UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E AGRONEGÓCIO

SIMONE SCHMOELLER VIAPIANA

ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO DE MARCAS PRÓPRIAS SOB A ÓTICA DOS FABRICANTES: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NOS LATICÍNIOS PARANAENSES

TOLEDO – PR
2012

SIMONE SCHMOELLER VIAPIANA

ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO DE MARCAS PRÓPRIAS SOB A ÓTICA DOS FABRICANTES: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NOS LATICÍNIOS PARANAENSES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, nível de Mestrado, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE/*Campus* Toledo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profª. Dra. Rúbia Nara Rinaldi Leão de Sousa

TOLEDO – PR

2012

SIMONE SCHMOELLER VIAPIANA

ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO DE MARCAS PRÓPRIAS SOB A ÓTICA DOS FABRICANTES: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NOS LATICÍNIOS PARANAENSES

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

Toledo, 06 de julho de 2012.

COMISSÃO EXAMINADORA

_____

Profª. Drª. Rúbia Nara Rinaldi Leão de Sousa (Orientadora)

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

_____

Prof. Dr. Osni Hoss

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

_____

Prof. Dra. Débora Lobo

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Ao meu esposo César pela compreensão nos momentos em que estive ausente.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pelo dom da vida e por me agraciar com fé, saúde, força e garra para lutar pelos meus sonhos e vencer desafios.

As minhas irmãs Sirlei e Sonia que amo muito.

Aos meus pais, por ensinamentos valiosos, pela minha educação, formação e caráter.

A professora Rubia N. Rinaldi Leão de Sousa por toda a sua atenção, ensinamentos, competência e paciência dedicados à minha orientação.

Aos amigos de mestrado por todo o apoio e pela companhia, e aos demais amigos, colegas e familiares que contribuíram com idéias, compreensão e atitudes positivas.

A todos os professores do programa pelos conhecimentos e experiências transmitidos.

Ao IPARDES pela colaboração com os dados iniciais da pesquisa.

Às indústrias lácteas paranaenses pela concessão das entrevistas.

A Brasil Foods (BRF), por toda a compreensão e liberação para que eu pudesse concluir este trabalho que já estava iniciado quando fui admitida na empresa.

A todos que de uma forma ou outra contribuíram para a elaboração deste trabalho.

"A persistência é o caminho do êxito"
Charles Chaplin

"A disciplina é a parte mais importante do êxito"
Truman Capote

"O segredo de progredir é começar. O segredo de começar é dividir as tarefas árduas e complicadas em tarefas pequenas e fáceis de executar, e depois começar pela primeira"
Mark Twain

VIAPIANA, Simone Schmoeller. **Estratégia de produção de marcas próprias sob a ótica dos fabricantes:** um estudo exploratório nos laticínios paranaenses. 2012. Dissertação (Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná – *Campus* Toledo.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi o de analisar a adoção das estratégias de marcas próprias nos laticínios paranaenses. A produção de marcas próprias é uma estratégia cada vez mais adotada pelo varejo, porém, verifica-se que poucos estudos têm sido realizados sob a ótica dos fabricantes. A região analisada foi o estado do Paraná em razão do aumento expressivo da produção e beneficiamento de leite no estado. Neste sentido, a presente pesquisa pretendeu investigar a existência da parceria entre varejistas e laticínios para a produção de marcas próprias no Estado do Paraná e, caso estas existissem, compreender as razões que justificariam a sua existência. Para o cumprimento dos objetivos propostos neste estudo, optou-se por uma pesquisa exploratório-descritiva. Realizou-se um recorte nos laticínios em que se observou a produção de marcas próprias para o estudo de casos, sendo desenvolvidos oito casos. Dentre os principais resultados, observou-se que a ociosidade é uma característica presente na maioria dos entrevistados com exceção de um deles, e o nível de ociosidade varia entre 20% a 50%. Todos os entrevistados citaram de alguma forma que a parceria para a produção de marcas próprias foi muito importante para ocupar a capacidade ociosa, e que este fator teve grande peso na decisão de fabricá-las. As empresas destinam até 30% de sua produção para as marcas próprias, porém quando questionados sobre um possível aumento neste valor, apenas um dos laticínios mostrou-se disposto a aderir a novas parcerias sem prontamente impor condições. Os demais entrevistados apresentaram restrições principalmente em relação ao porte do parceiro, com 50% dos entrevistados apresentando ressalvas quanto às grandes redes. Portanto, considera-se a parceria como positiva e interessante, pois caso a parceria não ocorresse, a capacidade ociosa dentro das fábricas seria maior, e não haveria como diluir gastos fixos. Observa-se que o fato de os fabricantes se imporem contra grandes redes e também contra alterações em seus processos produtivos reforça a menor incidência de economias de escopo e a predominância de economias de escala. Enquanto alguns fabricantes se especializam e se capacitam para atender esta estratégia de marca própria, buscando – e se beneficiando – de processos de inovação e incorporação de tecnologias e produtos, outros associam a marca própria exclusivamente à ocupação de capacidade ociosa, e descobrem por fim que muito mais é necessário para atender a estratégia, crescer e obter rentabilidade.

Palavras-chaves: marcas próprias, fabricantes, laticínios paranaenses.

VIAPIANA, Simone Schmoeller. **The strategy of own brand production from the manufacturer's perspective: an exploratory study in the dairy industry in Paraná, Brazil.** 2012. Thesis. (Master in Agribusiness and Regional Development) – University of West of Paraná State. – *Campus*/Toledo.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the adoption of the strategy of own brands – or store brands - in the dairy industry in Paraná, Brazil. Despite the fact that this strategy has been increasingly adopted by this sector, we have found out that there is a lack of studies addressing this issue from the manufacturer's perspective. The choice of the region was based on the observation of significantly increased production and processing of milk in the state of Paraná. To fulfill the objectives proposed in this study, we have chosen an exploratory-descriptive research. The methodology was based on a field research, through interviews with eight dairy companies that produced own brands. . Idleness is a feature present in all of the respondents with the exception of one of them, ranging from 20% to 50%. All respondents mentioned that the partnership was very important to fill their idle capacity, and that this aspect had been fundamental in their decision of producing own brands. Own brand represents up to 30% of the companies' production, but when asked about a possible increase in this share, only one of them was ready to join new partnerships without higher level of pre-conditions. The remaining respondents have demonstrated restrictions especially in relation to the size of the partner. In fact, 50% had complaints against larger retail companies, although in general these partnerships were seen as positive and interesting, especially to reduce idleness as a mean to dilute fixed costs. Economy of scale, rather than economy of scope, is perceived as the major incentive for the adoption of this strategy. While some manufacturers benefit from the specialization and training required for the innovation and incorporation of technologies and products associated to the production of own brands, others adopt the strategy exclusively to reduce idle capacity. Only afterwards, they find out that larger efforts are needed to meet the strategy, and generate additional income and profitability.

Keywords: own brands, manufacturers, dairy Paraná.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Problemas enfrentados pelo fabricante de marcas próprias.....35
Quadro 2 – Evolução da estratégia de marcas próprias.....39
Quadro 3 – Evolução do mercado de marcas próprias, segundo estudo realizado por Toillier (2003) 40
Quadro 4 – Fontes de economias de escala.....51
Quadro 5 – Resumo das informações obtidas nas entrevistas.....69
Quadro 6 – Avaliação das marcas próprias de acordo com os fabricantes paranaenses 83
Quadro 7 – Síntese dos resultados baseada nos objetivos propostos 85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Produção mundial de leite por tipo (mil litros) de 1990-2009.....20
Tabela 2 – Quantidade de leite cru ou resfriado industrializado pelo estabelecimento (mil litros).....24
Tabela 3 – Mix produzido pelas unidades fabris paranaenses em 2009.....27
Tebela 4 – Capacidade produtiva e ociosidade dos laticínios paranaenses de acordo com a Região em que se encontram (2009) 28
Tabela 5 – Porcentagem de organizações com marcas próprias por cesta de produtos e por segmento em 2010.....41
Tabela 6 – Porcentagem de supermercados que trabalham com marcas próprias de acordo com sua posição no *ranking* da ABRAS.....41
Tabela 7 – Participação das marcas próprias em 10 categorias.....42
Tabela 8 – Linhas de produtos existentes nas plantas produtivas paranaenses. 80

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da Dissertação 19
Gráfico 1 – Percentual de empresas processadoras e beneficiadoras no Paraná, segundo o porte 26
Gráfico 2 – Volume de leite processado (%) de acordo com o porte do laticínio 27
Gráfico 3 – Capacidade ociosa dos laticínios paranaenses fabricantes de marcas próprias 73
Gráfico 4 – Destino da produção dos laticínios participantes da pesquisa 75
Gráfico 5 – Relação existente entre os fabricantes de marcas próprias e seus fornecedores de leite 76
Gráfico 6 – Classificação do leite recebido pelos fabricantes paranaenses de marcas próprias 77
Gráfico 7 – Produtos lançados nos dois últimos anos pelos fabricantes paranaenses de marcas próprias 79
Gráfico 8 – Volume comprometido com as marcas próprias nos laticínios paranaenses 80
Gráfico 9 – Fabricantes paranaenses de marcas próprias que realizaram modificações para atender a parceria 81

LISTA DE SIGLAS

ABMAPRO	Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização
ABLV	Associação Brasileira de Leite Longa Vida
ABPL	Associação Brasileira dos Produtores de Leite
BPF	Boas Práticas de Fabricação
CONSELEITE	Conselho Paritário Produtores/Indústria de Leite do Estado do Paraná
EMATER	Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
POA	Produtos de Origem Animal
POP	Procedimentos Operacionais Padrão
SIM	Serviço de Inspeção Municipal
SIP	Serviço de Inspeção do Paraná
5S	Cinco sensos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA 14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA 16
1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DA PESQUISA 16
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO 18
2 CONTEXTO E ARGUMENTAÇÃO TEÓRICA DO ESTUDO 20
2.1 CARACTERÍSTICAS DA CADEIA AGROINDUSTRIAL LEITEIRA 20
2.2 MARCAS PRÓPRIAS: CONSIDERAÇÕES GERAIS 29
2.2.1 Marcas, Marcas Próprias e Fidelização de Clientes 29
2.2.2 Estratégia Empresarial e a Produção de Marcas Próprias 33
2.2.3 A Evolução do Uso das Marcas Próprias no Contexto Mundial e Brasileiro 38
3 EXPOSIÇÕES SOBRE AS ECONOMIAS DE ESCALA E ESCOPO 46
3.1 PONDERAÇÕES SOBRE AS ECONOMIAS DE ESCALAS 46
3.2 ECONOMIAS DE ESCOPO 52
3.3 DESECONOMIAS DE ESCALA E ESCOPO 54
4 MATERIAIS E MÉTODOS 58
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO 58
4.2 TÉCNICAS DE COLETA E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 60
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 61
5.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS 61
5.1.1 Fabricante A 61
5.1.2 Fabricante B 63
5.1.3 Fabricante C 64
5.1.4 Fabricante D 64
5.1.5 Fabricante E 65
5.1.6 Fabricante F 66
5.1.7 Fabricante G 67
5.1.8 Fabricante H 67
5.2 DISCUSSÕES 68
6 CONCLUSÃO 84
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA 88
6.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS 88

REFERÊNCIAS 90
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO NESTE ESTUDO.....94

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O setor varejista vem passando por diversas transformações ao longo dos últimos anos. O poder e a concentração do varejo aumentaram a concorrência entre as cadeias supermercadistas estimulando a adoção de estratégias de diferenciação, como produtos pré-preparados, gôndolas exclusivas para produtos *diet*, *light*, orgânicos e também uma estratégia que está em ampla expansão: a marca própria.

As marcas próprias representam novas formas de comercializações frente às marcas de produtos já consolidados. Há vários conceitos de marcas próprias, mas segundo a ACNielsen 8º Estudo Anual de Marcas próprias (2002) elas podem ser entendidas como "um produto fabricado, beneficiado, processado, embalado ou distribuído exclusivamente pela organização que detém o controle da marca. Esta pode levar o nome da empresa ou utilizar uma outra marca não associada ao nome da organização". Introduzida no país pelas grandes redes de supermercados, a idéia de marcas próprias foi adotada com sucesso por atacadistas, cooperativas, associações e outros distribuidores de bens de consumo. Esses produtos concorrem diretamente com marcas consagradas (líderes), lado a lado nas gôndolas.

Para Burt (2000), produtos com qualidade idêntica ou mesmo superior aos da marca do fabricante tornaram-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 que predominantemente não são produzidas por eles. A marca própria, desse modo, ajuda a estimular a competição e a inovação entre os varejistas, pois permite aos mesmos atuar de maneira mais próxima ao seu fornecedor, de forma a atender às demandas de seus clientes, permitindo melhores negociações e menores preços junto aos fornecedores. Estes melhores preços podem ser resultado de um aumento do poder de barganha do varejista, mas, também podem ser resultantes de menores custos destes fornecedores, tais como escalas eficientes e ausência do custo de desenvolvimento da marca.

Pelo lado do fornecedor, a existência de varejistas com marcas próprias possibilita a eles novos caminhos, que podem produzir para as grandes redes supermercadistas, às quais dificilmente teriam acesso de outra forma, dados os custos e os riscos envolvidos no desenvolvimento de uma marca. Porém, é importante ressaltar que as marcas próprias podem

dar um poder de barganha adicional aos varejistas em relação aos fornecedores, já que permitem aos mesmos negociar com melhores termos.

Assim, o fabricante precisa avaliar os riscos e benefícios reais de fornecer marcas próprias. Souza e Nemer (1993) e Toillier (2003) apontam algumas vantagens consideradas importantes para a entrada dos fabricantes neste mercado, como a redução nas despesas de marketing, ampliação nas vendas e distribuição; o fabricante é "anônimo" em alguns casos permitindo a redução de capacidade ociosa da fábrica bem como diluição dos custos fixos; volume de produção/vendas afirmado por prazo pré-definido; um número maior de clientes consumindo o produto fabricado na empresa; garantia de recebimento; sobrevivência; relações de parceria; e em regra é um negócio lucrativo com risco reduzido. Já as desvantagens no fornecimento de marcas próprias, conforme Toillier (2003) 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 comprometimento do cliente e a falta de planejamento por parte deste.

Neste sentido, a presente pesquisa pretende investigar a existência desta parceria entre varejistas e indústrias para a produção de marcas próprias no Estado do Paraná e, caso existam, compreender as razões que justificam a sua existência. Como objeto de estudo, será analisado o sistema agroindustrial do leite, mais especificamente, os laticínios paranaenses e sua adesão à estratégia de marcas próprias.

Optou-se pelo sistema agroindustrial do leite, pois, conforme o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES, 2010), o Brasil é o quinto maior produtor de leite do mundo e o Paraná, o segundo maior produtor no Brasil. Todavia, a capacidade média ociosa dos laticínios paranaenses encontra-se em torno de 43,10%. Assim, acredita-se que a estratégia de produção de marcas próprias possa ser uma iniciativa interessante para o setor, de forma a reduzir esta capacidade ociosa e incrementar o segmento lácteo no Estado.

Entretanto, é importante investigar sob que condições acontecem estas parcerias, o que leva à seguinte problemática: "Os laticínios paranaenses adotam a estratégia de marcas próprias em parceria com varejistas? Quais são as razões que justificam estas parcerias? Que fator(es) influencia(m) essa nova configuração produtiva no setor agroindustrial?" Como hipótese de pesquisa considera-se que a adoção de estratégias de marca própria por parte dos laticínios paranaenses seja uma forma de aumentar os volumes de produção e mix de venda, diminuindo, consequentemente, a capacidade ociosa da indústria.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo é investigar a adoção da estratégia de produção de marcas próprias sob a ótica dos fabricantes, neste caso, por parte dos laticínios paranaenses, e compreender os motivos determinantes desta parceria.

A partir do objetivo geral definido nesta pesquisa, pretende-se especificamente:

- Identificar as iniciativas de produção de marcas próprias nos laticínios paranaenses;
- Compreender as razões que induzem as unidades produtoras paranaenses a produzir marcas próprias, avaliando as vantagens e desvantagens das estratégias de marcas próprias;
- Identificar os fatores determinantes e condicionantes da parceria;
- Avaliar a relevância da adoção das estratégias de marcas próprias para os fabricantes.

1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTANCIA DA PESQUISA

Estudos desenvolvidos há mais de 10 anos já afirmavam que o Brasil tinha um grande potencial para produzir lácteos e condições favoráveis para produzir leite que suprisse sua demanda interna e gerasse excedentes exportáveis. Os autores basearam-se no fato de que a produção de leite ocorre em todo o território nacional, em especial nas regiões chamadas de fronteiras agrícolas, com custo relativamente baixo e grande oferta de grãos a baixo custo para a alimentação do rebanho. Porém, observa-se que a efetivação do potencial produtivo foi limitada pela falta de políticas para o setor enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades favoráveis ao desenvolvimento da atividade, garantindo sua competitividade no longo prazo (CALDAS et al., 1998).

É importante mencionar que há muitos anos o país se posicionou como grande importador de produtos lácteos, como leite em pó integral e leite em pó desnatado, o que tornou o saldo da balança comercial dos produtos lácteos negativo (BIZOTTO, 2007). Todavia, no final do ano de 2004, este cenário começou a ser alterado, quando se verificou um volume de exportações maior que o de importações. A produção brasileira de leite cresceu e atingiu, ainda no ano de 2005, a marca de 23,3 milhões de toneladas produzidas, posicionando o país como 7º maior produtor mundial (FAO, 2006).

Deve-se destacar ainda que, o setor lácteo brasileiro tem contribuído gradativamente, mas de maneira significativa, com o desenvolvimento de várias regiões do país. Segundo a Associação Brasileira dos Produtores de Leite (ABPL), a cadeia do leite é a cadeia com maior empregabilidade do setor privado, tendo contabilizado em 2010 cerca de 4 milhões de trabalhadores nas diversas etapas da cadeia do leite brasileiro. O setor produtivo ocupa um total de 3,8 milhões de trabalhadores, distribuídos em quase 1,2 mil propriedades leiteiras. Já nos segmentos de transporte e industrialização, 150 mil postos de trabalho são ocupados nos mais de 2 mil laticínios formais, inspecionados pelos órgãos oficiais. Por meio destes números, é possível visualizar o segmento como o primeiro no *ranking* de empregabilidade do setor privado no Brasil, totalizando 45% e 50% de trabalhadores a mais em relação aos dois setores seguintes na economia, construção civil e têxtil, respectivamente (ABPL, 2010).

No estado do Paraná, objeto deste estudo, uma pesquisa do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES) com o auxílio do Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) feita no ano de 2010, entrevistou 301 laticínios de um total de 314 existentes, e levantou que há 6.320 pessoas trabalhando nas unidades produtoras paranaenses, sendo que apenas 4,2% da mão de obra empregada encontra-se nas micro empresas, que representam 27% da unidades fabris. E estas geralmente empregam pessoas da família, que usualmente realizam várias tarefas dentro do estabelecimento. Em 172 unidades, o número de ocupados não ultrapassa 9 pessoas por unidade. Já os laticínios de grande porte empregam cerca de 30% da mão de obra, ou seja, em torno de 1.944 pessoas. Os demais portes são responsáveis por empregar 65% da mão de obra encontrada no setor. Estes 6.320 empregados representam 0,22% da população empregada no Paraná no ano de 2010.

Além de empregar mão de obra, o setor lácteo também movimenta as propriedades paranaenses, nas quais existem 99.573 produtores inseridos no mercado e que representam 3,6% do total de empregados no Paraná. Porém, um dos aspectos que mais chama a atenção neste estudo, diz respeito à capacidade média ociosa dos laticínios paranaenses, que se encontra em 43% (IPARDES, 2010).

Sbrissia (2005) comenta que a expansão dentro das empresas é condição essencial e necessária para garantir a sobrevivência no mercado, visto que economias de escala calcadas em redução de custos fixos são especialmente críticas para a competitividade do negócio. Portanto, observa-se a importância do incremento do segmento lácteo, para a sustentabilidade econômica da empresa, como também para que possa se constituir em importante vetor de

desenvolvimento regional. O consumidor também se beneficia pelo aumento da oferta do produto.

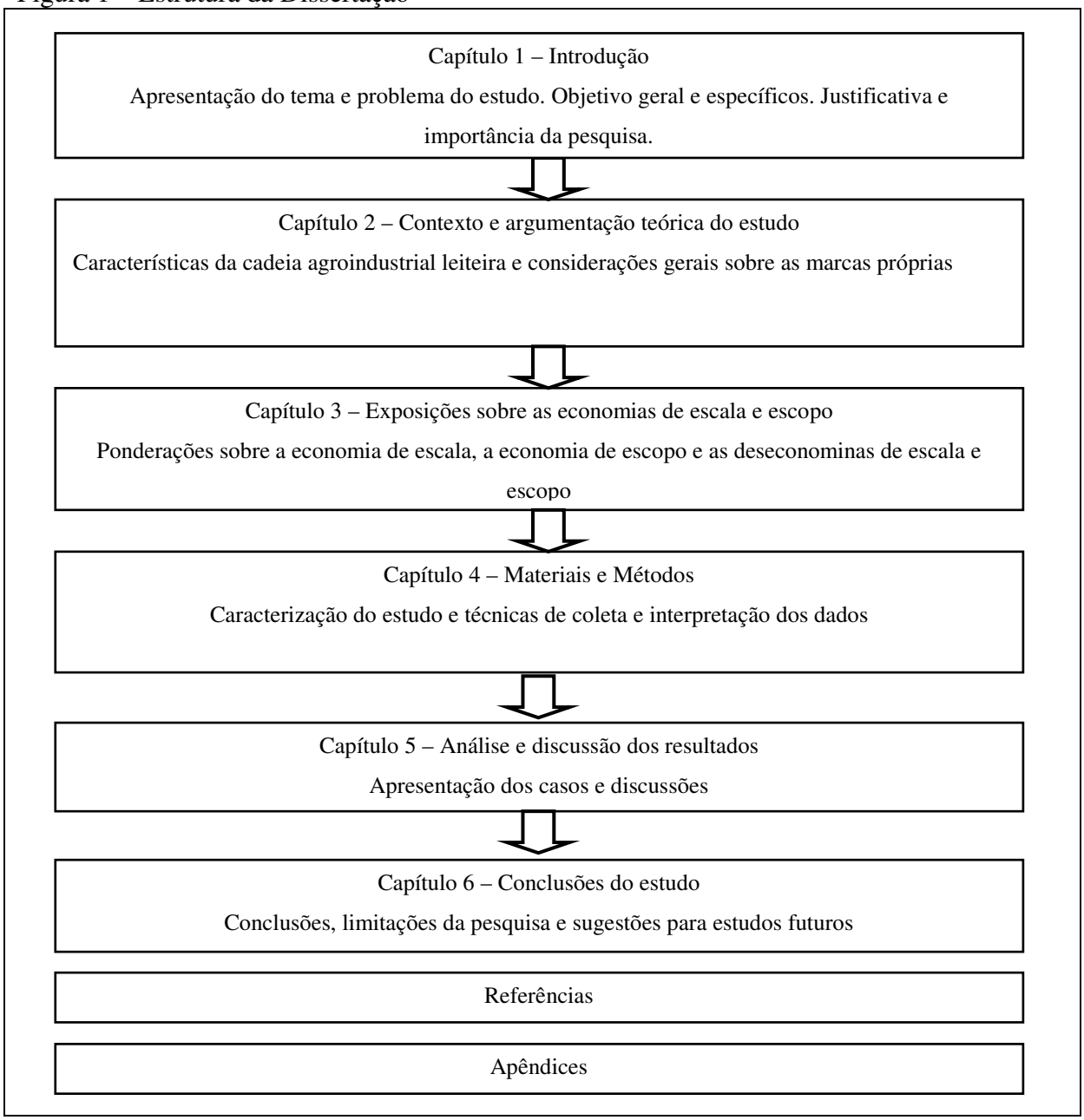
Neste sentido, espera-se compreender se a produção de marcas próprias por parte dos fabricantes constitui-se em um mecanismo de obtenção de mercado adicional que possa, de um lado, suprir uma demanda crescente do produto e, de outro, reduzir custos de produção por meio da redução da ociosidade da indústria. É importante frisar que trata-se de um tema relativamente novo, dada a rápida expansão das estratégias de marca próprias no varejo, e o setor lácteo, pelas suas características, constitui-se em rico estudo de caso.

Finalmente, vale lembrar que, assim como o setor de alimentos em geral, o setor lácteo, via de regra, comercializa seus produtos por meio do varejo, razão pela qual a maior parte das abordagens encontradas na literatura procura entender o tema de marcas próprias sob a ótica do varejo ou do consumidor. De fato, Toillier (2003) aponta em seu trabalho que a maior parte dos estudos realizados focam o mercado varejista (DHAR; HOCH, 1997; DHAR et al., 2001; ACNIELSEN, 1999, 2000, 2001 e 2002) e o consumidor das marcas próprias (BATRA; SINHA, 2000; BURTON et al., 1998; GARRETSON et al., 2002; RICHARDSON et al., 1994; AILAWADI; NESLIN; GEDENK, 2001). Poucos são os estudos que abordam a indústria fornecedora deste segmento, sendo uma das poucas exceções o trabalho de Yokoyama (2010). Assim, este estudo procurou trazer uma abordagem distinta, analisando a questão das marcas próprias sob a ótica da indústria e compreender se esta estratégia está sendo adotada e se poderia trazer benefícios aos fornecedores.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho está dividido em 8 capítulos. A figura 1 apresenta a forma como esta dissertação está estruturada.

Figura 1 – Estrutura da Dissertação



Fonte: Elaborado pela autora.

2 CONTEXTO E ARGUMENTAÇÃO TEÓRICA DO ESTUDO

Este capítulo discute brevemente algumas características da cadeia agroindustrial leiteira tanto no cenário mundial, nacional como estadual. Na seqüência, caracteriza-se a estratégia de produção de marcas próprias e sua evolução.

