojas de vizinhança, mas que perderam sua popularidade por possuírem baixa qualidade (TAVARES, 1998; CHURCHILL e PETER, 2000; OLIVEIRA, 2005). Semelhante ao que ocorreu com as marcas genéricas, a marca própria inicialmente desenvolveu uma cultura de marca desfavorável a seu propósito. O mito que os produtos de marca própria eram mais baratos porque eram de qualidade inferior, foi um dos maiores entraves do desenvolvimento desta estratégia em muitos países.

No Brasil, por exemplo, os primeiros produtos com marcas próprias surgiram nas décadas de 1960 e 1970 e eram vistos como sendo de baixa qualidade (PARENTE, 2000; OLIVEIRA, 2005). Entendendo vários mercados como baseados principalmente em preço, os distribuidores desenvolveram produtos a um custo baixo, almejando o aumento da margem de lucro através da oferta de preços reduzidos aos clientes. Devido à baixa qualidade dos produtos, a marca própria desenvolveu nos clientes um sentimento de desconfiança.

Entretanto, as marcas próprias, a pouco conquistaram seu espaço no mercado, tão logo as empresas passaram a agregar valor a suas marcas, por meio do desenvolvimento de atividades mercadológicas. A compra da marca própria aumentou na medida em que os clientes adquiriram conhecimento dos atributos da marca e perceberam como sendo reduzido o risco da compra de alguns produtos (BATRA e SINHA, 2000). Atualmente, a importância das marcas próprias, principalmente no mercado de bens de consumo, está sendo comprovada por sua constante conquista de participação no mercado (STEINER, 2004).

Segundo Conn (2005), os clientes gradativamente têm aceitado a ideia dos distribuidores desenvolverem *marcas premium*, exclusivas e de qualidade superior e que não são necessariamente mais baratas que as marcas tradicionais de fabricantes. Para Burt (2000) produtos de qualidade idêntica ou mesmo superior aos de marcas de fabricantes tornou-se o principal elemento justificador do sucesso da estratégia de marcas próprias dos distribuidores.

Contudo, o sucesso das marcas próprias, depende em grande parte da efetividade na definição da estratégia de produção dos fabricantes/fornecedores, pois as marcas próprias são de propriedade e controle dos distribuidores, mas, em sua maioria, não são produzidas por



eles. Isto significa que os distribuidores precisam de fabricantes que estejam dispostos a fornecer produtos para as marcas próprias.

2.2 A relação marcas próprias e fabricantes

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

Complementando esta classificação, Spinelli e Giraldi (2004) afirmam que os fabricantes podem adotar diferentes estratégias de posicionamento em relação ao fornecimento de marcas próprias. Assim, alguns fabricantes de marcas poderosas podem se recusar a fornecer produtos de marcas próprias por estarem baseadas em categorias específicas de produtos. Assim, estes preferem manter a força de suas marcas e não introduzir nenhum produto que possa diluir suas posições de mercado. Neste sentido, Toillier (2003) afirma que alguns fabricantes líderes de mercado, ao perceberem que a marca própria vem tomando espaço no ponto-de-venda, diminuindo o faturamento de seus produtos, passaram a tomar ações comerciais e mercadológicas a fim de recuperar a parcela de mercado perdida.

De acordo com Spinelli e Giraldi (2004), existem fabricantes que possuem linhas de produtos mais diversificadas e podem fornecer marcas próprias fora de seus mercados principais, dentro de uma base seletiva. Existem fabricantes ainda que decidem produzir marcas mais baratas (marcas de combate) e lutar especificamente contra as marcas próprias.

Em relação aos fabricantes, Oliver (2001) realizou um estudo de caso com empresas fornecedoras e não-fornecedoras de marcas próprias. A partir de entrevistas, realizou análises e comparações que demonstravam quais os fatores propulsores e restritivos ao fornecimento dessas marcas seguindo critérios comerciais, de controle de qualidade, financeiro e de produção. O quadro 1 apresenta tais fatores identificados pelo autor.

Complementando este estudo em relação aos fatores motivadores na produção de produtos de marcas próprias, Toillier (2003), Souza e Nemer (1993) apontam que as principais vantagens para a entrada neste negócio são: reduzidas despesas de marketing (em alguns casos, a níveis próximos de zero), aumento nas vendas e distribuição; o fabricante é “anônimo” (com exceções); permite redução de capacidade ociosa da fábrica e a diluição dos custos fixos; volume de produção/vendas assegurado por prazo definido; presença em número maior de clientes; garantia de recebimento; sobrevivência; relação de parceria; e geralmente é um negócio lucrativo com risco reduzido.

