

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS



Alessandra Cristófoli De Lima

ANÁLISE DO MERCADO CALÇADISTA DE MARCAS PRÓPRIAS SOB A
PERSPECTIVA DO FABRICANTE

Dissertação de Mestrado em Administração
Mestrado em Administração e Negócios
Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin

Porto Alegre
2006

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L732a Lima, Alessandra Cristófoli De
Análise do mercado calçadista de marcas próprias sob a perspectiva do fabricante / Alessandra Cristófoli De Lima. – Porto Alegre, 2006.
104 f.
Diss. (Mestrado em Administração e Negócios) – Fac. de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.
Orientador: Prof^º. Dr. Marcelo Gattermann Perin
1. Marcas Próprias – Estratégias. 2. Calçados – Fabricantes.
3. Estratégia Empresarial. 4. Administração de Empresas.
I. Título.

CDD 658.827

Bibliotecária Responsável: Salete Maria Sartori, CRB 10/1363

ALESSANDRA CRISTÓFOLI DE LIMA

ANÁLISE DO MERCADO CALÇADISTA DE MARCAS PRÓPRIAS SOB A
PERSPECTIVA DO FABRICANTE

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

Aprovada em de agosto de 2006, pela Banca Examinadora

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcelo Gatterman Perin (PUCRS – Orientador)

Prof. Dr.– (PUCRS)

Prof. Dr.– (PUCRS)

Prof. Dr. (Nome do professor) - Instituição

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço à Deus pela realização desse trabalho, por me dar a força necessária de não desanimar e desistir no meio do caminho. Agradeço aos meus pais, pois sem eles não teria conseguido fazer o Mestrado. Agradeço ao meu marido, pela paciência e respeito pelo meu trabalho. Agradeço meu irmão pelas idéias e sugestões durante a realização da pesquisa.

Agradeço ao meu orientador, pelas dicas, apontamentos e orientações fundamentais para a elaboração desse estudo. Agradeço a Secretaria do MAN, atendendo sempre de maneira prestativa e atenciosa. Agradeço a todos os Professores do MAN, pelo conhecimento oferecido. Agradeço a todos os meus colegas, que de uma forma ou de outra contribuíram para o desenvolvimento desse trabalho.

E de maneira não menos especial, agradeço as seis empresas, através de seus entrevistados, pela disponibilidade, atenção e dedicação com a qual reservaram um tempo em suas agendas, para responderem a entrevista, tornando esse estudo teórico uma realidade prática. Muito obrigada ! Muito Obrigada ! Muito Obrigada !

“Hoje em dia, a marca deve se impor. Isso significa ser a referência do mercado por meio de um elemento muito concreto. É esse elemento que será alvo do boca a boca dos clientes ainda encantados e seduzidos. A imposição não fica, portanto, vaga ou imaterial. Ela deve ser concreta: pode tratar seja de uma faceta do produto, seja de um benefício ao consumidor ou, como acontece cada vez mais nos mercados maduros, impor-se pelo serviço, pela experiência de consumo e pela visão.”

(KAPFERER, Jean-Noël, 2004, p 91)

RESUMO

O presente estudo tem como foco a indústria calçadista e a sua relação com a fabricação de produtos de marcas próprias do varejo. O objetivo central está em analisar os fatores motivadores e restritivos da indústria do calçado em fornecer marcas próprias aos varejistas. A fundamentação teórica está baseada no tema Marca, seus conceitos, características, a divisão para marcas de fabricantes e marcas próprias. Também é abordado o Mercado de Marcas Próprias, subdividido em contexto internacional e nacional e indústrias de marcas próprias no varejo calçadista. E, por fim, trata sobre as Estratégias de Marcas, conceitos, características, vantagens competitivas, influências do marketing nas estratégias e estratégias para fabricantes de marcas. Através do método de estudo de casos múltiplos, foram realizadas entrevistas em profundidade, aplicadas em seis empresas calçadistas, selecionadas por julgamento, localizadas na Região Sul do Brasil. O roteiro de entrevistas é no formato semi-estruturado com perguntas abertas, promovendo assim um estudo qualitativo da pesquisa. Para análise dos dados, foi realizado um estudo de conteúdo das entrevistas e posterior comparação dos casos. Os resultados foram avaliados sobre quatro categorias principais, que são a Evolução das Marcas Próprias, as Políticas de Marcas Próprias por parte dos Fabricantes, os Fatores Motivadores e Restritivos na Produção de Marcas Próprias e a Percepção do Fabricante sobre as Estratégias de Marcas Próprias. Como resultado final, obteve-se uma análise do mercado calçadista de marcas próprias sob a perspectiva do fabricante. Os fabricantes calçadistas reconhecem que há uma evolução das marcas próprias do varejo, porém somente em função do preço (inferior). As estratégias de marcas próprias do varejo adotadas pelos fabricantes não estão formalizadas e documentadas; trabalham de acordo com suas experiências anteriores. Aumento nas vendas, rentabilidade da empresa e continuação da produção são alguns dos fatores que motivam a indústria fornecer marcas próprias dos varejistas. Já o que desmotiva o fornecimento são a desvalorização do fabricante pelo varejista, o produto de marca própria ainda ser considerado como de qualidade inferior e o poder de negociação do varejo. Para o varejista, a marca própria lhe confere a autonomia do negócio, desde a independência do fabricante até a não formalização dos processos. Observa-se que esse mercado encontra-se atrofiado, distante do ideal. Devido sua história, a indústria calçadista não está preparada para essa nova condição de mercado, que é a marca própria. O fabricante teve sob seu poder a autonomia do negócio, e a marca própria inverte essa relação, passando o poder para o varejista, que é o detentor da marca. É um mercado incerto, que não fornece garantias concretas para a indústria do calçado.

PALAVRAS-CHAVES: Marca Própria, Estratégias de Marcas, Fabricante Calçadista.

ABSTRACT

The present study has the footwear industry as a focus and its relation with the manufacture of products of the own brands retail. The central objective is analyzing the motivating and restrictive factors of the footwear industry in supplying owner brands to the retailers. The theoretical recital is based on the subject Brand, its concepts, characteristics, the division for manufacturers brands and own brands. Also is boarded the Market of the Own Brands, subdivided in international and national context and industries of own brands in the footwear retail. It finally deals with the Strategies of Brands, concepts, characteristics, competitive advantages, marketing influences on the strategies and strategies for the brands manufacturers. Through the method of multiple cases study, depth interviews had been carried through, applied in six footwear companies, selected by judgment, located in the South of Brazil. The interviews script is made by half-structuralized format with opened questions, promoting in this way a research qualitative study. For the data's analysis was made a study content of the interviews and at a later stage a comparison of the cases. The results had been evaluated on four main categories, which are the Evolution of the Own Brands, the Politics of Own Brands on the part of the Manufacturers, the motivating and restrictive factors in the Production of Own Brands and the Perception of the Manufacturer on the Strategies of Own Brands. As final result, an analysis of the footwear market of own brands under the manufacturer perspective was gotten. The footwear manufacturers recognize that she has an evolution of the own brands of the retail, however only in function of the price (little price). The strategies of own brands of the retail adopted by the manufacturers are not legalized and registered; its previous experiences work in accordance with. Increase in sell, yield of the company and continuation of the production are some of the factors that motivate the industry to supply own brands of the retailers. Already what desmotivate the supply is the depreciation of the manufacturer for the retailer, the product of own brand still to be considered as of inferior quality and the power of negotiation of the retail. For the retailer, the own brand confers it the autonomy of the business, since the independence of the manufacturer until not the formalization of the processes. It is observed that this market is atrophied, distant of the ideal. Due its story, the footwear industry is not prepared for this new market condition, which is an own brand. The manufacturer had under its power of business autonomy, and the own brand inverts this relation, passing the power to the retailer, which is the holder of the brand. It is an uncertain market, that does not supply concrete guarantees to the footwear industry.

KEY-WORDS: Own Brands, Brands Strategy, Footwear Retailer.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA | 13 |
| 3 OBJETIVOS | 16 |
| 3.1 OBJETIVO GERAL | 16 |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 16 |
| 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 17 |
| 4.1 MARCA | 17 |
| 4.1.1 Conceito..... | 18 |
| 4.1.2 Características..... | 19 |
| 4.1.3 Marcas de Fabricantes | 22 |
| 4.1.4 Marcas Próprias | 24 |
| 4.2 MERCADO DE MARCAS PRÓPRIAS..... | 25 |
| 4.2.1 Contexto Internacional e Nacional | 26 |
| 4.2.2 Indústrias de Marcas Próprias e o Varejo Calçadista | 28 |
| 4.3 ESTRATÉGIAS DE MARCAS | 29 |
| 4.3.1 Conceito..... | 29 |
| 4.3.2 Características..... | 31 |
| 4.3.3 Vantagens Competitivas..... | 32 |
| 4.3.4 Influência do Marketing nas Estratégias | 34 |
| 4.3.5 Estratégias para Fabricantes de Marcas..... | 36 |
| 4.4 ANÁLISE DAS CATEGORIAS E VARIÁVEIS DE PESQUISA | 37 |
| 5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO..... | 39 |
| 6 METODOLOGIA..... | 43 |
| 6.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA | 43 |
| 6.2 UNIDADE DE ANÁLISE | 44 |

| | |
|---|-----------|
| 6.3 DELINEAMENTO E ETAPAS DA PESQUISA | 45 |
| 6.3.1 Identificação das Categorias e Variáveis Iniciais da Pesquisa | 46 |
| 6.3.2 Validação do Roteiro de Análise | 47 |
| 6.3.3 Coleta de Dados | 48 |
| 6.3.4 Análise dos Dados | 49 |
| | |
| 7 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 51 |
| 7.1 EMPRESA A | 51 |
| 7.2 EMPRESA B | 55 |
| 7.3 EMPRESA C | 59 |
| 7.4 EMPRESA D | 64 |
| 7.5 EMPRESA E | 67 |
| 7.6 EMPRESA F | 71 |
| | |
| 8 CONCLUSÃO..... | 84 |
| 8.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS | 87 |
| 8.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS | 88 |
| 8.3 LIMITAÇÕES | 89 |
| | |
| REFERÊNCIAS | 91 |
| | |
| APÊNDICES | 99 |

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, os consumidores lidam com uma grande quantidade de informações em suas atividades do dia-a-dia (CZINKOTA, 2001). Com isso, acabam desenvolvendo eficientes maneiras de processar essas informações para a tomada de decisão. Nesse sentido, as marcas são utilizadas como uma das alternativas de informações de que os clientes dispõem para facilitar as escolhas e diminuir os riscos de aquisição. Conforme o autor, o nome de uma marca assegura ao consumidor que, na sua próxima compra, ele receberá a mesma qualidade da aquisição anterior. Dessa forma, os consumidores pagam mais por uma determinada marca, pois nela está intrínseca a qualidade e garantia do produto. Por outro lado, Datta (2003) enfatiza que, devido a esse acesso à informação que os consumidores possuem, estes podem ter se transformado em pessoas mais céticas, desenvolvendo sentimentos que as marcas muitas vezes não conseguem transmitir aos seus produtos.

Para Aaker (1998), o valor que representa o nome de uma marca é um ativo intangível da organização. Esse ativo é uma das bases da vantagem competitiva e de ganhos futuros. Normalmente, o nome de uma marca não é gerenciado de forma coordenada e coerente, mesmo depois de se ter o conhecimento de que uma marca precisa de manutenção e de ser reforçada continuamente. Quando uma empresa não conhece os valores que a sua marca possui, Kapferer (2004) relata que esta pratica um gerenciamento por imitação, conformando-se com uma segurança ilusória, com as tendências e modas do mercado atual. De acordo com o autor, isso acontece porque as ferramentas utilizadas pelos administradores de marcas são semelhantes, uma vez que lêem as mesmas revistas profissionais e as mesmas publicações. Também compram os mesmos estudos de mercado, que apenas aproximam a sua marca a um ideal comum. Por isso, a essência de qualquer estratégia é a diferença, pois é através dela que se desenvolve a individualidade da marca.

De qualquer forma, Doyle (1998) afirma que as marcas estão no coração das estratégias de marketing e de negócios, uma vez que marcas bem sucedidas criam a sua riqueza, atraindo e retendo clientes. Kapferer (2004) relata que a marca tornou-se elemento fundamental da estratégia do produto; porém, é preciso ter muito cuidado: ao invés de tornar a marca de uma organização um diferencial, pode-se destruir um patrimônio na pressa de fazer uma atualização, fundamentada menos no conhecimento do consumidor do que na intuição. Para o autor, em um primeiro momento, parece que a marca foi reconhecida como importante para o resultado das empresas. No entanto, existe uma pequena parcela de profissionais de marketing efetivamente comprometidos com essa questão. Os investimentos em tecnologia de gestão e desenvolvimento de marcas ainda são pequenos. Dessa forma, essa súbita preocupação com o comportamento do consumidor de marca pode não passar de um modismo do mercado (KAPFERER, 2004).

É por isso que Doyle (1998) enfatiza que a lealdade pela marca faz parte do conceito fundamental do marketing estratégico. Wernerfelt (1991) complementa relatando que a marca é reconhecida como um recurso, onde consumidores leais estão dispostos a pagar mais por uma marca. Sob esse aspecto, salienta-se a importância de se trabalhar com marcas próprias – seja do fabricante ou do varejista – pois conforme enfatiza Pinheiro (1999), trabalhar com marcas próprias do varejista, por exemplo, não significa apenas estampar o nome da marca em um produto. Esse trabalho envolve a criação e a manutenção do valor percebido pelo cliente. Se a marca própria do varejista for eficiente, esta dispõe ao consumidor um produto diferenciado. E a eficiência depende de uma correta seleção do fornecedor, definida pelo varejo através da escolha de empresas que estão dispostas a fabricar a sua marca (PINHEIRO, 1999). No entanto, Vieira (1998) relata que existem fornecedores resistentes em produzir marcas próprias do varejo, pois consideram desleal a concorrência com as suas marcas. Porém, com o avanço desse novo conceito no país, os fabricantes - inclusive de grande porte - estão aderindo a essa tendência como estratégia para não permitir a entrada de pequenos industriais no mercado (VIEIRA, 1998).

Na indústria de calçados brasileira, essa situação não é diferente. O setor calçadista no país apresenta um atraso com relação ao gerenciamento e desenvolvimento das suas marcas, pois essa função depende dos interesses do seu responsável na empresa (FRANCISCHINI, AZEVEDO, 2003). Além disso, Azevedo (2001) salienta que o histórico do fabricante calçadista esteve na priorização da produção, e que ferramentas como marketing e *design* só

vieram a ser utilizadas anos atrás, as quais ainda se encontram atrofiadas e sem uma direção definida.

Sob essa ótica, o objetivo central desse trabalho está em analisar o mercado calçadista de marcas próprias, do ponto de vista do fabricante, para se descobrir as vantagens e as desvantagens das empresas em investirem em marcas próprias dos varejistas nos seus mercados potenciais. Dessa forma, o presente trabalho possui a seguinte estrutura: o capítulo 2 trata sobre a delimitação do tema e definição do problema, que inicia com uma visão mais abrangente e ampla sobre o assunto, e finaliza com a questão de pesquisa, ou seja, o objetivo geral do trabalho. No capítulo 3, estão descritos os objetivos geral e específicos.

O capítulo 4 traz a fundamentação teórica, que fornece o embasamento necessário para o estudo sugerido. Em um primeiro momento, são consideradas questões principais de marcas próprias, como conceito, características, a equidade da marca, o comportamento do consumidor, marcas de fabricantes e marcas próprias. Na seqüência, são descritas particularidades sobre o mercado de marcas próprias, que estão subdivididas em contexto internacional, contexto nacional e indústrias de marcas próprias no varejo calçadista. Um terceiro e último tópico desse capítulo refere-se às estratégias de marcas, discorrendo entre conceito, características, vantagens competitivas, a influência do marketing nas estratégias e finalizando em estratégias para fabricantes de marcas.

O capítulo 5 refere-se à contextualização do campo de estudo, ou seja, descreve um pouco da história do calçado no Brasil, como começou e se desenvolveu até se tornar um parque industrial de suma importância e respeitável no país e no mundo. O capítulo 6 trata da metodologia utilizada, com a descrição da estratégia de pesquisa, a unidade de análise, e o delineamento e etapas da pesquisa. Nessa última etapa da metodologia, essa se subdivide na identificação das categorias e variáveis iniciais da pesquisa, na validação do roteiro de entrevistas, na coleta de dados (que abrange as entrevistas, análise de documentos e observações) e na análise dos dados.

O capítulo 7 traz a apresentação dos resultados obtidos com as entrevistas, e suas respectivas análises e discussões sobre os assuntos propostos. E o capítulo 8 diz respeito a conclusão do trabalho, as implicações acadêmicas e gerenciais e as limitações da pesquisa.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Para Peixoto (2004), o exercício de consumo identifica o perfil do cliente com a marca escolhida, seus valores e crenças, que refletem nas decisões de compra. Essas decisões são baseadas em informações que o próprio consumidor possui sobre uma determinada empresa. Dessa forma, com o aumento do nível de informação disponível atualmente, existe um aumento de preocupação por parte das empresas com a sua boa imagem. Porém, segundo o autor, as empresas ainda não estão preparadas para interpretar esses fatores psicológicos dos consumidores. No entanto, afirma que se estes forem bem trabalhados, estes podem conduzir a decisão de compra de certas marcas e produtos, independente de outros valores envolvidos, como o preço, por exemplo.

Nessa linha, Morris (1996) complementa enfatizando que apesar da quantidade de marcas diferentes em uma mesma categoria de produto, algumas desenvolveram um lugar poderoso na mente dos consumidores, através de determinados nomes. As marcas principais – ou marcas líderes - estão se fortalecendo devido a demasiada informação que existe no mercado, com muitos nomes estranhos e diversas alternativas. Com isso, os consumidores estão optando pelos nomes de marcas principais, restaurando assim a confiança nestes e conseqüentemente a sua lealdade por eles (MORRIS, 1996).

Sob esse enfoque, Dick e Basu (1994) comentam que as empresas freqüentemente planejam suas estratégias de marketing com o intuito de ganhar mais clientes leais à marca, as quais lhes ajudam não somente a construir uma parte de mercado forte, mas também para elevar seus lucros. A lealdade da marca pode também conduzir a outras vantagens de marketing, tais como desenvolver respostas favoráveis pelo boca-a-boca positivo e ainda fornecer uma resistência maior perante as marcas dos concorrentes (DICK, BASU, 1994).

Além de uma vantagem competitiva no mercado e a aquisição da lealdade do cliente, Czinkota (2001) afirma que a marca serve, também, como uma função de comunicação imprescindível, estabelecendo crenças sobre os atributos e a imagem geral do produto entre os consumidores. Quando uma marca já está estabelecida no mercado, o nome, o logo e a marca registrada servem apenas para lembrar e reforçar as crenças já formadas. É claro que, para se chegar nesse ponto, a empresa precisa cumprir bem com as suas promessas. Já para uma marca que está começando, ou seja, é nova no mercado, a situação é diferente. Para criar um bom nome de marca, é preciso que essa tenha quatro características essenciais: chamar a atenção, ser fácil de memorizar, ajudar na comunicação e posicionamento do produto e ser distinguível das marcas concorrentes (CZINKOTA, 2001).

Com isso, o varejo vem buscando formas de obter maiores ganhos e a própria fidelidade de seus clientes. Dessa forma, as marcas próprias estão ganhando espaço nas redes varejistas, pois esses produtos, conforme executivos do setor, proporcionam maior rentabilidade, com margem bruta em torno dos 30%. Segundo Oliveira (2005), presidente da Associação Brasileira de Supermercados (Abras), as marcas líderes geram uma margem bruta por volta dos 15%, ficando aquém do custo de administração da loja que é de 20% a 25% em média.

Nessa linha, Brandão (2005) comenta, também, sobre os resultados de uma pesquisa realizada pela ACNielsen, referente a participação de mercado das marcas líderes, das mais baratas e das marcas próprias do varejo, no período de 1998-2000. Nessa pesquisa, foi verificada que a venda de marcas líderes e mesmo das marcas mais baratas perderam espaço para as marcas dos varejistas. Os percentuais de 49% dos consumidores que compram pela qualidade e de 34% que compram por confiarem no varejista, reafirmam a tendência em se consumir marcas do varejo. Investimento nessa área pode ser usado como ferramenta de fidelização dos clientes, junto com produtos de qualidade que justifiquem a compra dessas marcas (BRANDÃO, 2005).

Nesse sentido, Hoch (1996) relata que pequenos fabricantes passaram a produzir marcas próprias do varejo para continuarem no mercado. Estes permaneceram com a mesma fatia de mercado que detinham anteriormente com a sua marca, porém agora passaram a dividir o espaço, também, entre as marcas próprias dos varejistas. Inclusive, os pequenos fabricantes passaram a ter um volume de exposição próximo ao das empresas de marcas líderes, pois o varejo está priorizando, em suas prateleiras, a sua marca própria. Porém, as antigas pressões sofridas pelos líderes de mercado no passado, com relação ao abastecimento

de produtos na loja, qualidade, embalagem, dentre outros, passam agora para os fabricantes de marcas próprias (HOCH, 1996).

Essa relação entre indústria e varejo pode ser explicada por Anderson, Coughlan e El-Ansary (2002) através dos canais de marketing, que são formados por sistemas dependentes uns dos outros, sendo que cada parte executa uma função específica, porém se complementam e agregam valor umas as outras. No entanto, é importante que se tenha o controle do poder no canal, ou poder de influência, em função dessa interdependência entre as partes. Para Porter (1986), o poder interfere diretamente na dependência entre os integrantes do canal. Essa dependência possui relação com uma utilidade maior, valores ou benefícios que se é esperado, bem como das opções de fontes alternativas que uma das partes dispõem para a obtenção de tal utilidade ou valor.

Ghemawat (2000) reforça as condições de poder do comprador e do fornecedor, para o equilíbrio das relações comerciais, através das cinco forças de Porter. Relata que o poder do comprador é formado por uma força vertical que influencia um determinado setor, reduzindo as margens da indústria e forçando a concorrência a diminuir preços e aumentar os níveis de serviço. Os fatores mais relevantes do poder do comprador são o seu tamanho e concentração. Da mesma forma, pode ser avaliado o poder do fornecedor, que além de tamanho e concentração, pode ter como vantajoso o grau de diferenciação dos produtos ofertados (GHEMAWAT, 2000).

Essas pressões ou influências de poder ocorrem em todos os setores, inclusive com os que trabalham com marcas próprias do varejo, como o calçadista. Fracasso (1995) afirma que o setor coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul possui um privilegiado complexo industrial, dispondo de uma estrutura significativa de fornecedores de matérias-primas, maquinários, componentes, recursos humanos e demais serviços necessários para toda a cadeia produtiva. De acordo com o autor, esse setor representa uma indústria de simples tecnologia, com uma intensa mão-de-obra, organizada em função de sua cadeia produtiva, que compete a nível internacional. Mesmo assim, com a crise enfrentada a nível nacional, o setor também recorre à produção de marcas próprias dos varejistas como alternativa de permanecer no mercado (FRACASSO, 1995).

Por isso, a Instituição *Marketing Science Institute* (ACNIELSEN, 2001), constituída por praticantes e acadêmicos de marketing, definiu, como prioridade de estudos para os anos de 2002 a 2004, o tema marcas, com destaque para marcas próprias, frente à importância do assunto. Assim, confirmando a atualidade do tema, este trabalho é de fundamental relevância

para analisar o mercado de marcas próprias no setor calçadista sob a visão do fabricante. Devido a importância que a marca própria do varejista vêm ganhando no mercado nacional, mas que trata-se de um assunto que ainda apresenta incertezas quanto a sua utilização, surgem algumas questões que devem ser analisadas: Como está a evolução de marcas próprias atualmente no mercado calçadista? Quais são as estratégias utilizadas hoje pelo varejo calçadista de marcas próprias? Quais são os fatores motivadores e restritivos para se produzir marcas próprias dos varejistas? Quais políticas de marcas próprias do varejo devem ser adotadas pelos fabricantes? Todas essas perguntas reforçam os caminhos para se chegar a questão principal desse trabalho: **Quais são os fatores motivadores e restritivos na utilização de marcas próprias no mercado calçadista para e sob a perspectiva do fabricante?**

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

- Analisar os fatores motivadores e restritivos do mercado calçadista de marcas próprias para e sob a perspectiva do fabricante.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- Verificar a evolução de marcas próprias sob o ponto de vista do fabricante;
- Identificar políticas de marcas próprias do varejo adotadas por parte do fabricante;
- Identificar os principais fatores motivadores e restritivos na produção de marcas próprias dos varejistas;
- Verificar a percepção do fabricante sobre as estratégias atuais de marcas próprias adotadas pelo varejo calçadista.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Tassara (2005), o levantamento bibliográfico (ou fundamentação teórica) refere-se à busca de tudo o que já foi realizado e pesquisado na área de interesse, de forma a verificar os trabalhos já desenvolvidos e as conclusões até então levantadas. Com isso, esse capítulo aborda os pontos principais para o suporte desse trabalho. Uma primeira divisão da fundamentação teórica diz respeito à marca e suas principais subdivisões. Uma segunda divisão traz informações sobre o mercado de marcas próprias, tanto global como localmente. E a terceira e última divisão da fundamentação teórica aborda a estratégia de marca e demais subdivisões.

4.1 MARCA

O nome de uma marca pode ser um grande influenciador, conforme relatam Engel, Blackwell e Miniard (2000), pois este pode ser visto como sinônimo de status, e, sendo assim, os consumidores motivam-se por essas características. Para alguns consumidores, tão importante quanto qualquer aspecto físico de um produto, está o nome da marca desse produto. Nesse sentido, para abordar de forma consistente a marca, esta é subdividida em conceito, características, marcas de fabricantes e marcas próprias.