2.1 CARACTERÍSTICAS DA CADEIA AGROINDUSTRIAL LEITEIRA

A produção de leite inicialmente visava à subsistência do homem e não havia o intuito de utilizar esta matéria-prima como forma de renda. Porém, com o passar do tempo, as técnicas de manejo dos animais bem como o auxílio tecnológico e biotecnológico geraram um aumento na produção, que passou a ser comercializada, vez que virou excedente, bem como houve também demanda devido à concentração urbana e industrialização. Mas, juntamente com o comércio e as novas técnicas de acompanhamento e produção, surgiram também exigências em relação à qualidade e segurança deste alimento, para que pudesse chegar ao consumidor em condições de consumo. Neste sentido, além do aumento da coordenação dos agentes da cadeia, tornou-se necessária também a criação de legislações para regimentar as condições higiênico-sanitárias deste produto.

A produção mundial de leite apresenta expressivo aumento, tendo crescido mais de 30% nas últimas duas décadas. O leite de vaca apresentou um aumento na produção de mais de 20% no período, conforme demonstra a Tabela 1.

Tabela 1 – Produção mundial de leite por tipo (mil litros) de 1990-2009

Ano	Búfalo	Camelo	Vaca	Cabra	Ovelha	Total
1990	44.075.742	1.338.729	478.966.269	9.971.966	7.946.212	542.298.918
1991	44.400.294	1.237.005	469.795.134	9.806.033	7.832.778	533.071.244
1992	46.099.375	1.184.592	460.427.599	10.356.689	8.151.672	526.219.928
1993	48.189.688	1.273.987	459.915.094	10.855.884	8.051.968	528.286.623
1994	50.532.752	1.339.394	461.076.699	11.460.067	8.351.410	532.760.323
1995	54.655.609	1.361.626	464.158.162	11.712.242	8.352.011	540.239.651
1996	57.754.639	1.390.165	467.529.751	11.824.366	8.619.451	547.118.373
1997	59.870.383	1.412.087	468.941.618	12.136.775	8.490.671	550.851.535
1998	62.220.043	1.398.010	475.039.799	12.476.390	8.519.193	559.653.437
1999	64.716.635	1.401.692	483.525.531	12.588.922	8.496.922	570.729.703
2000	66.498.780	1.419.870	490.530.475	12.656.298	8.429.694	579.535.118
2001	69.267.265	1.461.073	497.660.186	12.919.433	8.202.664	589.510.621
2002	70.859.326	1.478.454	510.364.322	13.332.428	8.219.360	604.253.890
2003	73.503.775	1.521.218	517.621.096	13.848.376	8.430.811	614.925.276
2004	76.098.167	1.552.200	527.180.198	14.056.082	8.632.109	627.518.758

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

Ano	Búfalo	Camelo	Vaca	Cabra	Ovelha	Total
2005	78.892.410	1.569.363	543.070.852	14.534.049	8.848.743	646.915.419
2006	81.351.754	1.594.215	559.105.409	14.560.162	9.212.716	665.824.257
2007	83.899.793	1.618.378	569.605.249	14.844.062	9.190.998	679.158.480
2008	89.598.942	1.635.857	578.695.787	15.235.073	9.069.676	694.235.337
2009	90.333.830	1.636.132	583.401.740	15.128.186	8.974.689	696.554.346

FONTE: (FAO apud CILEITE/EMBRAPA GADO DE LEITE, 2011, p. 15).

O aumento da produção em outras raças é também uma situação considerável visto que representa matérias primas diferenciadas no mercado e que poderão permitir o desenvolvimento futuro de novos produtos e mercados, devido às condições intrínsecas em cada uma das raças.

No Brasil, o retardamento da modernização da pecuária leiteira, ocasionado pelo controle de preços exercido por mais de 40 anos, resultou na produção de matéria-prima de qualidade inferior, custos industriais mais altos e restrições às opções de produção. O leite de qualidade inferior não atendia às novas exigências do consumidor, ficando a indústria brasileira com limitada capacidade de competir em mercados internacionais. Este era o cenário vivido até o início dos anos noventa. Com a criação do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) em 1991, formado pela Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, foi estabelecida a livre circulação de mercadorias entre os países, o que, junto com a liberação dos preços do leite, fez com despertasse o fator competitivo, buscando ganhos de produtividade e modernização (PRIMO, 2001 apud SBRISSIA, 2005).

Paralelamente notaram-se outras alterações no setor leiteiro: um número reduzido de empresas multinacionais passou a dominar o mercado; aumento da concentração no mercado varejista e o poder de formação de preços das grandes redes de supermercado (BREDA, 2001 apud SBRISSIA, 2005).

O levantamento preciso do número de produtores de leite no Brasil é uma tarefa bastante difícil, dada à heterogeneidade do sistema de produção, incluindo produtores especializados que produzem um volume grande de leite, até aqueles pequenos produtores, que produzem poucos litros de leite por dia, muitas vezes oriundos de animais para corte (SBRISSIA, 2005).

O pequeno produtor desenvolve atividades conjuntas, como pecuária de corte, café, fruticultura, entre outras que participam da composição da renda. Assim, qualquer estudo que avalie as perspectivas de sobrevivência e desenvolvimento econômico dessa categoria deve considerar igualmente cada um desses fatores (MESQUITA, 2002 apud SBRISSIA, 2005).

Segundo dados do censo agropecuário do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 1996), existia, naquele período no Brasil, em torno de 1.810 mil de produtores de leite, número este 3% menor que o censo de 1985, que registrava aproximadamente 1.870 mil de produtores (SBRISSIA, 2005).

Dados das 15 maiores indústrias laticinistas do país indicavam a existência de 95.847 produtores com produção anual de 6.014.227 litros em 2002. Dessa forma, as 15 maiores empresas de laticínios captavam aproximadamente 26% da produção brasileira. Entre os anos de 2000 a 2002 verificou-se uma redução de cerca de 22% no número de produtores. No entanto, o volume captado foi praticamente o mesmo, evidenciando o aumento de escala por produtor, que passou de uma média de 135 litros/dia para 172 litros/dia (SBRISSIA, 2005).

Caldas et al. (1998), destacavam que, inicialmente, predominavam rebanhos de baixo potencial genético, pouco manejo sanitário e reprodutivo e, uma estrutura de produção pulverizada, alto custo de produção, elevada carga tributária e política de preços que não promovia a estabilização da renda do setor e nem estimulava a produção diante de aumentos de produtividade.

Considerou-se também que, as pastagens eram grandemente degradadas e contribuíam para baixa produtividade. Estima-se que 80% do leite produzido no país naquele período era oriundo da produção de pasto, fazendo com que a erosão do solo e o uso dos agrotóxicos fossem maiores nestas áreas. Na prática, a degradação das pastagens estava invariavelmente ligada à degradação dos solos (CALDAS et al., 1998).

Outro fator importante do setor dizia respeito à instabilidade da renda do produtor, provocada pela sazonalidade da produção, importações, demanda do consumidor e efeito climático. Tal situação era indesejável tanto para o produtor como para a indústria, já que a instabilidade de preços era incompatível com qualquer investimento de longo prazo na atividade leiteira. Os investimentos em pesquisa, assistência técnica e a incorporação de tecnologias ficavam comprometidos se os produtores de leite não recebem incentivos de preços por qualidade de produção (CALDAS et al., 1998).

Com uma posição mais recente, Bizotto (2007), comenta que os participantes da cadeia do agronegócio do leite têm se deparado com significativos desafios nos últimos anos, porém, várias mudanças remodelaram esta atividade no Brasil e no mundo:

> […] desregulamentação do mercado de leite fluido, a liberalização e a diferenciação dos preços da matéria prima, a reestruturação geográfica da produção, a redução global do número de produtores, as aquisições e alianças estratégicas no segmento industrial e a ampliação da coleta de leite a granel

> estão entre as principais mudanças verificadas no setor. (BIZOTTO, 2007, p. 12).

Sbrissia (2005) corrobora com este argumento ao afirmar que o sistema agroindustrial do leite, desde a desregulamentação do setor em 1991 e a abertura da economia ao comércio exterior, passou por transformações sensíveis e positivas. Podem-se acrescer a estas transformações, a mudança estrutural de coleta e transporte de leite, com aumento significativo do transporte granelizado e refrigerado iniciado em 1995. Estas alterações estão diretamente ligadas ao incentivo progressivo à modernização de práticas de manejo do rebanho e de conservação do leite (DORNELAS, 2000 apud SBRISSIA, 2005).

Com relação ao faturamento da indústria de laticínios no Brasil, ainda no período de 1985 a 1995, observou-se um aumento de 248% contra 78% de todos os segmentos da indústria brasileira de alimentos (café, chá; carnes; óleo e gordura; açúcar; chocolate e cacau), refletindo o acelerado processo de crescimento do setor lácteo, resultado das intensas mudanças em curso de todos os elos da cadeia produtiva do leite, principalmente as ocorridas na indústria de processamento (CALDAS et al., 1998).

Caldas et al. (1998), discorre que a principal consequência das mudanças em curso foi o aumento da concorrência, tanto na compra da matéria-prima, quanto na venda de leite e derivados. Para enfrentar o aumento da concorrência na captação de leite, a indústria praticava uma política de pagamento ao produtor, a qual considerava um preço-base mais bonificações por volume e qualidade. Assim, as indústrias objetivavam garantir o fornecimento de matéria-prima e também, sua melhor qualidade. Como consequência, a indústria pode ofertar leite e derivados melhores aos consumidores. Além da qualidade, a comodidade do consumidor é outro aspecto que ganha importância desde longa data, sendo o exemplo mais forte, o leite longa vida.

Quanto à produção, observa-se através da Tabela 2, a evolução no país, sendo que a Região Sul do Brasil, onde se encontra o estado foco deste estudo, é a segunda maior produtora, permanecendo atrás apenas da Região Sudeste.

Tabela 2 – Quantidade de leite cru ou resfriado industrializado pelo estabelecimento (mil litros)

Região	2007	2008	2009	2010	Var. 2010/2009
Centro-Oeste	2.812.720	2.972.243	3.164.567	3.050.779	-3,6%
Nordeste	1.035.450	1.080.832	1.051.075	1.225.560	16,6%
Norte	1.093.641	1.193.251	1.343.845	1.238.075	-7,9%
Sudeste	7.796.769	8.153.585	7.859.716	8.467.634	7,7%
Sul	5.062.437	5.821.585	6.095.525	6.880.467	12,9%
Total	17.801.017	19.221.496	19.514.728	20.862.515	6,9%

Fonte: (IBGE apud CILEITE/EMBRAPA GADO DE LEITE, 2011, p. 02).

Segundo Primo (2001), a indústria de laticínios sempre se beneficiou do baixo custo de sua principal matéria-prima, o leite. A produção de leite era praticamente extrativista, ou seja, o leite era obtido como subproduto de rebanhos de corte. A indústria tirava proveito dessas condições favoráveis. Mas o leite era de baixa qualidade e existia uma sazonalidade maior de produção, que, porém, não eram empecilhos já que o consumidor era pouco exigente. O problema de estacionalidade era amenizado pelo pagamento de preço baixo pelo leite extra-cota, como uma forma de financiar a estocagem do produto para ser usado na entressafra (PRIMO, 2001 apud SBRISSIA, 2005).

Com o tempo, a produção migrou de Estados tradicionais em leite para o Centro-Oeste, Estados do Norte e Bahia, que apresentam menor custo de produção. A produção do Estado do Rio Grande do Sul cresceu 45% entre 1990 a 2000, enquanto Paraná e Goiás se destacaram, com crescimento de 55% e 100% respectivamente (MARTINS, 2002 apud SBRISSIA, 2005).

O aumento de produção do Estado de Goiás surgiu da existência de uma produção residual de leite provinda de rebanhos de corte e vendida a preços muito baixos. Este leite barato, juntamente com incentivos governamentais, atraiu diversos laticínios. Essas novas bacias se sustentam graças ao baixo custo de produção do leite e a facilidade de escoamento para os grandes mercados do sudeste. Nessas bacias predominam grandes empresas multinacionais e inúmeros pequenos e médios produtores (GALAN, 2002 apud SBRISSIA, 2005).

O aparecimento de matéria-prima barata e novas condições de mercado dos produtos industrializados trouxeram forte redução na remuneração dos agentes e forçaram uma redução dos custos em toda a cadeia (GALAN, 2000 apud SBRISSIA, 2005). A realização dessa alteração geográfica foi facilitada pela introdução do leite “Longa Vida” (UHT), que aumentou o tempo de armazenamento do produto, possibilitou a redução da frequência de entrega, permitindo que os mercados consumidores fossem alcançados pela produção de

regiões mais distantes. De acordo com a Associação Brasileira de Leite Longa Vida (ABLV), este produto participava com 4,4% do total de leite fluido vendido no Brasil em 1990, atingindo 74% em 2002 (SBRISSIA, 2005).

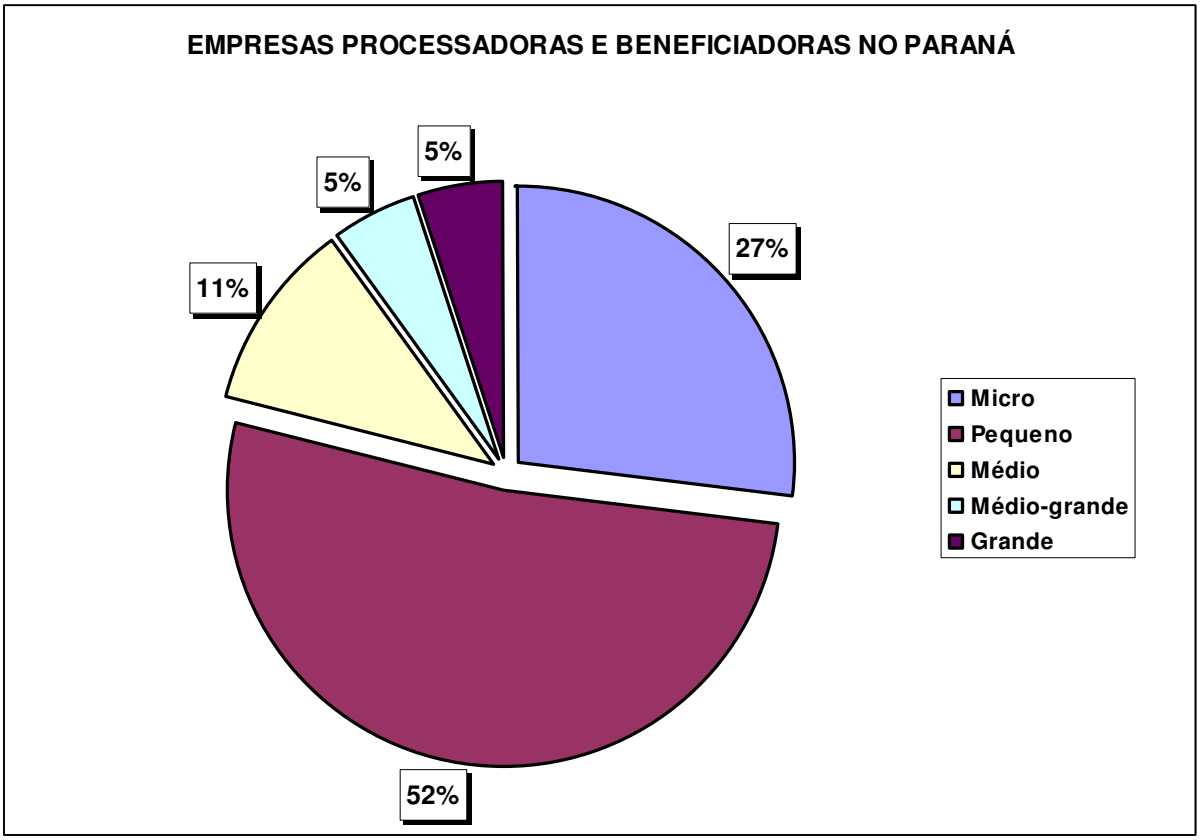
No Paraná, segundo o IPARDES (2010), houve também um aumento expressivo na produção de leite, que cresceu entre 1997 e 2006, cerca de 70%, consolidando o Estado como o segundo maior produtor de leite do Brasil. Em 2009 a produção no Paraná foi de 3.339.306 (mil litros) e a produtividade foi de 2242 litros/vaca/ano (IBGE, 2009).

Verifica-se que os produtores paranaenses são bem heterogêneos. Existem propriedades com diferentes capacidades de produção e vários portes, sendo que são três as principais bacias paranaenses: Centro-Oriental, Oeste e Sudoeste, onde se concentram 48,5% dos produtores de leite do Estado e 53% da produção estadual de leite. A bacia do Centro-Oriental é a bacia que apresenta maiores níveis tecnológicos e avanços genéticos, os quais resultam em um índice de produtividade elevado em relação a outras regiões do país, podendo inclusive ser comparados a regiões produtoras do Canadá. As regiões Oeste e Sudoeste ainda não possuem uma situação consolidada como na bacia do Centro-Oriental, porém os avanços em tecnologia e produtividade já são significativos. Convém ressaltar que nestas duas regiões se concentra a mão de obra familiar, que é de grande importância para o desenvolvimento da cadeia do leite (IPARDES, 2010).

O preço não sofre interferência, pois é regulamentado pelo Conselho Paritário Produtores/Indústria de Leite do Estado do Paraná (CONSELEITE, PARANÁ), porém há uma concentração considerável em relação ao processamento, pois no estudo efetuado pelo IPARDES com 301 laticínios constatou-se que 30 deles processam mais de 65,9% do leite produzido no Estado (IPARDES, 2010).

O Gráfico 1 ilustra o percentual de empresas processadoras de leite no Paraná de acordo com o porte. Convém ressaltar que a pesquisa do IPARDES (2010) contemplou dados de 289 laticínios, dentre os quais existem empresas com mais de uma unidade fabril com a mesma marca, perfazendo um total de 301 unidades industriais distribuídas no território paranaense.

Gráfico 1 – Percentual de empresas processadoras e beneficiadoras no Paraná, segundo o porte

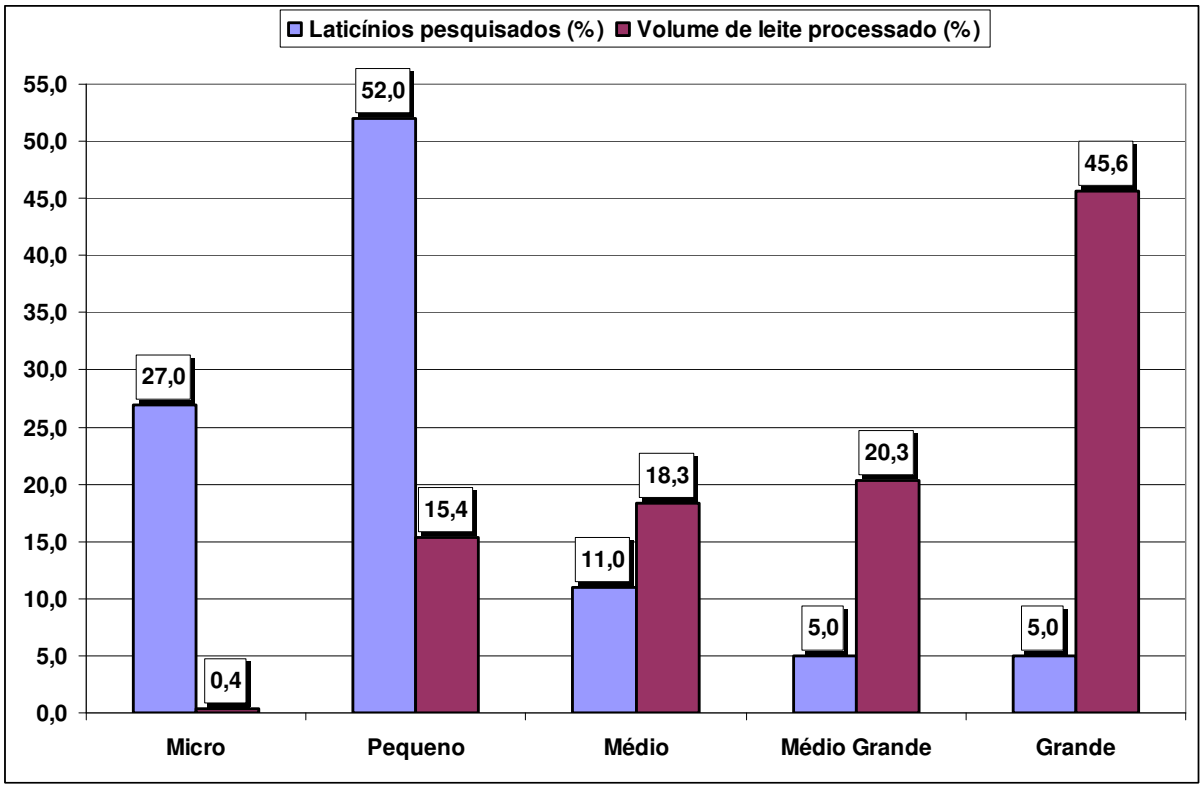


FONTE: (IPARDES, 2010, p. 17).

Conforme abordado anteriormente, uma pequena parcela dos laticínios paranaenses é responsável pelo beneficiamento de mais de 50% da matéria prima disponível no Estado. As unidades de micro e pequeno porte representam 79% das unidades paranaenses, porém processam apenas 15,8% do leite produzido no estado. Os laticínios pequenos estão espalhados pela região norte central e sudoeste do Paraná, já os maiores encontram-se nas regiões oeste e sudoeste. Tanto a região sudoeste quanto a região norte central apresentam fartura de matéria-prima, justificando a presença de unidades industriais nestas regiões (IPARDES, 2010).

A produção dos laticínios de acordo com o porte é ilustrada pelo Gráfico 2.

Gráfico 2 – Volume de leite processado (%) de acordo com o porte do laticínio



FONTE: (IPARDES, 2010, p. 19).

Em relação aos produtos produzidos pode-se observar através da Tabela 3 o mix de produção nos laticínios paranaenses.

Tabela 3 – Mix produzido pelas unidades fabris paranaenses em 2009

Produtos	% de produção de acordo com o porte					Total
	Micro	Pequeno	Médio	Médio Grande	Grande	
Queijo muçarela	22,5	51,6	84,8	73,3	42,9	48,2
Leite pasteurizado	23,8	54,1	30,3	26,7	14,3	40,2
Ricota	5	28,3	66,7	46,7	7,1	26,2
Queijo minas	22,5	22,6	39,4	46,7	28,6	25,9
Queijo provolone	3,8	21,4	42,4	46,7	21,4	20,3
Nata ou creme de leite fresco	6,3	20,1	30,3	60	7,1	18,9
Queijo prato	2,5	11,9	51,5	60	35,7	17,3
Manteiga	5	13,8	33,3	33,3	28,6	15,3
Bebidas lácteas	-	14,5	15,2	26,7	21,4	11,6
Queijo colonial	30	5,7	3	6,7	-	11,6
Iogurtes	3,8	11,3	15,2	26,7	7,1	10,3
Requeijão	3,8	3,8	18,2	40	21,4	8
Queijo parmesão	3,8	3,8	12,1	40	21,4	7,3
Doce de leite	6,3	5,7	3	26,7	7,1	6,6
Queijo coalho	2,5	3,8	18,2	6,7	14,3	5,6
Soro fluido	-	0,6	12,1	40	7,1	4
Queijos finos	-	-	3	20	14,3	2

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

Produtos	% de produção de acordo com o porte					Total
	Micro	Pequeno	Médio	Médio Grande	Grande	
Creme de leite industrial	-	-	3	-	35,7	2
Leite UHT	-	-	-	-	28,6	1,3
Creme de leite UHT	-	-	-	-	14,3	0,7
Leite condensado UHT	-	-	-	-	14,3	0,7
Leite concentrado	-	-	-	-	14,3	0,7
Coalhada	-	-	3	6,7	-	0,7
Soro concentrado	-	-	-	13,3	-	0,7
Leite em pó	-	-	-	-	7,1	0,3
Soro em pó	-	-	-	-	7,1	0,3
Gordura	-	0,6	-	-	-	0,3
Sobremesa láctea	-	-	3	-	-	0,3

Fonte: (IPARDES, 2010, p. 25)

Observa-se que apesar de todo este mix de produtos presente nos laticínios, há uma significativa ociosidade dentro da capacidade das fábricas, conforme demonstra a Tabela 4, onde consta o número de laticínios, bem como a capacidade produtiva e ociosidade em cada Região.

Tebela 4 – Capacidade produtiva e ociosidade dos laticínios paranaenses de acordo com a Região em que se encontram (2009)

Regiões do Paraná	Nº de Laticínios	Capacidade Produtiva (litros/mês)			Ociosidade (litros/mês)	
		Capacidade Instalada	Capacidade utilizada	Utilização da capacidade instalada (UCI) (%)	Volume Ocioso	Nível de ociosidade (%)
Noroeste	32	26.755.000	15.912.970	59,5	10.842.030	40,5
Centro-Ocidental	16	6.015.200	2.672.300	44,4	3.342.900	55,6
Norte Central	63	44.955.700	27.034.203	60,1	17.921.497	39,9
Norte Pioneiro	22	8.509.400	4.690.330	55,1	3.819.070	44,9
Centro-Oriental	14	24.297.000	18.807.400	77,4	5.489.600	22,6
Oeste	48	84.743.780	40.969.581	48,3	43.774.199	51,7
Sudoeste	64	40.889.750	23.671.877	57,9	17.217.873	42,1
Centro-Sul	26	8.640.000	5.203.000	60,2	3.437.000	39,8
Sudeste	10	1.955.000	1.021.500	52,3	933.500	47,7
Metropolitana de Curitiba	6	1.804.000	1.482.800	82,2	321.200	17,8
TOTAL	**301**	**248.564.830**	**141.465.961**	**56,9**	**107.098.869**	**43,1**

Fonte: (IPARDES, 2010, p. 33).

