

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

**ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS: ESTUDO MULTICASO NO ATACADO
BRASILEIRO**

Éderson Luiz Piato

**SÃO CARLOS
2006**

**ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS: ESTUDO MULTICASO NO ATACADO
BRASILEIRO**

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

**ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS: ESTUDO MULTICASO NO ATACADO
BRASILEIRO**

Éderson Luiz Piato

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

Orientador: Prof^a. Dr^a. Andrea Lago da Silva

**SÃO CARLOS
2006**

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

P582em

Piato, Éderson Luiz.

Estratégia de marcas próprias: estudo multicaso no atacado brasileiro / Éderson Luiz Piato. -- São Carlos : UFSCar, 2007.
257 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2006.

1. Marketing no canal atacadista. 2. Comércio atacadista. 3. Marketing estratégico. 4. Marca de produtos. 5. Canais de distribuição. I. Título.

CDD: 658.86 (20ª)



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

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Éderson Luiz Piato

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 15/12/2006 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

Profª Drª Andrea Lago da Silva
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Profª Drª Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça
DA/FEARP/USP

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
Coordenador do PPGE/UFSCar

A Deus, fonte de luz que alimenta minha mente e meu coração com seus mais divinos dons. A meus pais José e Lúcia, e a minha irmã Aline, pelo amor, compreensão e pelo exemplo de pessoas que são: amo todos vocês! A todas as pessoas que acreditam em mim, muito obrigado pelo voto de confiança e apoio.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por agraciar-me com sua luz divina nos momentos em que mais precisei.

A amiga e Prof^a. Dr^a. Andrea Lago da Silva, pela humildade, seriedade e sapiência na orientação da pesquisa e pela compreensão e apoio demonstrado frente às dificuldades.

Ao amigo e Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça, pela amizade e apoio demonstrados nos momentos decisivos de minha formação acadêmica. Obrigado também pelas contribuições dadas à pesquisa.

A amiga e Prof^a. Dr^a. Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara pela atenção dada às muitas de minhas indagações de pesquisa, pelo incentivo e contribuições realizadas à pesquisa.

A colega de pesquisa Verônica Angélica Freitas de Paula pelo apoio, parceria e sugestão no tema escolhido.

Ao amigo, Prof. Alexandre Farias Albuquerque pelo apoio em todos os momentos de minha formação acadêmica. Sou grato por suas manifestações de incentivo e, sobretudo, por merecer sua confiança. Que Deus o abençoe!

Ao amigo, Prof. Nelson Yokoyama pela ajuda e incentivo e, a todos os professores do curso de Administração da UFMS que fomentaram parte do meu desenvolvimento acadêmico.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSCar, pelo vasto conhecimento transmitido durante esses dois anos de mestrado.

A todos os amigos do GEPAI: Batalha, Hildo, Carla, Cristiane, Bruno, Andréia, Gisele, Thaís, Ricardo, Luciano, Pedro e outros, pela paciência, amizade e colaboração. Sucesso a todos!

Aos inesquecíveis amigos de república: Adilson (Dragão), Cleiton (Cleitim), Cloves (Cezar Filho), Rodrigo (Jabora) e Marcelo (Marcelão) pela ajuda, incentivo, amizade e convivência.

Aos meus familiares e amigos de longa data de Tupi Paulista-SP e Três Lagoas-MS que, apesar da distância, mantiveram suas manifestações de apoio e admiração.

A uma pessoa muito especial que mais uma vez foi compreensiva, companheira e decisiva para a conclusão deste trabalho: Giani Monaliza Guilhen, muito obrigado por existir!

RESUMO

Nos últimos anos o setor atacadista foi impulsionado por uma série de mudanças em suas atividades tradicionais. Através de maior envolvimento com estratégias mercadológicas, o atacado incorporou à suas atividades o gerenciamento de produtos com sua própria marca. Entretanto, são encontradas na literatura acadêmica inferências sobre a estratégia de marcas próprias que contemplam apenas o setor varejista. O atacado por sua vez, não recebe a necessária atenção para estabelecimento de proposições que evidenciem sua participação no desenvolvimento da estratégia de marcas próprias.

Neste sentido, o propósito dessa dissertação foi identificar e analisar os elementos de marketing que atuam no gerenciamento da estratégia de marcas próprias do atacado e apontar as vantagens e desvantagens que as principais empresas atacadistas brasileiras encontram na adoção da estratégia de marcas próprias. A princípio, foi desenvolvido um referencial teórico que contemplou uma série de tópicos relacionados ao tema, entre eles o desenvolvimento de estratégias de marketing, a descrição dos principais elementos que constituem uma estratégia de marketing e o desenvolvimento da estratégia de marcas próprias.

Na parte empírica da pesquisa foi realizado um estudo multicaso em organizações do setor atacadista e em indústrias fornecedoras de produtos de marcas próprias. No setor atacadista, buscou-se a identificação dos elementos de marketing que atuam no gerenciamento da estratégia de marcas próprias. Para tanto, foram entrevistados os gerentes responsáveis pelo gerenciamento da estratégia de marcas próprias de três empresas atacadistas, que juntas, concentram o maior índice de desenvolvimento de marcas próprias no setor atacadista brasileiro. Nas indústrias fornecedoras, buscou-se a confirmação de como ocorre o processo de seleção e avaliação dos fornecedores de produtos de marcas próprias

realizado pelas empresas atacadistas. Assim, também foram entrevistados os gerentes responsáveis pelos acordos de fornecimento de produtos de marcas próprias de duas indústrias fornecedoras. As entrevistas nas indústrias fornecedoras concentraram apenas assuntos relacionados a esse processo de seleção e avaliação do fornecedor.

Como resultado da pesquisa, foi possível identificar quais os principais elementos de marketing que atuam no gerenciamento da estratégia de marcas próprias do atacado, as vantagens e desvantagens e/ou dificuldades dessa estratégia, assim como compreender a importância do processo de seleção e avaliação dos fornecedores de produtos de marcas próprias para a eficácia da estratégia. A partir de tais informações, foram apontados alguns elementos críticos ou fundamentais ao gerenciamento da estratégia de marcas próprias no atacado, além de algumas sugestões para realização de pesquisas futuras que consolidem a construção de um conhecimento mais amplo sobre a estratégia de marcas próprias no setor atacadista.

Palavras-chave: Atacado, Estratégia de marketing, Marcas próprias.

ABSTRACT

For the past years, wholesaling has been stimulated by a series of changes in its traditional activities. Through a deeper involvement with marketing strategies, wholesaling has included the management of own brands to its activities. However, academic literature's references include mostly inferences about own brands strategies in retailing. Therefore, wholesaling does not have the proper focus to evidence its involvement with own brands strategy.

The purpose of this dissertation is to identify and analyze the marketing elements that influence the management of wholesaling own brands, and to evidence advantages and disadvantages that some of the most important Brazilian's wholesalers face when they decide to introduce own brands. First of all, a theory reference is developed, including some issues related to own brands, such as marketing strategies development, description of the main elements of marketing strategy and the development of own brands strategy.

During the empirical research, a multi-case study with wholesalers and industries that supply own brands is developed. The aim of the interviews with the wholesalers is to identify the elements of marketing strategy that influence the management of own brands strategies. To do so, managers responsible for own brands in three Brazilian wholesalers are interviewed. The companies were chosen because they concentrate the higher level of own brands development in Brazilian wholesaling. The industries are interviewed to corroborate the process of own brands suppliers' selection and evaluation. Managers of two industries, both of them responsible for the supplying agreements with wholesalers, were interviewed. These interviews focused only issues concerning the selection and evaluation process.