4.1.1 Conceito

De acordo com a Associação de Marketing Americana, marca é um nome, termo, símbolo ou projeto de um sinal, ou ainda a combinação deles, pretendida para identificar os bens ou os serviços de um vendedor ou um grupo de vendedores, e diferenciá-los das marcas da concorrência. (KELLER, 1998; KOTLER, 1994). Assim, uma marca identifica o vendedor ou o fabricante. É essencialmente promessa de um vendedor transmitir consistentemente um conjunto específico das características, dos benefícios e dos serviços aos compradores. Knapp (2002) amplia a definição de marca como sendo uma palavra de uso corrente, tanto do ambiente empresarial como em trabalhos científicos, que o consumidor aprendeu a se familiarizar, inclusive com os benefícios, implicações e o poder dessa marca.

Para Aaker (1998), o nome essencialmente indica a marca; é a base para o conhecimento e para a comunicação. O nome pode vir a formar a essência do conceito de uma marca. Já um símbolo ou um *slogan*, para o autor, pode ser considerado um ativo fundamental, necessitando estar fortemente ligado ao nome.

Segundo Light (1998), acredita-se que nome comercial e marca tenham o mesmo conceito, isto é, significam a mesma coisa. No entanto, os conceitos são diferentes. O nome comercial identifica a fonte de um produto ou serviço. Já a marca identifica a fonte de uma promessa. Aaker (1996) relata ainda que a marca sinaliza a procedência do produto e protege o consumidor e o fabricante da concorrência, que oferece produtos praticamente idênticos. Através de seus atributos, a marca sustenta um conteúdo emocional de imagens que despertam no consumidor, constituindo uma realidade social e econômica de extrema importância no sistema de economia de mercado.

Dessa forma, Light (1998) enfatiza que, quando a empresa tem êxito aumentando a satisfação dos clientes, a concorrência reage e o nível médio de satisfação do mercado aumenta naquele segmento. No entanto, à medida que a diferenciação nesse segmento aumenta, o poder da marca também cresce. E, a medida que o poder da marca cresce, a sensibilidade do preço diminui. Nesse sentido, Light (1998) relata que para uma marca tornar-se poderosa, ela precisa ter três elementos: familiaridade, autoridade e caráter especial.

Kapferer (2004) descreve que toda marca possui duas funções principais. Uma delas é reduzir o risco percebido pelo consumidor em uma situação de compra. Esses riscos podem ser financeiros ou físicos. A segunda função das marcas, para o autor, é simplificar a tarefa

dos consumidores, através do posicionamento da marca, que simplifica o ato da compra, pois gera familiaridade e confiança.

Mesmo assim, Aaker (1996) considera difícil a construção de uma marca por diversos fatores. É possível distinguir, na visão do autor, oito fatores que dificultam essa construção: pressão para competir em preços, aumento de concorrentes, fragmentação de mercados, estratégias e relações complexas da marca, desvios e trocas de estratégias, desvios contra a inovação, pressão para investimento diversificado e pressões de curto prazo. Esses fatores se devem a forças externas da organização e um baixo controle dos próprios processos (AAKER, 1996).

4.1.2 Características

Uma marca, para Engel, Blackwell e Miniard (2000), possui três **dimensões**: atributos físicos (cor, preço, ingredientes), atributos funcionais (conseqüências do uso de uma marca) e caracterização (sua personalidade percebida pelos consumidores). Geralmente, os consumidores querem mais do que atributos funcionais ou tangíveis de um produto, pois buscam, também, uma boa experiência e boa resposta emocional do produto. Fazendo um paralelo, Keller (1993) afirma que as atitudes da marca são, na verdade, a avaliação dos consumidores sobre ela. As atitudes podem se relacionar com as crenças sobre os atributos, funcionalidade e benefícios dos produtos. Por isso, o sucesso dos programas de marketing está na associação com a marca, pois os consumidores acreditam que ela possui atributos e benefícios que irão satisfazer os seus desejos e necessidades, formando uma atitude positiva para com a marca (KELLER, 1993).

Engel, Blackwell e Miniard (2000) enfatizam, também, a importância de estimar a força das **associações** a uma determinada marca. O principal benefício em se fazer essa análise está na retenção dos clientes de uma organização ou marca. Além disso, pode ajudar, também, no desenvolvimento de programas de recrutamento de clientes, que convertam os clientes dos concorrentes em clientes da empresa. Essas técnicas, se bem utilizadas, podem identificar o posicionamento ou imagem “ideal” de uma marca. Reynolds e Meyers (1972) comentam que no marketing, que lida diretamente com o cliente, as associações podem ser formadas simplesmente pela repetição do slogan de um produto com o nome da marca, apesar

de não ser a maneira mais indicada. Os esforços promocionais, por exemplo, normalmente são eficientes para formar essas associações. Além disso, comentam que associações significativas são mais fáceis de serem formadas e retidas do que aquelas baseadas em repetição. Da mesma forma, a compreensão contribui mais para o processo de aprendizado do que a própria repetição (REYNOLDS, MEYRS, 1972).

Por isso, Aaker (1996) enfatiza na importância de se criar uma **identidade** para a marca. Identidade de marca, conforme o autor, é um conjunto de ativos e passivos que estão vinculados ao nome e símbolo da marca, agregando valor ao produto ou serviço de uma empresa. Dentre os principais ativos, temos o reconhecimento do nome da marca, a fidelidade à marca, a qualidade percebida e as associações positivas. Por outro lado, o autor afirma que existem quatro armadilhas na identidade de uma marca. Uma delas diz respeito a imagem de marca, ou seja, conhecê-la de forma que se descubra como os clientes e outras pessoas vinculadas percebem a marca. Outra se refere ao posicionamento da marca. Uma terceira armadilha trata-se da perspectiva externa, isto é, como os clientes percebem a marca e compreendem os valores básicos e propósitos da mesma. E, por fim, a fixação somente nos atributos dos produtos (AAKER, 1996).

Aaker (1996) comenta que, em alguns casos, a identidade da marca é tão persuasiva e universal, que funciona em todos os mercados. As identidades de marca fornecem proposição de valor vinculada a benefícios do produto, ocasião de uso ou grupo de usuários. Essas associações normalmente são específicas a uma classe de produto e envolvem atributos tangíveis, acompanhados de uma profunda imagem visual. Por outro lado, o autor descreve que as associações conduzidas por valores / cultura são qualitativamente diferentes. Mais tangíveis, mais subjetivas e menos vinculadas a classe do produto. Essas associações possuem o potencial de jogar um rol significativo, porém diferente na geração de apoio da proposição de valor e relações com os clientes (AAKER, 1996).

Sob esse aspecto, cada marca, dentro de um conjunto de conhecimento, provavelmente terá um grupo de associações entre ela mesma e demais informações que são armazenadas na memória, conforme Engel, Blackwell e Miniard (2000). É um arranjo inteiro dessas associações que determina a **imagem** de uma marca. Souza e Nemer (1993) afirmam que a marca de um produto precisa sintetizar, transmitir ou evocar, de alguma maneira, a imagem criada para ele. Seu posicionamento nada mais é do que a posição de um produto na mente do consumidor. A marca é a imagem do produto nessa posição, balizando sua aceitação,

classificação e retenção. Ter uma imagem para a marca é importante, porém definir como será esta imagem e a forma de construí-la possui um grau de importância maior ainda.

Para as aplicações de marketing, Engel, Blackwell e Miniard (2000) sugerem analisar a **personalidade da marca** como parte da imagem total da mesma. Personalidade de marca diz respeito aos atributos de um produto e às percepções desses atributos recebidos pelos consumidores sobre marcas específicas. Entende-se que as pessoas possuem padrões consistentes (traços, impulsos) que guiam suas decisões para todas as marcas ou situações de consumo. Além disso, as marcas possuem respostas consistentes evocadas a elas por clientes que respondem às marcas (ENGEL, BLACKWELL, MINIARD, 2000). Nesse sentido, Light (1998) comenta que as marcas possuem valores pessoais, baseando-se dessa forma na sua própria personalidade.

Para medir a personalidade da marca, Aaker (1996) relata que existem cinco importantes fatores que podem descrever bem essas características. São elas: a sinceridade, excitação, competência, sofisticação e firmeza. A construção da personalidade da marca, conforme o autor, pode ajudar os *experts* em estratégias de marcas, enriquecendo a compreensão das percepções e atitudes das pessoas com a marca, contribuindo para uma identidade diferenciada, guiando o esforço de comunicação e criando valor para a marca.

Light (1998) relata, também, que esse **valor da marca** é uma crença que guia ações e julgamentos, através de situações e objetivos específicos os quais, uma vez internalizados, formam um padrão de critérios, que guiam ação e atitude (LIGHT, 1998). Aaker (1996) complementa afirmando que a proposição de valor é a manifestação dos benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão que fornecem para a marca e que criam valor para o cliente. O autor, ainda, relata que uma proposição de valor efetiva deveria liderar a marca, traçando relações com o cliente e conduzindo a decisão de compra.

Knapp (2002) faz uma advertência sobre essa questão do valor da marca, enfatizando que a principal razão do desprestígio de uma marca para com os consumidores é o seu desgaste em relação a proposta de valor percebido, ou então uma falha em cumprir a promessa da marca. Aaker (1998) complementa que, devido o desinteresse do real valor de uma marca, existem evidências de que seu processo está decaindo, os níveis de lealdade estão diminuindo e o preço está se tornando mais preponderante.

Uma outra característica pertinente, segundo Aaker (1998), diz respeito à **equidade da marca**. A equidade de marca (ou *brand equity*) é um conjunto de ativos e passivos, relacionados com uma determinada marca, que somam ou subtraem ao valor de um produto

ou serviço para uma empresa ou seus consumidores. Possui uma ligação direta com o nome e/ou símbolo da marca, pois são esses fatores que tornam a marca conhecida e reconhecível. De acordo com o autor, o *brand equity* proporciona valor ao cliente através de um acréscimo na interpretação e processamento da informação, uma confiança maior para decidir uma compra e a satisfação na utilização. Já para a organização, proporciona valor pelo aumento de eficiência e eficácia dos programas de Marketing, lealdade para as marcas, preços, extensões de marcas e vantagens competitivas.

Para Aaker (1996), a equidade intermedia o relacionamento entre produto, marca e consumidor, com a intenção de gerar um maior lucro por unidade do que outras marcas que desagregam o sentido real da marca. Por isso, relata que a lealdade, a qualidade percebida, as associações da marca, o conhecimento do nome, bem como outros atrativos da empresa fazem parte da equidade da marca (AAKER, 1996). Munoz (2004) afirma ainda que as métricas usadas para mensurar a marca fazem a relação direta entre a gerência da marca e o desempenho do negócio, e que por isso deve ser um processo contínuo.

4.1.3 Marcas de Fabricantes

Nogueira (2003) enfatiza que o cidadão-consumidor sabe que os produtos estão mais comoditizados, por isso decide uma compra em função do valor, preferindo o menor preço e não a marca. Nesse sentido, o diferencial de imagem pode ser decisivo na escolha de uma ou outra marca, ou seja, a sua “alma”. É por esse motivo que as empresas estão buscando idéias e fórmulas que sensibilizem, que consigam ir além da persuasão ou repetição publicitária e levem o consumidor a associá-la com outros valores, iniciativas ou conteúdos que, de maneira positiva, as diferencie das concorrentes. Light (1998) enfatiza ainda que a empresa deve adotar uma visão mais atual de gerenciamento eficaz. A nova questão de valor é: qualidade de produtos e serviços mais poder da marca por seu dinheiro e tempo. Outra questão é transformar o comprador satisfeito em leal à marca, ou seja, transformar o comprador em entusiasta, enfatizando a importância de criar comprometimento.

Datta (2003) comenta, também, sobre a participação de mercado, que pode ser definida como o grau de relevância pessoal de um objeto ou de um produto ou serviço a um cliente. Uma participação de mercado elevada pode conduzir à busca extensiva da informação

e, se o consumidor estiver satisfeito com o produto, pode se conduzir para a repetição de compras e finalmente a lealdade da marca. Visto que a participação baixa pode conduzir à consciência da exposição da marca e então possivelmente, pode vir a criar hábitos. Beaty, Kahle e Homer (1988) reforçam que este é um nível de lealdade onde os consumidores estão satisfeitos, são compradores mais habituais e por isso, não encontram nenhuma razão para mudar.

Por isso, Dowling (1993) relata que as associações cognitivas dos consumidores sobre as organizações podem ser consideradas como ativo estratégico. Aaker (1996) complementa essa afirmação, relatando que essas associações, também, podem ser uma forma de vantagem competitiva de sustentabilidade. Barich e Kotler (1991) comentam que uma questão estratégica importante é saber como influenciar as associações corporativas. Uma das formas é investindo em propagandas, patrocínios, estudos de imagem pública, entre outras.

Para Dick, Chakravarti e Biehal (1990), apesar das associações corporativas terem um papel importante na história do marketing, ainda faltam evidências de como essas associações afetam as relações dos consumidores com os produtos. Os autores afirmam que os consumidores formam inferências sobre os atributos ausentes dos produtos (a marca não ser conhecida ou reconhecida). Quando o consumidor identifica o produto com a marca ou empresa, surge então a oportunidade de uma avaliação genérica de influência ou não na avaliação do produto em questão. Assim, essas avaliações são armazenadas na memória, tornando-se ativa automaticamente na simples presença ou menção do objeto no ambiente (DICK, CHAKRAVARTI E BIEHAL, 1990). Dessa forma, Porter (1986) sugere que podem haver mudanças na rivalidade entre a concorrência para chamar a atenção dos clientes, à medida que um fabricante adquire outras marcas, tornando maior seu poder de barganha com relação aos outros fornecedores, ficando na mente dos consumidores mais vezes que outras empresas detentoras de poucas marcas, ou ainda de uma única marca.

Com isso, Smith (1983) aponta três fases distintas na orientação de fabricantes e distribuidores de bens a consumidores. A primeira fase diz respeito ao controle da qualidade nos processos produtivos e nos produtos; a segunda, refere-se ao esforço promocional, que encoraja os consumidores a comprarem seus produtos ou serviços, pois o melhor produto não vende por si só. Nessa fase, o autor enfatiza que a marca torna-se de fundamental importância, pois normalmente esta vende mais do que o produto ou serviço propriamente dito. E a terceira fase diz respeito ao estudo do comportamento do consumidor, pois os hábitos e as necessidades dos clientes variam ao longo do tempo. Percebe-se, então, a necessidade de

criação de perfis teóricos de consumidores e de estratégias de segmentação de mercado, pois, dessa forma, é possível desenvolver uma política de marketing eficiente (SMITH, 1983).

Wenrich e Ribeiro (2005) afirmam que as empresas que contam hoje com uma marca forte na carteira, já não garantem retornos altos. E, para que a empresa volte a crescer, é importante apostar na inovação dos seus produtos, investir em marketing e voltar à atenção aos modernos canais de varejo. Devido ao crescente mercado de marcas, os fabricantes não podem cruzar os braços e não revidar, cedendo participação de mercado. Isso deixaria as empresas restritas a um segmento cada vez mais canibalizado, ou seja, uma marca sacrificando a outra, mesmo sendo produzidas e desenvolvidas pela mesma empresa (WENRICH, RIBEIRO, 2005). Lacerda (2004) relata que uma outra característica que a empresa pode optar é a de atuar em nichos de consumo, pois entraria com produtos onde a inovação é o diferencial, e não o custo. Assim, a demanda não é elevada e não exige o crescimento da empresa. Porém, o produto precisa ter qualidade, sofisticação e ser atrativa para o varejista.

4.1.4 Marcas Próprias

Afunilando o conceito de marca, Richardson, Jain e Dick (1994) definem marcas próprias, afirmando que são produtos de propriedade de um varejista, com a marca e o marketing sob a responsabilidade do mesmo, que tem a intenção de aumentar o tráfego na loja e a lealdade do cliente, oferecendo linhas exclusivas de produtos que não podem ser encontrados na concorrência.

Fazendo um paralelo com o consumidor, Chetochine (1999) afirma que, quando surge uma marca de varejista no mercado, o cliente verifica quem é o fabricante daquele produto e, percebendo que é o mesmo que habitualmente compra, acaba trocando a marca do fabricante pela marca própria do varejista. Allenby e Lenk (1995) enfatizam que isso ocorre porque os consumidores começaram a realizar uma relação de equivalência da qualidade de todas as marcas concorrentes, disponíveis no mercado.

Para Kapferer (2004), a confiança e o incentivo do preço baixo são os pontos fortes das marcas próprias, independente da categoria de produto em que ela se encontra.

Por essa razão, Werner e Segre (2004) relatam que o produto de marca própria do varejo é desenvolvido com base no preço de custo e qualidade, o qual o varejista gasta parte do seu tempo negociando custos melhores para seus produtos, pois o seu poder de negociação é alto, uma vez que é o responsável pela marca. Nesse sentido, Lacerda (2004) acredita que esse é um caminho muito difícil para a empresa pequena: fabricar a marca própria de uma rede varejista grande. No entanto, se a empresa tiver algumas características específicas, poderá explorar essa oportunidade.

Uma das características principais é ter a capacidade de crescer e aumentar a produção. Se a empresa não tiver estrutura e capital, não conseguirá fornecer a quantidade que a marca de varejo exige. Essa relação microempresa e grande rede possuem vantagens para os dois lados: a rede torna os consumidores fiéis, pois o produto só existe na sua loja, e a microempresa vende para um maior público, inclusive no mercado externo.

4.2 MERCADO DE MARCAS PRÓPRIAS

Mesmo sendo utilizada praticamente nos mercados internos, Engel, Blackwell e Miniard (2000) relatam que a marca do varejista deve ser planejada através de uma perspectiva intercultural. Deve-se considerar que seja possível que a marca própria do varejo se estenda para outros países, e assim ser mais fácil e atraente de ser compreendida em qualquer país. Por isso, as marcas próprias precisam ser investidas em outros mercados para a projeção da sua imagem e popularidade. Com base nessas informações, o mercado de marcas próprias é subdividido nesse trabalho em contexto internacional, nacional e indústrias de marcas próprias no varejo calçadista.

4.2.1 Contexto Internacional e Nacional

Para Cabrino (2002), com o início de um novo século, diversas mudanças foram previstas e muitas ainda virão a acontecer. Porém, no momento é possível discutir sobre sete

tendências mundiais discutidas pelos grandes gurus de marketing. Uma das tendências existentes, importantes de se considerar nesse momento, é a relação fabricantes x varejistas. Trata-se de uma discussão emergente, por enquanto não divulgada ao público em geral. Essa discussão está ocorrendo porque o poder, que antes era dos fabricantes, que detinham toda a hegemonia sobre a produção e a marca dos produtos, está se deslocando para os grandes varejistas, que estão lançando no mercado internacional as suas marcas próprias, de grande qualidade e preço baixo.

Wenrich e Ribeiro (2005) descrevem a marca própria do varejo como um fenômeno que vêm ocorrendo em mercados emergentes de todo o mundo, em que as organizações estão trabalhando com custos inferiores, pouco investimento em pesquisa e marketing, e concentração no varejo miúdo. Essas ações vêm registrando sucesso de vendas, garantindo a liderança dessas empresas nos mercados em que atuam. Mesmo assim, os autores enfatizam, por outro lado, que os fabricantes de marcas líderes, particularmente multinacionais, têm ignorado esse fenômeno, por duas razões: as margens seriam baixas demais, e por ser impossível fazer bons negócios com o segmento médio-baixo de clientes.

No entanto, as marcas próprias dos varejistas passaram a despertar o interesse da elite mundial da indústria de bens de consumo, conforme Wenrich e Ribeiro (2005). As empresas mais inteligentes já estão lançando sua própria linha de produtos voltada à marca própria do varejista, para virem a crescer novamente. Já outras empresas apostaram na estratégia de aquisições das fábricas entrantes para recuperarem sua participação no mercado. Kapferer (2004) acrescenta que, em alguns setores, as marcas dos varejistas não perdem em nenhum quesito, no que diz respeito à inovação. O autor afirma que, na Grã-Bretanha, os varejistas lançam mais produtos novos que os fabricantes. Devido essas marcas não terem custo de publicidade, torna-se fácil a sua multiplicação através da inovação de seus produtos.

No Brasil, Cabrino (2002) comenta que a divisão de marcas nas prateleiras do varejo está mais forte, havendo uma incidência maior de espaço para a marca da loja, que tem um preço de 10% a 20% menor, mas com a mesma qualidade das demais marcas. Os fabricantes estão bastante descontentes, pois estão perdendo o lugar da sua marca, forçando-os a procurarem outras áreas para colocação dos seus produtos. No entanto, o autor relata que o aspecto financeiro de fornecer marca do varejo conta muito, uma vez que grande parte da produção fica vendida, garantindo lucratividade e seqüência do trabalho, mesmo com valores inferiores.

Nesse sentido, Francischini e Azevedo (2003) comentam que o segmento de calçados

não possui esta vulnerabilidade externa proveniente de uma situação de mercado, mas sim devido ao pouco desenvolvimento de funções gerenciais significantes no país. Sendo as atividades de gerenciamento de marca e *design* atrofiadas nas empresas, a colocação dos calçados depende dos interesses de quem executa essas funções, pois esses recorrem às competências dos italianos e norte-americanos. Isso explica o porquê copiam os padrões da Itália e o porquê querem exportar para a América do Norte.

Por isso, de acordo com dados da ACINH (1999), uma alternativa para o setor coureiro-calçadista gaúcho é seguir a estratégia de algumas empresas do ramo esportivo de calçados: produtos com maior valor agregado, focando a produção nos nichos *fashion* e esportes locais. Esse segmento do mercado calçadista vem crescendo acima da média dos demais, em torno de 8% ao ano. As indústrias melhores posicionadas são as que atuam com marcas próprias, adaptando, de maneira rápida, o seu produto às tendências de moda. Essa postura, que prioriza os lançamentos e a inserção com marcas próprias no mercado, é um exemplo típico para a proposta de criação da marca gaúcha, criando uma identidade própria para o calçado gaúcho dentro do mercado calçadista brasileiro (ACINH, 1999).

4.2.2 Indústrias de Marcas Próprias e o Varejo Calçadista

Sharples (1985) relata que grandes lojas do varejo estão utilizando marcas próprias para oferecer algo incomum e diferente aos seus clientes. No entanto, para essa diferenciação ser percebida, absorvem alguns papéis que eram do fabricante, como, por exemplo, o desenvolvimento dos seus próprios produtos. Além disso, Kapferer (2004) afirma que o grande varejo sabe expressar a sua força, por isso tendem a transformar o nome de suas marcas de referência mais conhecidas.

Chetochine (1999) comenta, também, que, quando o varejo alcança o volume de vendas de marcas próprias esperado, é comum que superestime a relativa contribuição desses produtos. Porém, quando o fabricante fornece os mesmos produtos de marcas próprias à rede varejista com a sua marca, este subestima os custos de canibalização. Quando o consumidor vê na prateleira ambas as marcas, questiona-se em até que ponto a marca vale a diferença de preço. Sob esse aspecto, Mitchell (1998) relata que os dois lados – fabricante e varejista - podem trabalhar juntos em muito mais funções do que apenas com o produto e a gerência da

categoria.

Os fabricantes devem compreender como suas marcas podem se utilizar iniciativas de marketing, sendo costuradas aos varejistas através da ajuda e diferenciação do ambiente da loja, de um serviço ao cliente e de comunicações de marketing. Fazendo o exame desta perspectiva mais detalhadamente, o autor acredita que ambos os lados podem ajudar-se a realçar o valor de seus clientes compartilhados: a gerência de valor do cliente é a oportunidade e o desafio da década seguinte.

Wenrich e Ribeiro (2005) relatam que um outro desafio para os varejistas é o de lançar ou mesmo consolidar as suas marcas próprias, principalmente com relação à qualidade que é percebida desses produtos pelos consumidores. No Brasil, o auge e a penetração das marcas próprias do varejo no mercado contou com o respaldo de grandes varejistas, porém as marcas próprias destes ainda possuem uma imagem de baixa qualidade. O autor, também, comenta no desafio de criar marcas de varejistas de segunda geração, com qualidade superior, para competirem com as marcas líderes. Por fim, o varejo precisa aproveitar ao máximo a sua proximidade com o consumidor final, a fim de gerar dados de mercado que antecipem tendências de consumo, influenciando a condução das compras e ajustando a oferta à demanda.

Kapferer (2004) ressalta que, na luta contra as marcas do varejo, as marcas dos fabricantes não podem se deixar envolver em simples comparações sobre o produto. Aceitar essas comparações é como considerar a marca apenas um produto. De acordo com o autor, o importante é tornar a sua marca em um fator de insubstituibilidade, através da construção de um valor agregado e uma identidade mais forte.

4.3 ESTRATÉGIAS DE MARCAS

Segundo Peter Dickson (CZINKOTA, 2001), para combater a ameaça competitiva que eclodiu entre os anos 60 e 70, o marketing evoluiu para o conceito de marketing estratégico, definido como a missão da corporação em buscar uma vantagem competitiva sustentável, satisfazendo as necessidades do cliente. Sob essa perspectiva, são focadas as estratégias utilizadas para as marcas, subdividindo assim o assunto proposto em conceito, características,

vantagens competitivas, influências do marketing nas estratégias e estratégias para fabricantes de marcas.

4.3.1 Conceito

No grego, a palavra estratégia (*strategós*) significa “a arte do general”. Já segundo o dicionário Aurélio, é a habilidade em dispor as coisas para alcançar uma vitória; ardil; manha; astúcia. Esses significados exemplificam bem o papel que ela vem assumindo no marketing atual.

Segundo Henderson (1998), a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Day e Reibstein (2004) complementam ao afirmarem que “estratégia é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, ao mesmo tempo, diminuir a erosão das vantagens atuais. Poucas vantagens podem ser sustentadas indefinidamente, pois o tempo acaba tornando-as obsoletas”. Scott Talgo (AAKER, 1996), *expert* em estratégia de marcas, descreve ainda que uma marca que chega até a mente de uma pessoa consegue um comportamento, porém uma marca que chega ao coração dessa pessoa consegue um compromisso.