Dada a relevância do setor para a empregabilidade e a geração de renda, mencionada na justificativa deste trabalho, bem como do desenvolvimento do estado, é pertinente que se destaque a necessidade de exploração da capacidade produtiva dos laticínios paranaenses através de estratégias que envolvam novas formas de aproveitamento, processamento e

desenvolvimento de produtos que vislumbrem diminuir a ociosidade das fábricas, e consequentemente, a geração de empregos e o desenvolvimento das regiões. Neste sentido o item a seguir aborda a estratégia de marcas próprias, mapeada pelo presente estudo como sendo uma das alternativas para os laticínios paranaenses.

2.2 MARCAS PRÓPRIAS: CONSIDERAÇÕES GERAIS

Esta seção procura discutir o conceito de marcas próprias, sua relevância para a fidelização de clientes, e o seu desempenho dentro das cadeias fabricantes e nos setores de comercialização.

2.2.1 Marcas, Marcas Próprias e Fidelização de Clientes

As melhorias ocorridas no decorrer dos anos no processo produtivo das mais diversas cadeias alimentares ocasionaram o surgimento de muitas marcas e produtos fortemente competitivos no mercado, desmistificando o fato de que apenas poucas marcas e com presença forte apresentavam produtos capazes de satisfazer por completo as necessidades dos consumidores. Percebe-se que a marca utilizada por um determinado produto é uma identidade e, portanto, fator fundamental para o seu sucesso.

As marcas influenciam na maneira como as pessoas vêem os produtos. Produtos estão diretamente associados às marcas, o que faz com que os mesmos sejam moldados por marcas. A percepção importa mais do que a verdade absoluta em relação ao produto, ou seja, a sua disseminação no mercado está mais atrelada à percepção que o consumidor tem daquele produto, tendo em vista a marca, do que ao que o produto é realmente. Sob este aspecto, a presença de uma marca bem conhecida incidirá fortemente na visão do cliente sobre um serviço ou produto. Um nome de marca *premium* em um produto, remete a itens com alta qualidade, caros e exclusivos. Já quando uma marca é vista como marca de desconto, ela geralmente é percebida como um item com baixa qualidade e barato (TYBOUT; CALKINS, 2006).

> Ao planejar sua oferta ao mercado, o profissional de marketing precisa pensar em cinco níveis de produto. Cada nível agrega mais valor para o cliente, e os cinco constituem uma hierarquia de valor para o cliente. O nível mais fundamental é o benefício central: o serviço ou benefício fundamental que o cliente está realmente comprando [...] No segundo nível, o profissional de marketing deve transformar o benefício central em um produto básico [...]

> No terceiro nível, o profissional de marketing prepara um produto esperado, uma série de atributos e condições que os compradores normalmente esperam ao comprá-lo [...] No quarto nível, o profissional de marketing prepara um produto ampliado, que excede as expectativas do cliente [...] No quinto nível está o produto potencial, que abrange todos os aumentos e transformações a que o produto deve ser submetido no futuro. É onde as empresas procuram novas maneiras de satisfazer os clientes e diferenciar sua oferta. (KOTLER, 2000, p. 416).

Tybout e Calkins (2006) ainda mencionam que a situação das marcas pode ser ilustrada com um prisma, ou seja, possuem inicialmente especificações de um produto ou serviço que são elaboradas pelo seu inventor, porém após o processamento dos produtos ou serviços é possível observar as percepções que aquela marca causa, não sendo mensurável tudo o que foi utilizado para que a marca fosse constituída. Neste sentido quando as marcas funcionam como prismas, elas podem tanto elevar quanto diminuir um produto.

> A criação e gestão de marca é o problema principal na estratégia do produto. Por um lado, desenvolver um produto de marca requer um grande investimento de longo prazo, especialmente em propaganda, promoção e embalagem. Muitas empresas orientadas para marcas terceirizam a fabricação. (KOTLER, 2000, p. 426).

Também para Zyman e Miller (2001), a marca é bem mais do que um simples nome, pois estabelece relacionamentos e ainda uma troca de intangíveis entre pessoas e produtos. Uma empresa fabrica um produto, porém o que o consumidor compra é a marca. Os produtos não podem falar por si, é a marca que confere um significado e fala por eles.

> Em essência, uma marca identifica a empresa ou o fabricante. Pode ser um nome, uma marca comercial, um logotipo ou outro símbolo. De acordo com a lei das marcas comerciais, a empresa adquire direitos exclusivos e vitalícios sobre o uso do nome da marca. As marcas diferem de outras propriedades como patentes e direitos autorais, que possuem datas de expiração. (KOTLER, 2000, p. 426).

Observa-se que as marcas têm a finalidade de identificar um bem ou um serviço referente a um determinado grupo e diferenciá-los dos demais concorrentes (KOTLER, 1994). Kotler (2000) ainda observa que marcas podem representar benefícios, predicados aos compradores. Para ele, marcas se tornam mais conhecidas e difundidas por ofertarem maior qualidade aos seus produtos, bem como por grandes investimentos em divulgação.

Mas, segundo Tybout e Calkins (2006), convém ressaltar que o desenvolvimento de uma marca não se restringe à criação de bons nomes ou um *slogan* interessante. Criar e

construir marcas são os dois desafios maiores enfrentados por gerentes e especialistas. Dentre os desafios encontram-se: a) as preocupações financeiras, principalmente aquelas relacionas ao curto prazo, vez que marcas são ativos de longo prazo e quando bem gerenciadas permanecem por décadas ou séculos, porém os resultados financeiros precisam surgir em curto prazo; b) trata-se da consistência das marcas, onde toda uma organização precisa abraçar e acompanhar o desempenho de uma marca ao longo de um período de tempo. É preciso delinear o posicionamento da marca, pois a mensagem, a marca e o produto precisam ser consistentes; c) está relacionado com a saturação, vez que diariamente surgem muitas propagandas, promoções e anúncios de diversos produtos. Sendo assim, não é uma tarefa fácil fazer com que o consumidor preste atenção e seja efetivamente fiel a uma determinada marca, a marca precisa ser algo distinto para o cliente.

Uma marca é ainda um símbolo mais complexo. Ela pode trazer até seis níveis de significados, segundo Kotler (2000, p. 426):

> 1. Atributos: uma marca traz à mente certos atributos.
> 2. Benefícios: os atributos devem ser traduzidos em benefícios funcionais e emocionais. O atributo ‘durável’ poderia traduzir o benefício funcional “não terei de comprar outro carro por muitos anos”. O atributo ‘caro’ traduz o benefício emocional “o carro me faz sentir importante e admirado”.
> 3. Valores: a marca também diz algo sobre os valores da empresa.
> 4. Cultura: a marca pode representar certa cultura.
> 5. Personalidade: a marca pode projetar certa personalidade.
> 6. Usuário: a marca sugere o tipo de consumidor que compra ou usa o produto.

Fabricantes ou revendedores podem estabelecer marcas, porém alguns produtos são comercializados sem marcas. Churchill e Peter (2000) definem de forma simplificada os diferentes tipos de marca. A marca do fabricante é uma marca que é de propriedade e também uso do fabricante. Já a marca de uso e propriedade do revendedor (como um atacadista ou varejista), é chamada de marca própria. As marcas genéricas ou ainda produtos genéricos, são definidos como produtos identificados apenas por sua classe genérica, suas embalagens não trazem nomes de marcas ou outra identificação do vendedor, mas apenas o tipo de produto e algumas informações exigidas, como os ingredientes, no caso de produtos alimentícios. Outra forma ainda de usar uma marca, é o licenciamento, que é uma concessão à outra organização dos direitos de utilizar uma marca já registrada, um produto patenteado ou um processo.

Kotler (1994) sugere, portanto que marcas são símbolos complexos por estarem ligadas a atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade, e ao usuário, ou seja, o tipo de

consumidor que compra o produto, sendo que os significados mais pertinentes a uma marca são os seus valores, a cultura e a personalidade, pois estes definem a essência da marca.

Neste sentido pode-se dizer que existe a conscientização da marca, que se refere à presença de uma marca na mente dos consumidores, bem como a recordação da marca, que é lembrada, se vem à mente do consumidor quando uma classe de produtos é mencionada (AAKER, 2001).

Segundo Megido e Xavier (1998), em pesquisa espontânea realizada junto a consumidores, com relação aos produtos alimentares, os dois atributos mais valorizados por estes, em relação às marcas, são apresentação (embalagem) e marca tradicional (conhecida), citados respectivamente por 21% e 19% dos entrevistados.

Tratar a marca como um simples nome é um equívoco. Para estabelecer uma marca são necessárias sólidas associações positivas a ela. As características não são tão importantes quanto os benefícios, características podem ser copiadas por concorrentes, e futuramente especificações existentes podem se tornar indesejáveis (KOTLER, 2000).

Portanto, a compra de determinadas marcas pode estar atrelada a diversas percepções, conforme o perfil do consumidor e a região em que ele se encontra. Neste contexto surge ainda a identidade da marca, que pode ser definida como um conjunto único de características de marca que um empreendimento ou empresa procura criar e manter. Estas características são tomadas como base de orientação da empresa, para satisfazer os consumidores (ZYMAN; MILLER, 2001).

Para Baker (2005) existem diferentes interpretações de marca. Uma marca pode estar atrelada a uma logomarca, ou ainda como um instrumento legal, como uma empresa, uma abreviatura, redutora de riscos, em termos de posicionamento, personalidade, aglomerado de valores, marca como visão, agregação de valor, identidade conforme abordado anteriormente, como imagem, e por fim marca como relacionamento.

As marcas possuem também um posicionamento, que envolve entre outros, os consumidores alvo, estímulo ao consumo da marca e concorrentes relevantes:

> Refere-se ao significado específico pretendido para uma marca nas mentes dos consumidores, mais precisamente, um posicionamento de marca articula a meta que um consumidor atingirá ao usá-la e explica por que é superior a outros meios de realizar essa meta. (TYBOUT; CALKINS, 2006, p. 11).

Segundo Kotler (2000), é considerado arriscado promover uma marca tendo como base apenas um benefício, a marca precisa ter essência, ou seja cultura, valor e personalidade.

Percebe-se assim que as marcas quando bem articuladas são recursos que podem ser utilizados para combater uma tendência natural, a "commoditização" que existe para alguns produtos. Quando não há a presença de marcas fortes, os consumidores passam a perceber os produtos como sendo semelhantes. Então, nesta perspectiva, pode-se considerar que o principal propósito da marca é distinguir o produto, para que ele se torne facilmente identificado e preferido (ZYMAN; MILLER, 2001).

Estes elementos modificaram as relações de poder dentro das cadeias agroalimentares, que, em muitos casos, passaram a ter os varejistas e atacadistas como os agentes mais poderosos da cadeia, já que tem maior contato com o consumidor e conseguem perceber mais facilmente suas reais demandas, além de uma maior flexibilidade para ofertar produtos com as características demandadas, o que não ocorre com a indústria.

Neste cenário, alguns estudiosos afirmam que este é o século das marcas próprias, ou seja, de produtos articulados e comercializados pelo varejo ou atacado, porém desenvolvidos por fabricantes terceirizados. A importância das mesmas está sendo comprovada por suas constantes conquistas de participação no mercado. A marca própria é um dos aspectos mais discutidos nas atividades dos varejistas, por ser uma importante ferramenta para o distribuidor neste setor cada vez mais competitivo, além de representar diferentes papéis para a indústria de alimentos e de outros segmentos relevantes (NEVES; CASTRO, 2003).

Ela pode representar, portanto, uma forma de crescimento tanto para o varejista que as comercializa, quanto para o fabricante terceirizado que irá produzi-las. E assim, com o intuito de estender o entendimento sobre a estratégia em questão, a próxima seção aborda as peculiaridades da estratégia de marcas próprias, sua relevância como estratégia empresarial na busca por vantagens competitivas sustentáveis, e ainda a relação entre o varejo e os canais de distribuição.

2.2.2 Estratégia Empresarial e a Produção de Marcas Próprias

Inicialmente, é importante mencionar que a discussão de marcas como estratégia de marketing deve ser incorporada a uma temática mais ampla, que procura entender as estratégias adotadas pelas empresas na busca por uma vantagem competitiva sustentável.

Já foi mencionada na seção anterior a importância da marca para diferenciar, ou *descommoditizar* o produto. Entretanto, para compreender melhor a relevância desta estratégia é importante resgatar alguns conceitos e particularidades do assunto.

Ao analisar-se a literatura sobre estratégia, observa-se que inexiste uma definição que seja única e universalmente aceita sobre estratégia empresarial. Segundo Mintzberg e Quinn (2001), a sequência de ações, as políticas e as principais metas de uma instituição são regidas pelos planos de estratégia, formulados de maneira adequada à ordem e os recursos da organização, levando em consideração suas deficiências e competências.

Já Michael Porter, um dos grandes estudiosos do assunto, ao discutir o tema preocupou-se em comentar a necessidade de haver compatibilidade entre as atividades, pois um dos aspectos defendidos por ele é que é a eficácia operacional que irá determinar o desempenho da empresa. Para Porter, a estratégia deve conduzir a uma vantagem competitiva, que segundo ele deve corresponder a um benefício significativo e, preferencialmente, de longo prazo de uma empresa sobre sua concorrência (PORTER, 1986).

Entretanto, estabelecer e manter uma vantagem competitiva é algo muito complexo, pois a empresa precisa estabelecer uma estratégia de criação de valor que não seja simultaneamente implementada e nem copiada por seus concorrentes (VASCONCELOS e BRITO 2004). Então, diante desses parâmetros, é complicado afirmar que a produção de marcas próprias, de maneira geral, possa ser vista como uma estratégia que gere vantagem competitiva sustentável, mas, acredita-se que ela possa gerar uma diferenciação importante para a empresa, e, dependendo da forma como for tratada, pode sim, trazer vantagens sustentáveis de longo prazo.

Observa-se que comumente são apresentadas como motivações estratégicas para que um fabricante entre neste mercado a possibilidade de ocupação de capacidade ociosa, redução dos custos fixos, ganho de escala, crescimento, aumento do fluxo de caixa e garantia de rentabilidade, possibilidade de melhorar a qualidade do processo e produtos em relação às exigências do cliente, e o desejo de diversificação dos negócios por meio do atendimento ao segmento de marca própria. Pode-se perceber no mercado brasileiro a marca própria como uma forma de expandir mercados, já que alguns fornecedores não possuem a habilidade para fabricar e garantir a sua marca no mercado, desta forma a marca própria contribui para a sobrevivência competitiva destas empresas (PIATO et al., 2011).

Entretanto, algumas questões devem ser observadas na adoção da estratégia de produção de marcas próprias e são apontadas por Toillier (2003). O estudo demonstra certas dificuldades enfrentadas pelos fabricantes, principalmente em relação aos parceiros varejistas, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Problemas enfrentados pelo fabricante de marcas próprias

Problemas enfrentados pelo fabricante	Dificuldade de normatizar o aumento de preços nas redes (mesmo através de planilhas de custos abertas).
	Aumento de custos de estoque e produção (embalagens especiais).
	O varejista busca o melhor preço com a melhor qualidade (qualidade do líder com o preço do primeiro preço). O varejista busca o preço mais baixo da categoria com a qualidade do líder, o que muitas vezes torna o fornecedor impossibilitado de fornecer.
	O varejista não assegura a execução do planejamento (das condições acordadas no início da operação, principalmente no que tange à estimativa de volume).
	Os contratos, muitas vezes, são imparciais, rigorosos em demasia, sendo que decisões unilaterais são tomadas por parte do varejista.
	Há pouco investimento do varejista na marca própria.
	A indústria gerencia o produto, insumos, produção, mas não gerencia o mercado, as promoções, o trabalho junto ao consumidor, os pedidos, etc.
	Altos estoques *versus* baixo giro.
	A marca própria não traz alternativa a não ser vender o produto àquele determinado cliente, o que gera dependência e estoques elevados.
	Comportamento predatório das marcas nacionais para reduzir as vendas da marca própria.
	Mudança constante de gerência da marca própria nas redes varejistas.
	Redes varejistas tratam o fornecedor de marca própria como um fornecedor qualquer.
	O varejista não investe na parceria com os fabricantes de marca própria.

Fonte: (TOILLIER, 2003, p. 68).

Dessa forma, percebe-se que a estratégia de marcas próprias envolve uma série de fatores que precisam ser observados antes da consolidação desta parceria. Para o varejo, primeiramente, este irá procurar no mercado algum fabricante que atenda às necessidades do produto que ele pretende fabricar. Deve-se levar em conta que podem ocorrer dificuldades. Afinal, nem sempre o fabricante estará disposto a se adequar, tornando o processo de busca complexo. Por outro lado, têm-se o fabricante, que precisa avaliar a proposta da parceria para concluir se a sua estrutura poderá atender ao produto a ser fabricado, bem como se suportará modificações e por fim se tem condições de arcar com despesas tanto em mudanças estruturais como de formulação de produtos.

Existe uma diferença entre os mercados desenvolvidos e os mercados emergentes quando se discute o tipo de fornecedores de marcas próprias. Em países desenvolvidos como Alemanha, Espanha, França, Holanda e Suécia, o fornecimento é realizado por empresas que se especializam em marcas próprias ou ainda marcas líderes. Já em países emergentes como Hungria, África do Sul, Croácia, Polônia e Tailândia, cerca de 80% dos produtos são produzidos por fornecedores locais, e que geralmente não possuem marcas fortes, ou reconhecidas. Esta característica também é observada no Brasil, onde o fornecimento é

realizado na maioria das vezes por empresas que não possuem marcas reconhecidas, sendo a marca própria uma forma de vender seus produtos. Os próprios fornecedores brasileiros de marcas próprias asseguram que empresas de marcas líderes não possuem interesse de produzir marcas próprias, e assim os varejistas precisam procurar por novas alternativas de fornecimento, tendo que na maioria das vezes inclusive qualificar o fabricante para que este possa fornecer os produtos de marca própria (PIATO et al., 2011).

Vantagens como garantia de recebimento, preço competitivo e relação de parceria, foram apontadas por entrevistados em estudo realizado por Toillier (2003), vez que grandes redes varejistas não apresentam problemas em relação ao pagamento aos seus fornecedores de marcas próprias, bem como a marca própria fabricada nestes fornecedores só pode ser encontrada na rede varejista parceira, o que impede a comparação de preços.

Alguns casos de empresas brasileiras fabricantes de marcas próprias são exemplo de prosperidade graças às negociações de marcas próprias, pois conseguem aumentar sua capacidade produtiva, e ainda, aprimorar seus sistemas de qualidade. A exigência por partes dos distribuidores é muito grande, demandando, portanto, que os fornecedores além de diferenciados, sejam comprometidos com a preservação ambiental e a responsabilidade social. Por outro lado, é possível se deparar no Brasil com algumas empresas de marcas líderes e consolidadas, que decidem pelo fornecimento de marcas próprias para não permitir a entrada de concorrentes no mercado. Porém, é perceptível que estes fabricantes possuem uma atitude diferenciada para a negociação, e resistem bem às crescentes exigências dos clientes distribuidores (PIATO et al., 2011).

A produção de marcas próprias envolve diversas dimensões como o desenvolvimento da identidade, proposta de valor, e posição de uma marca. É uma decisão estratégica em todos os sentidos. A seleção de mercados e o desenvolvimento de recursos para o futuro são necessidades das marcas, que não podem se ater apenas a programas táticos que abordam problemas momentâneos já que ela pode servir para reconfigurar o posicionamento da empresa (AAKER, 2001),

Em estudo realizado com fornecedores espanhóis por Gómez e Rúbio (2008 apud PIATO et al., 2011), é apontada a necessidade de comparação entre as características da empresa e as motivações estratégicas consideradas, tais como ocupação de capacidade ociosa, crescimento, diversificação, entre outros.

Sobre a fabricação das marcas próprias é importante também mencionar a relação existente entre os varejistas e os canais de distribuição. O “canal de distribuição” ou “canal de marketing” está recebendo cada vez mais atenção das empresas, pois precisam ser

gerenciados e a administração do canal permite monitorar uma série de elementos tais como políticas de preço, condições de venda, qualidade dos serviços prestados pelo canal, estratégias dos concorrentes entre outros. A estratégia de canal é algo amplo e trata o processo como um todo, define os princípios genéricos através do qual uma empresa acredita obter seus objetivos de distribuição em seus mercados alvo, podendo inclusive representar uma fonte significativa de vantagem competitiva sustentável para toda a organização (ROSENBLOOM, 2002).

Convém ressaltar que esta é uma tarefa de longo prazo e envolve pessoas e relacionamentos, ou seja, é uma estratégia que dificulta cópia por parte dos concorrentes, ao contrário das outras variáveis do composto mercadológico (produto, preço e promoção). Portanto, vários elementos são gerenciados pelo canal de distribuição para que sejam apreendidos todos os fins da distribuição (PIATO et al., 2011).

É importante destacar que quando a opção de produzir marcas próprias e marcas de fabricantes é adotada, o fabricante pode gerar concorrência direta entre os integrantes de um mesmo canal, ou seja, uma concorrência vertical, já que o consumidor poderá encontrar em um mesmo local, produtos com marcas diferentes, mas produzidos por uma mesma empresa, um mesmo fabricante. No caso brasileiro, existe uma obrigatoriedade legislativa em relação à identificação do fabricante no rótulo, ficando mais fácil para o consumidor identificar e associar os produtos fabricados pela mesma empresa (PIATO et al., 2011).

Esta competição tende a se tornar cada vez mais comum, pois há uma crescente adesão de fabricação de marcas próprias por parte dos fabricantes, que, todavia, devem analisar com cautela e formular estratégias para que possam trabalhar com as duas marcas, as próprias e a do fabricante, ressaltando em caso afirmativo, o cuidado para as áreas geográficas onde os produtos serão expostos, o mercado alvo, e as diferenças físicas significativas que serão perceptíveis ou não para o consumidor (PIATO et al., 2011).

A teoria da temática de marcas próprias, no entanto, ainda deixa a desejar no que diz respeito à adoção da estratégia de marcas próprias por parte dos fabricantes. Observa-se, que de maneira genérica, as justificativas para a implementação desta estratégia tendem a recair sobre a economia de escala e escopo, tendo em vista a diminuição dos custos de produção, bem como presença de capacidade ociosa e sua possível ocupação. Assim, com a prerrogativa de melhor compreender o assunto, a seção seguinte aborda a evolução do uso das marcas próprias e a representatividade das mesmas nos canais de distribuição. Já o capitulo 3 pretende ampliar a discussão sobre as economias de escala e de escopo, que acredita-se serem

as razões fundamentais que justificam a produção de marcas próprias nos laticínios paranaenses.

2.2.3 A Evolução do Uso das Marcas Próprias no Contexto Mundial e Brasileiro

A marca própria é uma marca de propriedade e uso de um revendedor, como por exemplo, um atacadista ou varejista. Mas pode ser conhecida também por rótulo próprio (PIATO et al., 2011). No Brasil, a adoção das marcas próprias ocorre tanto no setor varejista, como no atacadista.

As marcas próprias têm sido utilizadas nos mais diferentes países, que já se encontram em diferentes fases de uso da estratégia de produção de marcas próprias. Verifica-se que a evolução do setor é caracterizada como sendo de diferentes gerações, sendo a primeira, segunda, terceira e quarta geração, as quais demonstram que houve evolução das marcas próprias ao longo dos anos, inclusive no Brasil em relação ao início na década de 1970 (LAAKSONEN; REYNOLDS apud PIATO et al., 2011). As referidas gerações e suas características principais são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Evolução da estratégia de marcas próprias

	Primeira geração	**Segunda geração**	**Terceira geração**	**Quarta geração**
Tipos de Marcas	• genérica • sem nome • marca livre • sem marca	• quase marca • marca própria	• marca própria	• marca própria estendida, como marca própria segmentada
Estratégia	• genéricas	• menor preço	• *"me-too"*	• valor agregado
Objetivos	• aumento de margens • oferecer opções de escolha em preços	• aumento de margens • redução do poder do fabricante (varejo determinam o preço de entrada) • oferta de produtos com maior valor (melhor relação preço/qualidade	• aumento de margens nas categorias • aumento do sortimento de produtos (escolha do consumidor) • construir imagem do varejo entre os consumidores	• e manutenção da base de consumidores • aumento de margens nas categorias • melhoria na imagem do varejo • diferenciação
Produto	• produtos básicos e funcionais	• linhas de produtos exclusivos em grandes volumes	• produtos em grandes categorias	• grupo de produtos que formam imagem • grande nº de produtos, em pequenos volumes (nicho)
Tecnologia	• processo de produção simples e tecnologia básica, atrás do líder de mercado	• tecnologia ainda inferior aos líderes de mercado	• próximo à marca líder	• tecnologia inovadora
Qualidade/ Imagem	• baixa qualidade e imagem inferior comparada às marcas de fabricantes líderes	• média qualidade, mais ainda percebida como inferior em relação às marcas de fabricantes líderes • segunda marca	• comparável às marcas de fabricantes líderes	• igual ou superior às marcas líderes • produtos diferentes e inovadores em relação às marcas líderes
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	• tanto qualidade quanto 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

Fonte: (LAAKSONEN; REYNOLDS, 1994 apud PIATO et al., 2011, p. 86-87).

Percebe-se que inicialmente as marcas próprias não vislumbravam ser produtos diferenciados para o cliente e sim produtos básicos e funcionais, sem nomes, marcas, o preço era o principal atrativo para compra, sendo até 20% menor que os preços das marcas líderes, e os fornecedores não eram especializados. Porém, a evolução trouxe um posicionamento forte para as empresas, pois a marca própria passou a ser uma estratégia com valor agregado, com nicho, tecnologia inovadora, produtos melhores e muitas vezes únicos, produzidos por fornecedores especializados e algumas vezes internacionais.