As a result of the research, it is possible to identify the main elements of marketing that influence wholesalers' own brands management, the advantages and disadvantages (or difficulties) of this strategy, as well as to understand the importance of suppliers' selection and evaluation process for the effectiveness of own brands strategy. The information allowed the inference of some critical and fundamental elements for the management of own brands strategy in wholesaling. Besides that, the dissertation also contributes for the development of future researches that may consolidate the construction of a broader knowledge about own brands in wholesaling.

Key words: Wholesale, Marketing strategy, Own brands.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01. Imagem, identidade e posição da marca	68
QUADRO 02. A evolução das marcas próprias	79
QUADRO 03. Vantagens e desvantagens das marcas próprias no varejo.....	86
QUADRO 04. Conjunto de variáveis indicativas da pesquisa	110
QUADRO 05. Síntese do histórico de marcas próprias e da motivação estratégica do atacadista A	139
QUADRO 06. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista A (a)	144
QUADRO 07. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista A (b).....	146
QUADRO 08. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista A (c)	151
QUADRO 09. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista A (d).....	154
QUADRO 10. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista A (e)	156
QUADRO 11. Síntese do histórico de marcas próprias e da motivação estratégica do atacadista B.....	163
QUADRO 12. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista B (a)	167
QUADRO 13. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista B (b)	169
QUADRO 14. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista B (c)	172
QUADRO 15. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista B (d)	176
QUADRO 16. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista B (e)	178
QUADRO 17. Síntese do histórico de marcas próprias e da motivação estratégica do atacadista C.....	185

QUADRO 18. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista C (a)	189
QUADRO 19. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista C (b)	191
QUADRO 20. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista C (c)	195
QUADRO 21. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista C (d)	199
QUADRO 22. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista C (e)	201
QUADRO 23. Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias no atacado	209

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01. Estrutura e organização da dissertação	30
FIGURA 02. Esquema geral do referencial teórico.....	31
FIGURA 03. Estrutura conceitual para o desenvolvimento de estratégias de marketing	38
FIGURA 04. Variáveis ambientais da estratégia de marketing.....	41
FIGURA 05. O processo estratégico de marketing	42
FIGURA 06. Os componentes-chave para a formulação da estratégia de posicionamento	49
FIGURA 07. Os principais elementos do mix de marketing.....	55
FIGURA 08. Valor patrimonial da marca	67
FIGURA 09. Análise estratégica da marca.....	70
FIGURA 10. As cinco forças que afetam a estratégia de marca	71
FIGURA 11. Visão geral das decisões de marca.....	74
FIGURA 12. Organização do procedimento metodológico	107
FIGURA 13. Esquema da apresentação e análise dos resultados da pesquisa	129
FIGURA 14. Principais categorias e tipos de atacado.....	133
FIGURA 15. Elementos primários de marketing que atuam na estratégia de marcas próprias do atacado.....	220
FIGURA 16. Elementos de marketing críticos para a estratégia de marcas próprias do atacadista A	221
FIGURA 17. Elementos de marketing críticos para a estratégia de marcas próprias do atacadista B.....	223
FIGURA 18. Elementos de marketing críticos para a estratégia de marcas próprias do atacadista C.....	225
FIGURA 19. Organização das considerações finais	229

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01. Situação do mercado mundial de marca própria em 2005.....	22
GRÁFICO 02. Número de itens e categorias de marcas próprias no atacado brasileiro em 2004-2005.....	120

LISTA DE SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

ABAD	Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores
AMA	<i>American Marketing Association</i>
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
FAPESP	Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado de São Paulo
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Apresentação	18
1.2 Problema da pesquisa	23
1.3 Questão da pesquisa	25
1.4 Objetivos da pesquisa	26
1.5 Justificativa.....	26
1.6 Relevância e contribuições da pesquisa.....	28
1.7 Esquema geral da dissertação	30
2 REFERENCIAL TEÓRICO	31
2.1 Estratégia de marketing: discussão conceitual	32
2.1.1 Estratégia de marketing: identificando os elementos de marketing	38
2.1.1.1 Segmentação, mercado-alvo e posicionamento de produto-mercado	45
2.1.1.2 O composto mercadológico	53
2.1.1.2.1 Produto	56
2.1.1.2.2 Preço	57
2.1.1.2.3 Promoção (ou comunicação)	60
2.1.1.2.4 Praça (ou canal de distribuição).....	61
2.2 Estratégia de marcas próprias	64
2.2.1 Marca: definição e características.....	64
2.2.2 Estratégia de marca.....	70
2.2.3 Marca própria: definição e motivação estratégica.....	74
2.2.4 Marca própria: evolução do conceito	77
2.2.5 Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias.....	80

2.2.6 Elementos de marketing na estratégia de marcas próprias	87
2.2.6.1 Aspectos do produto/marca: nome e embalagem	87
2.2.6.2 Aspectos do binômio preço-qualidade	89
2.2.6.3 Aspectos de segmentação e posicionamento	92
2.2.6.4 Aspectos de imagem e comunicação	96
2.2.6.5 Aspectos do canal de distribuição	99
2.2.7 Aquisição dos produtos para a marca própria	101
2.2.7.1 O processo de seleção e avaliação dos fornecedores de marca própria.....	102
3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	107
3.1 Consideração epistemológica	108
3.2 Questões da pesquisa	109
3.2.1 Variáveis da pesquisa	110
3.3 Tipo da pesquisa e de coleta de dados	113
3.3.1 Fonte de dados secundários	114
3.3.2 Fonte de dados primários.....	115
3.4 Consideração sobre o método de estudo.....	116
3.4.1 Procedimento de escolha das unidades de análise.....	118
3.4.2 Técnica e instrumento de coleta de dados	121
3.4.3 Diário de campo	124
3.5 Análise dos dados	126
4 APRESENTAÇÃO DO SETOR E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	129
4.1 Caracterização do setor: tipos de atacado.....	130
4.2 Caracterização do atacadista A.....	133
4.2.1 Histórico de marcas próprias e motivação estratégica.....	134
4.2.2 Identificação dos elementos de marketing.....	140

4.3 Caracterização do atacadista B	156
4.3.1 Histórico de marcas próprias e motivação estratégica.....	157
4.3.2 Identificação dos elementos de marketing.....	163
4.4 Caracterização do atacadista C	179
4.4.1 Histórico de marcas próprias e motivação estratégica.....	180
4.4.2 Identificação dos elementos de marketing.....	186
4.5 Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias no atacado.....	202
4.6 Processo de seleção e avaliação de fornecedores	209
4.7 Elementos de marketing críticos à gestão de marcas próprias no atacado	217
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	229
5.1 Atendimento aos objetivos propostos.....	229
5.2 Limitações da pesquisa.....	235
5.3 Sugestões para pesquisas futuras.....	237
REFERÊNCIAS	239
APÊNDICES	247
APÊNDICE A	248
APÊNDICE B.....	254
APÊNDICE C.....	256

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

O atacado, um importante setor da economia mundial, dedica-se a comprar, assumir propriedade, armazenar (em geral) e manusear produtos em quantidades grandes para, em seguida, revendê-los em quantidades menores. O atacado atua como intermediador entre a indústria e o varejo e possui papel muito importante no desempenho das funções de formação de sortimentos e lotes de compra reduzidos, armazenagem, transportes, financiamentos, gerenciamento de riscos e de coleta de informações no mercado (RIEMERS, 1998; KOTLER e KELLER, 2006). Estas funções representam a característica de um setor que dinamiza as atividades dos canais de distribuição (RIEMERS, 1998).