Para Aaker (1998), a estratégia de marca precisa ser vista sob três perspectivas: análise do cliente, de competência e uma auto-análise. O objetivo de uma estratégia de marca é criar um negócio que implique nos clientes, que evite os pontos fortes da competência e explore suas debilidades e próprios pontos fortes e neutralize os fracos (AAKER, 1998). Gregory Carpenter, Rashi Glazer e Kent Nakamoto (IACOBUCCI, 2001) propõem, dentro da estratégia de marca, ensinar os compradores, unindo assim, os conceitos de estratégia competitiva com o de aprendizado.

Segundo os autores, as estratégias tradicionais supõem que os compradores sabem o que querem, o que implica que as regras do jogo competitivo são estabelecidas pelos compradores, permanecendo inalteradas enquanto as marcas competem entre si. O objetivo da estratégia competitiva é dar aos compradores o que eles desejam, e com vantagem competitiva – ou seja, mais rápido, de maneira eficaz e por preços menores que os praticados pela concorrência (IACOBUCCI, 2001)

No entanto, Gregory Carpenter, Rashi Glazer e Kent Nakamoto (IACOBUCCI, 2001) afirmam que estratégias impulsionadoras de mercado criam vantagem competitiva de uma maneira totalmente diferente. A concorrência é uma batalha travada pelas regras da competição, que resultam da aprendizagem do consumidor que pode surgir ao conhecerem um novo produto. Em função disso, os autores propõem que as empresas ensinem os compradores. Para tanto, as empresas precisam ter claro que os compradores (1) aprendam a partir de suas próprias percepções, de como lembram destas como redes de associações; (2) que eles aprendam como valorizar as diferenças de tais percepções de marca com base na experiência e a tomar decisões com base no contexto da decisão com a qual deparam, e, finalmente; (3) que essa aprendizagem do comprador crie um processo bastante diferente de competição, em vez de uma corrida para dar aos clientes o que eles desejam, isto é, a concorrência é uma batalha pelas regras da competição (IACOBUCCI, 2001).

4.3.2 Características

Porter (1996) levanta duas características centrais que baseiam a escolha da estratégia competitiva: a primeira é a **atratividade** das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e a fatores que determinam esta atratividade. Já a segunda questão são os determinantes de **posição competitiva** relativa dentro de uma indústria. A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada de regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. A meta final da estratégia competitiva é lidar com estas regras e, em termos ideais, modificá-las a seu favor (PORTER, 1996).

Afunilando o conceito de estratégia, Gregory Carpenter, Rashi Glazer e Kent Nakamoto (IACOBUCCI, 2001) relatam sobre as estratégias de marcas. Estas definem a **experiência do comprador** – por intermédio dos produtos oferecidos, das mensagens de propaganda transmitidas e mesmo de cada interação entre uma organização e um comprador – e, por meio delas, os compradores desenvolvem uma compreensão acerca das diferenças entre as marcas (percepções), formam julgamentos sobre o valor dessas diferenças (preferências) e criam um raciocínio lógico para escolher uma dentre tantas marcas (estratégias de escolha de marca).

Ryder (2004) cita ainda que os atributos emocionais associados à marca são aspectos

chave da decisão de compra e que os consumidores estão atentos aos valores que as companhias têm a oferecer; o que comprova que as marcas existem na mente e no coração dos consumidores. Pelo fato de as marcas serem modelos mentais que armazenam emoções, valores e promessas de confiança, o autor enfatiza que controlar as marcas é como controlar a sociedade.

Schreiber (2002) sugere, então, que a estratégia da marca deve focalizar, primeiramente, no **valor do cliente** e, depois, em eficiências internas. Para o autor, o que deve dirigir a estratégia da marca são os valores e as necessidades dos clientes e não os desejos e/ou preferências supostas pelos gerentes. Para isso, o autor acredita na estratégia de marca através de parcerias e alianças. As companhias estão sendo incentivadas em formar parcerias como forma de dirigir o interesse e aumentar o valor financeiro no mercado. Porém, como cita o autor, parcerias e alianças falham em função de estratégias de negócios pobres, de fracos termos legais e financeiros e na pouca compreensão por parte dos executivos, e o relacionamento ruim entre sócios e gerentes.

Como forma de diminuir a ocorrência dessas falhas, o autor aponta duas variáveis principais como determinantes da estratégia de marca: grau de medo, incerteza e dúvida (FUD) no ponto da decisão de compra e a complexidade da decisão de compra (CBD) para o cliente. Usando essas duas variáveis, os profissionais do marketing podem avaliar com mais coerência o papel dos produtos e serviços para seus consumidores (SCHREIBER, 2002).

Nesse sentido, Calderon et al. (1997) aponta o **valor da marca** como sendo outra característica das estratégias de marcas por três razões: as novas tendências de marketing estão conectadas com a criação do valor adicionado e com os relacionamentos em longo prazo, baseados no conhecimento e na experiência do consumidor, de forma que haja uma relação com a empresa (McKENNA, 1991; CALDERON et al., 1997); a compreensão do comportamento e da atitude do consumidor com relação à marca permite que os profissionais de marketing possam mensurar a atratividade, a lealdade e a resistência à marca (CALDERON et al., 1997); e o custo de desenvolver e controlar marcas novas tem sido bastante elevado num ambiente de alta competitividade (GUILLAUME, 1993). Para o autor, o consumidor é quem determina o valor da marca pela atratividade que a mesma proporciona, e é por isso que muitas marcas têm alto valor de mercado.

Outra questão estratégica importante, na visão de Kapferer (2004), é a otimização do portfólio de marcas. Um portfólio de marcas é um retorno aos objetivos de dominação de categoria, criação de barreira de entrada para distribuição, atração e fidelização do

consumidor. Dessa forma, o autor sugere otimizar esse portfólio, pois a resposta recebida terá efeitos profundos e duradouros. Além disso, essa organização de marcas possui relação com as diversas funções da empresa fora do marketing: produção, finanças, organização. Por isso, ela é estratégica porque permite uma vantagem competitiva durável.

4.3.3 Vantagens Competitivas

Segundo Brito (2004), uma das primeiras referências ao termo vantagem competitiva na literatura de estratégia pode ser encontrada em Ansoff no ano de 1965 com uma conotação bastante diferente da atual, pois utilizou o termo em uma acepção mercadológica para descrever a vantagem derivada de perceber tendências de mercado à frente dos concorrentes.

Sob esse aspecto, Gregory Carpenter, Rashi Glazer e Kent Nakamoto (IACOBUCCI, 2001) afirmam que a criação da vantagem competitiva é o principal objetivo a ser alcançado pela estratégia competitiva.

Segundo os autores, a vantagem competitiva surge da satisfação dos clientes de forma melhor, mais rápida e mais barata que a dos concorrentes, ajustando sua oferta para isto. Porter (1996) complementa enfatizando que a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa.

O valor é, na verdade, o que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos que os da concorrência, por benefícios equivalentes ou pelo fornecimento de benefícios singulares que compensam um preço mais alto. Dessa forma, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custo e diferenciação.

Além disso, Ghemawat (1986, apud BRITO, 2004) afirma que as vantagens competitivas podem decorrer de (1) benefícios de tamanho (economias de escala, escopo ou curvas de experiência), (2) vantagens de acesso privilegiado a recursos (como *know-how*, matérias primas, mercados), (3) ou, ainda, do exercício de opções que garantam flexibilidade estratégica quando os concorrentes podem perder flexibilidade por razões institucionais (legais, culturais), devido a compromissos ou investimentos passados (*sunk costs*).

Por isso, Porter (1996) relata que a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custos relativos de uma empresa, além de criar uma diferenciação.

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes de potenciais diferenciações. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando essas atividades estratégicas importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência (PORTER, 1996).

Para diagnosticar a vantagem competitiva, Porter (1996) relata que é necessário definir a cadeia de valores de uma empresa para competir em uma indústria em particular. Os compradores, também, possuem cadeias de valores e o produto de uma empresa representa um insumo comprado para a cadeia do comprador.

A origem da diferenciação de uma empresa está na forma como sua cadeia de valores está relacionada à cadeia de seu comprador. Cada um dos pontos de contato entre as cadeias é uma fonte potencial de diferenciação. “Qualidade” é uma visão muito estreita daquilo que torna uma empresa singular, porque concentra a atenção no produto, e não na variedade mais ampla de atividades de valor que afetam o comprador (PORTER, 1996).

4.3.4 Influência do Marketing nas Estratégias

Enquanto a competição no mercado dos bens de consumo aumenta, os consumidores são bombardeados continuamente com informação de marcas diferentes em uma mesma categoria do produto. Em tal situação, pode ser muito caro para que uma empresa crie a lealdade de marca com todos os clientes existentes. Conseqüentemente, muitos gerentes de marketing são conscientes com as tendências crescentes das marcas, onde precisam estar continuamente atentos com o descontentamento do consumidor, disponibilidade constante de produto novo, e com o crescente interesse em relação aos preços, fatores esses que podem conduzir para o declínio da lealdade à marca. (SCHIFFMAN, KANUK, 1997).

Dessa forma, Kapferer (2004) descreve que, teoricamente, toda empresa deveria ter condições de prever, em cada investimento de marketing, o rendimento esperado e o risco percebido. Seja pela alteração de logotipo, personagem de marca ou embalagem, o autor acredita que não se deveria fazer qualquer tipo de recomendação de uma marca sem que fosse demonstrado o seu rendimento financeiro esperado.

Sob esse aspecto, Nogueira (2003) relata que a grande maioria dos executivos de marketing, nos EUA, afirmam que o trabalho de relações públicas (RP) é a ferramenta mais importante para criar a imagem de uma marca, gerar o “boca-a-boca” e a condição de pré-comercialização de um produto. Essa afirmação foi constatada através de uma pesquisa elaborada pela Revista *PRWeek*, juntamente com uma empresa do *Publicis Groupe*. Realizada em Nova York, com margem de erro de 5%, essa pesquisa abrangeu 328 vice-presidentes, diretores e gerentes de marcas, bem como seus gestores. A pesquisa também revelou que, apesar dos executivos de marketing possuírem sólidos conhecimentos do valor da RP na imagem da marca e comunicação integrada, parece haver um desencontro sobre o que a RP é capaz de realizar e o que efetivamente realiza. Isto é, 75% dos entrevistados sabem que as empresas de RP são capazes de trabalhar o *branding* estratégico, no entanto somente 57% afirmam que elas fazem isso.

Uma das estratégias que a RP agrega às marcas, conforme Nogueira (2003), reside na atribuição de conteúdo, “alma” aos esforços institucionais e de marketing. O sucesso dessa estratégia integrada demonstra claramente o valor do *approach* e das ferramentas de RP na construção da “alma”, de que as marcas precisam constantemente para fins de diferenciação qualitativa. Nogueira (2005) ainda complementa que essa situação explica que é indispensável que os executivos responsáveis pelas marcas tenham sensibilidade no relacionamento com a imprensa. Saber lidar com isso, preparar-se para uma entrevista e ter a consciência dessa interface é importante, pois esse relacionamento gera oportunidades, assim como pode gerar problemas, riscos e dificuldades, se não for bem sintonizado.

Nogueira (2005) relata que as redes de varejo que trabalham com marca própria dificilmente fazem propaganda, nem relações públicas. A estratégia utilizada pelo varejo limita-se a táticas promocionais nas próprias lojas, priorizando preços mais baixos que os das marcas famosas, aliados a uma boa qualidade dos produtos. O enfoque dá-se em consumidores que não se importam se o produto possui uma marca apoiada por investimentos pesados em propaganda, e sim se os preços são menores.

Uma das razões para a utilização dessa estratégia pelo varejo pode ser por questões políticas, ou seja, talvez essas redes não queiram cutucar as grandes marcas por uma questão de fornecimento de produto. Pode ser, também, que essa estratégia consiste em caracterizar efetivamente as marcas próprias do varejo como sendo de valor inferior por não ter o apoio publicitário. No entanto, o autor ainda acredita que a melhor estratégia é a de investir nas marcas dos varejistas com excelentes campanhas publicitárias, focando tanto a qualidade dos produtos, como o *approach* de varejo.

Outra questão importante de ser considerada, conforme Kapferer (2004), é a fidelização do consumidor. A preocupação com participação e volume de mercado só possui sentido se for lucrativa para a empresa. Por isso, existe a concentração dos esforços de marketing nos clientes em potencial. No entanto, o autor descreve que o próprio varejo procura desenvolver a fidelidade em suas lojas, oferecendo uma variedade de marcas. Resulta, então, a necessidade de contornar esse obstáculo de distribuição, criando relações com os principais clientes da organização.

4.3.5 Estratégias para Fabricantes de Marcas

Uma marca estratégica, na visão da Aaker (1998), é aquela que é importante para o funcionamento futuro da organização. A empresa precisa comprometer os recursos necessários para cumprir a missão de uma marca estratégica. Para o autor, etiquetar uma marca como estratégica é o ponto chave e seu apoio não pode ser prejudicado, inclusive, quando os objetivos de vendas e benefícios das marcas problemáticas estão em perigo.

Dessa forma, o valor de uma companhia orientada à marca está refletido na lealdade da marca, na consciência, na qualidade percebida e em associações positivas (AAKER, 1991). Assim, a construção bem sucedida de uma marca resulta em uma combinação da satisfação do produto com a confiança do consumidor, pois, ao fazer uma escolha, o consumidor pode decidir pela marca que melhor fizer o laço mental com o produto. Quando Urde (1994) trata da estratégia de uma empresa orientada à marca como meio de competir, aponta três tendências do desenvolvimento que podem ser identificadas dentro da indústria e do comércio, fazendo com que a orientação da marca seja uma escolha estratégica: divergências entre os produtos diminuindo, custos crescentes dos meios e integração dos mercados. O autor

cita que algumas empresas inglesas estão concentrando seus esforços de marketing em posicionar as marcas estratégicas (o núcleo da estratégia na marca) para a competitividade em longo prazo, o crescimento e a rentabilidade da companhia.

Urde (1994) cita ainda que uma empresa orientada à marca pode ser comparada com um modelo de comunicação: com remetente, mensagem e receptor. Nesse contexto, a gerência formula uma visão da marca e age como um remetente ao comunicá-la. Essa mensagem, ao ser dirigida ao público-alvo escolhido como receptor, pode ser vista como a combinação do produto, da marca registrada, do nome incorporado, da identidade incorporada e do posicionamento. Assim, um modelo básico de marca é determinado por três conceitos gerais relacionados à companhia, tal como uma unidade: nome incorporado, identidade incorporada e visão da marca, sendo essa a essência da estratégia (URDE, 1994).

Para Wenrich e Ribeiro (2005), os fabricantes de marcas líderes precisam utilizar-se de duas estratégias ao mesmo tempo. Defender suas marcas *premium* e seu cliente, enquanto forjam uma aproximação no mercado de marcas próprias do varejo seria a primeira. Além disso, as marcas *premium* precisam investir mais em marketing e revigorar os processos de inovação e desenvolvimento de produto, no intuito de continuarem a justificar o preço mais elevado. Já uma das estratégias à serem utilizadas pelas empresas que produzem marca de varejista, na visão dos autores, é a de se concentrarem na fabricação destas, isto é, que efetivamente passem a produzir os produtos próprios dos varejistas.

4.4 ANÁLISE DAS CATEGORIAS E VARIÁVEIS DE PESQUISA

Esse trabalho divide-se em quatro categorias principais, provenientes dos objetivos específicos do estudo. Essas categorias, por sua vez, subdividem-se em variáveis. Cada uma dessas variáveis deram subsídios as perguntas do Roteiro de Análise (Apêndice 1), detalhado a seguir.

Na categoria Evolução das Marcas Próprias, tem-se como uma das variáveis a Análise da Evolução no Mercado, que diz respeito em como o mercado vem evoluindo e se desenvolvendo com relação às marcas próprias. Os autores principais sobre o assunto são Cabrino (2002) e Wenrich e Ribeiro (2005). Outra variável oriunda dessa categoria é

Indústrias Afetadas pela Evolução, ou seja, verificar quais são as empresas que estão sentindo os reflexos desse processo evolutivo das marcas próprias. Como autores a serem citados para essa variável, os principais são Chetochine (1999), Allenby e Lenk (1995) e Kapferer (2004). Já os autores Aaker (1996) e Datta (2003) são os que melhor explicam e abordam a variável Estágio Atual do Mercado, que diz respeito em como se vê atualmente essa condição mercadológica.

Para a variável Principais Problemas para o Fabricante, que trata sobre as questões mais pertinentes em que os fabricantes se sentem ameaçados ou prejudicados no negócio, os autores que tratam melhor essa questão são Chetochine (1999) e Lacerda (2004). Os autores Morris (1996) e Wenrich e Ribeiro (2005) abordam o assunto que diz respeito à variável Interferência das Marcas Líderes, isto é, se existe algum tipo de interferência das marcas líderes no mercado, e de que forma elas podem prejudicar um negócio que trabalha com marca própria do varejista. Para a variável Ações para Garantir Mercado, que aborda quais são as atitudes, as iniciativas que as empresas necessitam trabalhar para manter sua fatia de mercado, os autores que tratam esse assunto são Lacerda (2004), Wenrich e Ribeiro (2005) e Kapferer (2004).

Já a variável Tendências do Mercado, que aborda o que se espera do futuro no mercado de marcas próprias do varejo, é explicada por Cabrino (2002) e Brito (2004). Os autores Urde (1994) e Werner e Segre (2004) trabalham o assunto que diz respeito à variável Troca de Informações pelo Varejo, ou seja, se existe uma troca de informações entre indústria e varejo, e como essa troca acontece. E para a variável Perspectivas de Futuro, que diz respeito em como a indústria vê a marca própria do varejista daqui para a frente, os autores que trabalham essa questão são Aaker (1998), Cabrino (2002) e Wenrich e Ribeiro (2005).

Com relação à categoria Políticas de Marcas Próprias do Varejo por Parte dos Fabricantes, para a variável Uso de Estratégia de Política de Marcas Próprias, isto é, como são trabalhadas as estratégias nas empresas e de que forma são utilizadas, os autores que abordam o assunto são Aaker (1998) e Urde (1994). Os autores Kapferer (2004), Porter (1996) e Munoz (2004) contemplam a variável Análise de Custo dos Produtos de Marcas Próprias, que trata do tipo de análise feita pela indústria na fabricação da marca do varejista. Para a variável Análise da Margem de Contribuição de um Produto de Marcas Próprias, quanto esse produto contribui para os gastos, investimentos e demais valores dos fabricantes, os autores que tratam desse assunto são Chetochine (1999), Light (1998) e Porter (1996).

Já sobre a variável Análise dos Custos de Canibalização da Marca, que diz respeito aos efeitos negativos que a marca do varejista pode causar na marca do fabricante, os autores que trabalham essa questão são Wenrich e Ribeiro (2005), Kapferer (2004), Aaker (1996) e Chetochine (1999). Os autores Kapferer (2004) e Nogueira (2005) contemplam a variável Retaliação do Varejo com a Marca do Fabricante, ou seja, se o varejo desvaloriza e menospreza a marca do fabricante perante a sua marca própria. Para a variável Dependência do Fabricante pelas Marcas Próprias, que trata da existência ou não de alguma dependência da indústria quando essa se propõe a produzir a marca do varejo, os autores que abordam o assunto são Hoch (1996), Werner e Segre (2004) e Cabrino (2002).

Na variável Fornecimento de Marcas Próprias para não Permitir Novos Entrantes, se é uma prática adotada pelos fabricantes quando decidem trabalhar com marca própria do varejista, os autores que tratam essa questão são Cabrino (2002), ACINH (1999), Wenrich e Ribeiro (2005) e Vieira (1998). Já Keller (1998), Kotler (1994) e Mitchell (1998) contemplam a variável Relacionamento da Indústria com o Varejo, de que forma negociam, se relacionam profissionalmente. Para a variável Pressão do Varejo sobre a Indústria referente Custos de Produção, isto é, quanto a indústria perde em termos monetários para atender as exigências e pressões do varejista para obter produtos com preços menores, os autores que abordam esse assunto são Iacobucci (2001), Aaker (1996) e Nogueira (2005).

A variável Marca Própria Favorável para a indústria, que trata sobre os pontos positivos em trabalhar com marcas dos varejistas, é tratada pelos autores Kapferer (2004) e Lacerda (2004). Já os autores Nogueira (2005) e Wenrich e Ribeiro (2005) trabalham com a variável Viabilidade na Fabricação de Marcas Próprias, se essa prática traz benefícios para a empresa. E para a variável Aumento do Poder da Indústria de Marca Própria, como é essa relação de poder atualmente da indústria com relação ao varejo e o negócio propriamente dito, os autores que tratam essa questão são Aaker (1996), Kapferer (2004) e Nogueira (2003).

Na categoria Fatores Motivadores e Restritivos na Produção de Marcas Próprias dos Varejistas, com relação a variável Objetivos do Fornecedor de Marca Própria, quais são os fatores que levam um fabricante produz a marca do varejo, os autores que contemplam esse assunto são Kapferer (2004) e EBM (2000). Já a variável Fatores que Motivam e que Restringem o fornecimento da marca varejista, é abordada pelos autores Ryder (2004) e Aaker (1996). E os autores Kapferer (2004), Aaker (1998) e Mitchell (1998) trabalham com a variável Vantagens e Desvantagens em Fornecer Marcas Próprias, quais são as razões positivas para a empresa e quais são as negativas.

E na categoria Percepção do Fabricante sobre as Estratégias de Marcas Próprias, a variável Razões para Desenvolver Produtos de Marcas Próprias, que motivos o fabricante tem para trabalhar com a marca do varejista, é tratada pelos autores EBM (2000), Iacobucci (2001) e Wenrich e Ribeiro (2005). Para a variável Postura do Varejo com seus Fornecedores de Marcas Próprias, como agem os varejistas com relação aos fabricantes que produzem a sua marca, os autores que contemplam esse assunto são Kapferer (2004) e Schreiber (2002). E para a variável Comprometimento do Varejo com o Fabricante de Marcas Próprias, se existe algum tipo de compromisso e de que forma ele é firmado entre as partes, os autores que abordam essa questão são Urde (1994), Munoz (2004) e Schreiber (2002).

5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO

A identificação do setor coureiro-calçadista com os gaúchos e sua importância para o Estado vem da sua própria história, que deu origem com o surgimento das cidades de Novo Hamburgo e São Leopoldo. Essas cidades foram fundadas por colonos – imigrantes alemães – no século passado e, procurando alternativas para as dificuldades no setor agrário, conduziram suas atividades agrícolas juntamente com o artesanato em couro, começando com selas e arreios, trabalhando posteriormente com calçados (PICCININI, ANTUNES, 1997).

Os primeiros imigrantes chegaram ao Vale dos Sinos em junho de 1824. A produção, que no início era caseira, ganhou força com a Guerra do Paraguai, que aconteceu entre 1864 e 1870. Após esse episódio, sentiu-se a necessidade de ampliar o mercado comprador, surgindo assim alguns curtumes e a fabricação de algumas máquinas, tornando a produção mais industrializada (ABICALÇADOS, 2005).

Com a conclusão das obras da via férrea Porto Alegre – São Leopoldo – Novo Hamburgo em 1870, o comércio de calçados foi impulsionado, transformando Novo Hamburgo no centro comercial da região. Novo Hamburgo, no ano de 1920, já contava com 1180 trabalhadores no setor, em um total de 66 indústrias.

Os calçados produzidos eram vendidos em todo o país. No período de 1930 à 1950, a indústria do calçado se estendeu por todo o Vale dos Sinos. No final da década de 60, o setor passou a atuar fortemente no comércio exterior. Uma explosão de exportações aconteceram entre os anos de 1973 e 1984, com incentivo do Governo através de benefícios fiscais (Isenção do Imposto sobre Circulação de Mercadorias – ICM e Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI). Mesmo com o fim dos incentivos em 1985, o setor entrou, na década de 90, com uma privilegiada estrutura, tornando-se o maior complexo industrial de fabricação

de calçados do mundo, um verdadeiro *cluster*. Porém, em 1993, ocorreram grandes transformações no setor, alavancadas por um mercado agora globalizado (ACINH, 1999).

Como o ano de 1993 havia encerrado com números surpreendentes nas exportações, com um aumento de 40% na quantidade de pares exportados em relação o ano anterior, os empresários confiaram na continuação desse crescimento, aumentando a capacidade produtiva das suas fábricas, sendo que muitos se endividaram acreditando em um novo recorde de vendas para o ano de 1994.

No entanto, essas expectativas não se confirmaram, pois houve: 1) queda da cotação do dólar com relação à moeda nacional; 2) a desvalorização da lira italiana e peseta espanhola; 3) um aumento brutal da entrada do calçado chinês no mercado mundial, inclusive no mercado interno brasileiro. Assim, ocorreram falências generalizadas e o enxugamento de pessoal, além da migração de indústrias gaúchas para o Nordeste do país, que disponibiliza de mão-de-obra barata e incentivos fiscais (MOSMANN, 1995).

Após a crise de 1994, houve diversas interpretações e análises desse acontecimento, que procuravam identificar a origem e causas possíveis. Apesar de ser um *cluster* respeitável, diversas falhas apareceram, desde o nível industrial até a inadequada capacitação técnica e gerencial, além de uma dependência perigosa no mercado norte-americano. As principais deficiências assim classificadas foram: despreparo dos executivos, dependência dos agentes intermediários, baixa inserção em marketing, baixa articulação do *cluster*, concentração somente em um produto e pouco investimento em marketing (ACINH, 2000).

Mesmo depois da crise dos anos 90, a indústria coureiro-calçadista continua sendo de suma importância para a economia gaúcha atual, sendo responsável por 30% da mão-de-obra industrial do Estado e contribuindo nos últimos anos com cerca de 20% do total das exportações do Rio Grande do Sul. Os novos estabelecimentos que surgiram após esse período, possuem um perfil diferente dos anteriores, caracterizando-se por serem de pequeno ou médio portes, com custos fixos baixos, pouco pessoal, terceirização de serviços e sem endividamentos. Procuram maximizar os seus ativos fixos já instalados, sempre com a preocupação de substituir o *layout* usual da indústria, migrando o antigo sistema de esteiras produtivas para as células de produção, que se trata do trabalho em grupos (ACINH, 1999).