De acordo com Toillier (2003), as desvantagens no fornecimento de marcas próprias envolvem a falta de certeza na rentabilidade da operação, a incapacidade de conciliar os custos dos produtos e os preços solicitados pelos detentores da marca, a falta de confiança no cliente, a falta de comprometimento do cliente e a falta de planejamento por parte deste. O não-cumprimento das estimativas de volume informado no início da operação acaba gerando estoques de embalagens desnecessários e onerando o fabricante.

Para Lepsch et. al. (2005) as estratégias de marcas próprias adotadas pelas grandes redes comerciais são importantes para a sobrevivência competitiva das médias e pequenas empresas da indústria manufatureira. Neste 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 onde não possuíam nenhuma atuação



forte no passado.

Categoria	Fatores Propulsores	Fatores Restritivos
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> -Possibilidade de entrada em novos mercados; -Melhoria no relacionamento com o canal; -Eliminação de concorrentes; -Se não fornecer, concorrente fornecerá; -Necessidade de manter seu espaço de venda no varejista; -Facilitador logístico na entrega de produto; -Consumidor reconhece que o fornecedor da marca líder também fornece marca própria. 	<ul style="list-style-type: none"> -Contratos de curto prazo (em média um ano), o que não permite planos de longo prazo e garantia de fornecimento; -Cláusulas de rescisão contratual que devem ser bem elaboradas; -Preocupação com a marca da empresa; -Falta de força das marcas próprias em alguns segmentos (percepção do consumidor); -Oportunidade de crescer em mercados externos em vez de investir em Marcas Próprias.
Controle de Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> -Nada consta, pois as empresas fornecedoras de alimentos já seguem a legislação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nada consta.
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> -Ausência de custos de distribuição, propaganda e promoção com marcas próprias; -Diluição de custos fixos; -Garantia de rentabilidade; -Posicionamento correto de preço em relação ao líder; 	<ul style="list-style-type: none"> -Redução da margem de lucro da empresa por produto, apesar do aumento do faturamento global; -Exigência da divulgação da composição dos custos que permite maior poder de barganha dos distribuidores.
Produção	<ul style="list-style-type: none"> -Economia de escala; -Diluição de custos de produção; -Utilização de capacidade ociosa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Necessidade de um responsável por marcas próprias; -Risco de ter conhecimentos tecnológicos de produto ou de produção copiados pelos concorrentes; -Volumes mínimos de produção.

Quadro 1 – Fatores propulsores e restritivos ao fornecimento de marcas próprias. Fonte: Oliver (2001).

2.3 Estratégia de produção

Neste artigo, é utilizado o conceito de Slack et al. (2002), que define estratégia como o padrão global de decisão e ações que posicionam a organização em seu ambiente e tem o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo. Em relação à competitividade, Ferraz et al. (1995) a define como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Neste sentido, Nogueira (2001) 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.

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

Hayes e Wheelwright (1984) definem estratégia de produção como uma seqüência de decisões que permitem atuar na estrutura e na infra-estrutura da manufatura. Complementando esta definição, Corrêa e Corrêa (2005) afirmam que a estratégia de



produção tem por objetivo garantir que os processos de produção e entrega de valor ao cliente sejam alinhados com a intenção estratégica da empresa quanto aos resultados financeiros esperados e aos mercados a que pretende servir e adaptados ao ambiente em que se insere.

Segundo Pires (1995), uma estratégia de produção possui dois elementos básicos: as prioridades competitivas e as áreas de decisão estruturais e infra-estruturais da manufatura. O desempenho das prioridades competitivas é que determina como a estratégia de produção está contribuindo para a concretização da estratégia corporativa. De acordo com Slack et al. (2002), existem cinco prioridades competitivas (objetivos de desempenho): qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo.

Segundo Garvin (1992), as empresas estão cada vez mais associando qualidade à lucratividade, definindo-a de acordo com o ponto de vista do cliente e exigindo sua inclusão no processo de planejamento estratégico. Desta forma, a gestão estratégica da qualidade está intimamente ligada aos objetivos empresariais, às iniciativas da concorrência e principalmente ao ponto de vista do consumidor. De acordo com este autor, a gestão estratégica da qualidade pode ser considerada como a “era da qualidade” mais recente e que engloba todas as suas antecessoras: inspeção, controle da qualidade e garantia da qualidade.