Contudo, mudanças ocorridas nas estruturas mundiais de mercado fizeram com que pesquisadores e analistas de negócios previssem que o papel e a importância do setor atacadista na economia mundial declinariam significativamente (LUSCH et al., 1993; ROVIT et al., 2002; KOTLER e KELLER, 2006). De acordo com Lusch et al. (1993) durante os anos de 1980 o crescimento do varejo enfraqueceu relativamente o setor atacadista. Rovit et al. (2002) reportam que a tendência difundida pelo varejo moderno da não intermediação das mercadorias, através de uma relação direta entre o varejo e sua fonte de suprimento e o desenvolvimento das próprias estruturas de distribuição dos fabricantes, reduziram a atuação do atacado nas relações comerciais dentro dos canais de distribuição.

Todavia, o fim da década de 1980 também foi marcado por drástica mudança estratégica no setor atacadista que, a partir da década de 1990, começou a se profissionalizar e a oferecer melhores serviços aos seus clientes (LUSCH et al., 1993; KOTLER e KELLER, 2006). De acordo com Alcântara (1997) e Coughlan et al., (2002) o setor atacadista saiu da

condição de “simples intermediário” e gradualmente foi se profissionalizando, adotando tecnologias avançadas e processos que aceleraram as trocas de informações, melhorando e tornando mais confiáveis os serviços oferecidos às indústrias e varejistas. Através da adoção do EDI (*Electronic Data Interchange*), técnicas de JIT (*Just in Time*), QR (*Quick-Response*), CR (*Continuous Replenishment*) entre outras ferramentas, o setor tornou-se apto a competir nos novos moldes concorrenciais.

Lusch et al. (1993), Kotler e Keller (2006) afirmam que os atacadistas estão se posicionando em pontos críticos na cadeia de valor, obtendo ganhos favoráveis com sua nova postura estratégica. Lusch et al. (1993), relacionam um conjunto de tendências responsáveis pelas mudanças ocorridas no setor atacadista:

- fortalecimento das operações centrais – reavaliação da posição estratégica tornando-se especialista na distribuição de produtos específicos (tal como ocorre na manufatura e varejo);
- exploração de novos mercados – a globalização abre novas oportunidades de mercado; como exemplo, o processo de consolidação de empresas do setor atacadista nos EUA, ampliou o escopo de atuação local para uma abrangência nacional e global; destacam-se as grandes empresas de distribuição do setor de componentes eletrônicos e computadores que passaram a expandir seus negócios internacionalmente, adquirindo pequenos distribuidores em outros países; contudo, essa tendência não foi observada no setor atacadista brasileiro;
- otimização dos recursos (realizando mais com menos) – o uso de novas tecnologias pode cortar custos, aumentar a produtividade e melhorar o gerenciamento de informações;
- compromisso com a qualidade – a preocupação com a satisfação total do cliente, leva à realização de avaliações qualitativas das indústrias fornecedoras e à agregação de valor;
- orientação ao marketing – realização de atividades de marketing que resultem em maior eficiência para o canal como um todo.

As mudanças ocorridas no setor atacadista mundial também se refletiram no Brasil. Segundo Barrizzelli (2005) a estagnação da economia brasileira nas décadas de 1980 e início de 1990 também colaboraram para o baixo crescimento do setor atacadista. Entretanto, as tendências de reestruturação e profissionalização do atacado brasileiro emergiram após o Plano Real (em 1994) com a redução da inflação e a estabilização da economia, contrariando muitas previsões de pesquisadores e analistas de negócios que, assim como americanos e europeus, mencionavam o desaparecimento do setor atacadista.

A reordenação do setor no Brasil pode ser evidenciada pelo seu crescimento acentuado nos últimos quatro anos. Segundo dados do ranking ABAD 2006¹, em 2005 o setor atacadista registrou um crescimento real de 6%, faturando R\$ 86,5 bilhões, o que representa 58% do mercado de abastecimento do país e 4,5% do PIB nacional (LONGARESI, 2006).

Barrizzelli (2005) menciona que o bom desempenho do setor atacadista nos últimos anos está relacionado ao crescimento do pequeno varejo. O pequeno varejo registrou em 2005 um crescimento de 7% a 8% no volume de vendas (quase o dobro em relação aos demais formatos), alcançando uma participação de 39,1% no setor varejista. Esse crescimento é resultado de gestão mais profissional, da modernização da loja, da adequação do mix de produtos e da prática de preços mais competitivos que passaram a atrair os consumidores a este tradicional, porém reorganizado formato de loja (LONGARESI, 2006). O setor atacadista é um dos indutores desse crescimento, pois além de ser o principal fornecedor desse mercado, também é responsável por garantir melhor desempenho competitivo desses clientes.

Assim como mencionado por Lusch et al. (1993), Kotler e Keller (2006) a reestruturação do setor atacadista brasileiro, também evidenciou nova postura estratégica das empresas. Com destaque, o atacado passou a se envolver mais com questões mercadológicas (ALCÂNTARA, 1997), voltadas para estratégias de diferenciação através do

¹ O Ranking da ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores) é realizado pela ACNielsen, e analisado pela Fundação Instituto de Administração da FEA-USP.

desenvolvimento de marcas (NEVES, 1999). Seguindo uma tendência mundial do varejo supermercadista, o atacado brasileiro também descobriu a importância da utilização de marcas próprias. São chamadas marcas próprias as “marcas desenvolvidas e vendidas com exclusividade por varejistas ou atacadistas” (PARENTE, 2000, p. 194).

Desde 1942 estudos realizados por Neil Borden² já apresentavam a estratégia de marcas próprias como tendência no varejo alimentar, nas drogarias e nas lojas de departamentos e variedades (STEINER, 2004). Entretanto, foram nas décadas de 1970 e 1980 na Europa, Canadá e Estados Unidos que as marcas próprias surgiram como forma de diferenciar a estratégia de marketing dos varejistas (HOCH, 1996; DAVIES, 1998). Assim como no atacado, o desenvolvimento de marcas próprias ocorreu a partir da maior aproximação do varejo às práticas de marketing (BURT, 2000).

Atualmente o crescimento acentuado das marcas próprias tem sido observado em todo o mundo. Segundo o relatório mundial da ACNielsen (2005), as marcas próprias cresceram em 2005 a uma taxa de 5%, enquanto as marcas de fabricantes cresceram apenas 2%. O mercado europeu continua liderando o desenvolvimento de marca própria e possui o domínio de 23% do mercado mundial, seguido pela América do Norte com 16%. O gráfico 01 apresenta a participação de mercado e a taxa de crescimento das marcas próprias no mundo.

No mercado latino americano, o Brasil se destaca em dois pontos: maior participação em volume de vendas de marca própria (8,8%); e maior diferencial de preço em relação às marcas de fabricantes tradicionais (em média 23% mais baixos) (OLIVEIRA, 2005). Considerando varejistas e atacadistas, a marca própria atingiu em 2005 cerca de 6% de participação no mercado brasileiro. Dos 6%, o setor atacadista não chega a representar nem 10%, ou seja, menos de 0,6% de participação no mercado do país (PUERTA, 2006). Dados da ABAD (2006) mostram que apenas 30% das empresas atacadistas brasileiras possuem marcas

² Autor que proporcionou a McCarthy as “bases” para o desenvolvimento da teoria do composto mercadológico.

próprias. Mais especificamente, as 50 maiores empresas do ranking ABAD 2006 possuem exatamente 24 marcas próprias e concentram 33,3% do total de marcas próprias do setor.