No ano de 1998, a FIERGS (Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul) entregou um documento para os candidatos ao governo do Estado, denominado “A Rearquitatura do Rio Grande do Sul – Garantindo o Futuro”. Esse documento sugeria o desenvolvimento auto-sustentado como a estratégia fundamental para o desenvolvimento pleno da indústria gaúcha.

Para o calçado gaúcho alcançar a competitividade no mercado mundial, o melhor caminho era o da busca da autonomia. Para isso, listaram cinco providências que poderiam auxiliar essa sedimentação da autonomia, que são: a) Maximização do *cluster*; b) Inserção em novos mercados; 3) Investimento em tecnologia; 4) Capacitação dos Recursos Humanos e 5) Criação de uma Marca Própria (FIERGS, 1998).

Afunilando o item 5, que diz respeito ao campo de estudo desse trabalho, de acordo com o Site Bompreço (2005), a marca própria do varejo pode ter o próprio nome da organização, ou pode-se utilizar um outro nome de marca não associada à mesma. Uma empresa, ao escolher trabalhar com marca do varejista, procura deixar claro, na mente dos consumidores, toda a confiabilidade que eles já possuem na empresa. Em alguns casos, em determinados produtos ou mesmo segmentos de produtos específicos, a empresa utiliza outros nomes-fantasia para aquela linha de produtos, porém de forma exclusiva, pois assim é possível os clientes identificarem mais facilmente uma família de produtos marca própria (BOMPREGO, 2005).

Atualmente, o parque calçadista brasileiro conta com mais de 7,2 mil empresas. O setor é um dos maiores geradores de empregos do Brasil. No ano de 2003, o setor contava com 280 mil empregados que trabalhavam diretamente na indústria (ABICALÇADOS, 2005). A Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo (ACINH) divulga, ano a ano, a listagem estatística do Setor Coureiro-Calçadista do Estado. O Rio Grande do Sul possui 592 Indústrias de Calçados, sendo que a maioria (456 empresas) localiza-se no Vale dos Sinos (ACINH, 2005).

Francischini e Azevedo (2003) relatam que, a nível Brasil, a capacidade produtiva da indústria calçadista é de 600 milhões de pares/ano, sendo 70% para o mercado interno e 30% para o mercado externo. A demanda nacional é praticamente atendida pelos fabricantes locais, com pequeno volume de importações, que atinge no máximo US\$ 200 milhões. Essa situação é presente em todos os Estados do país, porém destaca-se o Rio Grande do Sul, que concentra em torno de 40% da produção calçadista nacional e 80% das exportações totais, e São Paulo.

Outros Estados que se destacam nesse setor de forma expressiva são Minas Gerais, Bahia, Ceará, Paraíba e Santa Catarina. Os países para os quais o Brasil mais exporta são Estados Unidos, Reino Unido, Argentina, México e Canadá. E os países que mais são importados calçados são China, Vietnã, Indonésia, Itália e Coreia do Sul. Ambos os dados são referentes ao ano de 2004 (ABICALÇADOS, 2005).

Conforme Site Bompreço (2005), o Reino Unido é considerado um dos países que possuem a maior participação de marcas próprias de varejistas da Europa. Outros países europeus que vêm crescendo nesse segmento de forma acelerada são Alemanha e Espanha. Nos Estados Unidos, a disponibilidade de marcas próprias do varejo no mercado gira em torno de 75%, em todas as categorias de bens de consumo de massa, e estão presentes na maioria dos departamentos. Dessa forma, detêm a liderança em 25% dessas categorias. Já no Brasil, Azevedo (2001) salienta que um dos principais concorrentes, no mercado calçadista hoje, é a Itália. Além de terceirizarem sua produção em países com custos menores de mão-de-obra, o autor afirma que estes procuram divulgar suas marcas próprias em grandes eventos internacionais do setor, sendo que as exportações são realizadas sob encomenda.

Para Francischini e Azevedo (2003), o principal movimento da década de 90, em relação ao desenvolvimento de produto, ressalta a passividade da indústria calçadista no quesito marketing. Porém, conforme o Site Global 21 (2005), em um mercado desfavorável como o brasileiro, o qual o câmbio castiga as vendas externas da indústria calçadista, os fabricantes estão investindo hoje em marcas e estratégias comerciais. Juntas, elas criam um diferencial para as empresas do calçado, que já estão obtendo resultados positivos reais dentro de um mercado tão turbulento como o do Brasil (GLOBAL 21, 2005).

6 METODOLOGIA

Nesse capítulo é apresentado o detalhamento dos procedimentos que orientam a elaboração da pesquisa, que foi desenvolvida nesse estudo. Primeiramente, tem-se a abordagem da estratégia de pesquisa usada, bem como a classificação do estudo. Após, é apresentada a unidade de análise, a forma e os instrumentos de coleta de dados. Por fim, os procedimentos de validação dos instrumentos e análise dos dados são caracterizados.

6.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Esse trabalho, conforme Gil (1994), foi desenvolvido para propiciar a compreensão e interpretação dos fenômenos, fornecendo um panorama geral com vistas à formulação de problemas e hipóteses mais precisas sobre as características do modelo de gestão estudado e o entendimento mais adequado do relacionamento das categorias e variáveis analisadas.

Os estudos qualitativos contribuem inclusive, de acordo com Patton (1986), com uma visão do relacionamento dessas variáveis sobre um contexto específico, para que se consiga partir de questões mais amplas, deixando que a especificidade das variáveis ou do fenômeno surja durante o processo (abordagem indutiva) e com a ausência de intervenção do pesquisador no caso estudado (investigação naturalística).

O método adotado nesse trabalho foi o estudo de caso, pois este atende a diversas características da pesquisa proposta. Yin (2001) relata que essa técnica permite a investigação, bem como preserva características holísticas e significantes dos eventos da

realidade, como a maturação de determinados setores. Dessa forma, o objetivo do pesquisador é, na verdade, expandir e generalizar teorias – a generalização analítica – do que enumerar frequências – a generalização estatística – e, sendo assim, o estudo de caso não representa uma “amostragem”.

Yin (2001) comenta, ainda, que os fatos científicos raramente são baseados em experimentos únicos, mas em um conjunto múltiplo de experimentos. Sendo assim, foi adotado o método de estudo de casos múltiplos com o objetivo de realizar uma avaliação abrangente e consistente da concepção intelectual de fabricantes, uma vez que nem sempre a indústria possui pensamentos convergentes na sua atuação nos mais variados segmentos.

6.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Stake (1995) afirma que, para se entender melhor um fenômeno, pode-se depender de uma correta escolha do caso, na busca por aqueles nos quais se pode ter um maior aprendizado na realização do estudo.

A unidade de análise desse estudo não foi de apenas uma empresa, mas sim de um grupo de empresas, num total de seis casos. Desses, dois casos são fornecedores de marcas próprias do varejo, dois são organizações que não fornecem marcas de varejistas, ou seja, possuem a sua própria marca, e dois casos são empresas que fornecem marcas próprias do varejo, mas que também possuem a sua marca competindo no mercado. Essa definição para a escolha dos casos contribuiu para a obtenção de uma visão ampla da indústria, pois não ficou limitada em uma única forma de trabalho com marcas.

As estratégias de marcas próprias para os fabricantes foram analisadas pelas entrevistas em profundidade, aplicadas em seis empresas calçadistas, selecionadas por julgamento. Devido à necessidade de confiabilidade, o nome das empresas e entrevistados não foram divulgados. No entanto, pode-se dizer que são empresas da Região Sul do país, que produzem calçados para o varejo brasileiro. É importante salientar que as duas empresas que fornecem marcas próprias de varejistas são de pequeno porte (até 50 funcionários). As que fornecem marcas do varejo e a sua própria marca são de porte mediano (em torno de 250 funcionários) e as duas empresas que não fornecem marcas de varejistas são de grande porte

(acima de 1000 funcionários). Percebe-se, com essa amostragem, que as empresas que trabalham com marcas próprias dos varejistas são as de pequeno e médio portes. Já as empresas de grande porte não produzem calçados com a marca do varejo. É percebido também que somente as empresas de médio porte investem nas marcas próprias de varejistas e fabricantes, e que as pequenas empresas trabalham exclusivamente com as marcas próprias do varejo.

Os entrevistados são profissionais que possuem uma ligação no processo de decisão de marcas próprias. Diretor Industrial, Gerente de Marketing, Gerente Comercial, Gerente de Produção e Gerente Financeiro foram os profissionais escolhidos das grandes empresas para responderem a entrevista, por participarem de maneira mais direta no desenvolvimento da marca. Foram obtidas um total de quatorze entrevistas. Em cada uma das duas grandes empresas, foram entrevistados três profissionais. Já nas empresas de médio e pequeno porte, além dos profissionais acima mencionados, em dois casos – uma empresa de médio e a outra de pequeno porte – tiveram a entrevista respondida por apenas um profissional, devido ao gerenciamento e a administração estar sob o comando de apenas uma pessoa (proprietário). Nas duas outras empresas, foram obtidas três entrevistas em cada, pois existe uma maior subdivisão do trabalho na organização.

É importante enfatizar a dificuldade para a obtenção de seis empresas que estivessem dispostas a responderem a entrevista. Um dos fatores principais se deve em função do pouco conhecimento que algumas empresas tinham sobre o assunto. Outra dificuldade latente foi o fator tempo, em que algumas empresas afirmaram não disponibilizarem desse tempo para responder a entrevista.

6.3 DELINEAMENTO E ETAPAS DA PESQUISA

Conforme Gil (1999), o delineamento de pesquisa envolve uma esquematização e uma previsão de análise e interpretação dos dados. Dessa forma, Yin (2001) afirma que é necessário planejar ações voltadas à sua execução, de maneira a identificar a seqüência de passos e critérios que precisam ser respeitados na definição desse delineamento.

Foram previstas cinco etapas para a realização desse estudo de caso. Gil (1999) relata que essas etapas nada mais são do que instrumentos-guia para o pesquisador, na determinação e acompanhamento para um melhor andamento do trabalho. Contribuem, também, para uma melhor visualização dos procedimentos metodológicos utilizados e na busca de uma validade e confiabilidade maior do construto.

A Etapa 1 diz respeito à identificação das categorias e variáveis iniciais da pesquisa e elaboração do roteiro de análise. Já a Etapa 2, trata da validação do roteiro de análise com especialistas do mercado de marcas próprias. Na Etapa 3, têm-se a coleta de dados, através das entrevistas – re-elaboração e realização do roteiro de entrevistas – em profundidade com executivos responsáveis pelas marcas próprias de cada empresa. A Etapa 4 diz respeito à análise dos dados, por uma análise de conteúdo das entrevistas e a comparação entre os casos analisados. E na Etapa 5, têm-se o resultado final, através da análise das estratégias de marketing do mercado calçadista de marcas próprias sob a perspectiva do fabricante. Todas as cinco etapas possuem o subsídio da revisão bibliográfica, que fornece o suporte e a confiabilidade do estudo.

6.3.1 Identificação das Categorias e Variáveis Iniciais da Pesquisa

Para Yin (2001), uma estratégia relevante para ser utilizada é a de seguir proposições teóricas que levam ao estudo de caso. Os objetivos e o projeto em si baseiam-se em proposições que refletem, no conjunto de questões da pesquisa, as revisões da literatura e as interpretações recentes que possam vir a surgir.

Nesse sentido, a Etapa 1 do estudo diz respeito à revisão bibliográfica, que tem o objetivo de identificar as categorias e variáveis iniciais da pesquisa. Foi através da fundamentação teórica que se tornou possível delimitar essas categorias e variáveis iniciais.

As categorias e variáveis pesquisadas foram organizadas de forma a montar o roteiro de análise (Apêndice 1). A abordagem dessas categorias e variáveis foi desenvolvida de maneira que determine as características comuns e as divergentes a serem encontradas no caso estudado e já desenvolvidas na fundamentação teórica. Isso visa identificar os elos entre as atividades, das habilidades e recursos relacionados, que sustentam a estratégia adotada.

Foram listadas quatro categorias a serem estudadas. Dentro da categoria Evolução das marcas próprias, foram levantadas as seguintes variáveis: análise da evolução do mercado, indústrias afetadas pela evolução, estágio atual do mercado de marcas próprias, principais problemas para o fabricante, interferência das marcas líderes, ações para garantir mercado e tendências, troca de informações pelo varejo e perspectivas de futuro.

Na categoria Políticas de marcas próprias do varejo por parte dos fabricantes, as variáveis estudadas foram: uso de alguma estratégia de política de marca própria, análise de custo dos produtos de marca própria, análise da margem de contribuição, análise dos custos de canibalização, retaliação do varejo com a marca do fabricante, dependência do fabricante pelas marcas próprias, fornecimento de marcas próprias para não permitir novos entrantes, relacionamento da indústria com o varejo, pressão do varejo sobre a indústria referente custos de produção, marca própria favorável para a indústria, viabilidade na fabricação de marcas próprias e aumento do poder da indústria de marca própria.

Para a categoria Fatores motivadores e restritivos na produção de marcas próprias dos varejistas, seguem como variáveis: objetivos do fornecedor de marca própria, fatores que motivam e que restringem e vantagens e desvantagens em fornecer marcas próprias. E, na categoria Percepção do fabricante sobre as estratégias de marcas próprias, as variáveis abordadas foram: razões para desenvolver produtos de marcas próprias, postura do varejo com seus fornecedores de marcas próprias e comprometimento do varejo com o fabricante de marcas próprias. Em cada uma das categorias, as formas de coleta aconteceram tanto através da bibliografia, quanto através das entrevistas em profundidade.

6.3.2 Validação do Roteiro de Análise

Como o mercado de marcas próprias do varejo está em mutação e a literatura não apresenta, com tanta rapidez, as constantes alterações no segmento foram realizadas em um segundo momento, entrevistas com especialistas de marcas próprias, no intuito de verificar questões relevantes, gerando maior clareza para a pesquisa e definindo de maneira correta o roteiro das entrevistas em profundidade. Foi conversado com três especialistas, todos professores Doutores da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC/RS.

Yin (2001) relata que, do ponto de vista metodológico, as alterações realizadas durante esse processo reforçam a eficiência do estudo de caso, aumentando a validação do construto do estudo. Para isso, foi apresentado o tema e os objetivos de pesquisa, para que os especialistas pudessem consultar e efetuar possíveis críticas e, assim, efetivar a validação. Após a análise dos três especialistas, foi validado o roteiro de análise.

Com a confirmação da validade do roteiro, foi realizada uma adequação da lista de categorias e variáveis pesquisadas, sobre as proposições relatadas pelos especialistas, possibilitando o refinamento do construto (YIN, 2001). Com essas informações, foi feito o refinamento do roteiro, posteriormente utilizado no estudo de casos múltiplos.

6.3.3 Coleta de Dados

A etapa 3 refere-se à coleta de dados. A forma de coleta aplicada nesse estudo de caso ocorreu por um processo de troca de informações entre entrevistador e entrevistados, de forma a gerar uma maior compreensão e contraposição dos dados levantados (GIL, 1999). Foi ela:

- entrevista em profundidade com os profissionais ligados diretamente com o gerenciamento de marca de cada empresa.

Entrevista

Gil (1994) afirma que a entrevista é usada através da formulação de perguntas, que tem como objetivo obter dados para a investigação. Dessa forma, o roteiro de entrevistas (Apêndice 2) é no formato semi-estruturado com perguntas abertas, a partir da lista de categorias e variáveis da pesquisa.

Para Patton (1986), esse tipo de entrevista permite uma análise de dados mais sistemática, que contribui para a avaliação por parte de terceiros. Gil (1994) enfatiza, também, que o instrumento de coleta deve ser sempre revisado, buscando assegurar maior clareza, adequabilidade e precisão do vocabulário sobre os assuntos pesquisados.

As entrevistas em profundidade foram realizadas pela própria pesquisadora. Em dois casos, as entrevistas foram feitas pessoalmente nas empresas em que trabalham os entrevistados. Em uma sala disponibilizada nessas empresas, os entrevistados responderam as questões diretamente à pesquisadora. Em outras duas organizações, as entrevistas foram realizadas por e-mail, com dúvidas e esclarecimentos sendo sanados, também, via correio eletrônico. Após o primeiro contato com essas empresas pelo telefone, para explicar sobre o que se tratava a pesquisa, foram disponibilizados os e-mails dos responsáveis em cada empresa para o envio do roteiro de análise via correio eletrônico. E, nas outras duas empresas, as entrevistas foram realizadas por intermédio do telefone, em horário disponibilizado pelos entrevistados, os quais responderam as questões diretamente à pesquisadora.

A forma escolhida para a realização dos questionários dependeu da distância de localidade dos entrevistados em relação à pesquisadora. Os entrevistados são profissionais dos mais diferentes cargos: Diretor Industrial, Gerente de Marketing, Gerente Comercial, Gerente de Produção, Gerente Financeiro, e, em alguns casos, o próprio proprietário da empresa.

Lincoln e Guba (1985) afirmam que, para a condução das entrevistas, deve-se seguir algumas recomendações: manter a flexibilidade do roteiro, explorar a definição do entrevistado, encorajar o entrevistado para que este demonstre o seu ponto de vista e cuidar na condução da entrevista de forma que ela não se guie pela relevância do pesquisador.

Para não haver o viés da pesquisadora, foi utilizado, como material de apoio, a lista de categorias e variáveis de pesquisa, bem como o roteiro de perguntas, que propiciou uma orientação durante a abordagem das categorias e variáveis estudadas.

6.3.4 Análise dos Dados

A análise dos dados partiu das categorias e variáveis selecionadas para a estruturação da coleta de dados. É a etapa em que os resultados foram analisados. Para Yin (2001), esse método utiliza uma teoria prévia de desenvolvimento como um modelo, o qual compara e analisa os resultados empíricos do estudo de caso. Yin comenta ainda que, para uma maior sustentação dos dados levantados, busca-se abordar as categorias e variáveis de pesquisa,

sobre os casos relatados na fundamentação teórica e, através de interpretação, são identificadas provas com relação aos fatos e às conclusões para o estudo.

Os dados coletados foram analisados através de uma análise de conteúdo. Freitas, Cunha Jr e Moscarola (1996) relatam que essa técnica é utilizada para que o pesquisador consiga substituir possíveis impressões por padrões de procedimentos, convertendo “materiais brutos” em dados de tratamento científico. Os dados brutos, dessa forma, foram analisados em função de idéias ou palavras que continham, sendo determinadas a partir do referencial teórico e relacionadas de forma direta às categorias e variáveis pesquisadas. A ordenação e integração do conteúdo foram realizadas em função dos objetivos perseguidos.

A análise do conteúdo foi qualitativa. Para Bardin (1977), essa análise permite classificar os elementos significativos de acordo com a presença ou ausência das categorias analisadas. Com isso, fez-se um agrupamento desses conjuntos de variáveis para uma melhor interpretação do conjunto de dados, relacionados às categorias pesquisadas.

Yin (2001) sugere essa estratégia metodológica, pois ela visa seguir as observações teóricas que levaram aos casos pesquisados, que resultaram no conjunto de questões da pesquisa, as revisões bibliográficas do assunto estudado e as novas interpretações que possam vir a aparecer. A análise dos dados foi realizada, então, confrontando as respostas obtidas de cada empresa, identificando as semelhanças e as diferenças entre os casos, sobre cada uma das categorias de pesquisa estudadas.

7 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo, são apresentadas as respostas das empresas. É importante salientar que o nome das empresas, bem como dos entrevistados envolvidos, foram mantidos em sigilo, de forma a preservar a imagem dos respondentes e de suas respectivas fábricas. Porém, foi utilizado como forma de identificação das empresas, as letras A, B, C, D, E e F. As empresas A e B são as organizações de grande porte, que não fornecem marcas próprias do varejo. As empresas C e D são as fábricas de médio porte, que fornecem marcas próprias dos varejistas, mas que também possuem sua própria marca. E as empresas E e F são as indústrias de pequeno porte, que fornecem marcas dos varejistas.

Para a apresentação dos resultados, seguindo o roteiro de análise, as respostas foram descritas através da divisão das categorias. Ou seja, para cada uma das seis empresas entrevistadas, estão contidas as quatro categorias de pesquisa, cada uma com as suas respostas sobre o tema.

7.1 EMPRESA A

Sobre a **Evolução das Marcas Próprias**, a empresa A afirma que as marcas próprias do varejo têm evoluído aceleradamente, devido a necessidade de o comércio posicionar seus produtos em mercados e consumidores específicos, fugindo das *comodities*, fidelizando clientes e facilitando a comunicação dos seus produtos. Enfatiza a importância de se fazer

todo um planejamento para que a marca venha a ser de sucesso, pois ela é um dos patrimônios da empresa varejista.

As empresas mais afetadas por essa evolução são as que fornecem os produtos, pois a marca própria do varejo acaba identificando o produto com o varejista e não com o fabricante. Quem tiver o maior poder de fogo, acaba investindo mais, e com isso fidelizando uma quantidade maior de clientes, por isso a importância de se investir em marketing. Investir em marcas próprias de varejistas deve ser uma constante, deve-se apostar nesse segmento, que já é significativo, e a tendência é a de crescimento cada vez maior e mais rápido.

Um dos problemas que o fabricante de marcas do varejo enfrenta está na identificação da marca junto ao consumidor, isto é, quem será verdadeiramente seu público consumidor. Outro problema está em dispendir de muito investimento e comunicação dessa nova proposta, sendo que o retorno é mais demorado e, muitas vezes, equivocado. E tudo isso atrelado a uma adequação dos recursos que a empresa dispõe para essa finalidade.

A interferência das marcas líderes é grande, pois elas possuem maior poder de marketing, fidelizando e induzindo o consumidor a determinados hábitos ou conceitos, dificultando a penetração de marcas próprias do varejo no mercado. Além disso, as marcas líderes também já possuem o domínio dos meios de distribuição.

Para garantir a sua fatia de mercado, o importante é corresponder às expectativas e aos desejos do consumidor final, manter o canal de comunicação ativo com consumidores e distribuidores e ter uma boa política de marketing. Já a tendência desse mercado está na união de forças em associações com as marcas líderes em diferentes segmentos, porém com o mesmo público-alvo. No entanto, a marca do varejista tende a identificar e estratificar cada vez mais seu público, buscando agregar valor aos produtos. A troca de informações existe, não só com o varejo, mas com os próprios consumidores e com os representantes comerciais. Existe também o contato entre o varejo e o pessoal de desenvolvimento de produtos, para definir e desenvolver os lançamentos. A perspectiva desse mercado é de crescimento contínuo, pois a concorrência global acirrada reduz a rentabilidade dos produtos comoditizados. Além disso, quando houver a fidelização e identificação da marca com o consumidor, terá se construído um ciclo vigoroso e crescente para a empresa detentora da marca própria. Nunca esquecendo de investir em um forte programa de marketing. “Penso que será cada vez mais difícil a manutenção das marcas próprias, sendo necessário forte investimento em marketing” relata o Gerente de Logística.

Com relação à **Identificação das Políticas de Marcas Próprias do Varejo por Parte dos Fabricantes**, para a empresa A, é necessário que o fabricante tenha uma estratégia clara, especialmente em como atingir e se comunicar com o seu nicho de mercado, garantindo visibilidade e agregação de valor na ótica do consumidor e do varejo. É preciso, também, posicionar e segmentar o seu produto para a marca própria do varejista. Independente da classe econômica e social do consumidor, a atribuição de um preço adequado para um mercado específico é fundamental para o sucesso da marca do varejo. Dessa forma, o controle de custos é a única forma de garantir rentabilidade. Além disso, toda marca demanda de investimento, sendo este rateado também no custo do produto. Se a marca própria do varejista não for utilizada apenas como uma estratégia de crescimento produtivo, a margem de contribuição da marca própria deve ser maior do que a de produtos comoditizados, principalmente em função do investimento em marketing que deve ser priorizado.

Já a canibalização ocorre quando se distribui a marca própria do varejo (*private label*) e a marca do fabricante para um mesmo nicho de mercado. Quando isso ocorre, o ideal é o reposicionamento dos seus produtos, a não ser que o objetivo maior seja uma estratégia de substituição de marcas.

Relata, ainda, que o varejo não vive sem resultados, por isso, está investindo na sua marca própria com a intenção de fidelizar clientes e aumentar a rentabilidade. Com isso, é importante ter um bom trabalho com a sua própria marca – da empresa – para que o consumidor venha a desejar a marca do fabricante. Além disso, se a empresa não garantir ao varejo uma mídia, para que o produto gire no ponto de venda, e preços competitivos, este vai optar sempre pela sua marca própria.

Existe uma dependência quando o fabricante vai produzir exclusivamente marcas próprias dos varejistas, fechando demais meios de produção e seus próprios produtos, não tendo um bom gerenciamento da sua própria marca e seu próprio canal de distribuição. Quem não possui a sua própria marca, não possui patrimônio, por isso acaba dependendo do varejista. Essa estratégia é comum, principalmente se o varejista domina o meio de distribuição, pois garante rentabilidade para o fabricante. Um dos maiores interesses de qualquer empresa é crescer e não dar espaço para a concorrência. “A marca é seu patrimônio, sendo que se você não tiver patrimônio, terá que alugar um que, metaforicamente falando, é a dependência de quem a tem” enfatiza o Gerente de Desenvolvimento de Produtos.

Uma forma de manter o sucesso de ambas as marcas está no relacionamento indústria x varejo. É importante, no entanto, ter alguns cuidados sobre questões como segmentação,

posicionamento e características dos produtos em questão. Caso não se tenha esses cuidados, pode haver a ruptura de relacionamento pelo fabricante com o varejista. No entanto, se o fabricante posicionar o preço em patamares adequados, produtos alinhados com o nicho e o desejo de consumir a marca, acabam por diminuir essa pressão do varejo. Além disso, quando se tem um bom planejamento e uma boa parceria, é possível confeccionar produtos com custos abertos, decidindo junto ao varejista as margens a serem trabalhadas, na busca por resultados lucrativos para ambas as partes.