Esta evolução também é comentada por Toillier (2003), conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Evolução do mercado de marcas próprias, segundo estudo realizado por Toillier (2003)

Evolução e estágio atual	No início do desenvolvimento dos produtos de marcas próprias, o principal fator considerado foi o preço, em detrimento da qualidade.
	No início do processo de desenvolvimento de produtos de marca própria, a indústria buscava volume, parceria e clientes comprando determinado mix de produtos. Hoje, ela busca mais do que isso: necessita parceria, comprometimento e rentabilidade.
	O objetivo inicial das redes era o de regular o mercado, aumentando o poder de barganha com os fornecedores nacionais; alguns destes, vendo o crescimento da marca própria, passaram também a produzir estes produtos ou a retaliar o segmento, tomando ações comerciais e mercadológicas a fim de recuperar o market share perdido.
	A marca própria evoluiu muito rápido, e muitos varejistas não souberam lidar de forma profissional com este processo, isto é, não souberam posicionar corretamente o produto.
	Após alguns anos, as redes corrigiram os erros do passado. Apesar disto, ao primeiro sinal de crise, cortam o investimento em marca própria, sendo que o seu comportamento deveria ser o contrário.
	Hoje está havendo o reposicionamento, pois houve confusão inicial entre primeiro preço e marca própria, principalmente em relação à qualidade. No início, muitos varejistas foram oportunistas, queriam ter somente preço, sem agregar valor ao produto.
	Existem perspectivas de crescimento, porém em menor grau do que vinha ocorrendo até o momento. Este crescimento, entretanto, está condicionado ao comprometimento do varejo com seus produtos e seus fornecedores.

Fonte: (TOILLIER, 2003, p. 66).

Cada vez mais, percebe-se que os produtos de marcas próprias tendem a diferenciar-se a partir da qualidade, segmentação, o que implica em fornecedores melhor selecionados pelos parceiros. Os clientes mais conscientes das diferenças de preço e qualidade tendem a demandar por produtos melhores e possivelmente pagarão por este acréscimo. Neste sentido, existem expectativas de crescimento, porém a diferenciação implícita está diretamente condicionada à relação com o fornecedor do produto, o êxito do produto exige fornecedores bem preparados e satisfeitos com a relação com o distribuidor.

A produção de marcas próprias pode também estimular o desenvolvimento de uma região, já que além de emprego de mão de obra nas regiões, representa também utilização da capacidade ociosa, bem como oportunidade de desenvolvimento de novos produtos dentro das unidades fabris.

Com relação à evolução da produção de marcas próprias, exemplos práticos podem ser observados dentro e fora do nosso país. Nos Estados Unidos, o leite, queijo ralado, queijo e sorvete apresentam participação de marcas próprias em volume de 67,2%, 57,2%, 39,7% e 25,7% respectivamente (ACNIELSEN, 2010).

Em relação ao Brasil, observa-se que do total de participantes da pesquisa realizada pela ACNielsen (2010) 97% dos supermercadistas trabalham com alimentos, bem como 72% dos atacadistas, outras categorias também são significativas conforme a Tabela 5.

Tabela 5 – Porcentagem de organizações com marcas próprias por cesta de produtos e por segmento em 2010

Cesta de produtos	Supermercados (%)	Atacadistas (%)
Alimentos	97	72
Bebidas	28	44
Limpeza Caseira	36	56
Higiene e Saúde	17	60
Bazar	40	64
Têxtil	11	28
Eletroeletrônicos	5	2

Fonte: (ACNIELSEN, 2010, p. 09).

Na Tabela 6, observa-se a porcentagem de supermercados que trabalham com marcas próprias conforme sua posição no *ranking* da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2010), ressaltando que mesmo aqueles que se encontram no final do *ranking* apresentam participação nas marcas próprias, comprovando a inserção cada vez maior destes produtos no varejo.

Tabela 6 – Porcentagem de supermercados que trabalham com marcas próprias de acordo com sua posição no *ranking* da ABRAS

Ranking ABRAS	2006	2007	2008	2009	2010
1 à 20	60	50	60	45	45
21 à 50	43	26	22	27	16
51 à 100	22	18	21	36	28
101 à 300	23	19	14	17	10

Fonte: (LUKIANOCENKO, 2010, p. 88).

O estudo realizado pela ACNielsen (2010) demonstrou ainda que o número total de itens de marcas próprias soma 55,6 mil, sendo estes 18,0 mil a mais que no último estudo

(2009), e foram trabalhadas 97 categorias na cesta de alimentos. Dez categorias ilustram a maior participação em valor das marcas próprias, as quais concentraram 41% das vendas neste segmento no período entre agosto de 2009 e junho de 2010, em um universo de 181 categorias. A Tabela 7 demonstra as dez categorias e seus respectivos dados, ressaltando que produtos lácteos já representam uma fatia significativa deste mercado.

Tabela 7 – Participação das marcas próprias em 10 categorias

Produto	Participação no faturamento (%)	Vendas (milhões R$)	Crescimento (%)
Leite asséptico	**9,4**	**230,8**	**9,4**
Papel higiênico	15,1	156,9	6,4
Óleo vegetal e azeite	9,0	114,7	4,7
Açúcar	13,0	109,4	4,5
Arroz	7,5	85,6	3,5
Biscoitos	4,2	71,6	2,9
Iogurte	**5,7**	**65,8**	**2,7**
Carnes congeladas	6,7	64,8	2,7
Pães e Bolos	5,1	52,8	2,2
Água sanitária	14,0	49,9	2,0

Fonte: (LUKIANOCENKO, 2010, p. 86).

Tal inserção no mercado comprova a aceitação da demanda em relação a estes produtos. Para Toillier (2003), a conquista gradativa dos consumidores pelas marcas próprias demonstra que o consumidor está mais propenso a experimentar novas marcas e produtos.

No que diz respeito ao varejo, observa-se que a grande parte do setor já se utiliza desta estratégia. No Brasil o Carrefour possui 1.400 itens de marca própria, os quais estão distribuídos em 10 categorias (MARCOLINO, 2010). Em 2007 foi líder em marcas próprias ocupando 45% da participação nos segmento marcas próprias, sendo que a linha "Viver", desenvolvida para pessoas que querem complementar hábitos de vida saudáveis, representa 10% das marcas próprias do Carrefour (MARCELINO, 2007). Já o Pão de Açúcar conta com a "Qualitá" e a "Taeq", que servem a segmentos diferenciados. A "Qualitá" visa disputar preço com marcas líderes em cada uma das categorias, enquanto que a "Taeq" apresenta características relacionadas com a saúde e o bem-estar (ABMAPRO, 2011).

No cenário brasileiro, segundo Piato et al., (2011), o setor de marcas próprias ainda apresenta um mercado em crescimento em redes médias, tendo em vista a clientela presente nestas lojas e suas respectivas condições de compra. Já no que diz respeito às grandes redes, de acordo com a ABMAPRO (2011), estas estudam estratégias para unir marcas com vistas a ganhos de escala e redução nos custos. A capacidade limitada dos consumidores de comparar qualidade, resultando em preferências irracionais, motivou a estratégia dos empresários de

oferecer tipos e qualidade diferentes dos produtos concorrentes. Ou seja, de diferenciar os produtos, o que para Kon (1994) equivale a uma maneira diferente de concorrência, baseada em qualidade e não no preço.

As marcas oferecem alguns tipos de estratégias que são importantes no momento de diferenciar e optar pelos produtos. Os varejistas, por exemplo, desfrutam de várias vantagens ao oferecer marcas próprias e genéricas, sendo a mais importante delas o fato de esses produtos oferecerem margens maiores de lucro em relação às marcas dos fabricantes. Além disso, o varejista consegue ainda um controle sobre preços, promoções, qualidade do produto, o composto de marketing e, uma certa lealdade à marca, vez que, caso o cliente queira aquela marca, ele precisará comprar em suas lojas (CHURCHILL; PETER, 2000).

Em relação ao distribuidor, antes de optar pelo desenvolvimento de marcas próprias, este não pode deixar de observar pontos importantes como à força da marca líder, quantidade de fornecedores existentes e grau de inovação do produto (PIATO et al., 2011).

Quanto aos produtores de marcas varejistas, para Churchill e Peter (2000) existe a questão destes oferecerem com freqüência produtos genéricos e de rótulo próprio. Porém, então, porque eles fariam marcas para varejistas que competiriam diretamente com as suas próprias marcas? Estes autores propõem algumas razões para isto, dentre elas a capacidade produtiva em excesso, sendo a fabricação para parceiros uma forma de reduzir seus custos de produção; consideram as marcas próprias como uma fonte de negócios, pois geralmente os parceiros fazem pedidos maiores; caso resolvam não fabricar a marca própria não irão eliminar a concorrência, pois o revendedor fará uma busca por parceiros até encontrar.

O crescimento relacionado às marcas próprias está atrelado também às mudanças ocorridas no comportamento dos consumidores, que estão mais sensíveis a preços e mais cautelosos em relação à equivalência da qualidade dos produtos. Assim, o varejo busca cada vez mais oferecer uma maior variedade de opções aos consumidores, aumentando o seu poder de barganha em relação aos fornecedores da indústria (PIATO et al., 2011).

Segundo Kumar e Steenkamp (2008), apesar de existirem ainda muitos produtos de péssima qualidade com marca própria, deve-se salientar que muitas empresas têm dados passos largos em direção à qualidade. A transformação das marcas próprias foi grandemente notada pelos consumidores. O grande aprimoramento das marcas de loja fez delas uma alternativa de compra aceitável para grandes grupos de consumidores: “Dois de cada três consumidores em todo o mundo acreditam que as marcas próprias de supermercado sejam uma boa alternativa.” (KUMAR; STEENKAMP, 2008, p. 08).

Ainda em relação à fabricação de produtos de marcas próprias, Kumar e Steenkamp (2008), afirmam que existem duas opções que os fornecedores podem perseguir, fabricar seus próprios produtos concomitantemente com a fabricação de produtos com marcas próprias, ou especializar-se exclusivamente na fabricação de marcas próprias.

As marcas existem para dar sentido ao papel dos consumidores, os quais querem marcas para ter a garantia e a satisfação emocional que elas oferecem. Qualquer produto que não seja marca será, por herança, menos atraente. Nota-se que, na última década, os varejistas ficaram maiores e mais exigentes, e suas marcas próprias se tornaram presentes e bem-sucedidas, ganhando assim, a força necessária para investimentos em *branding*. Atualmente os varejistas posicionam suas marcas como marcas que adquiriram direitos. Elas estão cada vez mais impregnadas de emoção e de uma imagem expressiva. Não retratam mais apenas a lógica funcional que as dominavam há uma geração (KUMAR; STEENKAMP, 2008).

Observa-se que ao discutir as várias fases do uso as marcas próprias, inicialmente as marcas próprias eram direcionadas basicamente às classes com menor poder aquisitivo, mas atualmente este cenário mudou. Estas classes continuam comprando marcas próprias com mais frequência que outros consumidores, porém nota-se que as classes com maior poder aquisitivo também estão comprando marcas próprias. E este número aumenta cada vez mais, de forma notória, já que grande parte dos consumidores faz pesquisa para comprar produtos de marca própria de qualidade (supostamente comparável) por um preço mais baixo, em vez de ser explorado por marcas de fabricantes com altos preços (KUMAR; STEENKAMP, 2008).

Dentro deste contexto, observa-se que as marcas representam uma forma de orientação dos produtos para o mercado, ou seja, é uma estratégia de marketing. Esta é uma filosofia recente, uma vez que as empresas eram basicamente voltadas para produção e vendas. A orientação de marketing tem a premissa de que o cliente é o foco principal, devendo este, portanto receber respostas para seus anseios e desejos (PIATO et al., 2011). Ou seja, não mais produção e vendas envolvem todas as formas de expor um produto. Outras maneiras de apresentação com produtos exclusivos, diferenciados, parcerias para fabricação e distribuição englobam os ambientes empresarias.

Assim, acredita-se que a produção de marcas próprias pode ser vista como uma estratégia de retenção e de atração de novos clientes. Porém, para compreender as razões que levariam os fabricantes a adotarem tal estratégia, julgou-se necessário incorporar neste estudo uma breve discussão sobre as economias de escala e escopo, que parecem melhor justificar a

adoção da estratégia de produção de marcas próprias pelo lado do fabricante, o que se espera comprovar com a análise da parte empírica deste trabalho.

3 EXPOSIÇÕES SOBRE AS ECONOMIAS DE ESCALA E ESCOPO

Este capítulo visa apresentar teorias que possam explicar a adoção da estratégia de marcas próprias, ou seja, a parceria é realizada tendo em vista a ocupação de capacidade ociosa, diversificação e diferenciação dos produtos. Destaca-se que poderiam ser utilizadas outras abordagens para explicar as razões envolvidas na implementação deste tipo de estratégia, como por exemplo, a Visão Baseada e Recursos, porém, optou-se pelas abordagens tradicionais, que, de nenhuma forma esgotam o assunto.

No mercado de *commodities*, incluindo-se aí a maior parte dos produtos agropecuários, duas condições são fundamentais para sobreviver e crescer em um mercado de forte concorrência: a eficiência produtiva e a eficiência gerencial. Ambas são essenciais para obter menores custos e maior qualidade do produto. Neste sentido, insere-se a importância da relação das economias de escala e sua relação com as economias de escopo na estratégia de negócios. As economias de escala e escopo permitem que algumas empresas tenham vantagem em termos de custos sobre suas rivais e podem ser determinantes na estrutura de mercado e da entrada em um mercado.

Segundo Besanko et al. (2012), as economias de escala e escopo são provenientes das seguintes fontes: a) indivisibilidade e diluição de custos fixos; b) aumento da produtividade de insumos variáveis (principalmente relacionados à especialização); c) estoques; d) princípios de engenharia associados à lei do cubo-quadrado. Ambos os conceitos serão analisados nos itens subsequentes.

3.1 PONDERAÇÕES SOBRE AS ECONOMIAS DE ESCALAS

Ao discutir os custos empresariais, é importante observar que as empresas têm alguns custos que variam com a quantidade produzida e outros que são fixos. O custo fixo será gasto independentemente do nível de produção. Geralmente, incluem despesas como aluguel, seguro, equipamentos, manutenção da fábrica, entre outros. Já os custos variáveis são proporcionais com o nível de produção. Entre os principais custos variáveis pode-se citar: eletricidade e matéria-prima, entre outros.

Eaton e Eaton (1999 apud ARAUJO; PINHO, 2004) discorrem que economias de escala são reduções no custo médio, que é custo total dividido pela quantidade produzida, geradas pelo aumento da escala de produção. E ainda complementam:

> Formalmente, a obtenção de rendimentos crescentes de escala ocorre quando a ampliação de uma produção em que são combinados os insumos $z1$, $z2$, ..., zn se faz atendendo a seguinte condição: $F(az1, ..., azn) > aF(z1, ..., zn)$, para $a > 1$, onde F é a função de produção. Nessas circunstâncias, para que a produção cresça a vezes, não é necessário que a quantidade de insumos utilizados aumente na mesma proporção, bastando um acréscimo em uma proporção inferior. (EATON; EATON, 1999 apud ARAUJO; PINHO, 2004, p. 02).

Conforme Szwarcfiter e Dalcol (1997), o aumento desproporcional entre produção e quantidade dos insumos, reduz os custos unitários de produção:

> Diz-se que há economias de escala quando o aumento do volume da produção de um bem por período reduz os seus custos. Esta redução pode se dar pela possibilidade de utilização de métodos produtivos mais automatizados ou mais avançados, mas também pode estar relacionada a ganhos em propaganda, marketing, P&D, financiamento, enfim qualquer etapa da produção e comercialização. Até recentemente a ocorrência de economias de escala de grande porte era em geral associada à produção, por meio de processos contínuos, de insumos de uso generalizado, para os quais não cabe diferenciação de produto. (POSSAS, 1993 apud SZWARCFITER; DALCOL, 1997, p. 119).

As economias de escala são baseadas na diluição de custos fixos unitários por um número crescente de unidades de produto, do abatimento dos preços pagos na compra de materiais e, serviços e da obtenção de melhorias no processo produtivo. A utilização de métodos produtivos mais avançados, ganhos com propaganda e marketing, entre outros, podem gerar a redução dos custos. Ou seja, enfim, fatores relacionados às decisões de longo prazo da empresa e que compõem os *inputs* de produção (SZWARCFITER; DALCOL, 1997).

Graficamente, há queda do custo médio de longo prazo à medida que aumenta a escala de produção, quando a produção cresce de x1 para x2. Ao aumentar o volume de produção, os custos unitários médios de produção caem de y1 para y2. A escala na qual os custos unitários médios param de cair é chamada de escala mínima eficiente (ARAUJO; PINHO, 2004).

> As economias de escala podem ser classificadas em duas categorias: a) Reais, são aquelas em que à medida que cresce a escala de produção são necessários menos *inputs* para a fabricação da mesma quantidade de produto. Podem decorrer de diversos fatores; b) Pecuniárias, ocorrem quando a redução do custo unitário deriva da diminuição dos preços dos fatores de produção com o aumento das quantidades produzidas, mesmo que a quantidade consumida de insumos por unidade de produto se mantenha inalterada. Normalmente motivadas pelo menor risco ou pela maior

> capacidade de barganha associados ao grande porte da firma. (ARAUJO; PINHO, 2004, p. 03).

Segundo Kufper e Hasenclever (2002) nas economias de escala reais o fator que as explica é a redução da quantidade de fatores produtivos utilizados quando há um aumento da produção, enquanto que nas pecuniárias o fator que as explica é uma redução no preço pago pelo insumo. Nestes casos, os custos da empresa reduzem, mas não em resposta a mudanças reais no método da produção. Ressalta-se que, quanto maior é a demanda da empresa por fatores produtivos, menores são os custos para o fornecedor produzi-los e fornecê-los.

Cairncross (1973 apud SZWARCFITER; DALCOL, 1997) elenca que as economias de escala subdividem-se em duas categorias básicas: economias internas e economias externas:

> As economias internas são aquelas que são abertas a uma única fábrica ou única firma independentemente da ação de outras firmas. Resultam de um aumento na escala de produção da firma, e não podem ser obtidas a não ser que a produção aumente. Por outro lado, as economias externas são aquelas em que um número de firmas ou indústrias tomam parte quando a escala de produção em uma indústria ou grupo de indústrias aumenta [...] não são monopolizadas por uma única firma quando a mesma cresce em tamanho, mas são conferidas a esta quando algumas outras firmas crescem. (CAIRNCROSS, 1973 apud SZWARCFITER; DALCOL, 1997, p. 119).

É de grande importância, segundo Szwarcfiter e Dalcol (1997), destacar que alguns autores argumentam que não existe uma clara distinção entre economias internas e externas. Para ele, em dado momento, economias podem ser externas e, em outro momento, podem ser internas. Já outros autores não discutem as economias externas, e consideram apenas como internas. Ainda há outros autores, para os quais os fatores determinantes das economias de escala ocorrem em função de parâmetros, como por exemplo, tempo curto, médio e longo prazo.

> Altos volumes de produção apresentam oportunidades para a redução de custos e obtenção de benefícios através do aumento da velocidade do efeito da "curva de experiência", políticas de estoque mais adequadas, racionalização dos processos e melhoria de projetos de trabalho, simplificação de fluxos, etc. (SZWARCFITER; DALCOL, 1997, p. 120).

Os autores ainda afirmam que deve-se prestar atenção ao que é considerado dentro das chamadas Economias de Especialização: "A divisão do trabalho e a conseqüente (*sic*) especialização constitui talvez o alicerce mais importante das economias de escala na

produção em massa [...] no modo de produção capitalista." (SZWARCFITER; DALCOL, 1997, p. 120).

Outro aspecto interessante do assunto, diz respeito às fontes de economias de escalas reais. De acordo com Kufper e Hasenclever (2002) há quatro fontes principais de economias de escala reais, as quais são citadas abaixo.

1) Ganho de Especialização: Esta fonte se baseia em um dos pontos de destaque de Adam Smith em a Riqueza das Nações em 1776, o qual afirmava que, com uma maior quantidade de produto, maior poderá ser a divisão do trabalho, e mais trabalhadores e máquinas poderão se especializar. Os trabalhadores poderão adquirir maior habilidade em suas funções e, com máquinas especializadas, maior será a sua produtividade, gerando menores custos;

2) Indivisibilidade Técnica: Está relacionada com o tamanho dos equipamentos industriais, sendo observável, ao nível da planta produtiva. Considerando que nem sempre é possível comprar equipamentos com um tamanho exato para produzir a quantidade de produto exatamente necessária, possíveis subutilizações do equipamento podem servir para uma futura expansão produtiva. Neste sentido, para cada tamanho de equipamento industrial é provável encontrar retornos crescentes decorrentes da maior utilização deste equipamento até o esgotamento de sua capacidade;

3) Economia Geométrica: Também está relacionada com o tamanho dos equipamentos industriais e diz respeito às propriedades geométricas da unidade processadora. Por exemplo, indústria de processo químico e metalúrgico, onde o produto destas unidades tende a ser proporcional ao volume da unidade, enquanto que o custo associado à produção é proporcional à área da superfície das unidades processadoras;

4) Economias relacionadas à Lei dos Grandes Números: Quanto maior for o tamanho da planta produtiva, sendo, portanto, maior o número de máquinas utilizadas, menores deverão, ser por exemplo, o *staff* da manutenção e o número de peças de reposição necessário. De forma análoga, o número de trabalhadores necessários para a realização de reparos não cresce proporcionalmente com o tamanho da escala.

Verifica-se assim, que economias de escala ocorrem quando há uma redução no custo médio, ao se aumentar a quantidade de bens produzidos ou serviços prestados. Tal redução será verificada enquanto o custo marginal, referente à última unidade produzida, for inferior ao custo médio total. Assim, ao produzir um volume maior, o custo de cada bem será menor.

Uma das explicações para a economia de escala é a diluição dos custos fixos. De forma geral, uma empresa incorre em custos que independem da quantidade produzida, pelo menos em determinado intervalo produtivo. Entre eles, pode-se citar o maquinário, o seguro, a manutenção, os impostos sobre a propriedade e os funcionários do setor administrativo. Ao elevar o nível de produção, esses valores são divididos por quantidades maiores e resultam num custo unitário menor. Após determinado nível de produção, a firma pode deparar-se com novos custos, como limitações à capacidade produtiva. Assim, novos incrementos no volume passam a elevar seu custo marginal. Nesse caso, seu custo marginal supera o custo médio, e a empresa apresenta deseconomias de escala. No momento em que seu custo médio equipara-se ao marginal, tem-se a escala eficiente de produção, que corresponde ao custo médio mínimo (BESANKO et al., 2006; KREPS, 2004 apud ZANON, 2011).

A curva de custo médio demonstra a relação entre o custo por unidade e a quantidade produzida. Sua configuração em forma de 'U' é coerente com o fato de que, para níveis de produção relativamente baixos, a empresa pode apresentar economias de escala (custo marginal abaixo do custo médio – CMe), e em níveis mais elevados, deseconomias de escala (custo marginal acima do custo médio). Dessa forma, apresentariam vantagens de custo as empresas com uma produção. Outra possibilidade é o formato da curva em 'L'. Como no caso anterior, inicialmente acréscimos no número de unidades produzidas (Q) levariam a uma redução no custo médio. Entretanto, após certo volume, o custo médio permaneceria no mesmo nível ou teria um leve crescimento. As empresas que operassem nesse ponto, correspondente à escala eficiente mínima (EEM), ou acima dele, apresentariam custos médios semelhantes e seriam eficientes em custos (BESANKO et al., 2006; KREPS, 2004 apud ZANON, 2011).

Kufper e Hasenclever (2002) comentam que as fontes de economia de escala até aqui discorridas são estáticas, uma vez que se estudou sobre o comportamento do custo em curto prazo e médio, e também, custo em longo prazo, com a quantidade produzida, não tendo sido feito referência alguma ao tempo de produção despendido. A partir do momento que se incorpora o tempo, isto é, a variedade da quantidade com o passar do tempo, se tornam relevantes às fontes de economia de escala dinâmicas. As fontes de escala dinâmicas são citadas a seguir.

a) Economias de reinício (*set up*): estes custos estão envolvidos na operacionalização de equipamentos "multitarefas" para o desempenho de uma função ou produto específico. Como exemplo, empresas que produzem automóveis, onde um equipamento de estamparia de metal produz tanto o chassi quanto vários componentes, tais como portas, rodas, entre outros.

O processo de ajuste de equipamento a um novo reinício envolve custos e tempo, uma vez que a regulação da máquina implica que ela esteja fora de funcionamento.

b) Economias de Aprendizado: quando um novo processo ou produto é iniciado, origina-se também um processo de aprendizado. Em geral, o processo de produção das primeiras unidades envolve certo nível de tentativa e erro, uma vez que novos métodos são estabelecidos e as pessoas são treinadas. Assim, os custos iniciais por unidade são altos. Ocorre um declínio no custo médio corrente na medida em que a produção total aumenta.

De maneira a otimizar o assunto, as fontes de economia de escala estão sumarizadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Fontes de economias de escala

Fontes de Economias de escala	**Descrição**
Indivisibilidade dos investimentos	Os investimentos não podem ser decompostos proporcionalmente a escala de produção. Um exemplo seria o gasto com pesquisa e desenvolvimento de um novo produto que é diluído em volumes superiores de produção.
Indivisibilidade técnica	A capacidade produtiva não se expande de forma constante. Como nem sempre é possível comprar equipamentos com um tamanho exato para produzir a quantidade de produto exatamente necessária, possíveis subutilizações do equipamento podem servir para uma futura expansão produtiva.
Economias geométricas	A capacidade do equipamento ou instalação aumenta mais rapidamente que os custos incorridos. No caso dos tanques de estocagem, a capacidade aumenta na proporção do volume, enquanto os gastos são calculados pela superfície de material empregado.
Economias de especialização ou ganhos de especialização	Economias de especialização podem surgir com a elevação do nível de produção, pois a firma teria a opção de empregar funcionários com conhecimentos específicos e utilizar máquinas dedicadas a tarefas simples. Com uma maior divisão do trabalho, melhor será a produtividade e, por conseguinte, menores serão os custos.
Economias advindas do uso de recursos em grandes volumes	A empresa que tem muitas máquinas iguais pode adquirir peças de reposição em melhores condições, ou ainda, empregar um staff de manutenção menor.
Técnicas superiores para organizar a produção	Técnicas superiores para organizar a produção elevam a produtividade e diminuem o ciclo de produção.
Efeito de aprendizagem	Conhecimentos tácitos (ativos intangíveis), avanços produtivos decorrentes de investimentos em P&D, bem como economias resultantes de campanhas de marketing voltadas a mercados conhecidos são alguns dos efeitos de aprendizagem que geram economias de escala.
Economias associadas com a integração vertical	A integração vertical pode possibilitar economias nos custos de transporte e de estocagem, bem como a diminuição dos custos de transação da empresa.