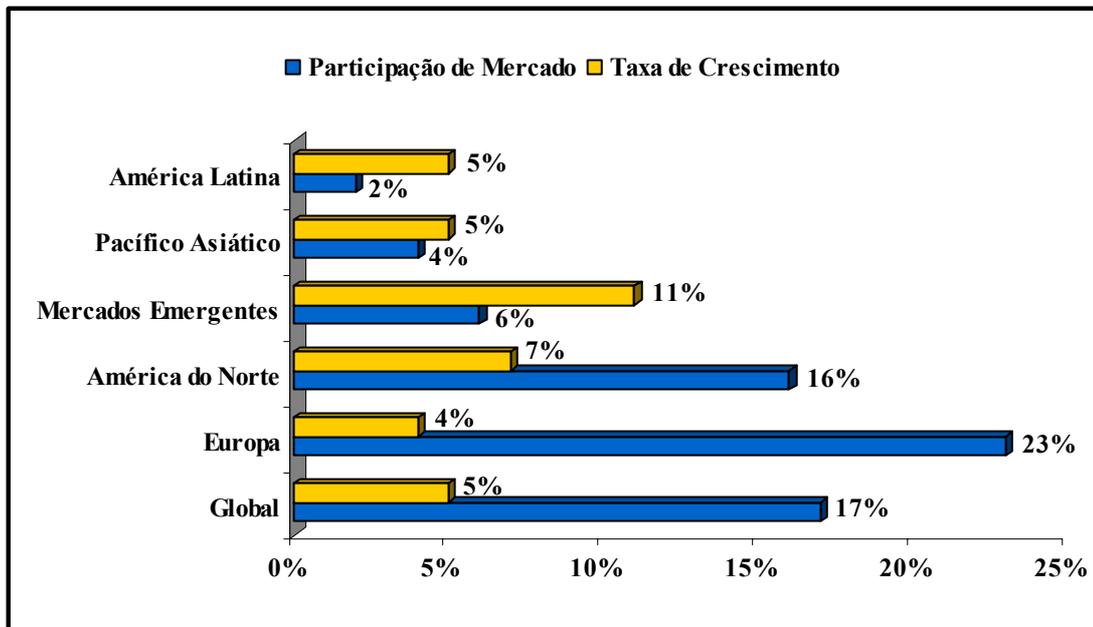


GRÁFICO 01. Situação do mercado mundial de marca própria em 2005.

Fonte: ACNielsen. *The Power of Private Label* 2005.

Os números indicam que o desenvolvimento de marcas próprias pelo atacado está distante dos padrões do varejo supermercadista no Brasil. Contudo, a estratégia de marca própria surgiu como uma oportunidade do atacado brasileiro firmar parcerias estratégicas com indústrias de pequeno e médio porte, orientadas à produção, que passaram a fabricar produtos com a marca do atacadista. Dessa forma, o atacado passou a oferecer um mix de produtos exclusivos a preços competitivos, o que se tornou um diferencial principalmente para o pequeno varejo. Como resultado, o atacado agrega valor a seus produtos e serviços e tem conquistado a fidelidade de seus clientes (PUERTA, 2006).

1.2 Problema da pesquisa

A estratégia de marca própria como tópico regular de estudo alcançou dimensões importantes a partir dos anos noventa. O crescimento das marcas próprias na Europa, principalmente na Inglaterra e nos EUA, incentivou uma série de estudos acerca deste fenômeno. Uma busca pela literatura evidenciou que os esforços dos pesquisadores estão direcionados ao estabelecimento de proposições baseadas em diferentes perspectivas.

De modo geral, as proposições teóricas encontradas na literatura estão baseadas no setor varejista (McGoldrick, 1990; Hoch e Banerji, 1993; Souza e Nemer, 1993; Shocker et al. 1994; Berman, 1996; Hoch, 1996; Dhar e Hoch, 1997; Davies, 1998; Tavares, 1998; Rocha e Christensen, 1999; Burt, 2000; Churchill e Peter, 2000; Parente, 2000; Dhar et al., 2001; Baltas, 2003; Morton e Zettelmeyer, 2004; Steiner, 2004; Veloso, 2004; Veloutsou et al., 2004; Conn, 2005; McGoldrick, 2005; Oliveira, 2005; Kotler e Keller, 2006). Mais especificamente, baseiam-se na análise da disputa entre marcas próprias do varejo e marcas de fabricante (Hoch e Banerji, 1993; Hoch, 1996; Dhar e Hoch, 1997; Dhar et al., 2001; Verhoef et al., 2002; Davies e Brito, 2004; Steiner, 2004; Kotler e Keller, 2006), na avaliação das atitudes e preferências dos consumidores comparando marcas nacionais tradicionais com as marcas próprias do varejo (Batra e Sinha, 2000; Garretson et al., 2002) e na mensuração da imagem (Ailawadi e Keller, 2004; Vahie e Paswan, 2006) e da fidelidade (Corstjens e Lal, 2000; Datta, 2003; Bell et al., 2005) do consumidor em relação a marca própria e ao varejo.

Uma busca realizada por Veloso (2004) nos centros brasileiros de pós-graduação identificou poucos estudos relacionados à estratégia de marcas próprias. Entre teses e dissertações, os estudos focalizam apenas a perspectiva do varejo supermercadista e do consumidor de marca própria. Como exceção, o estudo de Toillier (2003) foca especificamente a perspectiva dos fabricantes de marcas próprias. Porém, nenhum estudo

contempla o setor atacadista. Não foram encontradas proposições teórico-empíricas que evidenciem o desenvolvimento da estratégia de marcas próprias no atacado. Embora seja comum encontrar argumentos generalistas que definam teoricamente a estratégia de marca própria como uma atividade de varejistas e atacadistas, na prática, porém, as pesquisas empíricas estão baseadas apenas em empresas do setor varejista.

De acordo com Webster Jr. (2000) os modos tradicionais de se pensar em marca omitiram a importância dos revendedores e produziram análises incompletas do ponto de vista acadêmico e empresarial. Desta forma, a estratégia de marcas próprias como uma tendência também presente no atacado é um campo de conhecimento com potencial ainda não explorado pelo meio acadêmico nacional e internacional.

Devido a tendência mundial no desenvolvimento de marcas próprias, aliada ao momento vivenciado pelo setor atacadista brasileiro, torna-se importante a realização de um estudo exploratório que identifique as características da estratégia de marcas próprias no atacado. Contudo, a realização de um estudo inicial oferece a problemática de se estabelecer um ponto de partida para seu desenvolvimento.

Com o intuito de definir o ponto de partida do estudo, o problema foi identificado com base nos preceitos da estratégia de marketing. A estratégia de marketing compreende um conjunto de decisões inerentes à responsabilidade estratégica da administração de marketing (LIMEIRA, 2003a). Essas decisões são tomadas mediante o estabelecimento dos elementos (atividades ou ações) de marketing que serão gerenciados para o alcance dos objetivos da estratégia. Dessa forma, a estratégia de marketing se desenvolve à medida em que são combinados os elementos de marketing (CHURCHILL e PETER, 2000).

Nesse sentido, a estratégia de marca própria como resultado de uma maior aproximação do revendedor às atividades de marketing (ALCÂNTARA, 1997; BURT, 2000) precisa ser inicialmente analisada pela composição de seus elementos. Um ponto de partida

importante para o estudo da estratégia de marcas próprias no atacado, concentra-se na identificação dos elementos de marketing que atuam nessa estratégia. Apesar da literatura de marcas próprias oferecer um conjunto de elementos de marketing responsáveis pelo desenvolvimento dessa estratégia no varejo, ainda não se sabe quais são os elementos de marketing gerenciados especificamente pelo atacado no desenvolvimento dessa estratégia.