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, quanto mais rápidos 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 atravessamento e reduz os riscos ao atrasar o comprometimento de recursos (SLACK et al., 2002). Confiabilidade corresponde ao comprometimento de entrega de bens ou serviços aos consumidores de acordo com as condições prometidas. 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).

A flexibilidade é a capacidade de mudar a operação, ou seja, a capacidade de alterar o produto, a forma e o momento da produção. A flexibilidade deve atender a quatro tipos de exigências: novos produtos, composto (mix), volume e entrega (SLACK et al., 2002). Segundo Paiva et al. (2004), cada tipo de flexibilidade possui duas dimensões: amplitude e tempo de resposta. A amplitude está relacionada ao grau de variedade que um sistema atende, enquanto o tempo de resposta está relacionado com o tempo que um sistema requer para se adaptar a uma nova situação. Neste sentido, Godinho Filho e Fernandes (2005) afirmam que esta prioridade competitiva depende da obtenção de baixo tempo de *set-up*, uso de equipamentos universais e mão-de-obra versátil.

De acordo com Slack et al. (2002), os custos baixos além de ser de interesse da empresa para que seja acrescido ao seu lucro, permitem reduzir o 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).

Neste contexto, torna-se necessário abordar a questão do *trade-off* entre as prioridades competitivas. De acordo com Paiva et al. (2004), o *trade-off* se caracteriza em incompatibilidades entre duas ou mais prioridades, ou seja, nas situações em que a melhoria de um critério poderá implicar em um impacto negativo no outro. Neste sentido, Corrêa e Corrêa (2005) afirmam que nem todos os pares de prioridades representam *trade-offs*, ou seja,



é possível que alguns pares de critérios trabalhem no sentido de reforçar um ao outro. Desta forma, de acordo com este autor, é importante saber precisamente quais as prioridades dadas pelos clientes da operação quanto aos diferentes aspectos, para que seja possível focalizar nos aspectos adequados.

Em relação às áreas de decisão da manufatura, existem as estruturais e as infra-estruturais (HAYES e WHEELWRIGHT, 1984). As principais características da área de decisão estrutural é o seu impacto à longo prazo, o elevado volume de recursos necessários para serem implantadas e a dificuldade para ser alterada após seu início. Tem-se como exemplo de área de decisões estruturais: capacidade produtiva, instalações industriais e de produto e integração vertical. Os fatores infra-estruturais podem ser entendidos como aqueles que afetam os aspectos específicos das operações e envolvem pessoas e sistemas. Estes 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. Os principais fatores infra-estruturais são: recursos humanos, qualidade, planejamento e controle de produção e organização.

3. Implicações das marcas próprias sobre a estratégia de produção

O desempenho das prioridades competitivas determina como a estratégia de produção pode garantir que os processos de produção e a entrega de valor ao cliente estejam alinhados com as exigências dos distribuidores. A seguir, são apresentadas as principais implicações sobre as estratégias de produção dos fabricantes relacionadas ao fornecimento de marcas próprias para os distribuidores.

De acordo com Peeters et. al (2006), as estratégias de marcas próprias adotadas pelos varejistas brasileiros se encontram em período de transição, pois estão buscando deixar a imagem de produtos baratos e sem qualidade, para produtos de qualidade comparados às marcas líderes. Em relação a esta questão, Lepsch et. al. (2005) afirmam que as distribuidoras de produtos de marcas próprias estão se dedicando para que a imagem negativa dos produtos seja alterada através da implementação de diversos critérios de controle como: avaliação comercial e estrutural de fornecedores, realização de testes amostrais no recebimento dos produtos e implementação de estrutura própria de controle de qualidade. Devido à recente evolução do conceito de marcas próprias no mercado brasileiro, pode-se perceber por parte dos distribuidores uma dificuldade em exigir os mesmos níveis de qualidade inerentes aos produtos das marcas líderes. As iniciativas de controle apresentadas por Lepsch et al (2005), demonstram uma real preocupação com a exigência da qualidade e mudança no conceito dos produtos de marcas próprias. Esta mudança de conceito deve ser incorporada pelos fabricantes, através da adoção da gestão estratégica da qualidade para os produtos de marcas próprias. De acordo com Garvin (1992), esta gestão deve envolver pesquisas de mercado sobre as necessidades do consumidor, melhoria contínua e alto nível de envolvimento dos colaboradores na comunicação e participação no processo produtivo.