Fonte: (PRATTEN, 1991; LOOTTY; SZAPIRO, 2002 apud ARAUJO; PINHO, 2004, p. 03).

O quadro demonstra as fontes de economia de escala ressaltando os acontecimentos possíveis quando se trabalha com escala, em especial a questão da ociosidade tendo em vista

o dimensionamento de equipamentos para a produção que é um fator negativo, bem como compras programadas para peças e nível de especialização gerando maior produtividade, que são pontos positivos dentro da economia de escala. Os formatos de trabalho sempre apresentarão pontos positivos e negativos, sendo que para a obtenção de melhores resultados outras formas de trabalho devem ser adotadas e as atividades devem conduzidas concomitantemente para aperfeiçoar a produção e minimizar os pontos negativos. Neste sentido, a seguir será abordada a economia de escopo no intuito de apresentar uma teoria que pode ser associada à economia de escala como forma de otimização da produção.

3.2 ECONOMIAS DE ESCOPO

Segundo Pindyck e Rubinfeld (1992), "[…] economias de escopo estão presentes quando a produção conjunta de uma única firma é maior do que a produção que poderia ser obtida por duas firmas diferentes cada uma produzindo um único produto." (apud SZWARCFITER; DALCOL, 1997, p. 06).

Assim, como destacam Kufper e Hasenclever (2002), deve-se analisar a possibilidade de uma produção conjunta de duas ou mais mercadorias. Na prática, a maior parte das plantas industriais produz vários produtos, cada uma delas com sua própria estrutura de custos.

Também Farina (2000), afirma que quando a empresa pode produzir dois produtos com custo menor do que se fossem produzidos por empresas independentes, ela deve levar em consideração a existência de economias de escopo.

Por outro lado, percebe-se que algumas empresas conseguem reduzir seus custos médios com a diversificação de produtos, provocando uma redução em seu custo médio. Esta definição de economias de escopo tem seu embasamento no conceito de subatividades de custos, o que permite concluir que a existência de economias de escopo depende em grande medida das economias de escala (KUFPER; HASENCLEVER, 2002).

Conforme Farina (2000, p. 47), o grau de economias de escopo é dado pela porcentagem de economia nos custos ao produzir dois ou mais produtos concomitantemente, ao invés de produzi-los de forma individual. Em regra economias de escopo decorrem da presença de insumos e fatores compartilhados. Essa vantagem de custo pode ser definida pela seguinte fórmula:

$$CT\ (Q_x,Q_y) < CT\ (Q_x,0) + CT\ (0,Q_y) \quad \ldots (01)$$

Onde CT refere-se à função de custo total, Qx é a quantidade produzida do produto X e Qy representa a produção de Y. Isso significa que o custo total de produzir os bens X e Y em uma mesma empresa, CT(Qx,Qy), é inferior ao de sua produção em duas empresas separadas, CT(Qx,0) + CT(0,Qy). Caso a produção em organizações diferentes possibilite custo menor, a produção conjunta caracterizará deseconomias de escopo (BESANKO et al., 2006).

Besanko et al. (2006, p. 95) afirmam ainda que: "A lógica econômica da exploração de economias de escopo é genericamente conhecida como alavancagem de competências essenciais ou a mobilização de ativos invisíveis.". Por vezes, seus benefícios são maiores com a diversificação de produtos relacionados, como leite e iogurtes, do que não relacionados, como leite e café (ZANON, 2011).

Todavia, Szwarcfiter e Dalcol (1997) apontam com grande veemência que as economias de escopo não constituem um novo conceito. Eles resgatam Chandler (1990), o qual aborda a questão da evolução da indústria através de uma perspectiva histórica e, ao se referir às principais inovações no processo de produção a partir do último quarto do século XIX, observa que os processos diferiam dos predecessores "[…] no seu potencial para explorar as vantagens sem precedentes das economias de escala e escopo." (CHANDLER, 1990 apud SZWARCFITER; DALCOL, 1997, p. 78).

A grande diferença entre a operacionalização do conceito naqueles tempos e nos dias de hoje são as inovações tecnológicas. O novo fator-chave sustentado na microeletrônica permite a exploração de economias de escopo em setores onde isso antes era impensável, com destaque para os bens de consumo duráveis, sendo o destaque para a indústria automobilística. Ao mesmo tempo em que se torna mais fácil e barato o controle de qualidade com a crescente automação, e também da coordenação do fluxo de produção (SZWARCFITER; DALCOL, 1997).

Kufper e Hasenclever (2002) elencam que é possível identificar três fontes de economia de escopo, as quais são explicitadas abaixo:

a) Existência de fatores comuns: acontece quando para a produção de um bem, é necessária a aquisição de um fator de produção comum, isto é, se adquire uma única vez. Uma vez que tal fator tenha sido comprado, sua posterior utilização na produção de outro bem é praticamente gratuita.

b) Existência de reserva de capacidade: ocorre quando um insumo (ou alguns insumos) pode (m) ser compartilhado (s) para produzir vários produtos em função de seu processo produtivo. A capacidade utilizada para a produção de um determinado bem não pode ser compartilhada para a produção de outro, diferentemente do bem adquirido, como visto no parágrafo anterior. Somente a capacidade ociosa pode ser usada na produção de um bem que tenha um processo produtivo relativamente similar ao principal produto da empresa. Neste sentido, este tipo de economia de escopo estaria associado a uma das fontes de escalas reais, seja qual for à propriedade de indivisibilidade técnica.

c) Complementaridades tecnológicas comerciais: esta fonte constitui-se em termos de desdobramentos econômicos, a mais importante de todas. Este tipo de economia pode gerar sinergias na produção de alguns bens e ocorre quando os produtos apresentam similaridades em termos de base técnica e/ou mercado. A utilização de insumos comuns e a propaganda com os produtos são importantes fontes deste tipo de economias de escopo. Sendo que, na medida em que a empresa realiza custos com propaganda de um determinado produto este passa a ser reconhecido no mercado por sua qualidade, a empresa poderá incorrer em menos custos com propagandas de outros produtos (KUFPER; HASENCLEVER, 2002).

Observa-se que a produção de marcas próprias, na maioria dos casos, pode levar os laticínios a aproveitarem à estrutura já existente, uma vez que nem sempre é possível encontrar equipamentos exclusivamente dimensionados para determinadas capacidades, neste sentido as fábricas tendem a apresentar capacidade ociosa nas plantas.

3.3 DESECONOMIAS DE ESCALA E ESCOPO

Este item visa complementar a discussão anterior sobre economias de escala e escopo, a fim explicar o crescimento das empresas além dos diversos limites de produção existentes.

É fato, segundo Kufper e Hasenclever (2002) que, as economias de escala existem e que o custo médio e custo em longo prazo, via de regra, cai com o aumento do volume produzido, do tamanho da planta (e/ou equipamento), das operações multiplantas e multiprodutos das empresas. Todavia, também há razões para acreditar que o custo médio e custo em longo prazo não se reduzem indefinidamente, existindo, portanto, deseconomias de escala a partir de um determinado volume de produção.

Besanko et al. (2006) explica algumas razões que podem levar a estas deseconomias de escala e escopo:

> a) Uma delas é a elevação do custo da mão-de-obra, em virtude das empresas maiores geralmente pagarem salários mais elevados;
> b) Os efeitos dos incentivos e da burocracia, que dificultam o monitoramento das atividades dos funcionários;
> c) E a vinculação entre seu desempenho e a remuneração;
> d) A diluição de recursos especializados, tanto humanos quanto físicos, cujo crescimento não acompanha a expansão da firma, pode prejudicar o resultado das novas atividades;
> e) Por fim, a exclusão por conflito de interesses pode restringir os negócios entre duas empresas, se uma das partes tiver relacionamento com concorrentes da outra. (BESANKO et al., 2006, p. 83).

Em firmas multiprodutos, a composição de custos, receitas ou ambos geralmente não ocorrem de forma aditiva e independente. Este fato dificulta a divisão desses valores ao longo das linhas de produção. A receita obtida com um produto pode influenciar, positiva ou negativamente. A alocação de custos para um produto depende da quantidade produzida dos outros (KREPS, 2004 apud ZANON, 2011).

Kufper e Hasenclever (2002) complementam o assunto, ao afirmar que existem dois fatores principais que podem gerar deseconomias de escala, sendo eles:

a) Custos de transporte: o custo de transporte é o custo de entrega do produto. Ou seja, custo de levar o produto/serviço até o local onde será oferecido ao consumidor. Tal aspecto pode limitar as economias de escala ao nível de uma planta produtiva (ou ao um nível complexo de plantas), na medida em que quanto maior a necessidade de alcançar consumidores, maiores podem ser os custos de transporte por unidade vendida. Este crescimento depende da influência de fatores adicionais. São eles: 1) diz respeito ao tamanho da planta produtiva em relação ao tamanho do mercado. No caso da oferta da planta representar apenas uma pequena parcela da demanda, será possível que esta planta aumente suas vendas sem necessariamente expandir seus custos de transporte; 2) está relacionado com a natureza do sistema de preços. Os custos de transporte absorvidos por uma empresa aumentam com o nível de produto quando os preços são uniformes em todos os mercados onde ela opera, ou então quando o preço num mercado mais distante é estabelecido por um concorrente local que possua melhores condições competitivas. O mesmo fator diz respeito à possibilidade da empresa transferir os custos de transportes para os consumidores. Caso isto ocorra, os custos de transporte crescem lentamente com o nível do produto. Estes fatores podem levar a custos médios de transporte (CMeT) crescentes.

b) Deseconomias gerenciais: há uma divergência entre autores a respeito dos fatores gerenciais constituírem ou não uma fonte de deseconomias de escala. Todavia, a evidência

empírica demonstra que estes fatores na prática representam uma fonte de deseconomias de escala ao ponto de elevar os custos unitários de produção no longo prazo. Segundo a teoria tradicional de empresa, após um determinado ponto um aumento na equipe de gerência pode levar a um aumento menos que proporcional na produção, causando assim, o crescimento dos custos por unidade produzida no longo prazo. Este decréscimo pode ser explicado pelo fato de que após a empresa ter ultrapassado um tamanho "ótimo", a equipe de gerência perderia o controle sobre o processo de decisão. E também, a queda na eficiência gerencial seria decorrente da maior incerteza inerente ao comportamento da demanda e do processo de competição enfrentado pela empresa de grande porte.

Disso decorre que, ao diversificar os produtos, o acréscimo na complexidade pode dificultar a sobrevivência da empresa, a qual deixa de ser uma estrutura adequada para lidar com os desafios oriundos do novo escopo produtivo.

> As economias de escopo aparecem quando a restrição da especialização no uso de bens de capital é removida [...] A variedade e eficiência não são mais conceitos antagônicos. Os custos de produção conjunta compartilhando-se os *inputs* são mais baixos do que a soma dos custos de produção específicos: economias de escala com produções específicas são menores do que economias de escopo. (SZWARCFITER; DALCOL, 1997, p. 124).

"Ao combinar economias de escala produto-específicas com economias de escopo obtêm-se economias de escala multiprodutos. Tal fenômeno é favorecido por tecnologias de produção indivisíveis e flexíveis, que permitem o compartilhamento de insumos ou fatores." (FARINA, 2000, p. 47). Assim, deve-se considerar que a economia de escala é um fator de competitividade.

Lazzarini e Nunes (1998) apontam que:

> […] a adoção de uma diversificação intensa de culturas pode resultar na redução da escala e da especialização. Isso levaria a uma alocação ineficiente de recursos, o que sinaliza um gerenciamento inadequado dos riscos no segmento produtivo. Assim, a definição do escopo produtivo deve considerar essas implicações e avaliar os custos e os benefícios decorrentes de uma maior ou menor diversificação. (apud ZANON, 2011, p. 35).

Em termos gerais, conforme afirmações de Zanon (2011), as economias de escala e escopo podem ocorrer em qualquer etapa do processo produtivo, desde a obtenção e utilização de matéria-prima até a distribuição do produto final. Estas vantagens podem atrair mais

empresas e consequentemente, aumentar as fusões e expansões. Ressalta-se que, em muitos casos, o acréscimo de tamanho pode elevar o custo de produção.

Quando se discute marcas próprias às economias de escala e escopo apresentam grande importância, pois ilustram as atividades fabris e em especial justificam a busca por esta parceria tendo em vista as condições peculiares do processo produtivo lácteo, no qual a capacidade ociosa é alta e produtos extras ou maiores quantidades diluem os custos de produção e diferenciam a produção.

Segundo Fitzel (1998 apud Toillier, 2003) existem características diferentes para os possíveis fabricantes de marcas próprias dentro os quais existirão aqueles que nunca irão fabricar, pois geralmente detém marcas líderes, por outro lado existem aqueles que optam por fabricar, porém somente volumes compatíveis com suas capacidades ociosas, e ainda aqueles que optam por se especializar na produção de marcas próprias.

O objetivo do varejista ao propor a parceria é avaliar diversos fornecedores e buscar aquele que está mais apto para desenvolver o produto formatado pelo varejo. A relação entre varejistas e fabricante segundo Toillier (2003) apresenta oscilações que variam de divergências à cooperação. Estes problemas existem, inicialmente, devido ao grande número de exigências que são feitas pelo varejista, estas estão relacionadas a vários fatores, como questões de qualidade, entrega, exclusividade, entre outras, que no início causam desconforto para alguns fabricantes, porém podem se ajustar com o tempo levando a uma relação de cooperação. Os fabricantes precisam ter muita clareza em relação às marcas que irão fabricar, assim como os próprios varejistas, pois os fornecedores podem evoluir na fabricação de marcas próprias, porém vários critérios precisam ser avaliados. A otimização é possível na maioria das vezes, mas é importante observar o espaço físico, os equipamentos e suas capacidades e possibilidade de ampliações. O fato de haver capacidade ociosa, por exemplo, não significa que a parceria será positiva para o fabricante, pois o varejista muitas vezes exige produtos e embalagens diferenciadas, e o fabricante precisa de diversas adaptações para atender estas exigências, fato este que pode elevar, em vez de diminuir custos fixos.

Outro cuidado importante, diz respeito à quantidade destinada ao varejista tendo em vista que o fornecedor pode se tornar dependente do varejo. Portanto, uma parceria que envolve qualidade de matéria prima, constância e volumes no fornecimento, produtos diferentes dos já fabricados pelo fornecedor, e ainda outras condições pré-acordadas na forma de contrato, exige uma análise minuciosa, para que uma parceria que é entendida como benéfica não se torne uma experiência fracassada.

4 MATERIAIS E MÉTODOS

Após apresentação do aporte teórico utilizado na pesquisa, neste capítulo é descrita a metodologia aplicada neste estudo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Para o cumprimento dos objetivos propostos neste estudo, optou-se por uma pesquisa exploratório-descritiva. A pesquisa exploratória formula um problema com maior precisão e permite identificar diversos caminhos para as ações, ou seja, compreensão de todas as variáveis que permeiam o problema, e geralmente abarca pesquisa bibliográfica e estudo de caso (MALHOTRA, 2001).

Já a pesquisa descritiva visa proporcionar maior familiaridade com o problema tornando-o explícito por meio de hipóteses, envolvendo levantamento bibliográfico e especificamente uma amostra em determinado período, além de apresentar características de um fenômeno e constituir relações entre variáveis que compõem o fenômeno (GIL, 2002).

Por ter caráter exploratório, esta pesquisa será caracterizada também como qualitativa, pois apresenta técnicas como a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Pesquisas qualitativas podem ser consideradas exploratórias, pois buscam percepções sobre a origem de determinadas questões (GIL, 2002).

O estudo exploratório efetivou-se em laticínios do estado do Paraná, permitindo um mapeamento das indústrias lácteas fabricantes de marcas próprias, bem como a busca de referencial teórico sobre o assunto através das fontes disponíveis, como livros, dissertações, teses, entre outros.

Na primeira fase, realizou-se a revisão da literatura onde os temas abordados formam a base deste trabalho para comparar teorias e estudos de autores diversos. A partir da revisão de literatura, pôde-se comparar as informações bibliográficas obtidas com a realidade existente nos laticínios em estudo, o que permitiu, após a apresentação dos resultados, a caracterização dos laticínios, a análise da adoção da estratégia de produção de marcas próprias e a compreensão das razões que justificam o uso das mesmas por parte dos fabricantes.

A segunda fase foi composta pela pesquisa de campo – elaboração do questionário, entrevista nos laticínios, tabulação e análise dos dados; e por fim, a discussão dos resultados.

Realizou-se um recorte nos laticínios em que se observou a produção de marcas próprias para o estudo de casos, nos quais se aplicou um questionário pré-elaborado. Destaca-

se que inicialmente se pretendia uma pesquisa quantitativa, porém, dada à dificuldade em se obter os dados dos laticínios, e o baixo número de produtores de marcas próprias no estado, optou-se pelos estudos de caso. Conforme Yin (2001) o estudo de caso não representa uma amostragem e sim, visa expandir teorias, permite investigar, porém, preserva as características da situação real em questão, já que os diversos casos em estudo nem sempre terão ideias convergentes e neste sentido não podem ser diretamente comparados.

A pesquisa de campo merece grande atenção, pois devem ser indicados os critérios de escolha da amostragem, a forma pela qual serão coletados os dados, e os critérios de análise dos dados obtidos (VENTURA 2002).

A escolha da região e do tema a ser estudado ocorreu pela observação do aumento expressivo da produção e beneficiamento de leite no estado do Paraná, bem como a baixa ocorrência de estudos sobre os fabricantes de marcas próprias no Brasil, e em especial no Paraná, estado foco deste estudo.

Assim, o universo desta pesquisa é composto pelos laticínios, identificados pelo cadastro obtido junto ao SIM, SIP/POA, ou seja, laticínios sob inspeção, e que representavam um total de 366 em 2009 (IPARDES, 2010). Ressalta-se que este é o levantamento mais atual disponível para consulta do IPARDES.

De um total de 366 laticínios, 203 não produzem marca própria. Já 146 não atenderam ao contato telefônico, não podiam passar informações via telefone, número incorreto ou não existem mais. O restante, no total de 17 laticínios, tem ou já tiveram parcerias com marcas próprias. Destes 17, apenas oito responderam à entrevista pré-elaborada. Dos nove que não participaram, dois já fizeram e atualmente não fazem mais marcas próprias e, não quiseram conceder entrevista; um irá fabricar e disse não ter dados sobre a parceria; e seis se recusaram a responder, dizendo que não fariam entrevistas por telefone, então foi sugerida a entrevista pessoal, que também não foi aceita.

Portanto, o objetivo inicial após mapeamento dos fabricantes de marcas próprias era entrevistar os 17 laticínios que se encaixavam perfeitamente neste estudo. Porém apenas oito aceitaram participar da pesquisa, reduzindo-se assim, a quantidade de entrevistados.

A pesquisa foi realizada da seguinte forma; inicialmente esclareceu-se aos entrevistados os objetivos e procedimentos desta pesquisa, e também, da sua participação voluntária, assegurando-lhes o anonimato e a confidencialidade de suas respostas. Em média, uma hora foi suficiente para concluir sua participação através de entrevista feita pessoalmente e via telefone. Informa-se que esta pesquisa foi realizada pela autora do trabalho.

O questionário foi composto por 23 questões e a etapa de coleta de dados ocorreu entre setembro/2011 e março/2012, quando foram realizadas as entrevistas através da aplicação dos questionários, sendo que seis entrevistas foram feitas por telefone e duas pessoalmente. O questionário aplicado pode ser visualizado no apêndice.

4.2 TÉCNICAS DE COLETA E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A pesquisa realizou-se tendo como ferramenta de apoio a utilização de entrevista estruturada, direcionada a indústrias lácteas paranaenses fabricantes de marcas próprias, como forma de observação e maior explicitação dos principais aspectos e informações relacionadas às marcas próprias.

Convém ressaltar que a entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todas as entrevistas (GIL, 2008).

Para identificar os fatores que envolvem a produção de marcas próprias varejistas nos laticínios foram coletados dados e informações que influenciam na adoção desta estratégia.

Já a análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados, enquanto que a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas. Assim, a apresentação dos dados é a evidência das conclusões e a interpretação consiste no equilibro dos dados com a teoria (GIL, 2008).

Para Triviños (1987), o processo de análise de conteúdo pode ser feito da seguinte forma: pré-análise (organização do material), descrição analítica dos dados (codificação, classificação, categorização) e interpretação referencial (tratamento e reflexão).

Os resultados obtidos através da entrevista foram tabulados e são apresentados no capítulo seguinte.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos nos estudos de caso e as respectivas discussões. Convém ressaltar que a amostra encontrada de laticínios paranaenses fabricantes de marcas próprias totalizou 17 unidades, portanto o público alvo da pesquisa seriam estes 17 laticínios, porém apenas oito unidades produtoras concederam entrevista. Os motivos dados pelos fabricantes que se negaram a responder as entrevistas já foram anteriormente citados. Os dados obtidos destes oito fabricantes dificultam de certa forma a comparação de dados entre eles, vez que a amostra entrevistada representa 47% do total. Porém, por outro lado, estudos de casos não visam representar uma amostragem e sim estendem teorias permitindo verificações abrangentes, pois cada um dos entrevistados tem características peculiares e que não poderão ser comparadas, apenas usadas como forma de explicar a sua situação.

5.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Este item descreve as características de cada laticínio fabricante de marcas próprias, os quais foram classificados como A, B, C, D, E, F, G e H, com vistas a manter o anonimato das empresas e entrevistados.

5.1.1 Fabricante A

O fabricante A é um laticínio de iniciativa privada e que fatura cerca de R$ 1.3 milhões no mês, possui em torno de 60 funcionários diretos e 200 indiretos. Apenas uma planta é responsável por toda a produção. A gestão é familiar, e o volume mensal produzido é de 1 milhão de litros, os quais são distribuídos no município, dentro do estado e ainda em outros estados.

O laticínio conta com 60 fornecedores de matéria-prima (leite), que estão devidamente enquadrados nos padrões da Instrução Normativa 51, e recebem o tipo de pagamento variável, ou seja, o produtor recebe de acordo com a qualidade do leite. A relação existente entre estes fornecedores de matéria prima e o laticínio ocorre através de condições pré-acordadas na forma de contrato. Existe laboratório próprio no laticínio, bem como sistema de qualidade implantado para garantir que a matéria prima que se enquadra no tipo B e os produtos derivados atendam os padrões mínimos de qualidade e segurança.

Nos dois últimos anos houve o lançamento de sete novas linhas de produtos, sendo as linhas que receberam investimentos as de iogurtes naturais, iogurtes com sabores diferenciados e também a linha de sobremesas. Estes lançamentos requisitaram modificações na fábrica que segundo a entrevistada, foram realizadas em sua totalidade para atender toda a demanda destes novos produtos. Atualmente este laticínio fabrica 35 produtos diferentes, e possui uma capacidade ociosa em torno de 30%.

Quanto à fabricação de marcas próprias, segundo a entrevistada, o próprio laticínio procurou clientes para oferecer a parceria. O objetivo inicial foi ocupar a capacidade ociosa do fabricante. Após fechamento de contrato para fabricação de produtos com marca própria ocorreram diversas melhorias no processo produtivo – aquisição de equipamentos, melhorias e aumento no espaço físico, busca de novos fornecedores para adequar os ingredientes às novas formulações. O principal problema observado com a adoção das marcas próprias foi o baixo volume demando pelo cliente no início da parceria, mas este problema foi ajustado com o estabelecimento de um pedido mínimo. O primeiro produto elaborado para a primeira parceria foi um produto com sabor diferenciado, o qual foi desenvolvido e testado pelo próprio fabricante. Ou seja, este fabricante ofereceu ao comprador diferentes formulações dentro das especificações pré-acordadas e assim o comprador selecionou aquele que mais se aproximou da sua necessidade, neste sentido o segredo da formulação pertence ao fabricante, já a arte da embalagem é do cliente varejista. Esta primeira parceria, que consistiu em elaboração de produto específico perdura até os dias atuais, onde são realizadas auditorias trimestrais, as quais são terceirizadas, ou seja, não são realizadas pelo parceiro e sim por empresas especializadas que são contratadas por ele.

Segundo a entrevistada não existem grandes diferenças entre os seus produtos e os produtos para a parceria de marca própria, inclusive a matéria-prima é a mesma, o que existe na verdade são ajustes nas formulações e embalagens conforme a necessidade de cada parceiro. Outras parcerias também são realizadas por este fabricante, como a venda de produtos já existentes com o rótulo do cliente, neste caso o cliente não exigiu a elaboração de novo produto, o produto já existente foi suficiente para as suas necessidades. Cerca de 30% da produção é destinada para a estratégia de marcas próprias. Este fabricante conta com frota própria e ainda parceiros para a distribuição de seus produtos, em especial os destinados para clientes de marcas próprias, e constantemente procura por clientes para realizar parcerias. Por já fabricar alguns produtos atualmente o fabricante é procurado para parcerias constantemente, o que permite, segundo a entrevistada, organizar as ações futuras e prever as tendências do mercado.