Dessa forma, esta pesquisa pretende, através de um estudo de casos múltiplos, identificar quais são os elementos de marketing gerenciados pelas empresas atacadistas no desenvolvimento da estratégia de marcas próprias, analisando especificamente como cada elemento atua no desenvolvimento dessa estratégia de marketing. Esta pesquisa não possui o intuito de generalizar seus resultados para todo o setor atacadista, mas procura retratar os elementos de marketing críticos para o gerenciamento da estratégia de marcas próprias no atacado. A partir dos resultados, serão geradas novas oportunidades de pesquisa.

1.3 Questão da pesquisa

De acordo com a problemática apresentada, tornou-se possível a construção da “questão cerne” que motivou o desenvolvimento desta dissertação. Assim, os esforços empregados no desenvolvimento desta pesquisa estão direcionados para a solução da seguinte questão:

Quais elementos de marketing atuam no gerenciamento da estratégia de marcas próprias do atacado?

1.4 Objetivos da pesquisa

O objetivo precípua desta pesquisa é identificar e analisar os elementos de marketing que atuam no gerenciamento da estratégia de marcas próprias do atacado. Através da identificação e análise desses elementos, é possível compreender como o atacado desenvolve e gerencia sua estratégia de marcas próprias.

Como objetivos específicos tem-se:

- identificar as vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias para o atacado;
- analisar como o atacado seleciona e avalia os fornecedores (fabricantes) de marcas próprias;
- analisar a estratégia de marca própria do atacado;
- a partir da teoria e dos casos estudados, identificar que elementos de marketing são críticos para o gerenciamento da estratégia de marcas próprias do atacado.

1.5 Justificativa

O caráter inédito e exclusivo desta pesquisa constitui o principal argumento para sua realização, uma vez que sua problemática ainda não foi explorada no setor atacadista. Contudo, existem outros argumentos que a justificam.

Conforme Wensley (2005, p. 58) “o estudo acadêmico da estratégia de marketing continua aberto ao desafio de não ser relevante para a prática do marketing”. O autor argumenta que a relação entre teoria e prática ainda fica vulnerável à dinâmica competitiva dos mercados analisados. Com base nesse argumento, a realização desta pesquisa justifica-se pelo fato de as proposições teóricas generalizarem a estratégia de marcas próprias para o atacado e varejo, evidenciando empiricamente apenas o varejo, sem observar a

dinâmica do mercado atacadista. Essa generalização teórica torna vulnerável a realização de afirmações e comparações entre mercados distintos. Por isso, esta pesquisa oferece uma base inicial para o estabelecimento de afirmações sobre a estratégia de marcas próprias especificamente no atacado.

Outro argumento que merece destaque é a existência de muitas indagações no meio acadêmico sobre o contexto estratégico das marcas próprias, principalmente no que se refere às vantagens e desvantagens dessa estratégia para varejistas, atacadistas e indústrias fornecedoras. Por essa razão, a identificação das vantagens e desvantagens da estratégia de marca própria no atacado constitui um dos objetivos específicos desta pesquisa. Com efeito, a identificação das vantagens e desvantagens também pode apontar elementos de marketing críticos para o gerenciamento da estratégia de marcas próprias.

Outrossim, como objetivo específico relevante, a pesquisa analisa como o atacadista seleciona e avalia os fornecedores de marcas próprias. Conforme Baily et al. (2000) a decisão tomada sobre “o que comprar”, recai imediatamente sobre “o que vender”. Nesse sentido, é importante para o desenvolvimento da estratégia de marca própria que o atacadista selecione e avalie fornecedores capazes de oferecer não apenas um produto, mas um conjunto de características que tornem possível a gestão estratégica da marca. Dessa forma, a decisão sobre a fonte de fornecimento influencia o gerenciamento da estratégia de marcas próprias assim como o desenvolvimento dos elementos de marketing.

Tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos propostos nesta pesquisa possuem um único papel, elucidar a estratégia de marca própria sob a ótica do setor atacadista. Apesar de se muito discutir a importância das marcas próprias, ainda pouca atenção acadêmica é dada à compreensão dessa estratégia no atacado. A ausência de estudos que relacionem o atacado como gestor de marcas, limita as discussões científicas e a evolução do conhecimento sobre a estratégia de marcas próprias.

1.6 Relevância e contribuições da pesquisa

A relevância da pesquisa reside nas contribuições teóricas e práticas que serão adicionadas ao campo de estudos sobre a estratégia de marcas próprias. Como contribuição teórica, a realização desta pesquisa é uma forma de evidenciar empiricamente que a estratégia de marca própria é determinada de acordo com a dinâmica do setor ao qual a estratégia se aplica. Ou seja, elucidando o contexto atacadista, pode ser minimizada a vulnerabilidade teórica mencionada por Wensley (2005), causada pela generalização das proposições sobre a estratégia de marca própria entre o varejo e o atacado.

Outra contribuição teórica relevante é que os resultados de uma pesquisa exploratória inicial proporcionam base teórica (ou um ponto de partida) para a realização de pesquisas futuras sobre a estratégia de marcas próprias no atacado. Dessa forma, essa pesquisa possibilitará o surgimento de novas problemáticas sobre a estratégia de marcas próprias especificamente no atacado. À medida que novos estudos sejam conduzidos, é possível que se obtenha no médio-longo prazo o estabelecimento de um corpo teórico-empírico mais robusto. Talvez esta seja a mais plausível contribuição teórica desta pesquisa.

Como contribuição prática, os resultados desta pesquisa podem auxiliar o setor atacadista a identificar elementos críticos no gerenciamento da estratégia de marcas próprias. Tanto para as empresas do setor atacadista que já possuem marcas próprias quanto para as que pretendem desenvolver, através do estudo de casos múltiplos, a pesquisa promove a possibilidade de comparação e de estabelecimento de elementos críticos comuns às empresas do setor, ou distintos entre elas. A possibilidade vislumbrada da pesquisa oferecer material de apoio às empresas que ainda não possuem marcas próprias, como forma de auxílio ao desenvolvimento dessa estratégia, consiste na principal contribuição prática.

Além das contribuições teóricas e práticas, esta pesquisa faz parte de um projeto de pesquisa financiado pela FAPESP com o título “Análise comparativa da gestão de marcas próprias ao longo de diferentes canais de distribuição: estudo multicaso na indústria, no atacado e no varejo”, que também conta com a participação da doutoranda Verônica Angélica Freitas de Paula e da Profª Drª Andrea Lago da Silva.

1.7 Esquema geral da dissertação

A dissertação está organizada conforme a figura 01.