Em relação à rapidez de entrega, deve haver uma discussão a respeito das exigências relacionadas às especificações do produto a ser entregue para os fornecedores, pois os distribuidores possuem os direitos de propriedade e uso desses produtos através de contratos. Neste sentido, existem duas possibilidades relacionadas ao fornecimento de marcas próprias. Pode haver casos em que as especificações do produto de marca própria sejam exatamente as mesmas do produto de marca tradicional, ou ainda pode haver situações em que os produtos de marcas próprias possuam diferenças em relação aos produtos de marca tradicional. Visando satisfazer a necessidade de rapidez no atendimento, esta possível diferenciação do produto pode implicar ao fornecedor a necessidade de manter um estoque de produtos



específicos e exclusivos dos distribuidores, aumentando desta forma o estoque total de produtos acabados. Caso não existam diferenças na matéria-prima, na tecnologia e no processo produtivo, existe a possibilidade de se manter estoque do produto semi-acabado, deixando apenas que o processo de embalagem e rotulação seja realizado somente após a confirmação do pedido de compra. Estas implicações devem ser bem avaliadas para um efetivo planejamento de estoque de matérias primas, de embalagens, de produtos semi-acabados e acabados.

A questão da confiabilidade pode ser verificada pela exigência de contratos formais visando o fornecimento de marcas próprias. De acordo com Paula (2008), existe uma diferença entre os varejistas ingleses e os brasileiros, pois os primeiros não se preocupam com a formalização de contratos. De acordo com esse estudo, existe no Brasil uma exigência por parte dos varejistas, pela formulação de contratos que envolvem aspectos como cláusulas de sanção de não conformidades, descrição dos produtos e serviços contratados, exclusividade de marca e embalagem, prazos, preços e outros aspectos. Esta diferença pode ser apontada como um fator relevante na análise da confiabilidade no fornecimento de marcas próprias, pois é possível perceber a necessidade de contratos formais que incluem cláusulas de penalização caso as exigências não sejam cumpridas. Desta forma, deve haver uma pré-avaliação das condições das unidades produtivas levando em consideração todos os aspectos estruturais e infra-estruturais relacionados à entrega e ao cumprimento das exigências previstas em contrato.

Em relação à flexibilidade, Peeters et. al (2006) afirmam que no Brasil a rede Pão de Açúcar realiza uma segmentação das lojas para as classes AB através do investimento em produtos com maior valor agregado, embalagens mais bonitas, linhas *light* e *diet*, e preços mais elevados. O desenvolvimento de produtos com *marca premium* indica a necessidade dos fabricantes desenvolverem habilidades que envolvem o desenvolvimento de novos produtos e novos compostos (mix). Além disso, em se tratando de um mercado altamente competitivo e turbulento, pode-se prever a necessidade de se desenvolver flexibilidade também em relação ao volume e ao tempo de entrega.

De acordo com dados apresentados pela literatura, a diluição dos custos fixos, a economia de escala e a ocupação da capacidade ociosa são geralmente apontadas como vantagens para a fabricação de marcas próprias. Toillier (2003), porém, aponta casos em que existem divergências sobre estes aspectos. De acordo com essa autora, alguns fabricantes afirmam que embora haja um aumento de volume com a adoção de marcas próprias, os custos relacionados ao tempo de parada e de *set-up* das máquinas não compensam a possível diluição de custos fixos e de economia de escala. Essas paradas passam a ocorrer exatamente pela necessidade de se produzir diversas marcas que envolvem troca de formulação e embalagem. Em relação à ocupação da capacidade ociosa, verificou-se que esta análise não deve se restringir à ocupação da máquina, devendo levar em consideração aspectos como gastos com estoque (matéria-prima, produto em processo e produto acabado) e também de compra de embalagens.