A entrevistada garante que a adoção das marcas próprias assegurou ao laticínio, principalmente, melhoria nos próprios produtos, pois o varejista exigiu condições em termos de qualidade nos seus produtos e estas foram estendidas aos produtos do próprio fabricante. Garantiu ainda a ocupação de capacidade ociosa e a melhoria dos processos, acesso a novos mercados e reconhecimento dos produtos, visto que atualmente este fabricante vem sendo procurado constantemente para novas parcerias. A entrevistada cita que o fato de o fabricante ser procurado para novas parcerias é sempre bem visto, pois permite saber como a empresa está posicionada no mercado e ainda programar-se para atender estas novas parcerias caso seja possível, de forma a garantir mercados a longo prazo.

5.1.2 Fabricante B

A origem do fabricante B é iniciativa privada, e o entrevistado disse não poder informar o faturamento. Existem seis unidades produtoras dentro da marca do fabricante B, porém apenas uma delas realiza a estratégia de marcas próprias. A gestão é familiar e o volume produzido gira em torno de 70 mil litros/dia. O destino da produção atinge outros estados além do município e região de origem.

Atualmente o laticínio conta com 800 fornecedores de matéria-prima – leite do tipo C – sendo a relação do fabricante com estes fornecedores apenas registrada na forma de cadastro. Este fabricante possui laboratório próprio para realizar o controle de qualidade da matéria-prima, e também possui sistemas de qualidade implantados, tais como o Manual das Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Procedimentos Operacionais Padrão (POP's).

Nos últimos 2 anos foram lançados 2 novos produtos nesta planta, e pequenos ajustes foram suficientes para estes lançamentos. Ainda, segundo o entrevistado, não há ociosidade nesta planta produtiva que trabalha 20 horas/dia.

Quanto à produção de marcas próprias, o laticínio possui dois tipos de parceria: produtos de sua fabricação com o rótulo do revendedor, e produto com alterações exclusivas para o revendedor. As alterações necessárias para este produto exclusivo trouxeram melhorias para o processo produtivo como um todo. Apenas 10% da produção é comprometida com a estratégia de marcas próprias, que é realizada com pequenas e médias redes, pois segundo o entrevistado, parcerias com grandes redes "sufocam" as empresas pequenas, o custo de produção é muito além do que o parceiro quer pagar, e são necessárias várias adaptações no processo. Neste sentido, o fabricante, que já teve parceria com uma grande rede e que a rompeu pelo alto custo de produção, atualmente mantém parcerias com empresas menores e

que exigem produtos que estão ao alcance da estrutura física e formulações existentes, sendo que o único benefício trazido pela parceria segundo o entrevistado é a diluição dos custos fixos.

5.1.3 Fabricante C

A origem do fabricante C é iniciativa privada, e o entrevistado disse não poder informar o faturamento da empresa. A gestão empregada é mista, ou seja, familiar e profissional, e existe apenas uma planta de produção, onde são processados 100 mil litros de leite/dia, que geram 340 mil kg/mês de produto final, os quais são distribuídos dentro e fora do estado.

O número de fornecedores diretos da matéria-prima – leite do tipo C – gira em torno de 50, e estes estão vinculados ao fabricante na forma de cadastro. Este fabricante compra ainda cerca de 40 mil litros de leite/dia de fornecedores externos. Existe laboratório próprio na empresa para garantir a qualidade da matéria-prima e dos respectivos produtos.

Nos dois últimos anos nenhum produto foi lançado por este fabricante, e atualmente existem sete linhas de produtos existentes. A capacidade ociosa varia entre 20% e 30%, devido à sazonalidade de alguns produtos.

Em relação à fabricação de marcas próprias, este fabricante embala três produtos diferentes já existentes com a marca do cliente, que é uma empresa de pequeno porte. Não há nenhuma mudança na formulação, somente aprovação do produto através de análises físico-químicas, microbiológicas e sensoriais por parte do cliente. O entrevistado diz não ter interesse em atender grandes redes, pois o processo para a adoção da parceria é muito burocrático, e também são encontradas dificuldades de aprovação de novos produtos junto à Inspeção Federal. Neste sentido, este fabricante se sente satisfeito com a parceria que mantém atualmente e conforme já mencionado não tem interesse em proposta de grandes redes.

5.1.4 Fabricante D

A origem do fabricante D é iniciativa privada, e o faturamento mensal gira em torno de 360 mil R$. A gestão utilizada é profissional. Apenas uma unidade é responsável por uma produção mensal de 700 mil litros e a distribuição dos produtos ocorre apenas dentro do estado.

Existem atualmente 350 fornecedores de matéria-prima, os quais estão vinculados ao fabricante através de cadastro e o tipo de leite é o C. O entrevistado cita que há interesse por parte da empresa em realizar contrato com os fornecedores de leite, porém estes não aceitam. O contrato é uma forma de garantir a matéria-prima, vez que o cadastro não assegura maiores responsabilidades, e dentro do comércio de leite é muito comum ocorrer à migração dos produtores de um laticínio para outro de acordo com os preços ofertados. Assim, este fabricante compra leite de outras empresas para a elaboração de seus produtos, pois os fornecedores existentes não conseguem suprir a demanda de leite. O laboratório para a garantia da qualidade da matéria-prima é próprio e este fabricante possui também sistema de qualidade BPF implantado.

Nos dois últimos anos apenas um produto foi lançado, o qual não necessitou alterações na planta atual, que possui duas linhas de produtos e uma capacidade ociosa de 30%.

Quanto à estratégia de produção de marcas próprias, este fabricante vende um produto de sua formulação com a embalagem do cliente, porém o cliente fornece a matéria-prima – leite. Para atender esta parceria não foram necessárias adequações na fábrica e 30% da produção é destinada à marca própria. A empresa parceira é de pequeno porte e segundo o entrevistado os benefícios da parceria envolvem diminuição de custos fixos e consequente ocupação de capacidade ociosa. Já em relação à realização de parcerias maiores, o entrevistado diz receber ofertas constantemente, inclusive de empresas grandes, porém algumas exigem altos padrões de qualidade, produtos diferenciados, novas formulações e embalagens, e neste sentido acredita que a parceria seria inviável, pois os investimentos necessários não estariam ao alcance da empresa.

5.1.5 Fabricante E

Este fornecedor possui origem familiar e o faturamento gira em torno de 100 mil reais mensais. Apenas uma unidade produtora é responsável pelos 2.300 litros mensais manufaturados. Os produtos são distribuídos dentro e fora do estado, sendo que para a distribuição fora do estado o laticínio tem uma parceria com terceiros.

Vinte produtores são responsáveis pelo leite tipo C empregado na fabricação dos produtos, e não há nenhum registro como cadastro e/ou contrato, da relação com estes produtores. Este fabricante também possui laboratório próprio, onde as características de qualidade do leite e dos produtos finais são asseguradas.

Nos dois últimos anos nenhum produto novo foi lançado, e existem oito linhas de produtos nesta planta que possui capacidade ociosa de 50%.

Atualmente sua estratégia de marca própria consiste em vender ao fornecedor um produto de sua formulação, que recebe a embalagem do cliente para comercialização, sendo que 10% da produção são destinadas à parceria. Apesar de o volume destinado ser baixo, o entrevistado alega que ele contribui muito com o rendimento da empresa. O entrevistado diz ainda ter interesse em propostas de outros clientes, porém irá realizar uma análise bem criteriosa tendo em vista uma experiência negativa que viveu, na qual se adequou para atender determinada parceria, e quando venceu o contrato acabou "ficando na mão". Neste sentido, o entrevistado tem "medo", vez que atendeu exigências exclusivas e acabou ficando com uma estrutura ociosa com o término do contrato.

5.1.6 Fabricante F

A origem deste fabricante é privada, e a entrevistada disse que não poderia informar o faturamento da empresa que é gerida de forma familiar. O volume mensal produzido é de 30 mil litros de leite. Apenas uma unidade produtora é responsável pela produção que é distribuída dentro do município e também para outras regiões do estado.

Atualmente existem 150 fornecedores de matéria-prima, os quais estão vinculados ao fabricante na forma de cadastro e fornecem leite dos tipos B e C. Este fabricante possui laboratório próprio para assegurar a qualidade da sua matéria-prima e também dos produtos fabricados.

Nos últimos dois anos, dois novos produtos foram lançados, e algumas modificações na planta foram necessárias para o desenvolvimento destes produtos. Com o lançamento destes produtos o fabricante passou a ter quatro linhas de produto e uma capacidade ociosa de 30%.

A estratégia de marcas próprias neste fabricante se resume à venda de leite pasteurizado com a marca de uma cooperativa, e neste sentido não foram necessárias alterações na planta produtiva. Segundo a entrevistada, o principal motivo da parceria é ocupar capacidade ociosa, visto que 30% da produção são destinadas à parceria e esta não causou problemas, pois o leite pasteurizado é um produto relativamente simples. Quando indagada sobre uma parceria que possa exigir um grau maior de investimento, a entrevistada diz não ter interesse, pois ela acredita que parcerias que requerem grandes alterações não são viáveis para pequenos laticínios, devido aos altos custos para as adequações. A entrevistada

cita ainda que observou experiências negativas em outras empresas, desmotivando-a a buscar parcerias com empresas maiores e mais exigentes.

5.1.7 Fabricante G

A origem deste fabricante é familiar e o faturamento gira em torno de 57 mil reais mensais. A gestão também é familiar e o volume mensal produzido é de 6.000 kg. Apenas uma unidade produtora é responsável por esta produção, que é distribuída nos arredores do município e ainda em outras regiões do estado.

Existem 50 fornecedores de matéria-prima, leite tipo C, e estes estão vinculados ao fabricante na forma de cadastro. Um laboratório próprio é responsável por garantir a qualidade da matéria-prima, e dos produtos finais comercializados.

Nos últimos dois últimos anos, três novos produtos foram lançados, e algumas alterações foram feitas para que o desenvolvimento dos produtos fosse possível. Este fabricante possui atualmente seis linhas de produtos e uma capacidade ociosa em torno de 50%.

Em relação à parceria para a produção de marcas próprias, este fabricante apresenta uma característica um pouco diferente dos demais. O cliente ocupa a estrutura do laticínio, ou seja, existe a presença física de mão de obra por parte do cliente para a fabricação do produto, porém a estrutura e formulação é toda do fabricante, que inclusive fez algumas adequações para atender a parceria. Esta parceria ocorreu, pois o fabricante havia “fechado” o laticínio, conseguiu reabri-lo, e ainda obteve liberação junto a órgãos competentes para a fabricação de novos produtos. Neste sentido, segundo a entrevistada a parceria foi uma forma de conseguir destinar os produtos manufaturados. Inicialmente não houveram ganhos significativos com a parceria, visto que o maior impacto está sendo a diluição dos custos fixos, porém a entrevistada acredita que com a habilitação em novos produtos, possa aumentar a ocupação da capacidade ociosa presente e o volume de produtos fabricados e se possível, formalizar novas parcerias.

5.1.8 Fabricante H

A origem deste fabricante é iniciativa privada e o faturamento chega a 1.200.000 mil reais mensais. Uma planta é responsável pela produção de 1.443.970 kg/mês. A gestão é mista, ou seja, familiar e profissional e a distribuição dos produtos atinge outros estados.

Atualmente mais de 100 fornecedores são responsáveis pelo fornecimento de matéria-prima, leite tipo C, e a relação com estes fornecedores ocorrem através de cadastro. O fabricante possui ainda laboratório próprio para garantir a qualidade da matéria-prima e dos produtos, bem como Manual de Boas Práticas de Fabricação – BPF, 5S e Programas de Autocontrole.

Nos últimos dois anos foram lançados três novos produtos, porém estes não demandaram modificações na fábrica que atualmente possui 8 linhas de produtos e uma capacidade ociosa em torno de 15 a 20%.

Em relação à estratégia de marcas próprias o laticínio foi procurado para a estratégia, tendo em vista os padrões de qualidade do produto e a facilidade de logística. Não houve melhorias no processo produtivo para a adoção da estratégia, pois o cliente aprovou através de análises microbiológicas, físico-químicas e sensoriais, um produto já existente na planta produtiva. A entrevistada cita que a empresa tem interesse em novas parcerias e inclusive com grandes redes, porém atualmente estuda a possibilidade de ampliação, já que sua capacidade atual não permite mais processar novos produtos, ou seja, caso algum parceiro queira produtos para marca própria deste fabricante terá que aceitar um produto já existente na planta produtiva. Este fornecedor compromete 30% da sua produção com a estratégia e segundo a entrevistada a parceria é extremamente benéfica, pois o laticínio tem exclusividade (através do contrato) para a venda do produto para o cliente, e indiretamente divulga a empresa e consequentemente a qualidade do produto, a entrevistada considera ainda uma relação ganha-ganha, pois o laticínio destina sua produção e o cliente pode oferecer um produto que sozinho não poderia vender.

5.2 DISCUSSÕES

Tendo em vista os casos apresentados acima, a seguir serão feitas as discussões pertinentes aos fabricantes de marcas próprias. O Quadro 5 ilustra o resumo das informações obtidas nas entrevistas.

Quadro 5 – Resumo das informações obtidas nas entrevistas

FABRICANTES			Fabricante A	Fabricante B	Fabricante C	Fabricante D	Fabricante E	Fabricante F	Fabricante G	Fabricante H
1	Faturamento mensal	R$	1.3 milhões	NA	NA	360 mil	100 mil	NA	57 mil	1,2 milhões
2	Gestão	Familiar	X	X			X	X	X	
		Profissional				X				
		Mista (familiar + profissional)			X					X
3	Volume mensal produzido		1 milhão litros	1,4 milhões litros	340 mil kg	700 mil litros	2,3 mil litros	30 mil litros	6 mil kg	1 443 mil kg
4	Capacidade ociosa		30%	0%	30%	30%	50%	30%	50%	20%
5	Unidades produtoras		1	6	1	1	1	1	1	1
6	Destino da produção	Município	X	X	X	X	X	X	X	
		Outras regiões do estado	X	X	X	X		X	X	
		Outros estados	X	X	X		X			X
7	Fornecedores de matéria-prima		60	800	50	350	20	150	50	100
8	Relação com os fornecedores	Cadastro		X	X	X		X	X	X
		Contrato	X							
		Nenhum					X			
9	Tipo de matéria-prima recebida	A								
		B	X					X		
		C		X	X	X	X	X	X	X
10	Resfriamento nas propriedades		Granel individual	Granel individual	Granel individual	Granel individual	Imersão	Granel individual		Granel e imersão
11	Teste de Alizarol		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
12	Laboratório próprio	Sim	X	X	X	X	X	X	X	X
		Não								

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

FABRICANTES			Fabricante A	Fabricante B	Fabricante C	Fabricante D	Fabricante E	Fabricante F	Fabricante G	Fabricante H
13	Sistemas de qualidade	Sim	X	X	X	X	X	X	X	X
		Não								
14	Produtos lançados nos dois últimos anos		7	2	0	1	0	2	3	3
15	Modificações para os lançamentos	Sim	X	X				X	X	
		Não			X	X	X			X
16	Linhas de produtos existentes		35	2	7	2	8	4	6	8
17	Proposta para produção de marcas próprias	Sim	X	X	X	X	X	X	X	X
		Não								
18	Contrato com o cliente	Sim	X	X	X		X	X	X	X
		Não				X				
19	Melhorias no processo produtivo para as marcas próprias	Sim	X	X					X	
		Não			X	X	X	X		X
20	Parte comprometida com as marcas próprias		30%	10%	15%	30%	10%	30%	30%	30%
21	Benefícios da parceria		Melhoria dos produtos da empresa	Melhorias para o processo; Diluição dos custos fixos	Ocupar capacidade ociosa	Diminuição de custos fixos; Ocupação de capacidade ociosa; Ganha-ganha.	Ocupar capacidade ociosa	Ocupar capacidade ociosa	Diluição de custos fixos	Exclusividade para a venda do produto; Divulgação da empresa

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

FABRICANTES			Fabricante A	Fabricante B	Fabricante C	Fabricante D	Fabricante E	Fabricante F	Fabricante G	Fabricante H
22	Problemas da parceria		Volume baixo no início da parceria	Parcerias com grandes redes "sufocam" fornecedores pequenos; Parceria somente com empresas menores	Processo muito burocrático quando envolve grandes redes; Dificuldade para aprovar novos produtos	Parceria variável; Não é viável com grandes parceiros.	Não tem interesse com grandes empresas pois te medo de "ficar na mão" após vencimento de contrato.	Nenhum	Nenhum	Nenhum
23	Avaliação final	Positiva	X	X	X	X	X	X	X	X
		Negativa								

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

A pesquisa teve início com o levantamento do faturamento das empresas o qual foi obtido em nível de caracterização sendo que o mesmo varia entre 52 mil reais a 1,3 milhões de reais mensais. Convém ressaltar que três laticínios, os quais representam 37% da amostra, não informaram o faturamento.

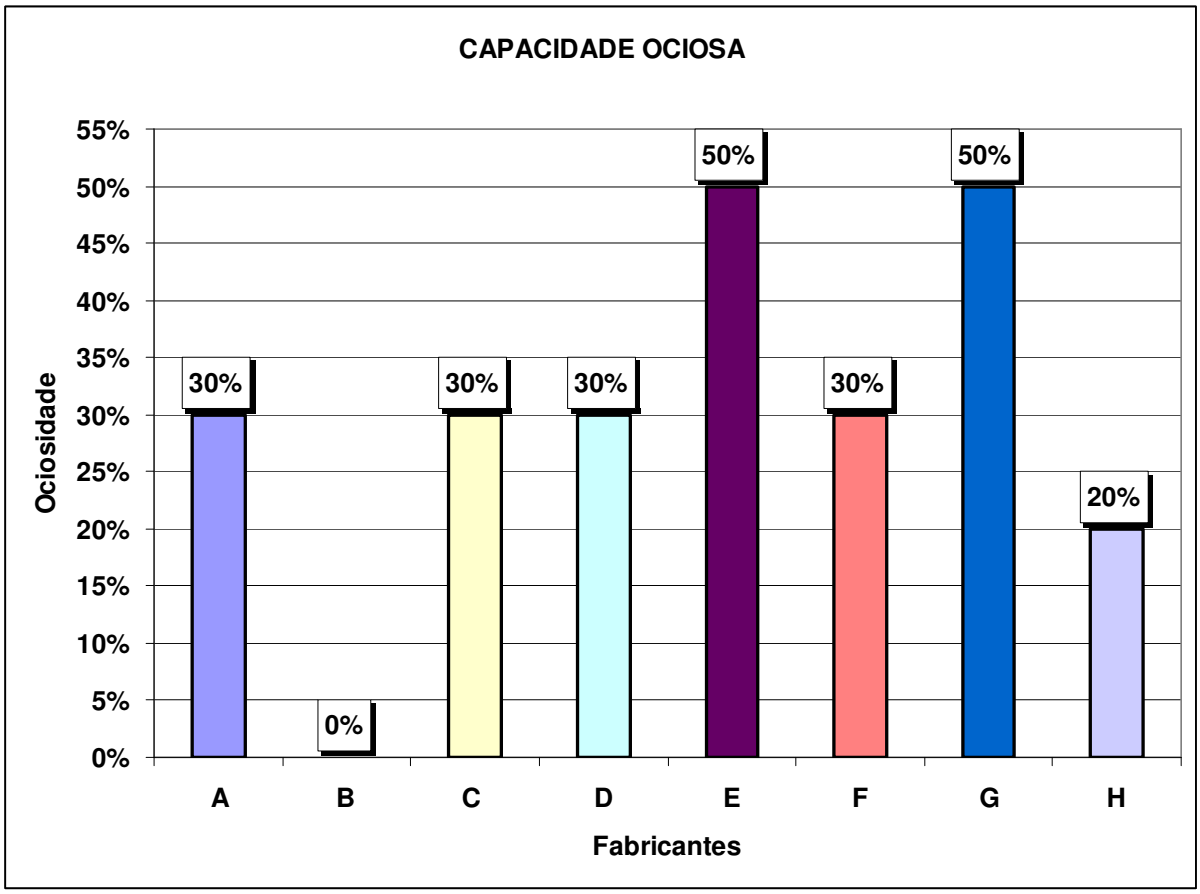
Apenas o fabricante D emprega gestão profissional, os fabricantes A, B, E, F e G empregam gestão familiar, e os fabricantes C e H empregam a gestão mista, ou seja alguém da família do proprietário gere os negócios, porém conta com a ajuda de mão de obra profissional.

Iniciativas com origem familiar e gestão familiar são bem comuns no estado do Paraná. Além dos laticínios participantes deste estudo são observadas também outras iniciativas na área de alimentos no estado do Paraná, como é o caso das conservas e outros produtos coloniais que levam a marca "Maripá – cidade das orquídeas", fabricadas em sua maioria por famílias da cidade de Maripá no oeste do Paraná, conforme estudo realizado por Barbosa et al. (2010). Neste estudo os autores observaram que inicialmente as pequenas empresas não contaram com nenhum apoio, ou seja, atuavam por conta própria, com pouca inovação e dificuldades na comercialização, que era informal. Buscaram então apoio junto a órgãos da região e assim os produtos passaram a ser inspecionados pela vigilância sanitária do município e tiveram sua marca registrada, atitude que trouxe grandes benefícios às empresas produtoras. Tais iniciativas são benéficas, pois desenvolvem as regiões e geram renda para as famílias, porém a ausência de órgãos especializados e mão de obra qualificada geram uma deficiência de gestão da produção e, neste sentido, quando surgem propostas de trabalho relacionadas com parcerias, decisões podem ser tomadas de forma incoerente, uma vez que podem ocorrer falhas no momento da avaliação de todas as variáveis da parceria proposta.

Porém, a gestão não justifica a adesão ou não por parcerias, ela apenas é uma forma de caracterizar os laticínios, já que dentro da mesma gestão existem exemplos de sucesso e que buscam cada vez mais parcerias como é o caso do fabricante A, e casos em que a parceria serve apenas para diluir custos, como é o caso do fabricante B.

Em relação ao volume produzido nas empresas fabricantes de marcas próprias, os mesmos variam entre 6.000 quilos (60 mil litros de leite) a 1,4 milhões de litros no mês. Portanto é possível observar a presença de parcerias em unidades fabris com portes bem diferentes. Convém ressaltar que a característica comum entre os fornecedores de marcas próprias é a ociosidade, conforme demonstra o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Capacidade ociosa dos laticínios paranaenses fabricantes de marcas próprias



Fontes: Dados da pesquisa de campo.

A ociosidade é uma característica presente na maioria dos entrevistados com exceção do fabricante B, e o nível de ociosidade varia entre 20% a 50%. Todos os entrevistados citam de alguma forma que a parceria foi muito importante para ocupar a capacidade ociosa, e que este fator teve grande peso no momento de decidir por fabricar ou não marcas próprias. No caso do fabricante B, que indaga não possuir ociosidade, foi observado o rompimento da parceria com uma grande rede, para a qual o fabricante atendeu várias exigências, porém o custo de produção ficou muito alto. Neste sentido a parceria com a grande rede foi rompida e o fabricante firmou parcerias com empresas menores, que não exigiram alterações no processo produtivo e nem nas formulações existentes, assim os custos com o investimento que havia sido feito para a grande rede foram diluídos com as parcerias realizadas com os pequenos compradores.

O fato de existir ociosidade é de grande peso no momento de aderir a alguma estratégia para o aumento do volume de produção. A ociosidade geralmente ocorre, pois a oferta da matéria-prima leite é sazonal e ainda, não existem equipamentos específicos para

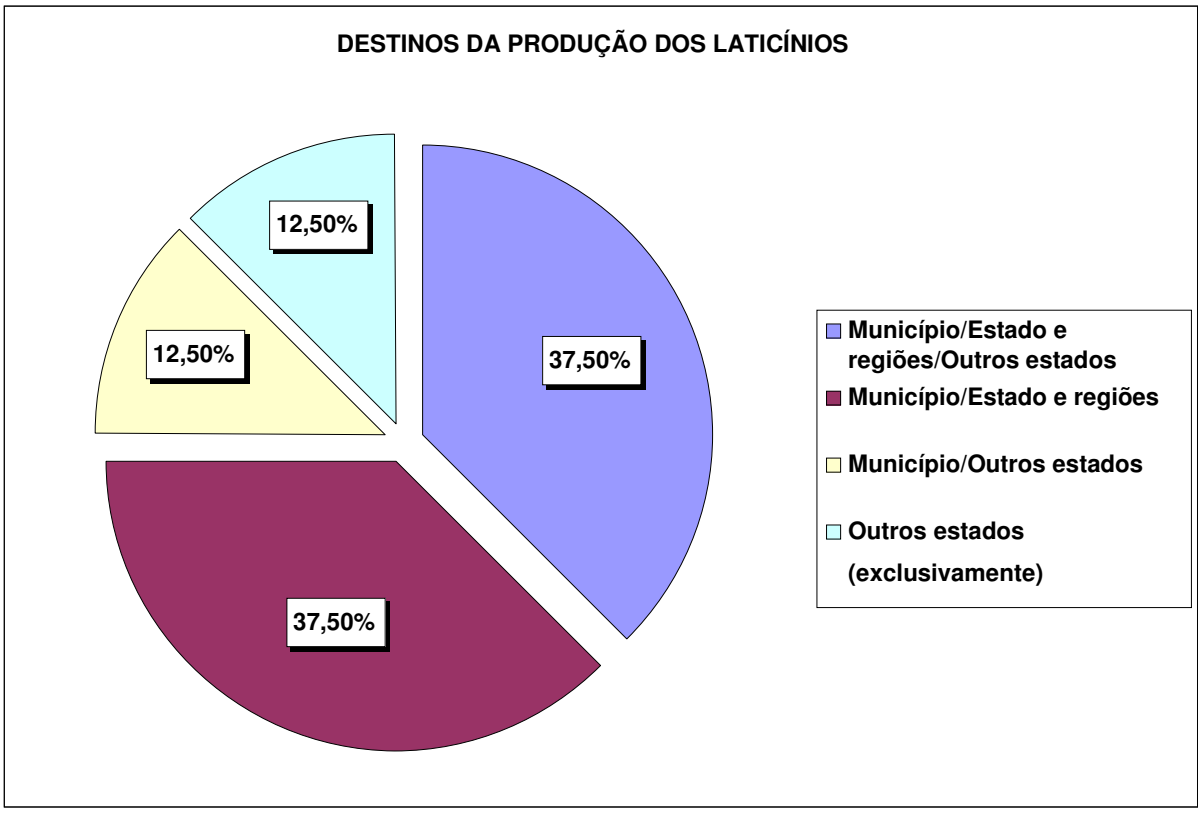
cada fábrica conforme suas capacidades, os equipamentos são dimensionados dentro de algumas faixas de produção e assim nem sempre serão adequados a todos os laticínios.