A marca própria do varejo é favorável dependendo da estratégia de gestão da marca, pois assim ela garantirá maior rentabilidade. Além disso, a empresa torna-se mais conhecida no mercado, facilitando a comercialização dos seus próprios produtos. Seria viável produzir somente marcas do varejo se o varejista garantisse toda a capacidade produtiva da empresa e o seu volume de produção, ter foco no negócio e utilizar o marketing para promover a marca do varejista.

É importante que se tenha consciência dos riscos provenientes da instabilidade de não ter a sua marca, ficando dependente do planejamento e administração do varejo e com as mãos atadas, apenas esperando ver o rumo que essa marca terá no mercado. A indústria pode aumentar o seu poder no negócio através do controle da distribuição, de uma boa comunicação com os consumidores e oferecer produtos adequados para o nicho de mercado que está sendo trabalhado. Também pode utilizar a qualidade, melhores prazos e preços.

No que diz respeito à **Identificação dos Fatores Motivadores e Restritivos na Produção de Marcas Próprias dos Varejistas**, para a empresa A, os principais objetivos em produzir marcas próprias dos varejistas são a garantia pelo varejo da visibilidade e fidelização de consumidores do nicho, adequação dos canais de distribuição e direcionamento das políticas e estratégias de marketing. Ou seja, ser reconhecida como empresa comercial e não apenas fabril. O que motiva fornecer marca do varejo é o relacionamento criado entre fabricante, varejista e consumidor, a possibilidade de controle dos canais, ampliação do leque de produtos correlacionados com o mercado, conhecimento e comunicação entre as partes. Já, o que restringe o fornecimento, são a redução dos meios de comunicação, aumento do poder de barganha do varejo e a dificuldade em introduzir e consolidar a sua marca.

Percebe como vantagens a comunicação e a identificação do público consumidor de marca própria do varejo, levando a uma fidelização e aumento da rentabilidade da empresa, e com isso se adaptando às necessidades do consumo dessa marca própria. Como desvantagem, tem-se a negociação dos preços, que normalmente são desvantajosas para o fabricante, a

manutenção de departamentos específicos para os fabricantes de marcas de varejo e a necessidade de rápida adaptação das mudanças incorridas no mercado.

E sobre a **Verificação da Percepção do Fabricante Sobre as Estratégias Atuais de Marcas Próprias do Varejo**, a empresa A afirma que o varejista busca, na sua marca própria, a redução de custos na aquisição de produtos, obter maior poder de barganha, optar pelos fornecedores de melhor condição de fornecimento, apelo de vendas e exclusividade de fornecimento aos seus consumidores. Além disso, o varejo valoriza os fornecedores que tenham marcas desejadas pelos consumidores, pois esses acabam valorizando o seu produto de marca própria.

Também buscam uma relação de parceria com os fabricantes, alguns para a obtenção de resultados comuns, outros apenas para defender seus próprios interesses (varejistas). No entanto, o comprometimento do varejo só existe quando o consumidor aprova o seu produto de marca própria como um todo. “O comprometimento do varejo está baseado pelo desejo do consumidor, e se este for favorável, o comprometimento existe”, afirma o Diretor Industrial. Caso contrário, o varejista opta por preços mais baixos, e se o fabricante não se adequar a essa nova negociação, é substituído por outro que atenda essas condições.

7.2 EMPRESA B

Com relação à **Evolução das Marcas Próprias**, para a empresa B, é vista como positiva a evolução das marcas próprias dos varejistas, pois tornam o mercado mais diversificado, principalmente em função da grande competitividade que existe no ramo calçadista. É uma prática que está em crescimento no mercado, devido à necessidade de um *mark up* maior do varejo e preços atrativos para o público consumidor.

Acredita que os fabricantes de pequeno porte sofrem mais com essa evolução do que as de médio e grande porte, devido a não terem tanto acesso às novidades e inovações. Além disso, se o varejo aderir à marca própria como alternativa de sucesso para o seu negócio, pode pecar no excesso de marcas oferecidas no mercado, e com isso confundir ou mesmo inibir os clientes a comprá-las, optando por aquelas que já conhecem e possuem tradição.

Esse mercado, por um lado, está bem avançado e, tanto as empresas internacionais quanto as nacionais, utilizam essa proposta de trabalho. Porém, consideram que esse mercado deve ser investido pelos pequenos fabricantes, para trabalharem como terceirizados de grandes empresas, apenas salientando que essa “parceria” gera uma dependência na relação por parte do fabricante. Por outro lado, percebe-se o mercado como saturado, devido a grande quantidade de marcas que estão surgindo a todo momento.

A grande concorrência e o alto investimento na marca são fatores agravantes para o fabricante. Além disso, o custo de se manter sempre inovadora é muito caro e, muitas vezes, não recebe o retorno esperado, pois precisa ter um bom preço, qualidade e ainda investir na propaganda dos produtos. Quanto às marcas líderes, a interferência está na capacidade de investimento que elas possuem e na inovação contínua dos seus produtos, obrigando as demais a inovarem também. Por isso, a melhor forma de manter uma fatia no mercado é criando uma identidade entre a marca e o consumidor, buscando inovações, mantendo bom preço e qualidade. “As marcas líderes determinam valores a pagar por produtos que as mesmas comercializam, seja pela marca de valor que possui ou pela capacidade de compra” relata o Gerente de Vendas.

Mesmo assim, acredita no aumento desse mercado, mas não por muito tempo. Enfatiza que a tendência está na saturação, devido a grande quantidade de marcas que vêm surgindo. Quem restará no mercado serão apenas as grandes marcas, que acabarão por eliminar as pequenas. A troca de informações com o varejo ainda é muito restrita. Essa troca acontece quando existe um maior relacionamento entre o varejista e o fabricante, ou quando o varejo procura por fornecedores que desenvolvam produtos que os clientes estão pedindo no mercado, aí sim informando tendências, dando dicas e solicitando diversificação do produto.

Também se pode obter essa troca em eventos do setor, como Feiras, Fóruns ou viagens. Como perspectiva de futuro, vê-se um mercado de competição acirrada, sendo que as marcas próprias do varejo que criarem uma identidade e vínculo com os consumidores terão uma vantagem competitiva perante os concorrentes. Será utilizada com uma maneira de se diferenciar no mercado, seja pela segmentação ou pelo apelo ao preço.

Tratando-se da **Identificação das Políticas de Marcas Próprias do Varejo por Parte dos Fabricantes**, a empresa B enfatiza como política a importância de identificar o nicho e segmento em que a marca será trabalhada, pesquisar como os consumidores compram e o que desejam com essa experiência. Assim, desenvolve-se uma estratégia e cria-se uma identidade com esse consumidor de marca própria do varejista.

Além disso, a empresa que trabalha com marca do varejo busca a diversificação e a inovação, nunca esquecendo da qualidade. O fabricante precisa ter a consciência de não apenas produzir a marca própria do varejista para fins de comercialização, mas sim ter um planejamento adequado para essa finalidade.

Já a análise da estratégia é feita a partir do conhecimento de quanto representará o investimento na marca do varejista, e se este custo poderá ser repassado aos clientes no preço final do produto. Também é preciso trabalhar com preço justo, lembrando ainda que toda marca própria bem trabalhada agrega valor ao produto devido o seu nome.

A margem de contribuição é analisada levando-se em conta o custo de oportunidade de cada negócio. Cada negócio é um negócio, por isso essa análise precisa ser feita isoladamente, especificamente para cada nova negociação. Essa análise deve ser realizada periodicamente, no intuito de avaliar melhor a situação de ambas as marcas, e verificar se uma está interferindo na venda da outra, ou não.

A responsabilidade pela retaliação é do fabricante, pois, a partir do momento em que este aceita produzir a marca do varejista, dificilmente verá o varejista oferecendo a marca da empresa no lugar da sua marca própria. Este só trabalhará bem a marca do fabricante se ela ainda for lucrativa e trazer uma boa visão para a sua loja.

É fato que, ao produzir marca própria do varejo, está-se dependente do varejista que a possui. Dessa forma, é importante não ser dependente apenas de marcas do varejo, mas sim ter a sua marca e construí-la. A prática de fornecer marca do varejista para não ceder espaço para o concorrente é comum, pois, na verdade, a empresa acaba atingindo uma fatia maior ainda de mercado, na disputa pelos consumidores. O importante é buscar espaço no mercado, mesmo para que isso possa vir a concorrer com a própria marca. “O mercado sempre foi de uma busca por espaços, e estes espaços sempre são obtidos com a retaliação dos concorrentes”, comenta o Gerente Financeiro.

Sobre a criação de um relacionamento entre indústria e varejo, vêm-se percebendo que a tendência é de que os fabricantes passem a controlar os canais de distribuição e marketing. Dessa forma, a empresa irá iniciar a comercialização e decidir pelo relacionamento com determinado varejista ou não. Claro que todos buscam a lucratividade, e que esta pode ser obtida mais facilmente com o relacionamento duradouro entre fabricante e varejista. Pressão existe e é feita por quem detém o poder de barganha. Por isso, o ideal é que o fabricante tenha essa força a seu favor, pois, caso contrário, o varejo pressionará ferozmente por custos mais baixos.

A marca própria do varejo é vista como um caso para ser analisado individualmente. A marca do varejo pode trazer benefícios, pois dilui custos, gera crescimento produtivo e mercadológico, mas também pode trazer prejuízos, quando o seu sucesso só compensa a lucratividade do varejo, e não da indústria. Acredita na viabilidade do negócio quando existe um planejamento estratégico para a marca do varejista, bem como um bom suporte financeiro para que seja possível a consolidação da marca no mercado. Se não tiver uma grande dedicação e um controle por parte do fabricante, pode-se tornar muito arriscado. A empresa precisa estar calçada com um bom desenvolvimento de produtos, estratégias de marketing e um canal de distribuição bem definido. Já o poder de barganha pode ser aumentado através de uma estratégia de distribuição, onde o fabricante passa a determinar para quais marcas próprias de varejistas irá produzir, ou seja, para qual varejista ela quer trabalhar.

Sobre a **Identificação dos Fatores Motivadores e Restritivos na Produção de Marcas Próprias dos Varejistas**, a empresa B tem como objetivos aumentar sua lucratividade e exposição de produtos, tomar as ações estratégicas inerentes ao negócio, obter uma marca forte e agregar valor ao produto de marca própria do varejo. É motivada por desenvolver produtos sempre objetivando um público-alvo definido para a marca do varejista, crescer a empresa, criar um produto diferenciado, ter um canal de distribuição estruturado e obter uma marca forte. Restringe o fornecimento à dificuldade de encontrar bons parceiros (varejistas), o risco de ser aniquilada pela concorrência, a dependência de fornecimento e a pressão por preço.

A vantagem está no aumento da produtividade, maiores lucros e uma ampliação de valor agregado ao produto de marca própria do varejo. As desvantagens são a falta de controle do planejamento estratégico da marca do varejista, responsabilidade pela pesquisa e desenvolvimentos dos produtos e a aquisição de novas tecnologias, o que gera um alto investimento para o fabricante e perdas de negócios em função de grandes volumes de vendas.

E com relação à **Verificação da Percepção do Fabricante Sobre as Estratégias Atuais de Marcas Próprias do Varejo**, para a empresa B, o varejista não fica na dependência do fabricante. Compete com preços com os dos fabricantes de marcas fortes no mercado, investe na comunicação da sua marca própria e, com isso, divulga o nome da sua loja, obtendo maiores ganhos, o domínio do canal e o poder de barganha com o fornecedor. Para o Gerente Industrial, “a principal razão para o varejo desenvolver produtos com marca própria é a exclusividade que ele passa a oferecer aos seus consumidores, criando produtos específicos para determinados nichos”.

O varejista briga por preços competitivos com o seu fornecedor para poder investir em uma comunicação que garanta o giro no ponto de venda e busca fabricantes que possuem marca forte no mercado e produtos de qualidade. Já o comprometimento do varejista em alguns casos, está no financiamento de empresas que produzam somente seus produtos. Em outros casos, o varejo busca esse envolvimento mantendo um preço que qualifique o produto e com isso o nível da loja. Porém, todo o comprometimento não permanece no longo prazo.

7.3 EMPRESA C

No que diz respeito à **Evolução das Marcas Próprias**, na empresa C, afirma-se que o mercado de marcas próprias do varejo vem aumentando e que a tendência é crescer cada vez mais. Salienta-se que a marca própria do varejo vende um conceito, uma identidade, criando um maior relacionamento do nome da marca com a empresa (varejo). “A marca própria tenta vender um conceito, de forma que o cliente se identifique, não importando quem fez, mas sim apenas o conceito. O cliente busca esse endosso”, afirma o Gerente de Desenvolvimento de Produtos e Marketing. Toda a indústria é atingida por essa evolução, porém, para a empresa de pequeno porte, é mais fácil adequar-se às exigências do varejo, pois quer entrar e permanecer no mercado, e com isso não possui tantas restrições quanto uma empresa maior, que, na maioria das vezes, já possui uma marca e não quer marginalizá-la. Também afirma que o fabricante fica escondido por detrás da marca do varejo, o qual recebe os méritos do produto.

O mercado de marcas dos varejistas está bastante evoluído, porém quem se destaca hoje são as grandes redes varejistas. No comércio de pequeno porte, este encontra-se dividido entre investir na sua marca para que o cliente se identifique com a sua loja, ou comercializar as marcas dos fabricantes conhecidos, a fim de criar uma identidade para a loja sobre o tipo de produto oferecido ao consumidor. O maior problema do fabricante está em não agregar valor com o produto de marca do varejista, pois este mascara a marca do fabricante, que se torna apenas um prestador de mão-de-obra.

Outro problema é o investimento que a fábrica possui em pesquisa e desenvolvimento de produto, que o encarece e que não tem o reconhecimento do varejo, o qual busca apenas o preço. Produzir marca do varejo ainda demanda uma quantidade maior de pessoal e de

controles. Custos também são validados pelo comércio varejista. A interferência das marcas líderes é vista apenas com relação ao preço, que normalmente é mais barato. No entanto, as marcas próprias do varejo são muitas vezes utilizadas para corrigir falhas de oferta e conceito de produto existente nas marcas líderes. Dependendo do segmento, o consumidor não quer mais usar uniforme, mas sim quer usar uma marca.

Uma forma de garantir mercado é trabalhar bem o detentor da marca, fidelizando o cliente através de preços e prazos, prestando um excelente serviço, com produtos de qualidade. Também manter a fatia de mercado de quem investe em propaganda e acompanha as vendas, tentando corrigir as falhas na distribuição do produto. O mercado de marcas de varejo irá crescer cada vez mais, pois os clientes estão começando a valorizar a autoria dos produtos (marca). Mas, para isso, é preciso que se trabalhe o fortalecimento da marca do varejista através da identidade do produto. Além disso, é uma forma de fugir da concorrência de produtos importados de custo mais baixo.

Quanto à troca de informações, por um lado esta não acontece, quando o varejo considera o fabricante apenas como mão-de-obra. Por outro lado, existe quando ambos – varejo e fábrica – não competem entre si, e, por isso, tornam-se parceiros. Sendo parceiros, aproximam-se as relações sobre tendências e novos produtos. A perspectiva é a de que o mercado cresça sempre, pois se trata da busca de uma identificação, segmentação e personalização para um público específico. Porém, o produto de marca própria do varejista vai buscar ter um maior valor agregado ou o preço menor.

Sobre a **Identificação das Políticas de Marcas Próprias do Varejo por Parte dos Fabricantes**, para a empresa C, uma das estratégias é ter um departamento só para atender esse tipo de cliente, porém essa alternativa encarece o produto. Em pequenos varejos, utilizar a marca própria serve para preservar a imagem da empresa; já em grandes varejos, trabalhar a marca própria é para obter maior volume de vendas para a fábrica.

A análise de custo é feita muito mais pelo varejo do que pela própria indústria, pois o varejista de marca própria procura sempre preservar a sua rentabilidade, brigando continuamente pelo custo do produto. No entanto, o melhor que o fabricante pode fazer é incluir, no custo do produto, um percentual de investimento na divulgação da marca, bem como nos demais ferramentais que irá necessitar para produzir esse produto de marca própria do varejo diferenciado. Essas medidas acarretam custos maiores, mas transmitem uma maior segurança para a empresa. O produto de marca do varejista ajuda a diluir uma parte da estrutura fabril, mas uma análise específica não se tem na empresa.

Produz-se a marca do varejo para preencher a ociosidade produtiva e isto acaba ajudando no rateio dos custos do fabricante. Porém, quando se produz para marcas próprias de varejistas reconhecidas no mercado, melhora-se a visão que os clientes possuem sobre a empresa, servindo como ferramenta de vendas e aumentando a credibilidade.

Se o varejista que detém a marca própria tiver conceito perante o mercado, isso só virá a somar, pois os clientes ligarão o nome do fabricante com quem produz aquela determinada marca. Além disso, acreditam que, no mercado, os custos de canibalização de uma marca podem ser repassados para a marca própria do varejista que está sendo valorizada, ou seja, uma marca compensa a outra. O varejo ao invés de retaliar, acaba valorizando a marca do fabricante, uma vez que opta por este para fazer seus produtos de marca própria. Assim, oferece os dois produtos igualmente, pois tem o interesse em vender e passar uma boa imagem através de produtos com qualidade. O problema com o varejo não está na retaliação, mas sim na exclusividade que muitas vezes exige em uma determinada região.

O não desenvolvimento de uma marca sua acaba implicando em dependência do varejo de marca própria. A dependência também ocorre quando os produtos do fabricante não agradam e, para não ter uma baixa nas vendas e na produção, acabam dependentes de varejistas que conseguem um volume de vendas maior com a sua marca própria.

Os fabricantes fornecem marcas do varejo, pois precisam de produção, e não necessariamente devido à busca de um maior espaço. Essa busca por espaço simplesmente para não dar lugar aos concorrentes pode gerar um prejuízo para a empresa e ninguém quer trabalhar de graça para ninguém. “Cada empresa tem sua política própria de vendas. Acredito que ninguém trabalharia no prejuízo seqüencialmente só para não abrir espaço para a concorrência”, enfatiza o Supervisor de Vendas.

Existe um relacionamento a longo prazo quando a empresa fornece produtos de qualidade e possui ética para com o varejista. No entanto, essa decisão de manter ou não um relacionamento depende do mercado, do tamanho da empresa, do tipo de cliente e da valorização de ambas as marcas.

A pressão do varejo acontece em toda a temporada, pois os preços sempre aumentam. Mas isso não é um agravante apenas dos varejistas de marcas próprias, mas sim de todos, mesmo muitas vezes não tendo acesso a esses custos. Dessa forma, é importante priorizar por parcerias com o varejo, de forma que ele compreenda os custos do produto. A marca do varejista, de maneira geral, é favorável, pois ajuda a desenvolver um padrão de produção e

incorpora um maior número de clientes, inclusive de outros nichos de mercado. Ela só não favorece quando não ajuda a tornar a marca do fabricante conhecida.

A viabilidade de se produzir somente marcas próprias do varejo ocorre no curto prazo, pois dispensaria diversos custos como, por exemplo, o de ter um departamento de pesquisa, só necessitando de um departamento técnico, além de dispor de uma equipe voltada para esse mercado e uma linha ampla de modelos a serem desenvolvidos. No entanto, a médio e longo prazo, torna-se arriscado, pois não adquire seus próprios clientes e fica dependente desse processo produtivo e mercadológico. Por isso, torna-se difícil ter poder de barganha sobre o negócio, pois o fabricante é a ponta mais frágil do negócio.

Quando o varejista sentir necessidade de migrar, ele deixa a fábrica para trás com toda a sua capacidade de produção instalada. Normalmente, quem manda é o detentor da marca, e não o produtor. A indústria pode até tentar fazer algumas exigências, mas isso não lhe garante o poder sobre o negócio.

Com relação à **Identificação dos Fatores Motivadores e Restritivos na Produção de Marcas Próprias dos Varejistas**, na empresa C, os objetivos são de ajudar a diluir os custos de produção e de desenvolvimento de produtos (custos fixos), incrementar o número das vendas, e em alguns casos, dependendo das grandes marcas de varejo, aumentar a credibilidade perante os demais clientes. “O objetivo em produzir marca própria é reduzir os gastos com a estrutura de vendas”, relata o Diretor Comercial e Financeiro.

Os fatores que motivam são a possibilidade de ratear custos, a troca de informações com o varejo, facilitação na negociação dos pedidos, incremento nas vendas e maior reconhecimento do mercado quando trabalhado com grandes marcas. O que restringe são o não reconhecimento pelo varejo, tratando a empresa como uma simples prestadora de serviços, podendo ser substituída com facilidade, o achatamento dos preços, a não distribuição da marca da empresa e muitas alterações nos modelos de linha, pois trabalham com desenvolvimento de produtos próprios e exclusivos.

A redução dos gastos com a estrutura de vendas e o aumento de proliferação no mercado são as vantagens encontradas. Já as desvantagens são a dependência do varejista e um maior controle das diferenças e peculiaridades para produzir produtos de marcas próprias dos varejistas (carimbos exclusivos, embalagens, rotulagens, etc).

E sobre a **Verificação da Percepção do Fabricante Sobre as Estratégias Atuais de Marcas Próprias do Varejo**, na opinião da empresa C, o varejista busca a fidelização e identificação dos seus clientes, o aumento do “ticket médio” (aproveitar o cliente de marca

própria para vender mais produtos para um mesmo consumidor), o aumento do poder de barganha junto ao fabricante e a imagem dada de exclusividade ao produto, crescendo o nome da loja.

O varejista hoje se preocupa mais com o seu fornecedor de marca própria, pois o segmento calçadista torna mais complicada a alteração de parceiros comerciais, bem como busca preços mais reduzidos, além da garantia de qualidade que uma parceria entre fabricante e varejista proporciona ao produto; acredita no comprometimento, pois o varejo precisa da fábrica para garantir a entrega dos seus produtos no ponto de venda, a qualidade e a própria garantia do produto (suporte em caso de problemas com defeitos); no entanto, desaparece se essa relação deixar de ser interessante para o varejista.

7.4 EMPRESA D

No que diz respeito à **Evolução das Marcas Próprias**, para a empresa D, essa evolução ocorre devido à insistência e a presença permanente da marca na mente do consumidor. Esse trabalho é realizado com um composto de marketing bem ajustado e muita verba para publicidade. A marca própria do varejista é uma política perversa do varejo para conseguir dos fornecedores melhores preços e condições, pois, como o cliente associa o produto com a marca da loja e não com o fabricante, o varejo pode trocar o fornecedor quando lhe convir.

O mercado está extremamente competitivo, principalmente em função da oferta ser maior do que a demanda. Por isso, cria para os fabricantes a utilização de práticas comerciais promíscuas pelo varejo, ou seja, leilão de preços, concorrências com fábricas informais, vendas sem registros. O problema está no preço que o varejo quer pagar versus o custo que a empresa tem em estrutura fabril para a produção de marcas próprias dos varejistas, de pesquisa e desenvolvimento e de comunicação para veiculação do produto.

Existe ainda a interferência dos líderes em função do grande poder de marketing e propaganda que essas grandes empresas dispõem no público consumidor. É necessário ter um composto de marketing afinado, transmitindo credibilidade e promovendo o conhecimento cada vez mais de seu produto e marca.

A tendência do mercado está na divulgação e proliferação da marca, inclusive na abertura de redes varejistas ou franquias. O varejista busca, no fabricante, as informações sobre tendências e novos produtos, e com isso criam um relacionamento positivo, ou então o varejo determina o seu tipo de produto, e utiliza a fábrica apenas como fabricante. Acredita no futuro do mercado de marca própria do varejo que priorizar a comunicação e a comercialização. Além disso, deve manter parcerias comerciais e investir em franquias. “Esse efeito de identificação com a marca do lojista e não da fábrica ocorre mais nos grandes centros urbanos e com as redes de lojas e boutiques. Nas sapatarias e lojas do interior esta política ainda não é tão frequente”, relata o Diretor Comercial.

Sobre a **Identificação das Políticas de Marcas Próprias do Varejo por Parte dos Fabricantes**, na empresa D, a estratégia utilizada está em criar um departamento exclusivo que atenda esse mercado, enfatizando na importância da personalização da marca, criando a identificação pelo consumidor daquele produto para um mercado específico. Como análise de custos, deve-se ter um preço diferenciado para atingir esse mercado; no entanto, não se pode esquecer de considerar custos que o fabricante tem com pesquisa e desenvolvimento. Esses custos devem estar incluídos no preço do produto de marca própria do varejo. A margem de contribuição está no aumento da produção do fabricante, maximizando a sua capacidade produzida, bem como investindo em marketing para viabilizar ainda mais o produto com a marca do varejista.

A canibalização é observada em alguns mercados específicos, onde o consumidor final não reconhece a marca do fabricante, e sim somente a marca do varejista. Em outros mercados, a marca própria do varejo agrega valor à fábrica. A retaliação é vista quando são fornecidos produtos de marcas próprias do varejo para grandes varejistas, pois esses investem pesadamente para a divulgação da mesma, deixando as demais marcas de lado. Em varejos menores (boutiques) essa retaliação já não ocorre, pois valorizam o produtor da marca.

Uma empresa não pode ficar sem uma marca sua e prestar serviço somente para o varejo de marca própria. Esse é o pior tipo de dependência que um fabricante pode ter. O importante está em não perder o foco da empresa na sua marca, por isso não considera a hipótese de ganhar um maior espaço se este não lhe oferecer crescimento e lucratividade. Acredita nos relacionamentos duradouros e aposta nessa estratégia como forma de permanecer no mercado, em bons varejistas, trabalhando bem a marca do varejo e a sua marca paralelamente. A pressão do varejo existe mesmo antes do varejo conhecer melhor os custos

de produção. O varejista tenta reduzir sempre o preço, pois assim pode garantir uma rentabilidade melhor para o seu produto de marca própria.