Conforme foi possível perceber, a discussão sobre a definição das prioridades competitivas deve estar em consonância com as expectativas dos seus clientes, pois o entendimento das necessidades e das exigências do cliente facilita no processo de fabricação e comercialização dos produtos. Neste sentido, Silva e Fernandes (2006) acrescenta que o processo de definição das áreas de decisão depende fundamentalmente da clareza das prioridades competitivas e das restrições a que a empresa poderá estar sujeita. Neste sentido, é possível perceber na literatura uma carência de estudos que abordem as estratégias de produção em empresas fornecedoras de marcas próprias. Conforme foi apresentado, o



mercado brasileiro está apresentando um novo cenário caracterizado por diversas particularidades ocasionadas pelo fornecimento de produtos de marcas próprias. A partir disso, torna-se interessante a realização de novos estudos que aprofundem a análise das estratégias de produção, envolvendo inclusive as áreas de decisão estrutural e infra-estrutural das unidades produtivas, de acordo com as exigências das empresas distribuidoras.

4. Considerações finais e sugestões de pesquisa

Conforme destacado inicialmente, este artigo propôs apresentar e discutir algumas implicações sobre a estratégia de produção relacionada ao fornecimento de marcas próprias. Como conclusão, apresenta-se a seguir a identificação de elementos que estão relacionados simultaneamente às estratégias de marcas próprias dos distribuidores e às estratégias de produção dos fabricantes. A estratégia de marcas próprias propiciou aos distribuidores um maior controle sobre o composto mercadológico, o que possibilitou exigir dos seus fornecedores atributos que influenciam diretamente nas suas prioridades competitivas das estratégias de produção.

A evolução do conceito de marcas próprias está alterando a percepção do consumidor de um produto de preço inferior e de baixa qualidade para um produto com qualidade próxima a das marcas tradicionais. Essa exigência de qualidade está relacionada com os processos de especificação e conhecimento detalhado do produto, além das auditorias e processos de controle por amostragem. Além da exigência pela qualidade do produto, a preocupação com a imagem da marca está ocasionando novas exigências de disponibilidade de produtos (rapidez de entrega) e confiabilidade (cumprimento das especificações dos contratos).

O desenvolvimento de *marcas premium* está relacionado com a fabricação de produtos exclusivos e de qualidade superior ao das marcas tradicionais. Neste sentido, o desejo de superar as expectativas dos consumidores ocasiona novas exigências como confiabilidade e flexibilidade dos fornecedores. A confiabilidade está relacionada com a economia de tempo e dinheiro com o atendimento dos valores esperados pelos clientes. A flexibilidade está relacionada com a possibilidade de oferecer novos produtos e serviços aos distribuidores de acordo com o surgimento de novas demandas. Com a adoção das marcas próprias, as despesas de promoção de marketing passam a ser de responsabilidade dos distribuidores, o que possibilita a redução dos custos de fabricação. O quadro 2 sintetiza as relações entre a estratégia de marketing dos distribuidores e as prioridades competitivas das estratégias de produção dos fabricantes.

Estratégia de Marketing dos Distribuidores	Qualidade	Rapidez	Confiabilidade	Flexibilidade	Custo
Evolução do conceito de marca própria	X				
Imagem da Marca	X	X	X		
Desenvolvimento de <i>Marcas Premium</i>	X		X	X	
Despesas de marketing					X

Quadro 2 – Relação entre as estratégias de marketing e as prioridades competitivas dos fabricantes. Fonte: elaborado pelos autores.

Como consideração final, cabe ressaltar que por se tratar de um estudo de desenvolvimento conceitual, fundamentado na abordagem qualitativo-exploratória de dados da literatura, as considerações feitas neste artigo apresentam uma perspectiva específica das implicações das marcas próprias sobre a estratégia de produção dos fabricantes e, portanto, se limita às considerações deste enfoque. Quaisquer tipos de generalizações devem ser contidas ou realizadas com cautela, evitando-se possíveis distorções. Além disso, é amplamente reconhecida a natureza ainda limitada dos apontamentos sugeridos neste artigo, contudo,



considera-se a sugestão desses, um importante questionamento às implicações das estratégias de produção de marcas próprias até o momento, que não consideram as interações entre as estratégias de marketing e produção. Desta forma, novos estudos devem incorporar elementos ou dimensões provenientes da relação destas duas áreas.

Para pesquisas futuras, sugere-se que sejam realizados estudos empíricos que verifiquem as conjecturas sobre as estratégias de produção de fornecedores de marcas próprias e estabeleçam dimensões coerentes com a literatura estudada. Sugere-se, ainda, que para complementar este estudo, sejam desenvolvidas outras pesquisas que contemplem novas perspectivas relacionadas às áreas de decisão estrutural e infra-estrutural das estratégias de produção.