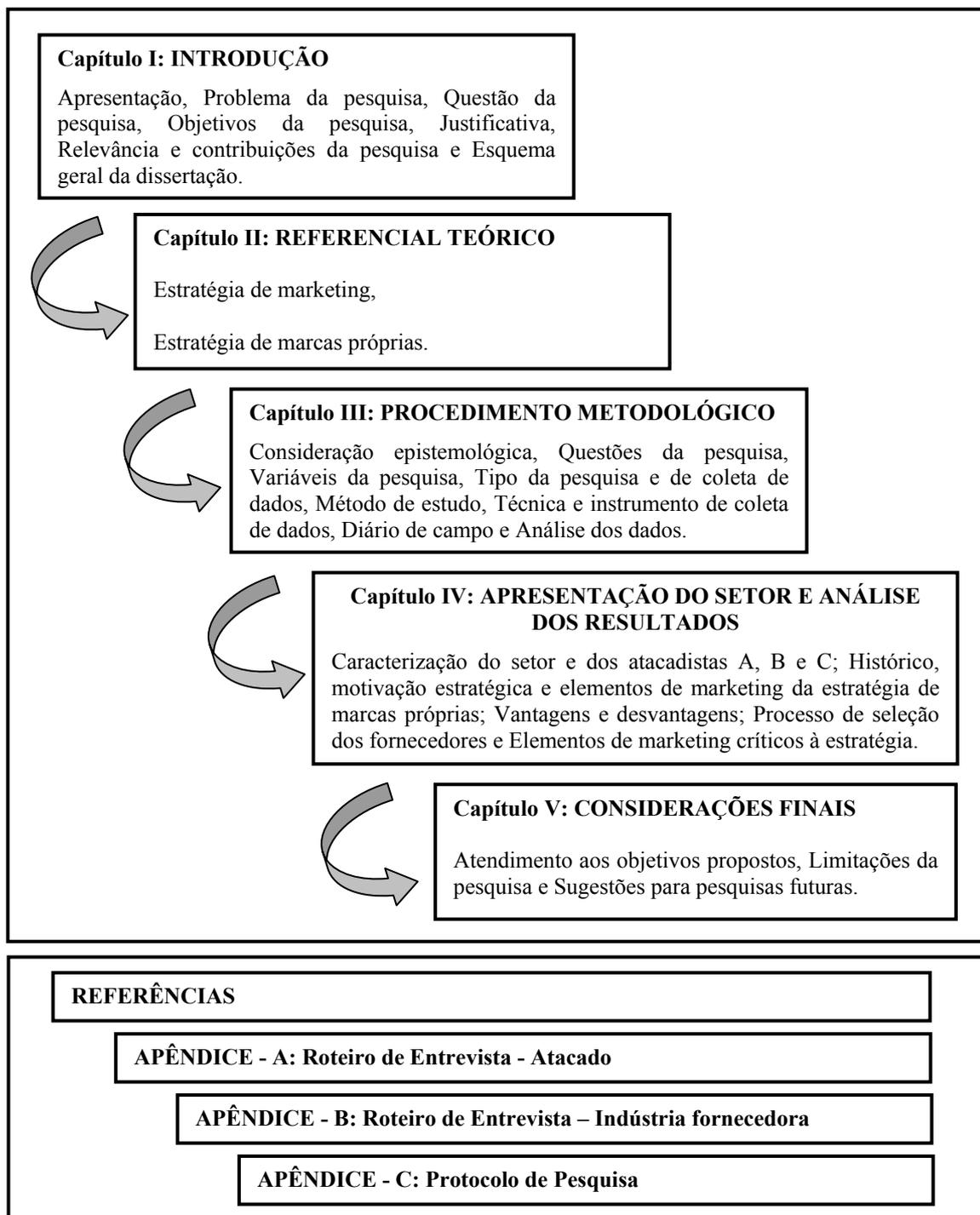


FIGURA 01. Estrutura e organização da dissertação.

Fonte: elaborada pelo autor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta as principais abordagens e discussões teóricas acerca da pesquisa. A figura 02 esboça o esquema geral que estrutura este capítulo.

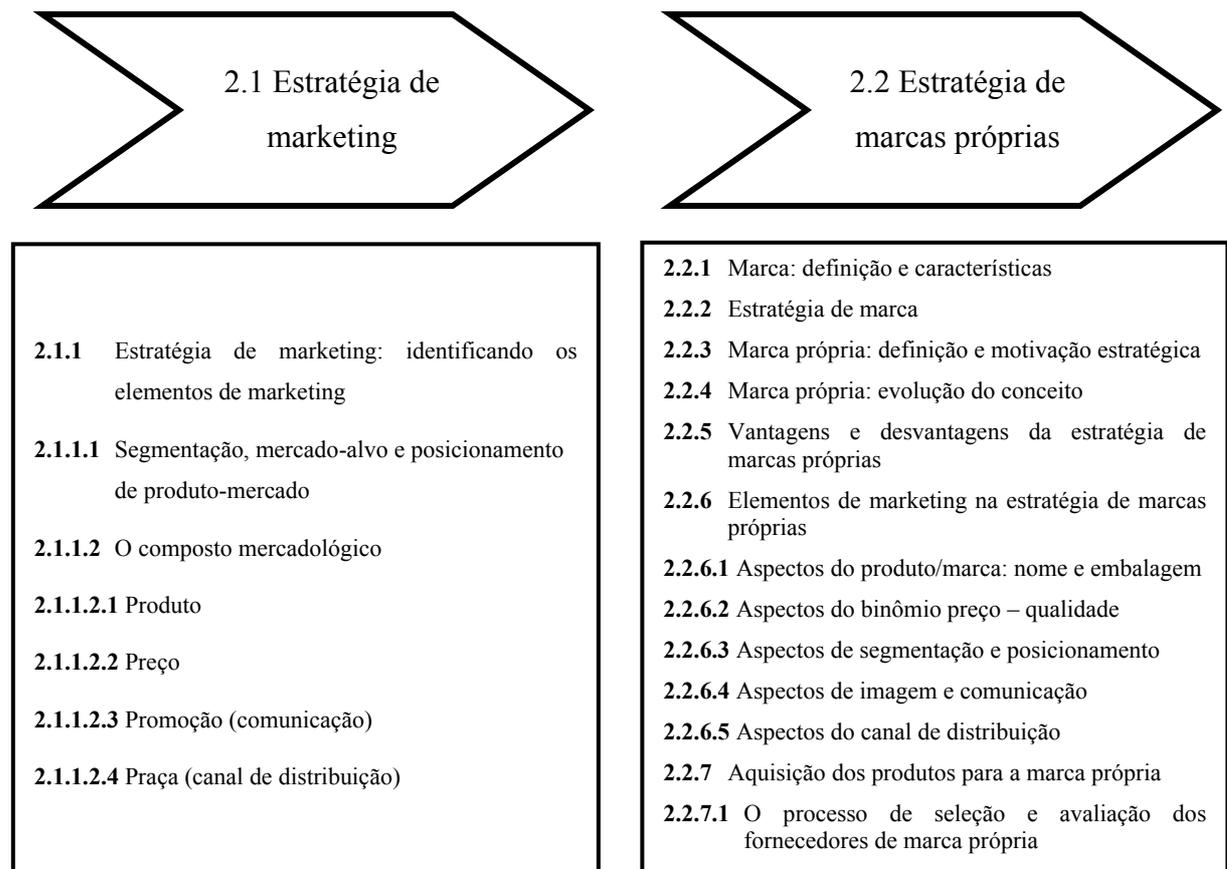


FIGURA 02. Esquema geral do referencial teórico.
Fonte: elaborada pelo autor.

Como pode ser observado na figura 02, o capítulo está estruturado sob dois pilares teóricos que podem ser assim caracterizados: o primeiro pilar refere-se à uma orientação geral, baseada na identificação e conceituação dos elementos de marketing dentro da estratégia de marketing. O segundo pilar caracteriza-se por um referencial teórico mais específico, voltado para a integração dos conceitos gerais com as atividades de gerenciamento dos elementos de marketing na estratégia de marcas próprias.

2.1 Estratégia de marketing: discussão conceitual

Na literatura de marketing (McCarthy e Perreault, 1997; Churchill e Peter, 2000; Dickson, 2001; Berkowitz et al., 2003; Limeira, 2003a; Blythe e Zimmerman, 2005; Kotler e Keller, 2006) é perceptível que as abordagens sobre estratégias de marketing estão ligadas a uma série de conceitos complementares que circundam o campo do marketing estratégico. De modo geral, os autores recorrem inicialmente à definição de estratégia³ para balizar suas proposições.