Produzir marca do varejista é favorável para o aumento da capacidade produtiva. Porém, tem seu lado negativo quando deixa de divulgar e oferecer o produto do fabricante, voltando as atenções exclusivamente para a sua própria marca. A estratégia de fabricar apenas do varejo não é viável, pois, em algum momento, seja por uma mudança do mercado, ou preço, ou qualidade, enfim, independente do motivo, essa parceria pode ser desfeita e a indústria acaba ficando para trás por não ter construído a sua própria marca, o seu próprio mercado e os seus próprios clientes.

É importante que se tenha algumas condições para produzir ou não marcas próprias de varejistas, como região de atuação no mercado, parcerias estratégicas, porém essas condições não atribuem poder ao fabricante. É o varejo que possui esse poder.

Com relação à **Identificação dos Fatores Motivadores e Restritivos na Produção de Marcas Próprias dos Varejistas**, para a empresa D, redução de custos, aumento nas vendas e ampliação da visibilidade no mercado são os objetivos principais para o fornecimento de marcas próprias para o varejo calçadista. Os fatores motivadores são o crescimento de vendas no mercado e da própria empresa.

Os motivos que restringem o fornecimento são a falta de parceiros comerciais (varejistas), a não divulgação do nome do fabricante da marca do varejista e a incerteza de um fornecimento constante. Vê como vantagens o aumento da produção e a redução de alguns custos fixos. Como desvantagens, têm-se um menor poder de negociação perante o varejista, incerteza de relacionamento duradouro entre fabricante e varejista e a pouca ou nenhuma divulgação da sua empresa como fornecedora dos produtos.

Tratando-se da **Verificação da Percepção do Fabricante Sobre as Estratégias Atuais de Marcas Próprias do Varejo**, a empresa D acredita que o varejo quer atingir uma maior popularidade da sua marca, maior poder de negociação com os fornecedores, busca de uma identidade própria e a fidelização dos seus clientes. O varejo está preocupado em manter seus fabricantes de marcas próprias, pois esse relacionamento promove uma melhor negociação de preços e prazos em função da quantidade de venda (que é maior), além de ter a certeza de que o produto será de qualidade. É o relacionamento entre varejista e fabricante que confere o comprometimento do varejo. Quando esse relacionamento termina, o comprometimento também acaba.

7.5 EMPRESA E

Com relação à **Evolução das Marcas Próprias**, na empresa E, salienta-se que as marcas próprias do varejo são interessantes para os clientes, enquanto que, para as empresas, é preciso se adequar a essa mudança. Além disso, enfatiza-se que o varejista está utilizando a marca própria sem se preocupar com o foco dela, e sim a oferecendo como alternativa de melhor preço.

As indústrias de um modo geral são afetadas por essa evolução quando não conseguem se ajustar, criar uma estrutura, para produzir a marca própria do varejista e se adequar a essa nova realidade. O mercado está ainda muito oscilante, devido a uma má administração do detentor da marca. Acredita que exista uma consciência do varejo sobre o que é marca própria, porém não se ramifica; não se cria solidez no mercado.

O problema está na inexperiência em trabalhar com marcas próprias dos varejistas, em todos os sentidos. Os fabricantes aceitam o desafio, porém não sabem qual será o foco do produto, o design exigido e qual parâmetro e direcionamento serão adotados pelo e para o varejo.

A interferência das marcas líderes existe por serem de grandes empresas, porém isso não deve preocupar o mercado de marcas dos varejistas, a menos que este seja mal administrado. É preciso ter experiência de mercado, mas o principal é conquistar o mercado e buscar a troca de informações (cliente, varejo e fabricante de marca própria).

Para garantir a sua fatia de mercado, é necessário ter competência. Para isso, precisa buscar a qualidade dos seus produtos e o foco que pretende trabalhar, ou seja, traçar um objetivo e conquistá-lo. O mercado de marcas próprias do varejo tende a avançar cada vez mais. No entanto, é importante ter uma boa administração, dentro de um mercado específico, segmentado. O segredo está em conquistar e manter.

A troca de informações acontece com os varejistas que realmente batalham pela sua marca, e por isso vêem no fabricante um aliado. Porém, a maioria dos varejistas só pensa em ganhar, e, sendo assim, não trocam informações com ninguém. A perspectiva de futuro para esse mercado é de crescimento; contudo, apenas para aqueles que trabalharem de forma organizada e bem planejada com a marca própria, seja o fabricante ou o varejista.

Sobre a **Identificação das Políticas de Marcas Próprias do Varejo por Parte dos Fabricantes**, a empresa E tem como estratégia produzir somente a marca do varejista que fique dentro da sua proposta de trabalho, ou seja, que combine com o foco da empresa; optar por querer fornecer produtos de marcas de varejo populares ou mais conceituadas. São poucas as empresas que fazem uma análise de custos quando produzem marcas de varejistas. A grande maioria pensa somente no lucro que acreditam obter com essa produção, esquecendo, muitas vezes, de atrelar no custo investimentos feitos – seja em maquinário ou pessoal – para atender essa demanda.

A margem de contribuição está relacionada com o conhecimento que a indústria tem de quanto vale a marca própria do varejo, e manter esse padrão. Porém, somente as empresas que possuem essa consciência fazem esse tipo de análise. Se o fabricante sabe o que quer produzindo a marca do varejista, este só tende a crescer.

Quando o fabricante conquista o respeito no mercado e faz um trabalho bem feito, consegue administrar as duas marcas (a sua e a do varejo), sem que uma prejudique a outra. Nesse sentido, é importante enfatizar que é a fábrica que deve se posicionar no mercado, e manter esse posicionamento. Se tiver um respeito mútuo e uma parceria bem estabelecida entre o varejista e o fabricante, não existe retaliação. Por isso a importância de se conquistar o respeito no mercado e confiar no seu trabalho, pois, com certeza, existe espaço para todos.

Existe dependência do varejista quando o fabricante não possui um bom planejamento, e não está bem organizado e estruturado. Caso contrário, essa dependência não ocorre, pois se um determinado varejista de marca própria dispensar a sua produção, com certeza a empresa já terá outros varejistas que tenham interesse em seu fornecimento.

Produzir marcas próprias do varejo apenas para garantir seu espaço no mercado é trabalho de fabricantes incompetentes, pois querem ganhar mercado sem pensar nas conseqüências que isso pode acarretar. É melhor ter um espaço menor e bem gerenciado, do que ter uma maior fatia de mercado e fechar as portas depois de algum tempo.

O relacionamento indústria x varejo existe quando a empresa tem consciência de seu papel e possui capacidade para manter essa relação com o varejista, sem interferência de uma marca para com a outra. O fabricante sofre pressão do varejo sim e pode pagar muito caro por isso quando não é organizado, quando é mal administrado. Depende da empresa a decisão de aceitar essa pressão do varejista ou não.

Vê a marca própria do varejo como positiva para a indústria, desde que ela esteja bem focada, bem desenvolvida, com investimento em pesquisa e moda. O fabricante apenas

precisa manter o padrão de qualidade e trabalhar a marca de dentro para fora, ou seja, primeiro a empresa e o varejo precisam acreditar nela, para que consigam passar essa certeza para o consumidor.

Considera viável fornecer somente marcas dos varejistas, pois se o fabricante conseguir manter um bom padrão de qualidade, conseguir buscar o seu objetivo, e batalhar para ser sempre melhor, conquistará o respeito e a credibilidade, atributos indispensáveis para manter essa parceria. Se houver um crescimento em todos os sentidos da indústria – produtivo, de qualificação – é possível aumentar seu poder no negócio. Mas para isso, o fabricante precisa provar que tem condições e capacidade para deter esse poder.

No que diz respeito à **Identificação dos Fatores Motivadores e Restritivos na Produção de Marcas Próprias**, a empresa E tem como objetivos a busca de uma parceria com o varejista, relação essa transparente entre as partes, um bom posicionamento do produto no mercado, busca de espaço no varejo e ter produção para a “entre-safra”. “Dou muito valor quando a parceria é transparente. É onde a empresa sabe que o varejo vai posicionar teu produto bem” afirma o Gerente Industrial. O que motiva é produzir produtos para uma boa marca própria de varejista, perante o mercado como um todo e, principalmente, os clientes.

Não vê restrição em trabalhar com marca do varejo. A vantagem está em orgulhar-se em trabalhar para marcas próprias de varejo fortes, as quais acabam impulsionando a produção para outros varejistas de mesmo porte. Não vê desvantagem nessa produção, pois quando a empresa possui consciência e tem certeza dos seus objetivos, não tem porque se preocupar.

E sobre a **Verificação da Percepção do Fabricante Sobre as Estratégias Atuais de Marcas Próprias do Varejo**, para a empresa E, o varejo deveria nascer com a sua marca própria. No entanto, se ele busca esse objetivo depois da sua existência no mercado, deve trabalhar a marca de forma gradativa com os clientes, pois se não estiver preparado e focado, vai pagar caro por essa tentativa.

O objetivo do varejista de marca própria está na busca de seu público-alvo e na fidelização de seus clientes. Falta transparência por parte da grande maioria dos varejistas. Não há parcerias, o varejo quer apenas ganhar em cima do fabricante. Com isso, muitas vezes o trabalho não é bom e o varejo acaba por não conseguir vender o seu produto, prejudicando ela própria e o fornecedor.

Afirma que não existe uma postura do varejo, por causa da sua cobiça, que só pensa em ganhar, não se preocupando se isso irá prejudicar ou não o fabricante. Infelizmente, o varejo não é tão honesto nos negócios como deveria.

7.6 EMPRESA F

No que diz respeito à **Evolução das Marcas Próprias**, na empresa F, analisa-se a marca própria do varejista como alternativa para superar a instabilidade da economia do país, trazendo benefícios para o varejo em poder oferecer um diferencial aos seus clientes e, conseqüentemente, beneficiando as empresas que adquirem essa produção. Complementa-se que a marca do varejo só conseguirá evoluir se mantiver qualidade, preço e marketing. As indústrias de menor poder aquisitivo são as que mais sofrem, pois possuem, na maioria das vezes, uma qualidade inferior e não trabalham o marketing. Por outro lado, as empresa que trabalham com produtos de maior valor agregado, talvez não conseguirão transmitir isso ao produto de marca própria do varejista, e com isso poderão retaliar o seu produto, uma vez que o varejo dificilmente colocará esse produto para concorrer com o seu de marca própria. O mercado está bastante exigente, pois quer receber um bom produto e bom preço. Mesmo assim, está em constante crescimento e a tendência é a de crescer cada vez mais.

O principal problema é o preço, principalmente devido a grande concorrência que existe entre os fabricantes. E outro problema é a não divulgação da marca da empresa, ficando reservado esse direito à marca do varejista. As marcas líderes interferem no mercado por possuírem maior poder de barganha com fornecedores, menores preços de seus produtos, maior prazo de pagamento e um marketing bem mais aprofundado. As alternativas são produzir de forma mais econômica, manter um bom nome no mercado e continua competitiva e dinâmica.

Só sobreviverá no mercado de marcas dos varejistas quem tiver maiores recursos próprios, objetivar um público-alvo específico com qualidade e menor preço. Outra tendência está em aumentar a quantidade e variedade de produtos com a marca própria do varejista.

Existe a troca de informações com o varejo, porém até certo ponto. Alguns detalhes são mantidos em sigilo pelo varejo, como forma de se proteger da própria concorrência.

Porém, salienta a importância da troca de informações para o desenvolvimento de novos produtos. Acredita no crescimento desse mercado, mas o credibiliza apenas se tiver muito trabalho envolvido, muita cooperação e a busca contínua de crescimento em meio à competição. “O futuro a Deus pertence. Temos que confiar e trabalhar muito”, comenta o Financeiro.

Tratando-se da **Identificação das Políticas de Marcas Próprias do Varejo por Parte dos Fabricantes**, para a empresa F, quem determina, muitas vezes, como irá se trabalhar é o varejo; portanto, tentar se adequar a toda e qualquer estratégia que convir. Para ela, o poder de decisão está no varejo, visto que cedem a qualquer exigência para não perder a produção do produto. As marcas próprias do varejo se mantêm no mercado devido à análise de custos; contudo, parte dessa análise do varejo, e não da indústria. O mercado, por estar muito competitivo, acaba obrigando as empresas a trabalharem pelo preço que o varejo quer pagar pelo produto. Já a análise da margem de contribuição não é feita, pois o importante é se manter no mercado e vender cada vez mais. Ela só se utiliza da margem de contribuição para medir a competitividade do produto no mercado e fazer comparativos.

Quanto aos custos de canibalização, normalmente não é feita essa análise, pois a preocupação está em produzir, não importa para quem. No entanto, em alguns casos específicos, essa análise é realizada, para verificar o que realmente está valendo a pena para a empresa: produzir a sua própria marca ou produzir a marca do varejista. A retaliação ocorre, a não ser que o produto de determinado fabricante seja indispensável para a vitrine da loja, pois é essa marca que chamará os clientes para entrarem em seu comércio. Existe dependência quando o fabricante trabalha para uma única marca de varejista. É importante que se tenham parcerias com mais de um varejista. Outra forma de dependência acontece quando o mercado não consegue mais absorver o seu produto, ficando ligado obrigatoriamente no varejista de marca própria que lhe disponibiliza produção. Para o Gerente Comercial, “a lei de mercado não perdoa. Quando a oferta é maior, o fabricante não vai queimar o cliente tendo que produzir a demanda”.

Vê o mercado como uma oportunidade livre de negócios, é só saber explorar. Não é preciso, então, produzir marca do varejo apenas para ganhar espaço; é preciso validar essa oportunidade. No entanto, existem empresas que se utilizam dessa situação para eliminarem concorrentes, oferecendo menores custos e menores compromissos com o processo produtivo.

O relacionamento entre varejo e fabricante pode ser visto de duas formas. Uma delas é benéfica, pois quanto mais o produto estiver exposto na vitrine, independente da marca, este

ganhará força no mercado e um maior espaço. Por outro lado, acreditam que um relacionamento só deve ser mantido se houver muito interesse por parte do fabricante, pois se não pode acabar em um pára-queda. O fabricante recebe muita pressão do varejo, pois estes querem comprar pelo menor preço para terem uma margem maior ou um maior giro de mercadorias. É nesses casos, muitas vezes, que uma parceria indústria x varejo acaba. De uma forma geral, a marca própria do varejista é favorável, pois todos (indústria e varejo) podem sair ganhando. No entanto, deve-se observar a situação em que o mercado se encontra, e para onde está caminhando, certificando-se de que produzir marca própria do varejo ainda vale a pena.

É viável fornecer apenas marcas de varejistas, desde que a marca seja boa e a empresa tenha uma forte estrutura em todos os sentidos. No entanto, não deve perder a sua identidade, e precisa trabalhar um marketing bem diferenciado. O único problema está no capital de giro que a empresa precisa ter, o qual muitas vezes é alto. Sendo assim, não é qualquer empresa que pode assumir uma estratégia dessas. O aumento de poder da indústria só é conseguido quando o fabricante passa a ser conhecido pelos varejistas, e com isso valorizado. Além disso, ela pode cobrar o preço de produzir a marca do varejista, pois muitas vezes terá que deixar a sua marca de lado e essa troca precisa valer a pena.

Sobre a **Identificação dos Fatores Motivadores e Restritivos na Produção de Marcas Próprias dos Varejistas**, na empresa F os objetivos são: ter um faturamento maior, divulgar o seu nome no mercado e ter um bom relacionamento com o varejista para buscar, em um futuro próximo, a colocação e promoção da marca da empresa junto com a marca do varejo. O que motiva é o aumento de uma independência financeira pelo período de tempo em que estiver acordado com o varejista, produzir com custos mais baixos e ter venda garantida para produzir. O que restringe é não ter condições para assumir essa parceria (seja estrutural ou financeira) e trabalhar com preço muito apertado.

As vantagens estão em obter a capacidade produtiva máxima da empresa e a divulgação desta no mercado entre os varejistas. E as desvantagens são o risco de recebimento e aceitação do produto pelos consumidores, uma venda grande mal sucedida e uma possível desvalorização da sua marca no mercado.

E com relação à **Verificação da Percepção do Fabricante Sobre as Estratégias Atuais de Marcas Próprias do Varejo**, a empresa F acredita que as razões que o varejo possui são o *status*, independência perante os fornecedores e o oferecimento de um maior número possível de produtos com a sua marca própria. “É tentar oferecer aos seus clientes

fiéis o maior número possível de produtos com sua marca”, relata o Gerente de Produção. A empresa afirma que o varejista possui interesse em um determinado fabricante, se esse lhe proporcionar a venda desejada na loja; porém, a fábrica torna-se desinteressante quando o produto de marca própria do varejo não adquirir o mercado de posse.

Também trabalham com preços muito justos, apertados e passam por cima dos fabricantes que não se adequem às suas exigências e expectativas. O comprometimento somente acontece quando há interesse por parte do varejista. Além disso, quem prevalece é o mercado, pois, se ocorre a venda no varejo, a parceria permanece; contudo, quando as vendas caem, o varejista não possui compromisso algum para manter a produção do fabricante. O que importa para o varejista é levar vantagem no negócio.

7.7 SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE AS EMPRESAS

Todos os motivos apontados pela evolução das marcas próprias de varejo levam à questão preço. Competitividade acirrada do mercado calçadista e diferencial como criador de uma identidade própria com a marca são fatores determinantes, pois o que conta mesmo para o varejo calçadista é obter melhores preços para fidelizar um maior número de clientes e vencer a concorrência.

Para a indústria, esse aspecto financeiro pode ser favorável para o fabricante de marca própria do varejista, pois, como salienta Cabrino (2005), uma boa parte da produção fica vendida, garantindo a continuidade do processo produtivo das empresas, e, conseqüentemente, a sua lucratividade, mesmo a preços menores.

As empresas calçadistas possuem a consciência de que são afetadas negativamente pelas marcas dos varejistas, pois o seu nome acaba não aparecendo e por isso não é valorizado, mesmo sendo o responsável pela fabricação do produto. Além disso, percebem no varejo a priorização dos seus produtos de marcas próprias frente aos produtos do fabricante com a marca do fabricante. Sob esse aspecto, Cabrino (2005) descreve que o espaço que o varejista reserva para a sua marca própria na prateleira está cada vez maior, e que, por trabalhar com um preço inferior, acaba competindo com a marca do próprio fabricante e vencendo a concorrência.

Os fabricantes sentem-se ameaçados com esse mercado, pois sabem do seu crescimento e desenvolvimento acelerado. No entanto, são frágeis perante essa nova condição, e por isso acabam se sujeitando a produzirem marcas do varejo porque sabem que serão beneficiados no sentido de que conquistaram essa fatia de mercado, mesmo de forma indireta, ou seja, com a marca do varejista.

Essa vulnerabilidade que a indústria calçadista possui, enfatizada por Francischini e Azevedo (2003), na verdade não provém de uma situação mercadológica, mas sim em razão de um baixo desenvolvimento das funções gerenciais. Como as atividades de gerenciamento de marca e *design* são atrofiadas nas empresas, a colocação dos calçados no mercado depende dos interesses de quem executa essas funções e não do fabricante.

Os fabricantes relatam a não valorização dos varejistas com a indústria calçadista. Retomam questões como preço baixo, qualidade superior, exigências do varejo para fechar um negócio, atreladas a um investimento na unidade fabril, e não reconhecimento do nome da fábrica, fatores que não são vistos e nem valorizados pelo mercado varejista. Nesse sentido, Werner e Segre (2004) afirmam que o produto de marca do varejista é criado através de menores custos e boa qualidade, requisitos nos quais o comprador – varejo – investirá boa parte do seu tempo para negociar, melhorando a competitividade do seu produto perante os demais.

A interferência das marcas líderes é nítida para as empresas, pois toda marca líder tem por trás uma grande empresa que pode investir pesadamente em marketing para divulgação de seu produto e marca. Com isso, interferem sim no mercado de marcas próprias do varejo, pois, além do marketing, conseguem competir no quesito preço também. Sob essa ótica, Barich e Kotler (1991) comentam sobre a importância de saber influenciar os consumidores através de associações corporativas. E uma das formas de se conseguir essa influência está em investir em propagandas, estudos de imagem pública, entre outros.

As empresas acreditam que o mais importante é o consumidor, e é nele que o foco deve estar direcionado, conseguindo conquistá-lo através de uma fidelidade com a marca, fornecendo produtos de qualidade, com preços justos, ou seja, transmitindo credibilidade e competência ao cliente. Light (1998) enfatiza na importância da indústria em possuir uma visão mais atualizada de gerenciamento eficaz, a qual o autor denomina de Cadeia de Gerenciamento da Lealdade à Marca. Essa Cadeia atenta por uma equação que é descrita através do somatório da qualidade dos produtos e serviços mais o poder da marca, dividido por seu dinheiro e tempo.

Na visão da indústria, a tendência do mercado é de crescimento, apesar de alguns acreditarem em uma saturação de marcas disponíveis. Porém, enfatizam pontos como uma boa administração, foco no público-alvo e investimento na marca própria do varejo. Para a Acinh (1999), uma alternativa para o setor é a de aderir à estratégia de algumas empresas do ramo esportivo: produzir calçados de maior valor agregado, focando em nichos *fashion* e peculiaridades regionais. Esse segmento do mercado calçadista vem crescendo acima da média dos demais, ano a ano.

A indústria sente necessidade da troca de informações para executar um bom trabalho. Também acredita que varejista e fabricante devem ser parceiros e não concorrentes. Porém, quando a troca de informações não acontece, a indústria sente-se inferiorizada, pois agrega valor apenas como produtor, sem conseguir acompanhar o processo de desenvolvimento da marca própria do varejista. Sobre esse ponto, Sharples (1985) relata que grandes varejistas utilizam marcas próprias para oferecer algo novo e diferente aos consumidores. No entanto, absorvem alguns papéis que eram do fabricante, como, por exemplo, o desenvolvimento dos seus próprios produtos.

A indústria calçadista acredita nesse mercado, porém ele só terá sustentabilidade se o varejo se preocupar efetivamente com a sua marca, seja como um diferencial de qualidade, ou de preço. O que o varejo não pode esquecer é de investir em marketing, pois é a ferramenta mais eficaz para a proliferação e divulgação de uma marca no mercado. No entanto, Nogueira (2005) afirma que o varejo que trabalha com marca própria dificilmente faz propaganda ou relações públicas. A estratégia utilizada limita-se a táticas promocionais nas próprias lojas, priorizando preços mais baixos e boa qualidade dos produtos. Pode ser que o varejo não queira cutucar as grandes marcas por uma questão de fornecimento de produto, ou por querer caracterizar efetivamente as suas marcas próprias como sendo de valor inferior por não ter o apoio publicitário. Porém, o autor ainda acredita que a melhor estratégia é investir em grandes campanhas publicitárias, com foco para a qualidade dos produtos e para o *approach* de varejo.

As empresas calçadistas preocupam-se como o produto de marca do varejo que estão fornecendo será posicionado no mercado, ou seja, se ele pode vir a prejudicar, de alguma forma, a sua imagem perante o seu público consumidor. Por isso, buscam por produtos que possuem uma relação com os objetivos da empresa, atendendo às exigências do varejo, se essas forem convincentes ao seu negócio. Sob esse aspecto, é importante salientar que o valor de uma empresa orientada à marca reflete na lealdade da marca, na consciência, na qualidade percebida e nas associações positivas. Portanto, a construção bem sucedida de uma marca é

resultado de uma combinação entre a satisfação com o produto e a confiança do cliente final, pois, ao fazer uma escolha, o consumidor pode decidir pela marca que melhor se adequar com o produto que está sendo oferecido (AAKER, 1991).

Por mais que o varejista insista em obter preços mais baixos para seus produtos de marcas próprias, o fabricante está atento para custos e investimentos que ele possui e necessita para esse fornecimento. Esses custos / investimentos são lançados no valor final para os produtos dos varejistas. Só não brigam por preços as empresas que aceitam qualquer condição para não perder essa produção.

Para Porter (1996), a vantagem competitiva de uma empresa acontece quando ela consegue agregar valor para seus clientes, ultrapassando o custo de fabricação do produto. Pode-se agregar valor trabalhando com preços menores que a concorrência, ou fornecendo benefícios que compensam um preço mais alto.

De uma maneira geral, a análise da margem de contribuição de um produto de marca própria do varejo ocorre quando esse ajuda a diluir os custos da empresa com maquinários, equipamentos, pessoal, etc. A marca do varejista vem preencher uma ociosidade produtiva que a indústria possui, principalmente em períodos de baixa venda. Porém, essa margem de contribuição pode ser utilizada como uma vantagem competitiva, a qual pode ser dividida em dois tipos básicos: liderança em custo e diferenciação.

A vantagem competitiva origina-se nas diversas atividades que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seus produtos. Cada uma dessas atividades pode contribuir no posicionamento dos custos existentes de uma empresa, além de criar uma diferenciação, seja de forma mais barata ou melhor do que a concorrência (PORTER, 1996).

A indústria calçadista não se preocupa com a canibalização da sua marca, pois trabalha com a marca do varejista para um segmento de mercado diferente do qual já atua. Dessa forma, acredita que não haja prejuízo. Pelo contrário, quando fornece um produto para uma marca de varejo valorizada no mercado, acaba utilizando-se dessa parceria como forma de se valorizar perante os outros clientes.

Chetochine (1999) enfatiza que quando o varejo alcança o volume de vendas esperado com sua marca própria, superestima a contribuição desses produtos. No entanto, quando o fabricante fornece o mesmo produto de marca própria ao varejista com a sua marca, este acaba por subestimar os custos de canibalização. Sendo assim, o consumidor pode vir a questionar até que ponto a marca vale a diferença de preço.