Referências

ACNIELSEN. *Estrutura do Varejo Brasileiro 2003/2004*. São Paulo: ACNielsen, 2005a.

ACNIELSEN. *A Força da Marca Própria 2005*. São Paulo, set. 2005b. Disponível em: <br.nielsen.com/reports/documents/AForcadaMarcaPropria2005_Global_set_05.doc>. Acesso em: 31 jul. 2008.

ALCÂNTARA, R. L. C. *A Gestão Estratégica dos Canais de Distribuição: um exame da evolução e do atual estágio do relacionamento entre o atacado de entrega e a indústria*. 1997. 194p. Tese (Doutorado) – EAESP-FGV, São Paulo, 1997.

BATRA, R.; SINHA, I. Consumer-level factors moderating the success of private label brands. *Journal of Retailing*, v. 76, n. 2, p. 175-191, 2000.

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 Supermercadas. In: SEMINÁRIO SOBRE A ECONOMIA MINEIRA, 11., 2004. Diamantina. *Anais ...*. Diamantina: CEDEPLAR, UFMG, 2004.

BURT, S. The strategic role of retail brands in British grocery retailing. *European Journal of Marketing*, v. 34, n. 8, p. 875-897, 2000.

CARVALHO, M. C. M. A Construção do Saber Científico: algumas posições. In: CARVALHO, M. C. M. (org.). *Construindo o saber*. Campinas: Papirus, p.65-94. 1989.

CHETOCHINE, G. *A derrota das marcas: como evitá-la?* São Paulo: Makron Books, 1999. 144 p.

CHURCHILL Jr., G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para o cliente*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 768 p.

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.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GARVIN, D. *Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e corporativa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

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.

HAYES, R. H.; WHEELRIGHT, S. C. *Restoring our Competitive Edge: competing through manufacturing*. New York: John Wiley & Sons, 1984.

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.



- 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.
- NOGUEIRA, E.; ALVES FILHO, A. G.; TORKOMIAN, A. L. V. Empresas de Revestimento Cerâmico e suas Estratégias Competitivas e de Produção. *Gestão & Produção*, v. 8, n. 1, p. 84-99, 2001.
- OLIVER, C. M. Fornecimento de Marcas Próprias para Supermercados: Fatores Propulsores e Restritivos. In: ÂNGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Org.). *Varejo Competitivo*. Vol.5. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, G.; MACHADO, E. L. *Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro*. EAESP/FGV. São Paulo, 2003.
- OLIVEIRA, R. N. A. *Marca própria*. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- PAIVA, E. L.; CARVALHO JR, J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. *Estratégia de Produção e de Operações*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
- 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, 2006.
- PEETERS, T. H.; BISARRO, M. L. B.; AMARAL, F. S.; BACHA, M. L. Estratégias de Marca Própria refletida na Imagem Percebida pelos Compradores de Super/Hipermercados. *Revista Jovens Pesquisadores*. São Paulo, ano 3, n. 4, Jan/Jun 2006.
- PIRES, S. R. I. *Gestão Estratégica da Produção*. São Paulo: Unimep, 1995.
- ROWLEY, J.; SLACK, F. Conducting a literature review. *Management Research News*, v.27, n.6, p.31-39, 2004.
- 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.
- SHOCKER, A. D.; SRIVASTAVA, R. K.; RUEKERT, R. W. Challenges and opportunities facing brand management: an introduction to the special issue. *Journal of Marketing Research*, v. 31, n. 2, p. 149-158, 1994.
- SILVA, S. E.; FERNANDES, F. C. F. Estratégia de Manufatura, principais elementos e atividades. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, Bauru. *Anais ...* Bauru: FEB, UNESP, 2006.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SOUZA, M. G.; NEMER, A. *Marca & distribuição: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- 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.
- STEINER, R. L. The nature and benefits of national brand/private label competition. *Review of Industrial Organization*, v. 24, n. 2, p. 105-127, 2004.
- STERN, L.W.; EL-ANSARY, A.I. *Marketing channels*. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- TAVARES, M. C. *A força da marca: como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Harbra, 1998.
- TOILLIER, A. L. *Análise do Mercado Supermercado 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.
- WEBSTER Jr., F. E. Understanding the relationships among brands, consumers and resellers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 17-23, 2000.