Em termos genéricos, “estratégia” é a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para realizarem objetivos (MAXIMIANO, 2000, p. 392). Para Dickson (2001) a estratégia é vista como um plano de atuação da empresa que trata de questões como a sobrevivência e o crescimento empresarial. Adotando outra perspectiva, Porter (2002, p. 28) afirma que a “estratégia consiste em criar posição competitiva exclusiva e sustentável, difícil de imitar”. Segundo o autor as empresas devem pensar de que maneira pretendem se distinguir das demais, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Mais concisos são os estudos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) que afirmam serem inúmeros os conceitos de “estratégia”; todos, entretanto, são particularmente aceitos e consideravelmente importantes no desenvolvimento conceitual de estratégia, pois cada qual foi concebido com um enfoque específico em sua escola de pensamento.

Assim, a estratégia pode ser vista como um plano (na escola de planejamento – cujo domínio sobre os autores de marketing é amplo), uma perspectiva de ação (na escola empreendedora), uma posição (na escola de posicionamento), um padrão de consistência (na escola de aprendizado), um truque ou ‘manobra’ (na escola de poder) (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 20).

³ A idéia de estratégia é antiga, e vem desde os escritos de Sun Tzu no século IV a.C., mas o seu conceito em administração se iniciou na década de 1950 a 1960 e tomou rumos de crescimento espantosos, contemplando uma vasta literatura a partir de 1980 (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Além do conceito de estratégia, as discussões iniciais sobre estratégia de marketing quase sempre requerem compreensão geral dos conceitos de administração estratégica, estratégia empresarial, planejamento estratégico, administração e planejamento do processo de marketing, entre outros. Por isso, na literatura acadêmica, é possível encontrar ampla variação de compreensões e definições sobre estratégia de marketing (GREENLEY, 1989). Isso ocorre devido à falta de paralelismo⁴ e de uma abordagem mais realística dos autores de marketing que não distinguem com precisão diferentes conceitos. Esse problema é discutido por vários autores, como: Greenley (1989), Certo e Peter (1993), Rocha e Christensen (1999), Wensley (2005), Faria e Wensley (2005).

Para Certo e Peter (1993) e Rocha e Christensen (1999) a dificuldade mais comum é estabelecer-se um conceito sobre estratégia de marketing que seja distinto dos conceitos de estratégia empresarial e administração estratégica. Como ambos os conceitos estão ligados à questões de seleção de produto-mercado, para alguns autores eles se relacionam à estratégia de marketing (WENSLEY, 2005).

Rocha e Christensen (1999) esclarecem que a estratégia de marketing é apenas a parte visível da estratégia empresarial que abrange as decisões sobre a seleção do composto produto-mercado e a forma de competir da empresa. Assim, a estratégia de marketing é a face externa da estratégia empresarial o que a torna também tarefa indelegável da alta administração (ROCHA e CHRISTENSEN, 1999). Na prática, entretanto, estudos realizados por Greenley (1989) mostraram que a maioria dos executivos apresentam dificuldades em explicar e definir o que seja uma estratégia de marketing. A incapacidade de alguns teóricos e práticos de compreender e distinguir essas relações promove conceitos distorcidos e de caráter geral, que seriam adequados a qualquer tipo de empresa (ROCHA e CHRISTENSEN, 1999).

⁴ Paralelismo representa o padrão, ou estado de simetria entre um conceito e suas diversas abordagens.

Essa adequação generalista dos conceitos também é foco de estudos de autores como Faria e Wensley (2005), que discutem a dificuldade de pesquisadores de países em desenvolvimento em usar uma teoria crítica mais equilibrada e concisa sobre estratégia de marketing, uma vez que o desenvolvimento histórico do conceito é proveniente de países Europeus (principalmente Inglaterra) e dos EUA. Como tal, refletem análises de grandes empresas. Assim, os autores lançam grande crítica à produção acadêmica no Brasil nos campos de administração estratégica e marketing por reproduzirem, em grande parte, um conhecimento produzido na Europa e nos EUA. Para Wensley (2005, p. 58) “o estudo acadêmico da estratégia de marketing continua aberto ao desafio de não ser relevante para a prática do marketing”. A relação entre teoria e prática ainda fica vulnerável à dinâmica competitiva dos mercados analisados.

Apesar das críticas e indistincões conceituais, muitos autores como McCarthy e Perreault (1997), Churchill e Peter (2000), Dickson (2001), Berkowitz et al. (2003), Limeira (2003a) e Kotler e Keller (2006) relacionam a formulação de estratégias de marketing dentro de um processo de planejamento, implementação e controle do marketing estratégico⁵. Certo e Peter (1993) afirmam que no desenvolvimento de estratégias de marketing é inevitável a inclusão dessas funções da administração estratégica, em especial o processo de planejamento.

Assim, segundo Kotler e Keller (2006), o planejamento estratégico pode ser desenvolvido em diversos níveis: nível corporativo, nível de divisão, nível de unidade de negócio e nível de produto. Uma vez definido o planejamento em âmbito corporativo e

⁵ Cabe ressaltar que o conceito de marketing estratégico se apóia em organizações que possuem uma orientação de marketing (voltada para o mercado), ou seja, organizações que se preocupam em atender às necessidades e desejos dos seus clientes, através de um processo de criação e entrega de valor. O planejamento estratégico orientado para o mercado caracteriza-se como um processo gerencial de desenvolvimento e manutenção de uma adequação viável entre objetivos, habilidades e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado em constante mudança (KOTLER e KELLER, 2006). Para que ocorra a integração do planejamento estratégico de marketing na organização é necessário que exista um comprometimento entre todas as áreas funcionais (departamentos) com o conceito de marketing (LIMEIRA, 2003a; BAKER et al., 2005). O plano estratégico de marketing só se efetiva, na medida em que essa filosofia de orientação para o mercado é reconhecida por todos dentro da organização (DAY, 2001).

divisional, a organização deve desenvolver o planejamento estratégico das unidades de negócio para que os planos de marketing e suas respectivas estratégias estabeleçam o direcionamento mercadológico da empresa. Os autores atribuem ao planejamento estratégico das unidades de negócio as seguintes etapas: estabelecimento da missão da empresa, análise do ambiente interno e externo (identificação de oportunidades, ameaças, forças, fraquezas e análise da concorrência), estabelecimento de metas, formulação das estratégias, elaboração dos planos e programas de apoio, implementação e controle.

Para Kotler e Keller (2006) a unidade de negócio desenvolve um plano de marketing para cada nível de produto. Segundo os autores o plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing. Ele se divide em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base em uma análise das oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de vendas e serviços (aspectos ligados ao gerenciamento de marketing).

Todavia, Wensley (2005) contesta que essa tradicional distinção entre gerenciamento de marketing, que freqüentemente se refere ao lado mais tático do marketing, e a estratégia de marketing, na realidade não é sustentável. O dinamismo dos mercados geralmente não permite que as empresas definam suas ações de marketing como estratégicas ou táticas. Assim, em um determinado nível de análise, todas as ações de marketing podem ser estratégicas (WENSLEY, 2005).