Fatalmente, o varejo tende a valorizar e a promover mais a sua marca própria do que as demais marcas. Por isso, depende do fabricante correr esse risco, e produzir a marca do varejista, ou desistir do negócio. É importante que a empresa mantenha a consciência de fazer o seu produto ser solicitado pelos consumidores e, com isso, tornar-se indispensável para o varejista. O objetivo para não haver retaliação é focar e valorizar os clientes finais, gerando confiança e respeito no mercado e fazer com que o varejo perceba esses fatores como sendo de fundamental importância para sua loja. Nesse sentido, Wenrich e Ribeiro (2005) relatam que o varejo precisa aproveitar a proximidade que possui com o consumidor final, com o intuito de gerar dados de mercado que antecipem tendências de consumo, de forma a influenciar as compras e ajustar a oferta à demanda.

Para não haver dependência do varejista, a indústria calçadista busca pelo desenvolvimento e crescimento da sua própria marca, e de manter mais de uma parceria com o varejo. Essa busca de alternativas pelo fabricante vem acontecendo porque o relacionamento entre varejista e fabricante está sofrendo mutações, como relatado por Cabrino (2002). Está ocorrendo uma disputa, no momento, sem o conhecimento dos consumidores, porque o poder, que antes era dos fabricantes, que detinham a produção e a marca dos produtos, está se transferindo para os grandes varejistas, que estão lançando no mercado as suas marcas próprias, proporcionando qualidade e preço baixo ao cliente (CABRINO, 2002).

Por mais que os fabricantes possam realmente ganhar um maior espaço no mercado fornecendo marcas dos varejistas, na verdade a preocupação está em saber se essa estratégia vale a pena para seu processo produtivo e para a sua rentabilidade.

Day e Reibstein (2004) afirmam que uma estratégia é construída e utilizada para gerar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes; porém, poucas vantagens conseguem se sustentar indefinidamente, pois o tempo pode tornar uma estratégia obsoleta.

O relacionamento da marca do varejista com a marca do fabricante no varejo é possível e favorável. O sucesso está em posicionar cada produto de forma adequada, sem que um interfira no processo de vendas do outro, mantendo sempre as suas peculiaridades. Mitchell (1998) descreve que fabricantes e varejistas podem trabalhar juntos em diversas funções. Os fabricantes devem ter a compreensão de como a sua marca pode se utilizar do marketing, sendo costurada ao varejista por meio da ajuda, diferenciação do ambiente da loja, serviço ao cliente e comunicações de marketing. Ambos podem se ajudar em realçar o valor de seus consumidores compartilhados através de uma gerência do valor do cliente.

Pressionar o fabricante não é a melhor estratégia a ser adotada pelo varejista, pois o produtor percebe essa pressão e, na maioria das vezes, termina com uma parceria que vinha dando certo. Poder trabalhar com preços menores é garantia de competitividade, porém deve ser interessante não só para o consumidor final, ou para o varejo, mas sim para todos, inclusive o fabricante. Para Iacobucci (2001), o objetivo da estratégia competitiva é dar aos compradores o que eles desejam, e com vantagem competitiva – ou seja, mais rápido, de maneira eficaz e por preços menores que os praticados pela concorrência. No entanto, é importante que todos os envolvidos estejam aptos e cientes da estratégia adotada.

As empresas percebem que produzir marca própria do varejo é favorável devido a um aumento da sua capacidade produtiva e diluição de custos; porém, relatam que é desfavorável quando a marca própria do varejo não promove quem produziu, ou seja, o fabricante. Para Wenrich e Ribeiro (2005), um dos desafios para os varejistas é o de consolidar a sua marca própria, principalmente referente à qualidade percebida desses produtos. No Brasil, as marcas próprias do varejo ainda possuem uma imagem de baixa qualidade. E é por isso que a indústria não considera totalmente favorável a sua produção, pois, além de não promover a sua marca, ainda desagrega valor perante o seu público-consumidor.

Para a maioria das empresas entrevistadas, produzir apenas marcas de varejistas é arriscado, pois o mercado é inconstante e pode passar por mudanças drásticas de comportamento. Assim como hoje uma marca própria de varejo pode ser o auge do mercado que está inserido como produtor, amanhã ela pode estar fora de moda. Por isso, é importante o fabricante ter uma segunda opção, uma segunda estratégia, para não sumir do mercado. Além disso, Chetochine (1999) enfatiza que muitos consumidores experimentam a marca própria do varejista em categorias com uma valorização afetiva e risco menores. Nesse caso, o consumidor verifica quem é o fabricante daquele produto e, percebendo que é o mesmo que habitualmente compra, acaba trocando a marca do fabricante pela marca própria do varejista. Com isso, prejudica a imagem da sua marca e fica dependente do varejo para manter sua produção funcionando.

O fabricante aumenta seu poder perante o varejista quando torna seu produto indispensável, mesmo com a marca do varejo, pois é um produto de valor agregado, de qualidade e com preço justo. O fabricante precisa provar para o varejo e para o mercado em geral que tem condições para decidir como quer trabalhar e com quem quer trabalhar marcas próprias de varejo. Porter (1986) relata a possibilidade de haver uma alteração com relação à

rivalidade entre a concorrência, na medida em que um fabricante adquire outras marcas, tornando maior seu poder de barganha.

Os fabricantes, de modo geral, buscam na produção da marca do varejo o aumento das suas vendas, a continuidade da sua produção e o ganho de espaço no mercado, atrelado a uma maior visibilidade do seu produto entre os consumidores daquele nicho. Para que esses objetivos sejam alcançados, Allenby e Lenk (1995) enfatizam a importância de se introduzir técnicas continuadas de promoção de vendas, pois essas auxiliam na influência da lealdade do consumidor pela melhor oferta. Inclusive, as vendas podem aumentar consideravelmente no período promocional.

Efetivamente, o que motiva o fabricante a fornecer marca própria do varejo é o relacionamento que ele possa vir a ter com um grande varejista, pois esse lhe confere garantias de produção, facilita a comunicação do produto nesse mercado, desenvolve um canal de distribuição maior e mais adequado ao público-alvo e gera conhecimento entre as partes. No entanto, por mais que esse aumento de produção seja motivador, as empresas se preocupam com essa parceria, que pode ser desfeita pelo varejo a qualquer momento. Por isso, acabam desmotivados nesse sentido, onde a cobrança por preços menores, a não valorização da sua marca pelo varejista, possa vir a ser a causa do rompimento desse relacionamento. Dessa forma, Wenrich e Ribeiro (2005) consideram como sendo dois os grandes desafios a serem enfrentados hoje pelos fabricantes. Primeiro, consolidar um modelo de negócio sustentável para não depender do varejista. Segundo, voltar a atenção para os canais de vendas convencionais, como alternativa para se manter no mercado quando não houver o respaldo do varejo por trás do seu negócio.

Rentabilidade e fidelização dos clientes de marcas próprias dos varejistas são as vantagens consideradas pelos fabricantes. Além disso, trabalhar com grandes varejistas, detentores de grandes marcas são motivos de orgulho e reconhecimento perante o mercado, tornando-se uma vantagem estratégica para a empresa fornecedora.

O que desmotiva é a desvalorização do fabricante pelo consumidor, por esse fornecer produtos de marca do varejista, por ainda ser considerado como de qualidade inferior. Também desmotiva a reestruturação que a indústria deve fazer para se adequar a esse tipo de cliente e o poder de negociação que o varejo possui, principalmente em relação ao preço.

Para Lacerda (2004), é mais complicado para a pequena empresa fornecer produtos de marcas do varejo do que para grandes fabricantes para grandes redes varejistas. Porém, se a empresa tiver algumas características específicas, como capacidade de crescimento e aumento

da produção, poderá explorar essa oportunidade. No entanto, se a empresa não tiver estrutura e capital, não conseguirá fornecer a quantidade exigida pela marca própria do varejo. Essa relação pode ser vantajosa para os dois lados, pois o varejo torna os consumidores fiéis, pois o produto só existe na sua loja e a microempresa vende para um público maior.

Uma outra característica que a empresa pode optar é a de atuar em nichos de consumo, pois trabalharia com produtos inovadores, sendo esse o diferencial, e não o custo. Dessa forma, a demanda não é alta e não exige o crescimento da empresa. De qualquer maneira, o produto precisa ter qualidade, sofisticação e ser atrativo para o varejista e para o consumidor.

O varejo busca a independência do fabricante, o poder de negociação, o reconhecimento da sua marca e, com isso, da sua loja, e a fidelização de clientes. Essas razões precisam estar bem focadas e fundamentadas, pois todo trabalho mal feito gera insucesso, e o insucesso do varejo afeta a indústria fornecedora dos seus produtos. Sob essa ótica, Smith (1983) relata três fases distintas na orientação de fabricantes e distribuidores de bens a consumidores: o controle da qualidade nos processos produtivos e nos produtos, o esforço promocional para encorajar os consumidores a comprarem seus produtos ou serviços, e o estudo do comportamento do consumidor, pois os hábitos e as necessidades dos clientes variam ao longo do tempo.

Para o varejo, o que conta é o quanto a empresa pode lhe proporcionar de benefícios, principalmente com relação ao reconhecimento do fabricante, o quanto é valorizado o produto de marca própria do varejista, qual o giro que ele tem no ponto de venda. Se a empresa não possuir uma marca forte, e não se adequar as exigências dos varejistas, não existe postura profissional por parte do varejo. Com certeza, ele irá migrar para outro fornecedor que possa satisfazer as suas vontades e necessidades.

Sob esse aspecto, Dick, Chakravarti e Biehal (1990) salientam sobre a questão das associações corporativas terem um papel importante no marketing, mas que ainda faltam evidências de como essas associações afetam as relações dos consumidores com os produtos. É sabido que os consumidores formam inferências sobre os atributos ausentes dos produtos, como, por exemplo, a marca não ser conhecida. Quando o consumidor identifica o produto com a marca ou a empresa que o fabricou, surge a oportunidade de uma avaliação genérica de influência na avaliação do produto em questão.

Todas as empresas acreditam no comprometimento, enquanto o negócio está dando certo. Porém, se as vendas caem, se o produto deixa de ser interessante para o consumidor ou mesmo para o próprio varejista, o fabricante é substituído com facilidade. Além disso, o

compromisso firmado entre fabricante e varejista é apenas falado, ou seja, não existem contratos ou documentos que firmem essa relação e essa parceria. Por isso, o varejo fica tão livre para decidir com qual fabricante deseja trabalhar e em que momento é melhor trocar.

Schreiber (2002) afirma que o que deve dirigir a estratégia da marca são os valores e as necessidades dos clientes e não os desejos e/ou preferências supostas pelos gerentes. Para isso, sugere a estratégia de marca através de parcerias e alianças, incentivadas como forma de dirigir o interesse e aumentar o valor financeiro no mercado. No entanto, grande parte das parcerias e das alianças falha devido a estratégias de negócios pobres, fracos termos legais e financeiros e na pouca compreensão por parte dos executivos, além de um relacionamento ruim entre sócios e gerentes.

O quadro 1 – *Semelhanças e Diferenças entre os Casos*, a seguir, apresenta as principais considerações de cada empresa, sobre cada um dos quatro objetivos específicos do trabalho.

| OBJETIVOS | SEMELHANÇAS | DIFERENÇAS |
|---|--|---|
| Análise da Evolução das Marcas Próprias | <ul style="list-style-type: none"> • a evolução das marcas próprias no mercado está acelerada; • o estágio atual desse mercado é de uma concorrência dos fabricantes entre si e o destaque dos varejistas de marcas próprias; • os principais problemas enfrentados pelos fabricantes são a não identificação da sua marca como fornecedor da marca própria e o alto investimento para a adequação do seu produto e da empresa; • para garantir a sua fatia de mercado, todas as empresas apostam na fidelização do consumidor; • todas as empresas afirmam que a tendência do mercado é de crescimento; • como perspectiva de futuro, as empresas acreditam no crescimento desse mercado, em função da concorrência acirrada. | <ul style="list-style-type: none"> • para as empresas A, B e F, as indústrias mais afetadas pela evolução das marcas próprias são as de pequeno porte. Já para as empresas C, D e E, as indústrias de pequeno porte são as menos afetadas, pois conseguem se adequar mais facilmente às estratégias do varejo; • a interferência das marcas líderes é percebida em todas as empresas, porém, enquanto as empresas A, B, D e F consideram a interferência grande, as empresas C e E a vêem como pequena; • somente a empresa A acredita na existência de uma troca de informações verdadeira entre fabricante e varejo. As demais empresas consideram a troca de informações muito restrita por parte dos varejistas, dependendo dos interesses do varejo com a indústria. |
| Identificação das políticas de marcas próprias por parte dos fabricantes | <ul style="list-style-type: none"> • todas as empresas afirmam que a análise de custos é feita através de um preço justo, porém adequando nesse custo os investimentos incorridos para produzir a marca própria; • as empresas consideram de alguma forma a margem de contribuição de um produto de marca própria, através da avaliação do custo de oportunidade do negócio; • o varejo promove a retaliação da marca do fabricante a partir do momento que ele cria a sua marca própria, pois acaba priorizando a sua marca das demais; • o fabricante torna-se dependente do varejista quando não possui a sua própria marca, e produz exclusivamente marcas próprias, não possuindo bom planejamento, organização e estrutura; • todos os fabricantes têm dúvidas quanto ao tipo e a forma de relacionamento com os varejistas, pois sabem que o relacionamento é benéfico, porém este é normalmente ignorado pelos interesses de um ou de outro; • as empresas afirmam serem pressionadas pelos varejistas, principalmente em função dos custos de produção; • para todas as empresas, a marca própria é favorável para a indústria, porém cada caso precisa ser analisado separadamente. | <ul style="list-style-type: none"> • para as empresas A, B e E, a estratégia está na comunicação com o nicho de mercado e adequação do seu foco. Para as empresas C, D e F, a estratégia está em se adequar às exigências que um produto de marca própria necessita; • as empresas A e B acreditam que há canibalização quando a marca própria interfere na sua própria marca. Já as empresas C, D, E e F afirmam que não se tem a canibalização, pois a marca própria compensa a sua própria marca que está em baixa no mercado, e viceversa; • nas empresas A e B, a estratégia de produzir marcas próprias para não ceder espaço para a concorrência é muito comum e usual. Já nas empresas C, D, E e F, a produção de marcas próprias está nos benefícios que ela possa proporcionar ao seu negócio, e não apenas para ganhar espaço no mercado; • as empresas A, B, E e F consideram viável a produção somente de marcas próprias, se o varejo garantir toda a sua capacidade produtiva e um bom planejamento. As empresas C e D consideram essa estratégia arriscada, pois o fabricante não adquire um negócio próprio, só seu, sendo que se a parceria terminar, a empresa fica sem rumo; • as empresas A, B, E e F afirmam que podem aumentar o seu poder sobre o negócio, através de um controle da distribuição, boa comunicação e posicionamento do nicho. Já as empresas C e D acham muito difícil, pois quem tem o poder é o detentor da marca. |
| OBJETIVOS | SEMELHANÇAS | DIFERENÇAS |
| Identificação dos fatores motivadores e restritivos na produção de marcas próprias | <ul style="list-style-type: none"> • o que motiva as empresas fornecerem marcas próprias são o relacionamento, controle dos canais, ampliação do leque de produtos, crescimento nas vendas, conhecimento e comunicação. O que restringe é a redução dos meios de comunicação com o cliente, aumento do poder de barganha do varejo, dificuldade de introduzir e consolidar a sua própria marca, e a falta de bons parceiros (varejistas); • como vantagens de fornecer marcas próprias está o crescimento e identificação do público consumidor de marcas próprias, aumento da rentabilidade e da produtividade da empresa. Como desvantagens, está a negociação de preços desvantajosas, a manutenção de departamento específicos e dependência quanto ao relacionamento. | <ul style="list-style-type: none"> • para as empresas A, B, C e D, o principal objetivo em produzir marca própria está em ser reconhecidas como empresas comerciais, e não apenas fabril. Já para as empresas E e F, o objetivo principal está em criar parcerias e relacionamentos com os varejistas. |
| Verificação da percepção do fabricante sobre as estratégias atuais de marcas próprias do varejo | <ul style="list-style-type: none"> • o varejo desenvolve produtos de marcas próprias para reduzir seus custos, fidelizar clientes, obter um maior poder de barganha, apelo de vendas e exclusividade de fornecimento. | <ul style="list-style-type: none"> • As empresas A, B, C e D enxergam a postura do varejo perante seus fornecedores através da valorização dos fabricantes que possuem marcas desejadas pelos consumidores, além de uma parceria no negócio. Já as empresas E e F afirmam que falta transparência por parte dos varejistas, e que por isso não há parcerias, pois o varejo apenas quer ganhar em cima da indústria; • Para as empresas A, B, C e D, só existe o comprometimento do varejo quando o consumidor aprova o produto de marca própria e a empresa dispõe de exclusividade para essa produção. Para as empresas E e F, o comprometimento não existe, por causa da cobiça e dos interesses do varejo. |

Quadro 1 – Semelhanças e Diferenças entre os Casos

8 CONCLUSÃO

O mercado calçadista de marcas próprias está longe de ser reconhecido como ideal. A indústria calçadista não está preparada para essa condição de mercado, principalmente por uma questão histórica. A relação fabricante e varejista sempre foi liderada pela área fabril. No entanto, a marca própria do varejista inverte essa questão, fazendo com que seja o varejo que tenha o poder sobre o negócio, pois é o gerenciador da mesma. Por isso, mantém-se confuso e em dúvida esse mercado, pois não existem garantias concretas de que se possa lucrar com essa estratégia mercadológica.

Aaker (1998) salienta a importância absoluta da marca, através de um texto de Stephen King, do Grupo WPP – Londres, que afirma que enquanto o produto é algo produzido em uma fábrica; a marca é algo que está sendo comprada pelo consumidor. Também salienta que o produto pode ser copiado pela concorrência; no entanto, a marca é única, exclusiva. Por fim, enfatiza que o produto pode ficar ultrapassado logo, mas que uma marca bem-sucedida é eterna (AAKER, 1998).

Os fabricantes reconhecem que há uma evolução das marcas próprias no mercado varejista, mas acreditam que esse fator ocorre principalmente em função do preço, aplicado de forma inferior aos praticados no mercado. Dessa forma, conseguem atrair uma parcela da população consumidora que prioriza o preço no momento de decidir sobre uma compra. Além disso, os varejistas valorizam mais a sua marca do que as dos fabricantes, e não tornam público quem é o fornecedor dos seus produtos. No entanto, a indústria acaba se sujeitando nesse fornecimento, como alternativas de ganho de mercado e aumento da capacidade produtiva.

Reconhecem também que, mesmo trabalhando com marcas dos varejistas, podem vir a se prejudicar devido as marcas líderes, que hoje ainda competem com preço e marketing,

interferindo nas vendas dos produtos de marcas do varejo. O foco desse mercado deve estar no consumidor, pois independente da estratégia tomada pelo varejo ou pela indústria, é o cliente que define quem vai ganhar a concorrência. Por isso a necessidade de varejistas e fabricantes trocarem informações e serem parceiros, visando à lucratividade em comum. Porém, o varejo precisa se preocupar com sua marca de forma séria, consciente, planejando toda a sua trajetória e estratégias.

Aaker (1996) salienta que o preço de uma marca faz parte dos benefícios que esta oferece. De acordo com o autor, se o preço for demasiadamente alto, os demais benefícios devem estar à altura da valorização em função do preço, ou seja, um produto com preço elevado sinaliza maior qualidade ou posição de valor.

As políticas de marcas próprias adotadas pelos fabricantes analisados não estão formalizadas e documentadas. A indústria trabalha de acordo com suas experiências anteriores, tratando a marca própria do varejista como sendo apenas mais um cliente. Uma das preocupações dos fabricantes refere-se a imagem que eles, fornecedores, estão recebendo por parte dos consumidores, em fornecer produtos para determinadas marcas, ou seja, o quanto isso pode ajudar ou prejudicar a sua empresa no mercado. Por isso, não abrem mão de seus custos para fornecimento, pois valorizam o seu trabalho e o seu produto.

Consideram que a marca do varejista contribui para a diluição de seus custos fixos e para o preenchimento da sua ociosidade produtiva. É por essa razão, também, que a indústria não se preocupa com a canibalização, pois visa trabalhar com marcas de varejistas que atinjam um público consumidor diferente do seu nicho de mercado, mantendo um relacionamento saudável entre as marcas. O importante é fazer produtos de qualidade e se manter indispensável para os varejistas, porque dessa forma o preço não será o mais importante e a lucratividade do negócio será maior para todos.

Outra preocupação latente da indústria é a inversão de poder na relação, que passa a ser do varejista de marca própria. Essa preocupação aumenta quando o fabricante decide trabalhar somente com marcas do varejo, pois, além de arriscado, uma vez que o varejista pode desistir do negócio a qualquer momento, o próprio mercado é inconstante, podendo rejeitar a marca própria do varejo. Para Kapferer (2004), quando uma marca não é mais a alavanca de competitividade e de defesa de uma empresa, é porque ela perdeu seu privilégio frente ao consumidor de suas funções.

Os fatores que motivam o fornecimento de marcas próprias de varejistas são o aumento nas vendas, rentabilidade da empresa, a continuação da produção, ganho de espaço

no mercado, maior visibilidade do produto entre os consumidores e a fidelização do nicho. No entanto, esses fatores devem estar atrelados a um adequado e confiável relacionamento entre o fabricante e o varejista. A indústria quer se sentir valorizada e reconhecida pelo varejista. Com isso, o que desmotiva é a desvalorização do varejo pelo fabricante, pelo produto de marca própria do varejista ainda ser considerado de qualidade inferior, a readequação da indústria para atender esse mercado, e o poder de negociação do varejo, que insiste em brigar por menores preços.

Conforme Kapferer (2004), os varejistas querem reduzir o poder e o espaço das marcas dos fabricantes para impor a sua marca própria. Por isso, o autor ressalta a importância da indústria possuir uma identidade de marca sólida, pois assim o fabricante não depende do varejista nem para manter seu espaço e nem para garantir mercado. O fabricante torna-se próprio, único e verdadeiro.

Para o mercado varejista, a marca própria lhe confere autonomia do negócio, ou seja, independência do fabricante, bem como o seu poder na relação, que passa a ser maior. Além disso, trabalha a sua marca para ser reconhecida no mercado, tornando mais visível a sua loja e apostando em uma maior fidelização de clientes. Busca também o reconhecimento do consumidor para com o seu produto, principalmente com relação ao giro que ele tenha no ponto de venda.

O varejo também possui como vantagem estratégica perante a indústria a não formalização dos processos que compõem o negócio. Não existem documentações que firmem acordos e nem contratos de compra que garantam ao fabricante a continuidade do trabalho, mesmo que por um prazo determinado. As negociações são feitas boca-a-boca, permitindo ao varejista migrar para outro fornecedor quando lhe convier. Dessa forma, o comprometimento acontece até o momento em que o negócio seja vantajoso ao varejo.

Com relação à lealdade à marca, Aaker (1998) relata que essa é uma forma de ligação do cliente com a mesma e reflete na probabilidade ou não de um consumidor mudar para outra marca. Lealdade à marca significa vendas futuras.

8.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

Segundo Kapferer (2004), atualmente existe uma contradição entre a realidade da concorrência das marcas e as informações de marketing disponíveis. Uma após a outra, as indústrias vêm trabalhando com a sua marca e a marca do varejo para desenvolver suas vendas com as dos varejistas. O autor enfatiza que indústria e varejo estão desenvolvendo planos de marketing por marca e definindo cada marca como um mercado, de forma a tornarem-se aliadas, de acordo com as exigências e necessidades do mercado em cada momento e segmento específicos. Por isso, é percebida uma necessidade de um estudo mais aprofundado sobre marcas próprias, voltado para o mercado calçadista em geral, não só pela ótica do fabricante, mas também do varejista e do consumidor.

É um mercado que se encontra perdido, confuso, sem norte e sem experiência nesse ramo. Indústria, varejo e cliente apenas estão se utilizando dessa estratégia, pois ela está emergente no mercado, e não por uma questão de consciência ou de amadurecimento. É preciso descobrir as peculiaridades desse mercado, que se diferem dos demais, como o supermercadista, por exemplo, o qual se encontra mais avançado frente à utilização de marcas próprias.

Para Aaker (1998), um problema em que se encontram muitas marcas é a dificuldade de comunicar sua identidade, porque falta diferenciação, credibilidade ou memória. A solução pode estar, segundo o autor, em colocar a marca nas características, componentes ou programas de serviços que proporcionem benefícios ao cliente.

Azevedo (2001) contempla que a própria história e evolução da indústria calçadista esteve voltada na produção dos produtos e na aquisição das matérias-primas. O marketing e o *design* ficaram em segundo plano, não sendo explorados e sem receberem merecida atenção (AZEVEDO, 2001). Dessa forma, sugere-se com esse estudo a seguinte proposição:

P1: A evolução das marcas próprias é uma constante no mercado calçadista.

Além disso, e de acordo com Fracasso (1995), em função da crise econômica do país, o setor calçadista recorre ao fornecimento de marcas próprias do varejo para se manter atuante no mercado. Porém, questiona-se até que ponto essa estratégia é viável para seu negócio e sua marca (FRACASSO, 1995). Assim, é possível gerar uma segunda proposição para estudo:

P2: A indústria calçadista não está preparada para fornecer marcas próprias para o mercado varejista.

Outra questão importante a ser tratada é enfatizada por Chetochine (1999), que afirma que o consumidor tende a verificar quem é o fornecedor da marca do varejo, e, se ele for um fabricante de sua confiança e conhecimento, troca o produto com a marca do fabricante pelo produto com a marca do varejista. Sob esse aspecto, desenvolve-se uma terceira proposição de estudo:

P3: A marca própria favorece mais o varejista do que o fabricante.