De maneira geral, conforme já supracitado, todos os entrevistados acreditam que a parceria é importante para diminuir a ociosidade e diminuir os custos fixos da produção, porém outros fatores também precisam ser levados em consideração para a adesão da parceria marcas próprias, o que segundo a pesquisa, não ocorre com os fabricantes paranaenses de marcas próprias, pois os entrevistados não citam muitas outras vantagens e inclusive a maioria não quer parcerias que exijam mudanças. Assim é possível observar de forma clara a presença de economias de escala para estes casos que consideram a diluição dos custos fixos o ponto mais importante da parceria. Verifica-se, portanto, que economias de escala ocorrem quando há uma redução no custo médio, ao se aumentar a quantidade de bens produzidos ou serviços prestados. Tal redução será verificada enquanto o custo marginal, referente à última unidade produzida, for inferior ao custo médio total. Por isso, ao produzir um volume maior, o custo de cada bem será menor.

Ainda considerando economias de escala observou-se em apenas um fabricante a presença de mais de uma unidade produtora. O fabricante B possui um total de 6 unidades produtoras, porém em apenas uma delas é fabricada a marca própria, todas as demais trabalham com apenas uma unidade produtora. Portanto o fabricante B associa a economia de escala à escopo assim como o fabricante A pois diversificam sua produção. Algumas empresas conseguem reduzir seus custos médios com a diversificação de produtos, provocando uma redução em seu custo médio. Esta definição de economias de escopo tem seu embasamento no conceito de subatividades de custos, o que permite concluir que a existência de economias de escopo depende em grande medida das economias de escala (KUFPER; HASENCLEVER, 2002)

Os destinos dos produtos também foram investigados e foram observadas três formas de comercializar a produção dos entrevistados; município e região do município; outras regiões do estado e ainda outros estados. O destino dos produtos dos laticínios fabricantes de marca própria é importante, pois demonstra a qualidade dos mesmos perante aos órgãos competentes, que somente liberam a comercialização dos produtos para determinados destinos de acordo com exigências estabelecidas em legislação e que devem ser atendidas. Convém ressaltar que estes destinos são dados a toda a produção dos laticínios e não apenas aos produtos de marcas próprias. O Gráfico 4 ilustra o destino da produção dos laticínios que participaram da pesquisa.

Gráfico 4 – Destino da produção dos laticínios participantes da pesquisa



Fontes: Dados da pesquisa de campo.

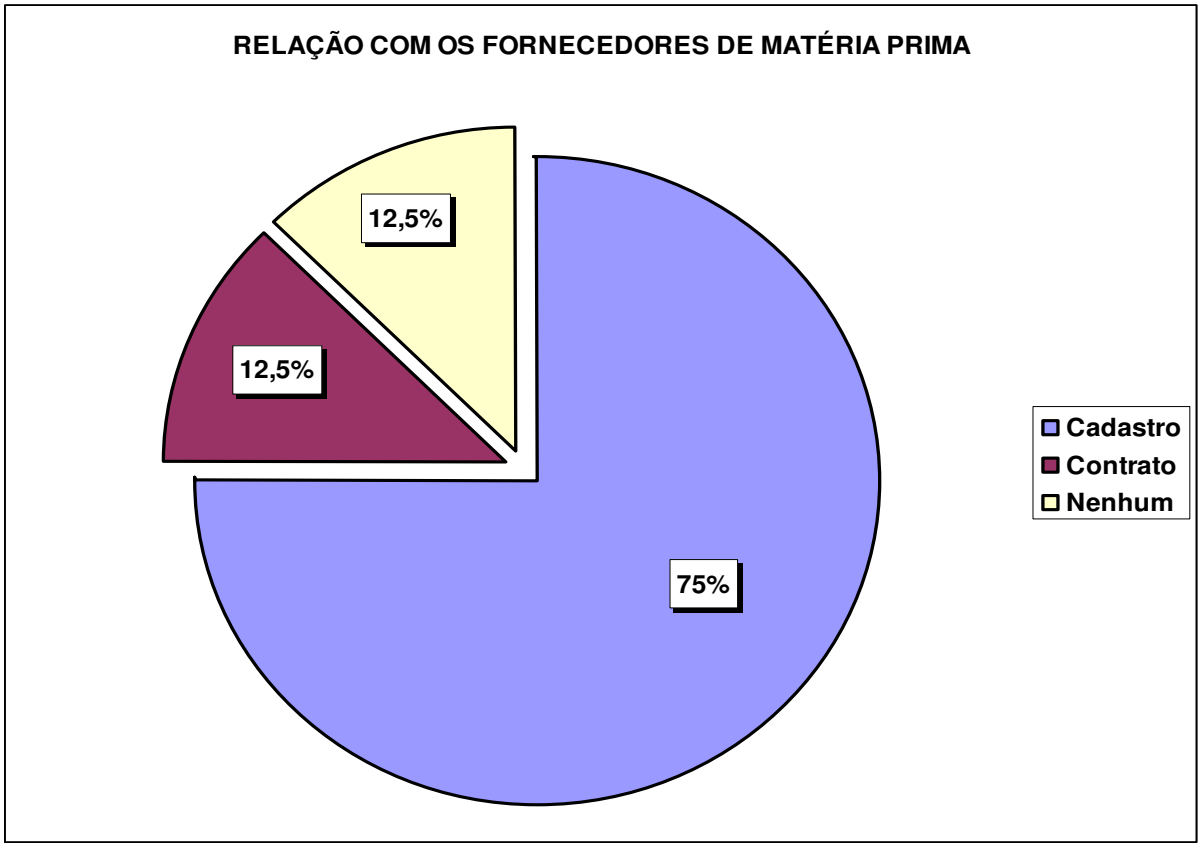
Outros indicadores também podem demonstrar a qualidade do produto, que é um quesito observado por quem procura um parceiro para produzir marcas próprias. O indicador neste caso é o número de fornecedores da matéria prima (leite), pois quanto maior o número de fornecedores, maiores são as dificuldades de controlar e implantar as boas práticas de fabricação. Os entrevistados apresentaram entre 20 e 800 fornecedores, porém é pertinente lembrar que os portes também variam, e todos os fabricantes entrevistados possuem laboratório próprio com vistas a realizar análises que garantem a qualidade da matéria prima e também dos produtos acabados conforme preconiza a legislação vigente para cada um deles.

Nota-se que, na última década, os varejistas ficaram maiores e mais exigentes, e suas marcas próprias se tornaram presentes e bem-sucedidas, ganhando assim, a força necessária para investimentos em *branding*. Atualmente os varejistas posicionam suas marcas como marcas que adquiriram direitos. Elas estão cada vez mais invadidas de emoção e de uma imagem expressiva. Não retratam mais apenas a lógica funcional que as dominavam há uma geração (KUMAR; STEENKAMP, 2008).

Não só o controle da matéria prima caracteriza a preocupação com os fornecedores de leite para o processamento dos produtos dentro dos laticínios, existe uma forma de registrar estes fornecedores de matéria prima, que pode ocorrer através de cadastro ou contrato. Porém

os entrevistados relatam que é muito difícil manter os fornecedores de leite, visto que, a todo o momento, concorrentes oferecem preços com alguns centavos adicionais, e isto é motivo para que haja a migração para outras empresas. O Gráfico 5 ilustra a relação dos fabricantes de marcas próprias lácteas com os fornecedores de leite.

Gráfico 5 – Relação existente entre os fabricantes de marcas próprias e seus fornecedores de leite



Fontes: Dados da pesquisa, elaborado pela autora.

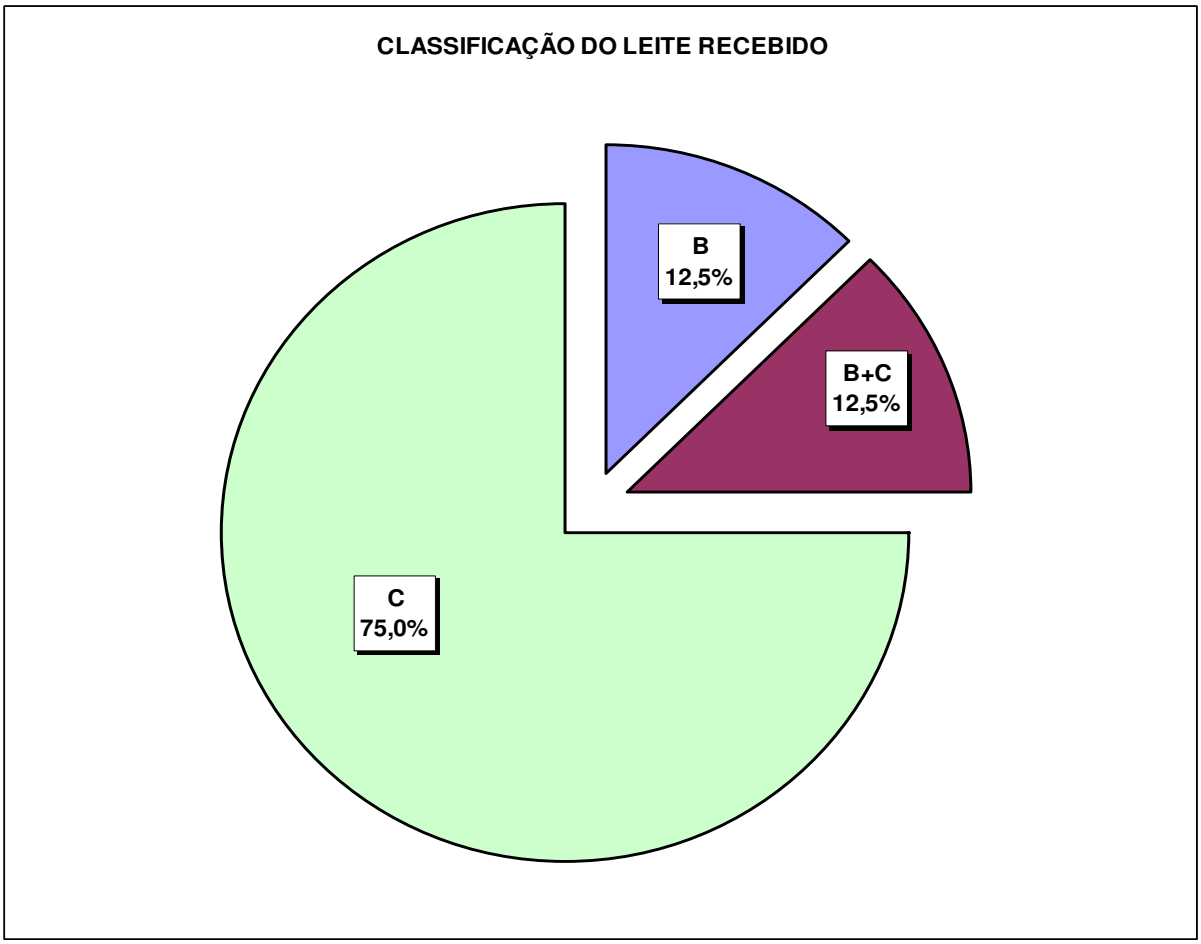
Apenas um dos entrevistados não mantém nenhum tipo de relação com o fornecedor de leite, o fabricante E, que é o fabricante com o menor número de fornecedores, ou seja, 20, conforme já supracitado. Destaca-se ainda que apenas o laticínio que atende a uma grande rede de varejo possui contrato com seus fornecedores de leite, sendo o objetivo do contrato pré-acordar condições essências para garantir a qualidade do leite.

Este aspecto merece uma ressalva, pois a partir do momento em que os laticínios se envolvem em iniciativas que exigem maior controle da qualidade, será necessário o estreitamento da relação com os fornecedores. Os contratos, portanto, podem ser mais bem discutidos como uma alternativa que propicie uma relação de benefícios mútuos, garantindo uma matéria-prima de melhor qualidade, e, por outro lado, garantindo melhores condições aos

produtores de leite. Obviamente os produtores também precisam ser estimulados, envolvidos na iniciativa, seja através de remuneração variável, bônus, enfim, estratégias que garantam maior renda ao produtor, para que possam reinvestir na propriedade.

Observa-se ainda que o tipo de leite recebido também seja um indicador de qualidade. O Gráfico 6 apresenta os tipos de leite recebidos pelos fabricantes paranaenses de marcas próprias.

Gráfico 6 – Classificação do leite recebido pelos fabricantes paranaenses de marcas próprias



Fontes: Dados da pesquisa de campo.

O leite é classificado de acordo com a contagem de células somáticas, sendo o leite tipo C com o maior número de células somáticas e o leite tipo A com um número menor. Todos os tipos são aprovados para industrialização, porém os leites com um número menor de células somáticas possuem qualidade maior. O fato de apresentar a baixa contagem somática significa que houve uma ordenha higiênica, bem como as boas práticas de fabricação foram mantidas no momento da refrigeração do leite. Um número mais alto de células somáticas indica que o leite possui condições para o desenvolvimento microbiano, e que alguma etapa

da obtenção e refrigeração do leite necessita de melhorias com vistas a inibir a reprodução microbiana.

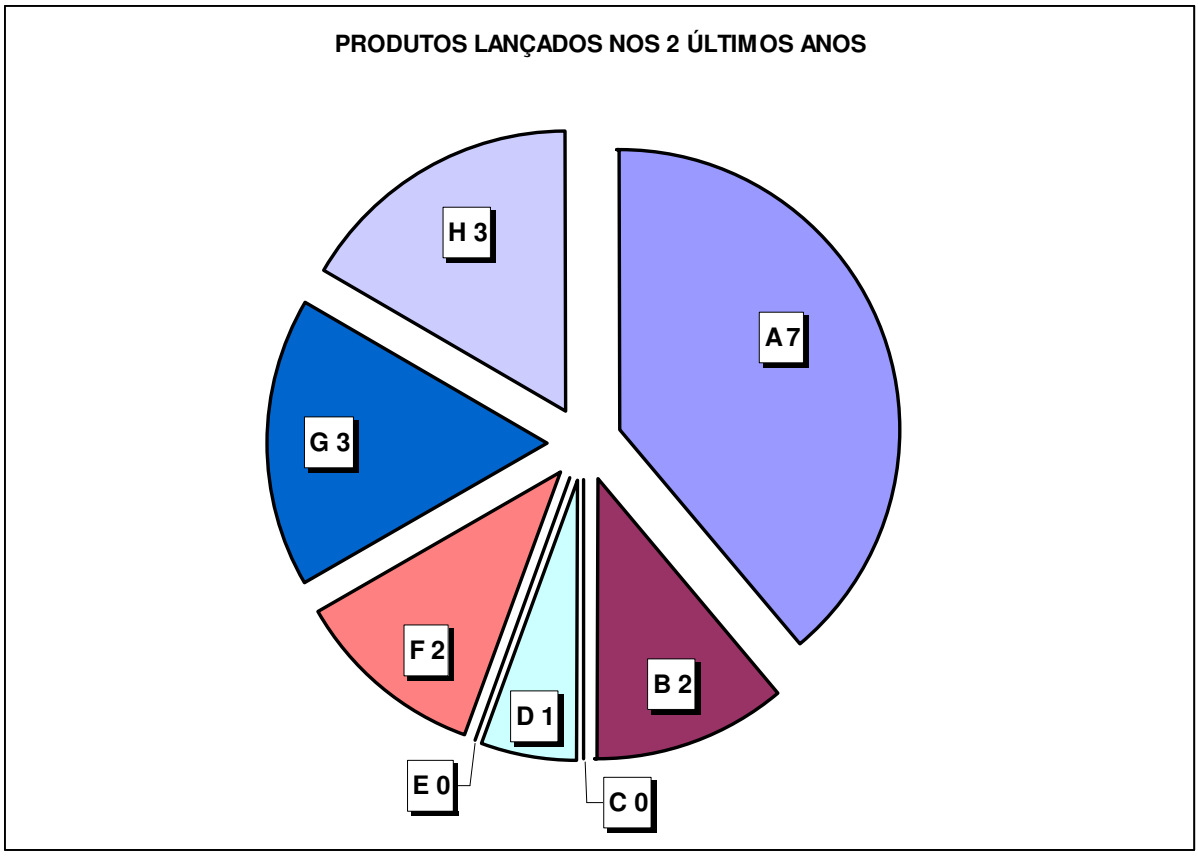
No estudo feito, observou-se que apenas um fabricante possui matéria prima unicamente enquadrada no tipo B, o fabricante A. Este fabricante menciona que a adoção da parceria para a produção de marcas próprias assegurou a melhoria dos próprios produtos, ou seja, as exigências feitas pelo parceiro foram estendidas aos demais produtos do fabricante, e consequentemente a toda a cadeia de produção. Destaca-se que este é o único laticínio que possui contratos com os produtores de leite, e oferece aos mesmos uma remuneração variável.

Convém ressaltar que este fabricante cita a parceria como muito positiva, e que inclusive já se prepara para atender novas parcerias de marcas próprias. Percebe-se aqui uma visão ampla do sistema de parcerias para marcas próprias, o fabricante se propõe a alteração e mudanças para atender as marcas próprias e também melhorar os produtos com a sua marca. Frisa ainda que ao adotar uma estratégia como as marcas próprias são importantes contar com outros parceiros, como por exemplo, canais de distribuição e parcerias que auxiliam na divulgação da empresa, e inclusive como fabricante de marca própria. A entrevistada não cita em específico que parcerias são estas, mas destacou a importância de procurar por parceiros, pois isto faz com que a empresa seja divulgada e consequentemente procurada para novos negócios. Observa-se ainda que esta preocupação com a inovação e melhoria dos produtos foi encontrada efetivamente em apenas um dos fabricantes, os demais aceitam a parceria desde que o cliente queira um produto já existente, ou seja, não querem fazer grandes ajustes para atender a parceiro. O fabricante H diz estar interessado em novas parcerias com mudanças, e já estuda ampliações estruturais, porém atualmente não possui capacidade física para atender clientes que queiram produtos que necessitam de adequações na planta produtiva.

Ainda em relação à qualidade dos produtos é importante ressaltar que todos os fabricantes possuem sistemas de qualidade implantados, como por exemplo, os manuais de boas práticas de fabricação, 5 sensos, e programas de auto controle.

Outro ponto observado pela pesquisa foi o lançamento de produtos nos dois últimos anos. A inovação é uma forma de demonstrar o quanto as empresas estão aptas ou não a desenvolver novos produtos. Ressalta-se que não são produtos de marcas próprias, o questionamento visa obter a inovação dentro das fábricas. O Gráfico 7 demonstra os produtos lançados nos dois últimos anos pelos fabricantes paranaenses de marcas próprias.

Gráfico 7 – Produtos lançados nos dois últimos anos pelos fabricantes paranaenses de marcas próprias



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

O maior número de lançamentos encontra-se no fabricante A, que também apresenta o leite de melhor qualidade e outras características já supracitadas, reforçando a visão inovadora deste fornecedor.

Em relação a alterações nas plantas produtivas para esses produtos lançados, 50% fez modificações e 50% não, ou seja, a metade dos fabricantes não fez alterações para os seus novos produtos lançados.

A pesquisa ainda pretendeu investigar, além dos novos lançamentos, o total de linhas de produtos existentes nas plantas produtivas, sendo os números obtidos a partir de 2 até 35 produtos conforme o Tabela 8.

Tabela 8 – Linhas de produtos existentes nas plantas produtivas paranaenses.

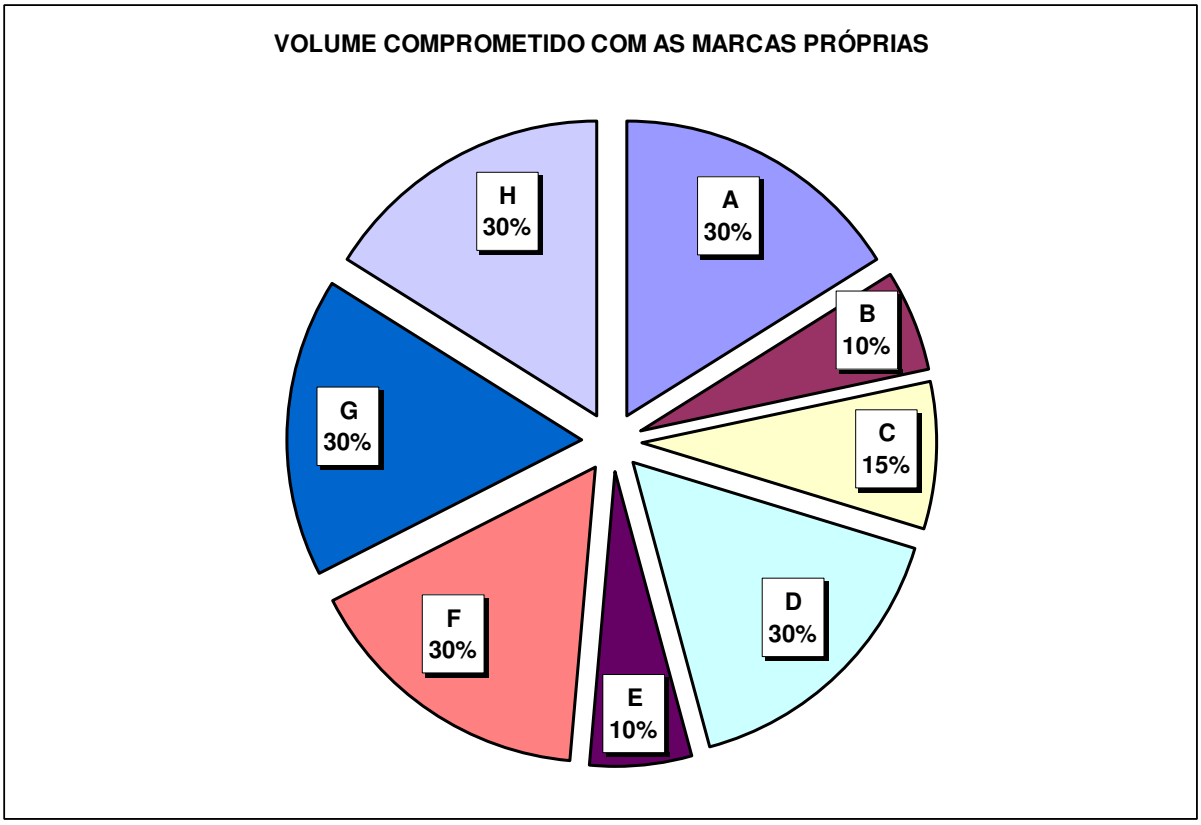
Fabricante	Linhas de produtos
A	35
B	2
C	7
D	2
E	8
F	4
G	6
H	8

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Com exceção do fabricante A que possui vários produtos, os demais apresentam poucas linhas de produtos, caracterizando mais uma vez a presença de economias de escala na maioria dos entrevistados, que vislumbram volume, porém com pouca ou nenhuma alteração nos produtos manufaturados e na planta produtiva existente, ou seja, praticamente inexiste economia de escopo.

Em relação à fabricação dos produtos destinados às marcas próprias primeiramente serão demonstrados os dados sobre o volume produzido que é comprometido com as marcas próprias. O Gráfico 8 ilustra estes dados.

Gráfico 8 – Volume comprometido com as marcas próprias nos laticínios paranaenses

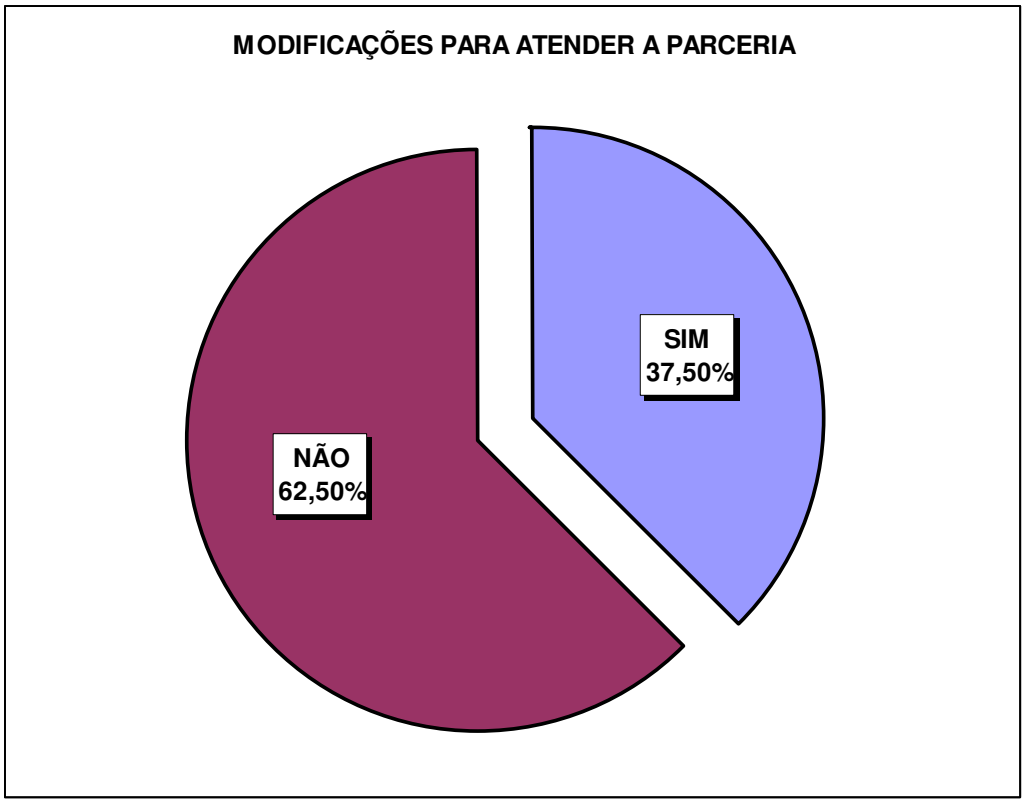


Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Observa-se através do gráfico que as empresas destinam até 30% de sua produção para as marcas próprias. Quando questionados sobre um possível aumento neste valor, apenas o laticínio A mostrou-se disposto a aderir novas parcerias sem prontamente impor condições, os demais imediatamente após serem questionados colocaram algumas restrições para a aceitação, dentre os motivos pode-se destacar a questão de parcerias frustradas com grandes redes, exigências que requerem investimentos altos, dificuldades para aprovar novos produtos, situação que a empresa ficará após o término do contrato, principalmente quando a parceria envolve mudanças exclusivas, que podem tornar a fábrica ociosa com o rompimento do contrato.