Outro ponto importante de ser comentado e, a exemplo de varejistas internacionais, Corstjens e Lal (2000) afirmam que o varejo brasileiro adotou como uma maneira de fidelizar os consumidores, os produtos de marcas próprias. Através de programas intensos, os varejistas estão buscando uma vantagem competitiva, oferecendo aos seus clientes produtos de qualidade com preços competitivos (MONTEIRO NETO, 2001). E é sobre esse assunto que é gerada a quarta proposição para estudo:

P4: O varejo busca na marca própria a fidelização do consumidor e a qualidade dos produtos do fabricante.

8.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Uma das implicações gerenciais diz respeito a uma definição na formalização dos processos que envolvem o fornecimento de marcas próprias dos varejistas. Criar algum tipo de acordo formal, como contratos de compra, contratos de exclusividade ou pelo menos um manual com normas de fornecimento. Isso garante ao fabricante uma maior tranquilidade no negócio, pois lhe confere a certeza de que o negócio não será desfeito antes do prazo determinado entre as partes. E, para o varejista, cria uma relação de maior comprometimento e fidelidade com o fabricante, que não vai querer perder esse negócio, depois que o prazo pré-

determinado expirar. Essa relação formalizada irá gerar produtos de qualidade, com garantias na entrega, que serão percebidas pelo consumidor, o que possibilita a fidelização do público-alvo.

Uma segunda implicação gerencial é que fabricante e varejista precisam criar um relacionamento sólido, formar uma equipe de trabalho. Esse trabalho conjunto garante a união de estratégias para um objetivo comum de ambos, que é o de lucrar com o negócio. Por isso, o varejo deve permitir a divulgação de quem é o fabricante da sua marca, como forma de reconhecimento do seu fornecedor. Já o fabricante necessita fazer um trabalho bem feito, de maneira a alavancar a marca do varejista perante os consumidores. Além disso, a troca de informações deve ser recíproca entre as partes, pois qualquer falha na comunicação pode ser prejudicial ao negócio. Um relacionamento sólido e verdadeiro também minimiza a interferência que as marcas líderes ainda possuem no mercado, competindo mais vigorosamente com a marca do varejo e de forma mais confiante.

Kapferer (2004) descreve a utilização do ECR – ou *Efficient Consumer Response* – que diz respeito a uma cooperação essencial entre fabricante e varejista para aumentar o valor dos produtos e serviços que disponibilizam aos clientes. O objetivo principal do ECR é fidelizar os grandes clientes do varejista e da marca em conjunto.

Outra implicação gerencial relevante refere-se a unir forças com o varejista, através de investimentos, de forma que juntos possam se reestruturar e se readequar a essa nova estratégia de negócio, criando condições de crescimento para os produtos de marcas próprias do varejo, que trarão lucratividade e rentabilidade para ambos os lados. É o varejo participando com equipamentos e maquinários necessários para o fabricante e é a indústria ajudando no marketing (publicidade, relacionamento) paralelamente com o varejista.

Uma implicação gerencial também importante de ser comentada diz respeito às políticas adotadas pela indústria e varejo. Mais uma vez, é necessário que fabricante e varejista busquem juntos, meios que façam o produto ter um preço justo para ambos e para o consumidor, que contribua para o crescimento das empresas, que a marca do varejista não interfira na marca do fabricante, e por isso trabalhar com públicos-alvo distintos, que o fabricante não se torne dependente do varejista – e vice versa – mas sim que tornem-se parceiros. É transformar a produção de marca própria do varejo em um nicho lucrativo no mercado, e não apenas fabricar a marca do varejista para não permitir que a concorrência o faça.

Na visão de Aaker (1998), uma receita para o êxito estratégico é criar e alavancar ativos. Com seu conhecimento, qualidade percebida, associações e lealdade de clientes, uma marca é, normalmente, o ativo mais poderoso. A questão estratégica, para o autor, surge então em como a marca pode se alavancar para criar entidades de negócios maiores e mais fortes.

8.3 LIMITAÇÕES

Uma das limitações do estudo foi a obtenção de seis empresas calçadistas que estivessem dispostas a responderem uma pesquisa, sobre um estudo o qual não possuem um profundo conhecimento. Outra limitação diz respeito à distância em que se encontravam os entrevistados, sendo que alguns responderam as questões por e-mail, outros por telefone, porém sem respeitarem a datas estipuladas e acordadas com o entrevistador.

O sigilo das empresas envolvidas no estudo também foi um fator complicador, pois essa omissão de informação não permite que se tenha um desenho detalhado do perfil dos entrevistados com relação ao seu entendimento sobre o assunto tratado. E um último fator limitante foi a falta de documentos sobre marcas próprias no mercado calçadista. Essa falta causa uma certa deficiência na análise das entrevistas, que são avaliadas apenas de acordo com o referencial teórico.

Para a continuidade desse estudo, uma das sugestões seria elaborar um manual, ou um plano de ação, para os fabricantes que pretendem produzir marcas próprias dos varejistas. Criar um documento que fique à disposição de todos os fabricantes, de forma a terem acesso a essas informações e, com disso, decidam por qual caminho pretendem trabalhar: se estão dispostos a produzir marcas dos varejistas ou se a melhor alternativa é ter a sua própria marca.

Nesse sentido, Kapferer (2004) enfatiza que é preciso capitalizar todas as ações em torno da marca, uma vez que ela é considerada o capital da empresa. Sendo assim, o autor sugere que é necessário observar as políticas de marca que estão aplicadas nas organizações, de forma que não venham a descapitalizar a marca e o seu valor no mercado.

Outra sugestão seria a de estudar o mercado calçadista de marcas próprias sob a perspectiva do varejista, ou seja, como ele percebe e analisa a utilização dessa estratégia em seu negócio. Para Kapferer (2004), o varejo possui uma vantagem competitiva perante a

indústria, pois está mais próximo do consumidor. Segundo o autor, o contato do varejista com o cliente possui um canal aberto, é mais direto, por isso, tende a ser mais promissor em comparação com o fabricante.

E como uma terceira sugestão, estudar o comportamento do consumidor de marcas próprias no mercado calçadista, visando descobrir porque ele adquire – ou não – calçados que levam a marca da loja. De qualquer forma, o futuro de uma marca, na visão de Kapferer (2004), está em satisfazer os seus consumidores atuais e aumentar o volume consumido por eles, mas, também, seduzir novos clientes continuamente, aumentando assim seu nível de penetração no mercado.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Managing Brand Equity**: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: Free Press, 1991.

AAKER, David A. **Criando e Administrando Marcas de Sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

_____. **Marcas**: Brandy Equity: Gerenciando o Valor da Marca. São Paulo: Negócio, 1998.

_____. **Construir Marcas Poderosas**. Barcelona: Gestion 2000.

_____. Measuring Brand Equity Across Products and Markets. **California Management Review**, v38 n3: p.102-120, 1996.

ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Resenha Estatística**. Novo Hamburgo, 2005.

ACINH – Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo. **Resenha Estatística sobre Calçados**. Novo Hamburgo, 1999.

ACINH – Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo. **Exportações Brasileiras de Calçados**. Novo Hamburgo, 2000.

ACINH – Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo. Estatísticas – Listagens Coureiro-Calçadista. Disponível em: <http://acinh.com.br/listagens.html> Acesso em 03 maio 2005.

ACNIELSEN. **Marcas Próprias 2001**: 7º Estudo Anual. São Paulo: ACNielsen, 2001.

ALLENBY, G. M.; LENK, P. J. Reassessing Brand Loyalty, Price Sensitivity and Merchandising Effects on Consumer Brand Choice. **Journal of Business e Economic Statistics**. v.3, p. 281-289, 1995.

ANDERSON, Erin; COUGHLAN, Anne T; STERN, Louis W; EL-ANSARY, Adeli I. **Canais de Marketing e Distribuição**. Porto Alegre, Bookman, 2002.

AZEVEDO, P. F. **Diagnóstico da Cadeia Produtiva de Couro e Calçados**. Ribeirão Preto: FEA-USP, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARICH, Howard; KOTLER, Philip Source. A Framework for Marketing Image Management. **Sloan Management Review**, v. 32 n2: p.94-104, 1991.

BEATY, S. E.; KAHLE, L. R.; HOMER, P. The Involvement Commitment Model: Theory and Implications. **Journal of Business**. v.16, p. 149-167. Mar. 1988.

BOMPREGO. **Marcas Próprias e Produtos Bomprego**. Disponível em: <http://www.bomprego.com.br/servlets-noticia2/newstorm.noticia.presentation.navigation...>
Acesso em: 31 mai. 2005.

BRANDÃO, Marcelo Moll. Crise Provoca Mudança no Comportamento de Consumo. **Marketing Place – Pesquisa**. Disponível em http://gazetaonline.globo.com/marketingplace/pesquisa_print.php?id_pesquisa=5 Acesso em 03 maio 2005.

BRITO, Alessandra; IBERÊ, Marcio; AFONSO, Paulo; OLIVEIRA, Thays; OLIVEIRA, Sheila. O Comportamento do Consumidor e a Emergência do Marketing Social. São Paulo: **Publicação do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação (CPPG) – UniFMU**, n.41, art.1, p.1-2, 2004.

BRITO, Luiz Artur Ledur. A Alternativa das Marcas Próprias. São Paulo: **Gazeta Mercantil**, caderno A, p 3, nov 2004.

BRYMAN, Alan. **Quantity and Quality in Social Research (Contemporary Social Research S.)**. Routledge, Taylor & Francis Books, 1992.

CABRINO, Thiago. **As 7 Tendências de Marketing**. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/as%207%20tendencias%20de%20marketing>
Data: 19/ago/2002. Acesso em 03 maio 2005.

CALDERON, Haydee; et al. Brand Assessment: a Key Element of Marketing Strategy. **Journal of Product & Brand Management**. v. 6, issue 5, p 293-304, Oct 1997.

CARDOZO, Julio Sergio. Geração de Valor e Marketing Social. **Valor Econômico**, n. 712, Mar.2003. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/materia.asp>.
Acesso em: 24 out. 2004.

CHETOCHINE, G. **A Derrota das Marcas: Como Evita-la?** São Paulo: Makron Books, 1999.

CORSTJENS, Marcel; LAL, Rajiv. Building Store Loyalty Through Store Brands. **Journal of Marketing Research**, v 37, p 281-291, aug 2000.

CZINKOTA, Michael R. **Marketing: As Melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DATTA, P. R. The determinants of Brand Loyalty. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge. Hollywood. v.3, n.1/2, Sep. 2003.

DAY, Georges S.; REIBSTEIN, David J. **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**. John Wiley and Sons, 2004.

DICK, A. S.; BASU, K. Customer Loyalty: Towards an Integrated Conceptual Framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.22, n.2, p.99-113, 1994.

DICK, Alan; CHAKRAVARTI, Dipankar; BIEHAL, Gabriel. Memory-Based Inferences During Consumer Choice. **Journal of Consumer Research**, v17 n1: p.82-93, 1990.

DOWLING, Grahame R. Developing your Company Image into a Corporate Asset. **Long Range Planning**, v. 26 n.2: p.101-109, 1993.

DOYLE, P. **Marketing Management and Strategy**. London: Prentice Hall, 2.th., 1998.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FIERGS/CIERGS. **A Rearquitetura do Rio Grande do Sul – Garantindo o Futuro**. Porto Alegre, 1998, 84p.

FRACASSO, E. **O Complexo Coureiro-Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

FRANCISCHINI, Andresa Silva Neto; AZEVEDO, Paulo Furquim de. **Estratégias das Empresas do Setor Calçadista Diante do Novo Ambiente Competitivo: Análise de Três Casos**. São Carlos: UFSC, v 10, n 3, Dec/2003.

FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; CUNHA JÚNIOR, Marcus V. M. da; MOSCAROLA, Jean. Pelo Resgate de Alguns Princípios de Conteúdo: Aplicação Prática Qualitativa em Marketing. **FCE – PPGA/UFRGS**, n.05/96, 17p., 1996.

GUEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLOBAL 21. **Calçados II – Câmbio Castiga, mas Estratégia e Marca Diferenciam Calçadistas**. Disponível em: <http://www.global21.com.br/materias/materia.asp?cod=7621&tipo=noticia> . Acesso em: 31 mai. 2005.

GUILLAUME, L. Le Capital de Marque. Perspectives et Éléments d'Application dans le Domaine des Études de Marketing. **Revue Française du Marketing**, n. 142/143, p 129-142, 1993.

HENDERSON, B. D. **As Origens da Estratégia**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HOCH, Stephen J. How Should National Brands Think About Private Labels? **Sloan Management Review**, v 37, n 2, p 89-102, Winter, 1996.

HOPPEN, Norberto; LAPOINTE, Liette; MOREAU, Eliane. **Um Guia para Avaliação de Artigos de Pesquisa em Sistema de Informação**. Porto Alegre: Universidade Federal RS, 1996.

IACOBUCCI, Dawn. **Os Desafios do Marketing**. São Paulo: Futura, 2001.

KAPFERER, Jean-Noël. **Marcas à Prova de Prática: Aprendendo com os Erros**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KELLER, Kevin Lane. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. **Journal of Marketing**, v.57, p.1-22, 1993.

KELLER, Kevin Lane. **Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

KNAPP, D. E. **Brandmindset: Fixado a Marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KOTLER, P. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**. 8.th. New Jersey: Prentice Hall, 1994.

LACERDA, Ana Paula. **Produzir a Marca Própria dos Grandes é Desafio dos Pequenos**. SEBRAE/SC – Notícias. Disponível em: http://www.sebrae-sc.com.br/newart/printer.asp?cd_noticia=8418 Data: 09 nov 2004. Acesso em 03 maio 2005.

LIGHT, L. Gerenciando a Lealdade. **HSM Management**. 7: 76-84, Mar./Abr. 1998.

LINCOLN, Yvonna S.; GUBA, Egon G. **Naturalistic Inquiry**. Beverly Hills: Sage Publications, 1985.

McKENNA. Relationship Marketing. Addison – **Wesley Publishing Company**, 1991.

MITCHELL, A. Own Label Versus Brands War Moves to New Terrain. **Marketing Week**. London, v.21, n.33, Oct. 1998.

MONTEIRO NETO, Carlos de Barros. **Marcas Próprias em Supermercados: uma Oportunidade para a Criação de Vantagem Competitiva**. Cadeira de Pesquisas em Administração. São Paulo, v 08, n 3, jul-set 2001.

MORRIS, B. **The Brand's The Thing**. Fortune, v.72, n.8, 4 March 1996.

MOSMANN, G. **A Crise Calçadista**. Novo Hamburgo: ACINH, 1995.

MUNOZ, Tim. Brand Metrics: Gauging and Linking Brands with Business Performance. **Journal of Brand Management**. v. 11, issue 5, p 381-387, May 2004.

NOGUEIRA, Nemércio. **“Alma”** Para as Marcas. Portal da Propaganda. Disponível em: http://www.portaldapropaganda.com/marketing/relacoes_publicas/2003/09/0002/tp1_imp
Data: 26set 2003. Acesso em 03 maio 2005.

NOGUEIRA, Nemércio. **Arma de Branding**. Portal da Propaganda. Disponível em: http://www.portaldapropaganda.com/marketing/relacoes_publicas/2003/09/0001/tp1_imp
Data: 04 set 2003. Acesso em 03 maio 2005.

_____. **Marca Não dá Entrevista**. Portal da Propaganda. Disponível em: http://www.portaldapropaganda.com/marketing/relacoes_publicas/2005/04/0001/tp1_imp
Data: 06 abr 2005. Acesso em 03 maio 2005.

_____. **Marcas Próprias Perdem Oportunidade**. Portal da Propaganda. Disponível em: http://www.portaldapropaganda.com/marketing/relacoes_publicas/2005/03/0001/tp1_imp
Data: 09 mar 2005. Acesso em 03 maio 2005.

OLIVEIRA, João Carlos. **Marcas Próprias Cada Vez Mais Fortes**. H & C Household & Cosméticos – Freedom Comunicações. Disponível em: <http://www.freedom.inf.br/notasDetalhe.asp?IdNota=1292> Data: 30 mar 2005. Acesso em 03/05/2005.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative Evaluation Methods**. Beverly Hills, CA: Sage, 1986.

PEIXOTO, Marina Costa Cruz. **Responsabilidade Social e Impacto no Comportamento do Consumidor**: Estudo de Caso da Indústria de Refrigerantes. 2004. Disponível em: http://www.valoronline.com.br/ethos/docs/marina_peixoto.pdf. Acesso em: 05 jan. 2005.

PICCININI, V.; ANTUNES, E. D. D. Trajetória e Estratégias Sindicais e Sapateiros do Rio Grande do Sul. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre: UFRGS, ed 6, v 3, n 2, ago/1997.

PINHEIRO, Fábio. **A Nova Atração das Gôndolas**. Revista Supermix. n 51, p 18-24, out 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, p 61-78, nov / dec 1996.

REYNOLDS, W. H.; MEYRS, J. H. **Gerência de Marketing e Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Vozes, 1972.

RICHARDSON, P. S.; JAIN, A. K.; DICK, A. S. Extrinsic and Intrinsic Cue Effects on Perceptions of Store Brand Quality. **Journal of Marketing**. 58: 28-36, Oct. 1994.

RYDER, Ian. Anthropology and the Brand. **Journal of Brand Management**. v. 11, issue 5, p 346-356, May 2004.

SCHIFFMAN, L. G; KANUK, L. L. **Consumer Behaviour**. 6.th. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1997.

SCHREIBER, Elliot S. Brand Strategy Frameworks for Diversified Companies and Partnerships. **Journal of Brand Management**. v. 10, issue 2, p 122, 17p, Nov 2002.

SHARPLES, S. Differentiation by Product Design. **Retail & Distribution Management**. London. v.13, n.3, May/Jun. 1985.

SMITH, B. B. **Marketing Strategies for Libraries**. Bradford: MCB Publications, n3, 1983.

SOUZA, M. G.; NEMER, A. **Marca e Distribuição**. São Paulo: Makron Books, 1993.

STAKE, Robert. **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 1995.

TASSARA, Eda T. O. **O que Você Precisa para Elaborar um Trabalho Científico?** Cientistas de Amanhã, Minas Gerais, mar 2005. Disponível em: <http://cientistasdeamanha.com/cca7.htm>. Acesso em: 31 mai. 2005.

URDE, Mats. Brand Orientation – A Strategy for Survival. **Journal of Consumer Marketing**. v. 11, issue 3, p 18-32, 1994.

VIEIRA, João Paulo. A Ameaça das Marcas Brancas. **Marketeer**, Lisboa, Portugal, n 22, p 78-81, abr 1998.

WERNER, A.; SEGRE, L. M. **Uma Análise do Segmento de Supermercados: Estratégias, Tecnologia e Emprego**. 2003. Disponível em: <http://www.senac.br>. Acesso em 03 jul 2004.

WENRICH, Thomas; RIBEIRO, Renata. Negócios de Primeira com Marcas de Segunda. Último Segundo – **Harvard Business Review**. Disponível em http://ultimosegundo.ig.com.br/materias/harvard/1907001-1907500/1907133/1907133_1 Acesso em 03 maio 2005.

_____; _____. O Desafio para as Marcas A. Último Segundo – **Harvard Business Review**. Disponível em http://ultimosegundo.ig.com.br/materias/harvard/1925501-1926000/1925597/1925597_1 Acesso em 03 maio 2005.

_____; _____. O Desafio para as Marcas B. Último Segundo – **Harvard Business Review**. Disponível em http://ultimosegundo.ig.com.br/materias/harvard/1930001-1930500/1930159/1930159_1 Acesso em 03 maio 2005.

WERNERFELT, B. **Brand Loyalty & Market Equilibrium**. Marketing Science, v.10, n.3, p.229, 1991.

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

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Roteiro de Análise

| CATEGORIAS | VARIÁVEIS | FONTES BIBLIOGRÁFICAS |
|---|---|--|
| Evolução das marcas próprias | Análise da evolução no mercado | Cabrino (2002) Wenrich e Ribeiro (2005) |
| | Indústrias afetadas pela evolução | Chetochine (1999) Allenby e Lenk (1995) Kapferer (2004) |
| | Estágio atual do mercado | Aaker (1996) Datta (2003) |
| | Principais problemas para o fabricante | Chetochine (1999) Lacerda (2004) |
| | Interferência das marcas líderes | Morris (1996) Wenrich e Ribeiro (2005) |
| | Ações para garantir mercado | Lacerda (2004) Wenrich e Ribeiro (2005) Kapferer (2004) |
| | Tendências do mercado | Cabrino (2002), EBM (2000) Brito (2004) |
| | Troca de informações pelo varejo | Werner e Segre (2004) Urde (1994) |
| | Perspectivas de futuro | Cabrino (2002), Aaker (1998) Wenrich e Ribeiro (2005) |
| Políticas de MP do varejo por parte dos fabricantes | Uso de estratégia de política de MP | Aaker (1998) Urde (1994) |
| | Análise de custo dos produtos de MP | Kapferer (2004) Munoz (2004), Porter (1996) |
| | Análise da margem de contribuição de um produto de MP | Chetochine (1999) Porter (1996) Light (1998) |
| | Análise dos custos de canibalização da marca | Wenrich e Ribeiro (2005) Kapferer (2004), Aaker (1996) Chetochine (1999) |
| | Retaliação do varejo com a marca do fabricante | Kapferer (2004) Nogueira (2005) |

| CATEGORIAS | VARIÁVEIS | FONTES BIBLIOGRÁFICAS |
|--|--|---|
| Fatores motivadores e restritivos na produção de MP dos varejistas | Dependência do fabricante pelas marcas próprias | Hoch (1996) Werner e Segre (2004) Cabrino (2002) |
| | Fornecimento de MP para não permitir novos entrantes | Cabrino (2002) ACINH (1999) Wenrich e Ribeiro (2005) Vieira (1998) |
| | Relacionamento da indústria com o varejo | Keller (1998) Mitchell (1998) Kotler (1994) |
| | Pressão do varejo sobre a indústria referente custos de produção | Iacobucci (2001) Aaker (1996) Nogueira (2005) |
| | Marca própria favorável para a indústria | Kapferer (2004) Lacerda (2004) |
| | Viabilidade na fabricação de marcas próprias | Nogueira (2005) Wenrich e Ribeiro (2005) |
| | Aumento do poder da indústria de marca própria | Aaker (1996) Kapferer (2004) Nogueira (2003) |
| | Objetivos do fornecedor de marca própria | Kapferer (2004) EBM (2000) |
| | Fatores que motivam e que restringem | Ryder (2004) Aaker (1996) |
| | Vantagens e desvantagens em fornecer MP | Kapferer (2004) Aaker (1998) Mitchell (1998) |
| Percepção do fabricante sobre as estratégias de MP | Razões para desenvolver produtos de MP | EBM (2000) Iacobucci (2001) Wenrich e Ribeiro (2005) |
| | Postura do varejo com seus fornecedores de MP | Kapferer (2004) Schreiber (2002) |
| | Comprometimento do varejo com o fabricante de MP | Schreiber (2002) Urde (1994) Munoz (2004) |

APÊNDICE 2 – Roteiro de Entrevistas

Data: _____

Nome: _____

Cargo: _____

Empresa: _____

Análise da evolução das marcas próprias

- 1) Que tipo de análise você faz sobre a evolução das marcas próprias no mercado?
- 2) Quais indústrias são mais afetadas por essa evolução, na sua opinião? De que forma?
- 3) Para você, qual é o estágio atual desse mercado?
- 4) Quais os principais problemas que o fabricante de marcas próprias enfrenta?
- 5) Existe alguma interferência das marcas líderes no mercado de marcas próprias? Caso positivo, de que forma elas ocorrem?
- 6) De que forma as indústrias podem agir para garantir a sua fatia de mercado?
- 7) Quais são as tendências do mercado de marcas próprias?
- 8) É feita alguma troca de informações pelo varejo sobre tendências e novos produtos?
- 9) Quais as perspectivas de futuro para o mercado de marcas próprias?

Identificação das políticas de marcas próprias do varejo por parte dos fabricantes

- 1) A indústria se utiliza de alguma estratégia de política de marcas próprias?
- 2) Na sua opinião, é realizada alguma análise sobre os custos de produto de marcas próprias?
- 3) A indústria realiza algum tipo de análise referente a margem de contribuição de um produto de marca própria versus o produto da própria empresa?
- 4) Em algum momento, o fabricante faz uma análise sobre os custos de canibalização das suas próprias marcas a partir do fornecimento de marcas próprias?

- 5) O varejo promove algum tipo de retaliação com a marca do fabricante, depois que começa a oferecer produtos de marcas próprias?
- 6) Pode haver algum tipo de dependência do fabricante referente os produtos de marcas próprias? Quando isso ocorre?
- 7) Você concorda que algumas empresas fornecem marcas próprias pela simples razão de não ceder espaço para nenhum outro concorrente?
- 8) Existe algum tipo de relacionamento, a longo prazo, da indústria que fabrica marca própria e a sua própria marca com o varejo?
- 9) A indústria sofre algum tipo de pressão do varejo, depois que esse sabe quais são os custos de produção dos seus produtos?
- 10) A marca própria é favorável para a indústria, como um todo?
- 11) Na sua opinião, é viável uma empresa fabricar apenas marcas próprias? Que condições são necessárias para essa finalidade?
- 12) Quando uma empresa fornece marcas próprias, ela pode aumentar o seu poder sobre o negócio? De que forma?

Identificação dos fatores motivadores e restritivos na produção de marcas próprias dos varejistas

- 1) Quais os objetivos do fornecedor em produzir marcas próprias?
- 2) Quais os fatores que motivam e quais os motivos que restringem esse fornecimento?
- 3) Na sua opinião, que vantagens e que desvantagens uma empresa tem em fornecer marcas próprias?

Verificação da percepção do fabricante sobre as estratégias atuais de marcas próprias do varejo

- 1) Que razões o varejo possui em querer desenvolver produtos de marcas próprias?
- 2) Como você enxerga a postura atual da rede varejista com os seus fornecedores de marcas próprias?
- 3) Existe algum tipo de comprometimento do varejo com o fabricante de marcas próprias?