Estes relatos demonstram insatisfações em algum momento da parceria. As insatisfações por sua vez geram a insegurança que alguns laticínios têm em firmar parceria com grandes empresas, como é o caso do laticínio B, que afirma que grandes redes "sufocam" as empresas pequenas, o custo de produção está muito além do que o parceiro quer pagar. Neste sentido observa-se que a maioria busca uma parceria que não exija mudanças, e este dado pode ser observado no Gráfico 9 que ilustra quantas unidades produtoras realizaram mudanças estruturais e de formulação, para atender as marcas próprias.

Gráfico 9 – Fabricantes paranaenses de marcas próprias que realizaram modificações para atender a parceria



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Observa-se no gráfico que apenas três (37,50%) fabricantes lácteos paranaenses fizeram alterações para atender a parceria de marcas próprias, os demais aderiram parcerias que se adequassem à estrutura já existente, alguns tinham o produto que o cliente desejava e assim não foram necessárias modificações, porém outros deixam claro que não querem parcerias que exigem mudanças como é o caso dos fabricantes D e F. Os fabricantes A, B e G realizaram modificações, porém a empresas B e G, atualmente buscam parcerias dentro das condições estruturais e de formulação já existentes. Os fabricantes C, E e H não fizeram alterações, pois seus produtos estavam dentro das condições pré-estabelecidas pelo cliente, porém C e E deixaram claro que só firmarão parcerias dentro destas condições, já H aceita propostas para alterações, a entrevistada ressalta inclusive que a fábrica esta avaliando a possibilidade de expansão em suas instalações, com vistas a aumentar a gama de produtos e conseqüentemente atender parcerias que possam surgir, porém no momento não consegue montar novas linhas de produtos, neste sentido seriam necessárias parcerias com os produtos já existentes.

Os dados de certa forma demonstram fragilidade dentro da maioria das empresas fabricantes de marcas próprias, pois as próprias falas dos entrevistados denotam medo em relação ao futuro da parceria, conforme já supracitado no Quadro 5.

Os entrevistados foram questionados ainda em relação ao contrato, sendo que o fabricante D não possui contrato com o parceiro de marcas próprias, o acerto sobre as quantias e condições é feito de forma verbal. A ausência de contrato formal trás total instabilidade na relação de parceria para a fabricação de marcas próprias, pois a qualquer momento podem surgir insatisfações que não poderão ser buscadas de forma legal, vez que não existe nenhum documento registrado com as condições acordadas entre as partes.

E, por fim, foram solicitadas aos entrevistados as suas opiniões finais sobre a parceria. O quadro 6 demonstra as opiniões.

Quadro 6 – Avaliação das marcas próprias de acordo com os fabricantes paranaenses

Fabricantes	Pontos positivos	Pontos negativos	Avaliação final
A	Melhoria nos produtos da empresa	Volume baixo no início da parceria	Positiva
B	Melhorias para o processo; Diluição dos custos fixos	Parcerias com grandes redes "sufocam" fornecedores pequenos; Parceria somente com empresas menores	Positiva (desde que com parceiros de menor porte)
C	Ocupar capacidade ociosa	Processo muito burocrático quando envolve grandes redes; Dificuldade para aprovar novos produtos	Positiva
D	Diminuição de custos fixos; Ocupação de capacidade ociosa; Ganha-ganha	Parceria variável; Não é viável com grandes parceiros.	Positiva
E	Ocupar capacidade ociosa	Não tem interesse com grandes empresas, pois tem medo de "ficar na mão" após vencimento de contrato.	Positiva
F	Ocupar capacidade ociosa	Nenhum	Positiva
G	Diluição de custos fixos	Nenhum	Positiva
H	Exclusividade para a venda do produto; Divulgação da empresa	Nenhum	Positiva

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Estes dados já foram citados em uma tabela acima, porém foram inseridos novamente para reforçar a avaliação final dos entrevistados sobre a estratégia de marcas próprias em suas empresas, que vêem a estratégia como benéfica, porém, não tem interesse em fechar parcerias com grandes redes (B, C, D e E) e buscam parcerias que não requerem modificações (F e G), com exceção dos casos A e H.

6 CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta as conclusões desta dissertação, objetivando demonstrar as contribuições do estudo realizado. Primeiramente expõe-se uma síntese dos resultados baseados nos objetivos propostos. Na sequência são apresentadas proposições que podem auxiliar as organizações envolvidas para a obtenção de melhores resultados no que diz respeito às estratégias que possam aprimorar suas condições produtivas. O terceiro tópico trata das limitações desta dissertação. E por fim são sugeridos alguns estudos que poderão ser realizados a partir deste trabalho.

Os objetivos específicos propostos neste trabalho foram:

- Compreender as razões que induzem as unidades produtoras paranaenses a produzir marcas próprias, avaliando as vantagens e desvantagens das estratégias de marcas próprias;
- Identificar os fatores determinantes e condicionantes da parceria;
- Avaliar a relevância da adoção das estratégias de marcas próprias para os fabricantes.

Neste sentido o Quadro 7 sumariza os resultados obtidos perante os objetivos que foram propostos.

Quadro 7 – Síntese dos resultados baseada nos objetivos propostos

Objetivos	Resultados obtidos
Compreender as razões que induzem as unidades produtoras paranaenses a produzir marcas próprias, avaliando as vantagens e desvantagens das estratégias de marcas próprias	Razões: a principal razão pela busca por parcerias é a ocupação da capacidade ociosa dentro das plantas produtivas, destacam-se ainda melhorias nos próprios processos produtivos, produtos presentes em grandes redes e exclusividade com o cliente
	Vantagens: • melhorias no próprio processo e produtos; • diluição de custos fixos; • redução de capacidade ociosa;
	Desvantagens: • volumes de venda; • exigências feitas por parte do parceiro, principalmente quando se trata de grandes redes; • burocracia para registrar novos produtos; • viabilidade de produtos e processo; • situação pós-parceria (contratos nem sempre garantem relações de longo prazo).
Identificar os fatores determinantes e condicionantes da parceria	Determinantes: • presença de capacidade ociosa; • condições físicas para adequar-se à parceria; • condições para fabricar o produto para a parceria marcas próprias; Condicionantes: • porte do parceiro; • formulação do produto; • volume; • capacidade física
Avaliar a relevância da adoção das estratégias de marcas próprias para os fabricantes.	De forma geral a adoção deste tipo de estratégia é positiva e importante para os laticínios paranaenses, porém 50% destacam não ter interesse em parcerias com grandes redes, já os demais acreditam que a parceria seja de grande importância e relevante, pois ocupam capacidade ociosa presente nas plantas produtivas, as exigências do cliente melhoram os próprios produtos e processos, além de divulgar a empresa fabricante, pois o nome do fabricante por lei deve ser impresso na embalagem

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Portanto, segundo esta síntese, considera-se a parceria como positiva e interessante, apesar das ressalvas quantos as desvantagens e em relação às grandes redes por parte de 50%

dos entrevistados, pois caso a parceria não ocorresse a capacidade ociosa dentro das fábricas seria maior, e não haveria como diluir gastos fixos.

Observa-se que o fato de fabricantes se imporem contra grandes redes e também contra alterações em seus processos produtivos reforça a menor incidência de economias de escopo e a predominância de economias de escala. Uma das explicações para a economia de escala é a diluição dos custos fixos. O estudo realizado por Toillier (2003) mesmo sendo em empresas de outros segmentos também demonstrou a busca por aumento do volume. De forma geral, uma empresa incorre em custos que independem da quantidade produzida, pelo menos em determinado intervalo produtivo. Entre eles, pode-se citar o maquinário, o seguro, a manutenção, os impostos sobre a propriedade e os funcionários do setor administrativo. Ao elevar o nível de produção, esses valores são divididos por quantidades maiores e resultam num custo unitário menor (BESANKO et al., 2006; KREPS, 2004 apud ZANON, 2011).

Conforme Farina (2000), quando a empresa pode produzir dois produtos com custo menor do que se fossem produzidos por empresas independentes, ela deve levar em consideração a existência de economias de escopo. Porém observou-se no estudo que a maioria dos entrevistados tem baixo ou nenhum interesse em absorver produtos diferenciados dos já existentes nas plantas produtivas e produzi-los concomitantemente. Verifica-se assim que caso algum varejista não consiga fornecedores para dois produtos diferentes em uma mesma fábrica, ele precisará se envolver com mais de um fabricante, o que pode implicar em custos maiores (principalmente os custos de transação). Destacam-se aqui exceções para os fabricantes A, que já fabrica um produto diferenciado e ainda atende a três varejistas diferentes, e H, que está disposto a atender grandes redes e realizar modificações em seus produtos e planta produtiva. Ressalta-se que as marcas próprias não são simples estratégias para aumentar o volume nas fábricas, elas envolvem uma série de fatores a serem considerados no momento de sua adoção.

O argumento a seguir explica o que o ocorre com o fabricante A. Percebe-se que algumas empresas conseguem reduzir seus custos médios com a diversificação de produtos, provocando uma redução em seu custo médio. Esta definição de economias de escopo tem seu embasamento no conceito de subatividades de custos, o que permite concluir que a existência de economias de escopo depende em grande medida das economias de escala (KUFPER; HASENCLEVER, 2002).

Como forma de auxiliar as organizações envolvidas neste estudo propõe-se a observação das iniciativas de sucesso, sendo um exemplo o fabricante A apresentado neste estudo, visto que a maioria indagou ter observado e/ou vivenciado experiências negativas

principalmente em relação aos grandes varejistas, que os motivaram a restrições com estes parceiros. Com base nos resultados obtidos em relação à mão de obra empregada sugere-se também o emprego de pessoas especializadas em gestão de negócios e estratégias, no sentido de organizar e avaliar com maior profundidade as propostas de parcerias que são oferecidas aos fabricantes lácteos, levando em consideração vários pontos que podem ir além da capacidade ociosa. O planejamento das plantas produtivas também precisa de uma atenção especial visto que a capacidade ociosa média dos fabricantes paranaenses ficou em torno de 30%, e neste sentido muitas vezes algumas parcerias são feitas sem grandes avaliações, com o intuito imediato de diminuir os custos fixos existentes, porém sem avaliações a longo prazo.

O presente estudo mapeou e apontou a situação dos fabricantes paranaenses de marcas próprias, porém de forma alguma esgota este tema, visto que a maioria dos estudos ainda aborda a ótica do comerciante das marcas próprias, o varejo. Apresentou as características dos fabricantes e seus anseios. É possível observar que na maioria das plantas produtivas não há grandes inovações e alterações e nem mesmo emprego de gestão específica para o caso das marcas próprias. Pode-se assim afirmar que a produção de marcas próprias, para a grande maioria dos entrevistados, é um meio de destinar um possível excedente e diluir os custos fixos conforme já mencionado. Os laticínios, público alvo deste estudo são empresas com características bem peculiares e talvez não possam ser comparados com outros tipos de fabricantes de marcas próprias, mas sim utilizados como exemplos que apresentam características específicas. Quando se trata de empresas lácteas, tem-se um grande número de empresas familiares, e que utilizam à mão de obra familiar. A matéria prima empregada é altamente perecível necessitando de condições especiais na obtenção e armazenamento, estas etapas também requerem investimentos em máquinas para ordenha mecânica e refrigeradores, o processamento precisa ocorrer em um período de tempo pré-determinado para inibir o crescimento microbiano e conseqüentemente garantir a qualidade dos produtos que serão obtidos a partir desta matéria prima.

Destaca-se também que a matéria-prima principal, leite, ainda é sazonal, e este fator contribui com a presença de capacidade ociosa dentro destes fabricantes. Destaca-se também que os fornecedores de leite são altamente instáveis quanto ao fornecimento e migram para outros laticínios sempre que os preços ofertados são maiores, este é o motivo inclusive que justifica o fato de a maioria dos laticínios entrevistados neste estudo não conseguir uma relação contratual com os fornecedores de leite, a relação que ocorre geralmente é o cadastro.

6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Algumas dificuldades foram encontradas na realização desta pesquisa implicando em limitações que devem ser consideradas.

Primeiramente, é importante destacar a resistência às entrevistas por parte dos fabricantes paranaenses de marcas próprias, pois em relação ao total de fabricantes identificados, foi possível entrevistar apenas 47%, o que impediu uma pesquisa mais ampla e levou a realização de estudos de casos, que não permitem generalizações a partir das situações apresentadas. Os estudos de caso realizados demonstram as características de cada um dos envolvidos, mas uma análise feita em todos os fabricantes permitiria uma compreensão mais ampla da estratégia no estado do Paraná.

É importante ainda observar que a própria técnica de coleta de dados, a entrevista pessoal ou via telefone, pode ter um viés tanto do entrevistado quanto do próprio pesquisador. Assim, os entrevistados podem ter suprimido algum tipo de informação ou até mesmo manipulado algumas respostas para não comprometer a empresa, mesmo sob a garantia do anonimato. Além disso, sempre existe a possibilidade do pesquisador ter interpretado as respostas com alguma distorção em sua análise.

6.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como forma de colaborar com a temática das marcas próprias sugere-se novos estudos em outros segmentos alimentícios que envolvam matérias-primas *in natura* para que se possa observar o comportamento destas empresas, e demonstrar como outros segmentos se comportam e encaram as marcas próprias, vez que a insatisfação com grandes redes e as restrições quanto a fabricação de novos produtos podem estar atreladas a uma interpretação equivocada das marcas próprias, pois enquanto alguns fabricantes (A) se especializam e se capacitam para atender esta estratégia que necessita inovação e incorporação de tecnologias e produtos, outros associam a marca própria exclusivamente com a ocupação de capacidade ociosa, e descobrem por fim que muito mais é necessário para atender a estratégia, crescer e obter rentabilidade.

Outro aspecto que pode ser melhor explorado em novos estudos são as relações com os fornecedores de matéria prima dos fabricantes de marcas próprias. No caso do leite, que é um produto de grande impacto no cenário paranaense e que envolve uma grande quantidade

de pequenos produtores, alternativas que tornassem as relações mais estáveis e benéficas para ambos os lados são muito necessárias.

Além disso, recomendam-se estudos que se aprofundem na análise da viabilidade financeira da produção de marcas próprias e que explorem os diversos canais que hoje distribuem as marcas próprias, os varejos, os atacados, dentro das diversas cadeias agroindustriais. Este estudo pretendeu instigar os pesquisadores a novas indagações que envolvem as marcas próprias, mas, de nenhuma forma esgota o assunto, que ainda é novo e merece novas abordagens teórico-empiricas.

REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Criando e administrando marcas de sucesso.** São Paulo: Futura, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS E TERCEIRIZAÇÃO (ABMAPRO). **Redes enxugam número de marcas próprias.** 2011. Disponível em: <http://www.abmapro.org.br/page/noticias_clipping_detalhes.asp?id-1078>. Acesso em: 15 abr. 2012.

ACNIELSEN. **8º estudo anual de marcas próprias,** 2002. Disponível em: http://www.portalapas.org.br/imagens/Nielsen_marcasproprias.pdf Acesso em: maio. 2011.

_____. **Marcas próprias 2010:** 16º estudo anual. São Paulo: ACNielsen, 2011.

ARAUJO, Juliano; PINHO, Marcelo. Economias de escala em duas tecnologias alternativas: um estudo do setor siderúrgico. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2004, Florianópolis. **Anais…** Florianópolis: UNISC, 2004, p. 3438-3445.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE LEITE (ABPL). **Lácteos:** cadeia do leite é a maior empregadora do setor privado, 2010. Disponível em: <http://www.leitebrasil.org.br/>. Acesso em: 20 maio 2011.

_____. **Estatísticas,** 2011. Disponível em: <http://www.leitebrasil.org.br/estatisticas.htm>. Acesso em: 17 maio 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LEITE LONGA VIDA (ABLV). **Comportamento das vendas externas de leite "Longa Vida",** 2011. Disponível em: <http://www.ablv.org.br>. Acesso em: 23 maio 2011.

BAKER, Michael John. **Administração de marketing.** Tradução de Arlete Simille Marques. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2005.

BARBOSA, Adalberto Telesca et al. Marcas Coletivas e as unidades de transformação dos produtos da agricultura familiar: um estudo no município de Maripá PR. In: CONGRESSO DA SOBER, 49., 2011, Belo Horizonte. **Anais…** Belo Horizonte: UFMG, 2011.

BESANKO, David et al. **A economia da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BIZOTTO, Ana Paula. **Métodos de gestão para a alocação dos custos de transporte:** um estudo de caso para a coleta de leite. 2007. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2007.

BURT, Steve. The strategic role of retail brands in British grocery retailing. **European Journal of Marketing.** v. 34, n. 08, p. 875-897, 2000.

CALDAS, Ruy de Araújo et al. **Agronegócio brasileiro:** ciência, tecnologia e competitividade. Brasília: CNPq, 1998.

CARVALHO, Glauco Rodrigues; CARNEIRO, Alziro Vasconcelos (Coord.). Principais indicadores leite e derivados: boletim eletrônico mensal. Embrapa Gado de Leite, Juiz de Fora, v. 4, n. 31, 08 jun. 2011. Disponível em: <http://www.cileite.com.br/sites/default/files/2011_06_indicadores_leite.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2011.

CHURCHILL JÚNIOR, Gilbert A.; PETER, J. PAUL. **Marketing:** criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

FOOD AND AGRICULTURA ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO). **Statistic data please,** 2011. Disponível em: <http://faostat.fao.org/default.jsp>. Acesso em 16 maio 2011.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido. Organização industrial no agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, Dédio; NEVES, Marcos Fava. (Orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares:** indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 39-60.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa pecuária municipal.** Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pecua/default.asp?t=3&z=t&o=23&u1=1&u2=1&u3=1&u4=1&u5=1&u6=1&u7=1>. Acesso em: 15 jan. 2011.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES). **Caracterização da indústria de processamento e transformação do leite no Paraná.** Curitiba, 2010. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/pdf/caracterizacao_industria_leite.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2010.

KON, Ana. **Economia industrial.** São Paulo: Nobel, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. Tradução de Cecília Bartalotti e Cid Knipel Moreira. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KUMAR, Nirmalya; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M. **Estratégia de marca própria.** São Paulo: M. Books, 2008.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Orgs.). **Economia industrial:** fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier 2002.

LUKIANOCENKO, Marlucy. Marca própria passa a ter maior percepção de valor. **Revista Super Hiper,** São Paulo, ano 36, n. 414, p. 88, nov. 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCELINO, Rosilene M. A. **Carrefour:** marca própria e design de embalagem. Local: São Paulo. Central de Cases ESPM, 2007.

MARCOLINO, Rayane. **Mundo do marketing,** 2010. Disponível em: <http://mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/13942/carrefour-amplia-portfolio-de-marcas-proprias.html>. Acesso em: 12 abr. 2012.

MEGIDO, José Luiz Tejon; XAVIER, Coriolano. **Marketing e agribusiness.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MINTZBERG, Henry; QUINN, Jmes. Brian. **O processo de estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NEVES, Marcos Fava.; CASTRO, Luciano Thomé. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos.** São Paulo: Atlas/PENSA, 2003.

PIATO, Éderson Luiz; PAULA, Verônica Angélica Freitas de; SILVA, Andrea Lago (Orgs.). **Gestão de marcas próprias:** novas dimensões para indústria, atacado e varejo. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing:** uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

SBRISSIA, Gustavo Fischer. **Sistema Agroindustrial do leite:** custos de transferências e preços locais. 2005. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2005.

SOUZA, Marcos: NEMER, Artur. **Marca e distribuição.** São Paulo: Makron Books, 1993.

SZWARCFITER, Cláudio; DALCOL, Paulo Roberto. **Economias de escala e de escopo:** desmistificando alguns aspectos da transição, Revista Produção, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 117-129, dez. 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010365131997000200001&script=sci_arttext>**.** Acesso em: 15 nov. 2011.

TOILLIER, Ana Luísa. **Análise do mercado supermercadista de marcas próprias sob a perspectiva do fabricante.** 2003. 119f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TYBUT, Alice; CALKINS, Tim (Orgs.). **Branding.** Tradução de Ailton Bomfim Bandão. São Paulo: Atlas, 2006.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho; BRITO Luiz Arthur Ledur. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **ERA – Revista de administração de empresas.** Rio de Janeiro, v. 44, n.2, p. 51-63, abr./jun. 2004.

VENTURA, Deisy. **Monografia jurídica:** uma visão prática. 2. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.

YIN, Robert. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOKOYAMA, Marcos Hideyuki. **Análise das estratégias de produção em fornecedores de marcas próprias:** estudo multicaso em empresas do setor de alimentos. 2010. 204f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.

ZANON, Raquel Silvestrin. **Organização familiar agrícola**: o caso da produção de soja no sul do Brasil. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04072011-175851/>. Acesso em: 10 nov. 2011.

ZYMAN, Sérgio; MILLER, Scott. **A força da Marca.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO NESTE ESTUDO

Caracterização da empresa

1. Qual é o faturamento da empresa?
   ( ) até R$ 360 mil
   ( ) de R$ 360 mil a R$ 1200 mil
   ( ) Outro.

2. Qual o tipo de gestão?
   ( ) Familiar;
   ( ) Profissional;
   ( ) Mista.

3. Qual o volume mensal produzido?
   _____
   _____
   _____

4. Qual é a capacidade ociosa?
   ( ) até 20%;
   ( ) de 20% a 40%;
   ( ) mais de 50%.

5. Existe mais de uma unidade produtora?
   ( ) sim; quantas
   ( ) não

6. Qual o destino da produção?
   ( ) Município e região de origem;
   ( ) Outras regiões do estado
   ( ) Outros estados.

Fornecedores e clientes

7. Qual o número de fornecedores de matéria-prima?
   ( ) até 50;
   ( ) de 50 a 100;
   ( ) mais de 100;

8. Qual é a relação com os fornecedores?
   ( ) cadastro;
   ( ) contrato:
   ( ) nenhum;

9. Existe contrato com clientes?
   ( ) sim;
   ( ) não.

Qualidade

10. Qual o tipo de leite recebido?
    ( ) A;
    ( ) B;
    ( ) C;

11. Qual o tipo de resfriamento utilizado nas propriedades?
    _____
    _____
    _____

12. O teste de Alizarol é realizado na propriedade?
    ( ) sim;
    ( ) não;

13. A empresa possui laboratório próprio?
    ( ) sim;
    ( ) não;

14. A empresa possui algum sistema de qualidade implantado?
    ( ) sim;
    ( ) não.

Questão tecnológica

15. Quantos produtos novos foram lançados nos últimos 2 anos?
    ( ) 1 a 3;
    ( ) 3 a 5;
    ( ) 5 ou mais;

16. Para o lançamento destes produtos foram necessárias modificações na fábrica?
    ( ) sim;
    ( ) não.

17. Quantas linhas de produtos existem (escopo)?
    _____
    _____
    _____

Marcas Próprias (MP)

18. Quanto a proposta para fabricação de Marcas Próprias qual o tipo de parceria?

19. Houveram melhorias no processo produtivo após a adoção das Marcas Próprias?
    ( ) sim; Quais:_____
    ( ) não; Por que? _____

20. Quanto da sua produção é comprometida para as Marcas Próprias?
    ( ) até 30%;
    ( ) 30% a 60%;
    ( ) mais de 60%.

21. Quais os benefícios da adoção das Marcas Próprias?
    _____
    _____
    _____

22. Quais os problemas causados pela adoção das Marcas Próprias?
    _____
    _____
    _____

23. Qual sua avaliação final sobre as Marcas Próprias? Positiva ou Negativa. Por quê?
    _____
    _____
    _____

Catalogação na Publicação elaborada pela Biblioteca Universitária
UNIOESTE/Campus de Toledo.
Bibliotecária: Marilene de Fátima Donadel - CRB – 9/924

VIAPIANA, SIMONE SCHMOELLER
V617e Estratégias de produção de marcas próprias sob a ótica dos fabricantes : um estudo exploratório nos laticínios paranaenses / Simone Schmoeller Viapiana. -- Toledo, PR : [s. n.], 2012.
96 f.

Orientadora: Profa. Dra. Rúbia Nara Rinaldi Leão de Sousa
Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Campus de Toledo. Centro de Ciências Sociais Aplicadas

1. Leite – Indústria - Paraná 2. Laticínios – Paraná 3. Indústria de laticínios – Marcas próprias 4. Marcas de produtos 5. Estratégia de marketing I. Leão de Sousa, Rúbia Nara Rinaldi, Orient.

CDD 20. ed. 338.1771098162