Segundo Greenley (1989), as quatro principais bases (ou abordagens) tradicionalmente usadas pela literatura para explicar e detalhar a estratégia de marketing são:

a) a base do marketing de mix: abordagem comumente utilizada por diversos autores para definir estratégia de marketing como sendo cada elemento de marketing que compõe o mix

que será usado para alcançar os objetivos de marketing da empresa; assim tem-se estratégia de produto, estratégia de distribuição, estratégia de promoção e estratégia de preço;

- b) a base do ciclo de vida do produto: alguns autores estendem o conceito do marketing de mix até o ciclo de vida do produto; a idéia central desta abordagem considera que a estratégia de marketing de um produto específico precisa ser modificada conforme os vários estágios que um produto alcança em seu ciclo de vida; cada estágio no ciclo de vida exige a formulação de uma estratégia diferente; essa abordagem, porém, apresenta uma série de dificuldades em seu gerenciamento, pois as empresas não são hábeis o bastante para determinar estratégias em qualquer momento no tempo; além disso, uma estratégia específica para cada estágio do ciclo de vida nem sempre será aplicável a todos os tipos de produtos, o que dificulta ainda mais o gerenciamento dessa estratégia;
- c) a base da participação de mercado: abordagem que especifica a identificação de um nível de participação de mercado considerado ótimo, no qual a empresa precisa determinar uma estratégia de marketing que alcance esse nível; alguns autores agregam a essa abordagem aspectos de competitividade que são usados para explicar como o nível de participação de mercado pode ser estabelecido; essa é uma abordagem que também apresenta restrições, por não possuir estabilidade de longo prazo;
- d) a base do posicionamento: geralmente, o conceito de posicionamento pode ser explicado como posicionamento de mercado e posicionamento de produto e, quase sempre, é vinculado às atividades de segmentação; esta abordagem entende que a estratégia de marketing resulta de um processo de divisão do mercado em grupos distintos de clientes (segmentos), no qual empresa posiciona o produto ou a marca no segmento-alvo escolhido.

Observando as diversas abordagens, Greenley (1989) desenvolveu uma estrutura conceitual que utiliza um corpo de conhecimento mais conciso sobre a estratégia de marketing. O autor afirma que a estratégia de marketing é desenvolvida através de um

processo que envolve três diferentes níveis de tratamento: os dois primeiros níveis originam-se do próprio planejamento estratégico geral da empresa e oferecem a base estrutural na qual a estratégia de marketing deve ser desenvolvida. Os níveis um e dois respectivamente, representam a compreensão e definição da missão⁶ corporativa e da estratégia corporativa.

O terceiro nível é representado pela estratégia de marketing, na qual é considerada como composta por cinco componentes: posicionamento de mercado (ou da empresa), posicionamento do produto, marketing de mix, entrada no mercado (ambiente e concorrência) e *timing*⁷. Esses cinco componentes da estratégia de marketing são considerados por Greenley (1989) duradouros em sua natureza e, portanto, são tidos como elementos de marketing de longo alcance no planejamento das atividades de marketing, além de estarem diretamente relacionados à realização dos objetivos corporativos. Por não considerá-los como elementos de impacto duradouro, as abordagens com base no ciclo de vida do produto e na participação de mercado, foram abstraídas da estrutura conceitual desenvolvida pelo autor. A figura 03 apresenta uma ilustração da estrutura conceitual proposta por Greenley (1989).

Uma vez que os níveis um e dois são estabelecidos (como resultado de um processo de planejamento estratégico), o nível três precisa ser desenvolvido a partir da identificação de alguns elementos de marketing que determinam a elaboração e a gestão de uma estratégia de marketing.

⁶ A formulação da missão (“a razão de ser da empresa”, ou “porque ela existe”) fornece uma direção para a estruturação da estratégia de marketing (CERTO e PETER, 1993).

⁷ *Timing* representa a escolha de um momento no tempo mais adequado para implementar uma estratégia.

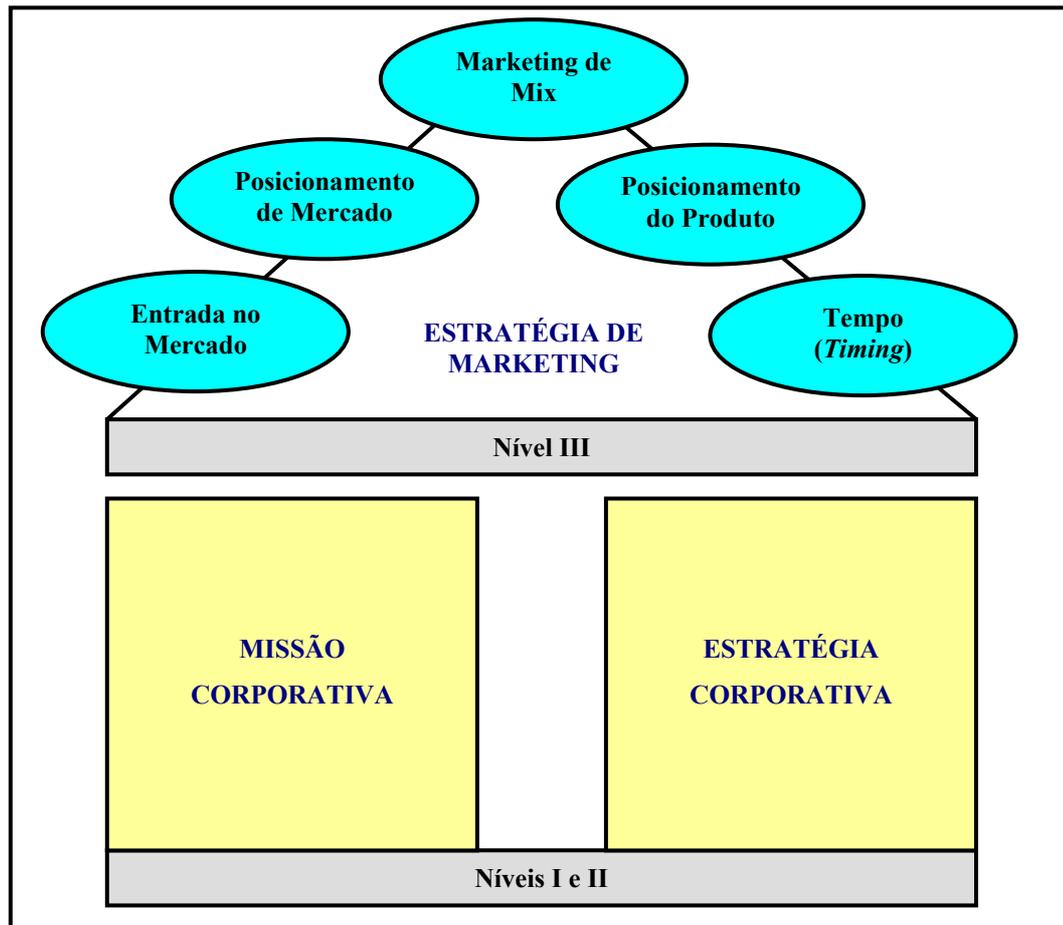


FIGURA 03. Estrutura conceitual para o desenvolvimento de estratégias de marketing.
 Fonte: elaborada pelo autor a partir de Greenley (1989).

2.1.1 Estratégia de marketing: identificando os elementos de marketing

Segundo Morgan (1996), Dobbins e Pettman (1998) para desenvolver uma estratégia de marketing é necessário primeiramente que a empresa incorpore uma filosofia de marketing que seja entendida por todas as áreas funcionais. Essa filosofia de marketing é que mantém o foco da empresa voltado para o mercado (DAY, 2001). A filosofia de orientação ao marketing é algo recente na cultura das empresas que, tradicionalmente, eram orientadas para a produção (foco na eficiência e na escala produtiva; comum em mercados de massa) e para vendas (foco no esforço da venda quantitativa do que a empresa produz) (KOTLER e KELLER, 2006).

Muitas empresas, ainda encontram resistência interna para desenvolvimento de uma orientação de marketing. Segundo Kotler e Keller (2006), alguns departamentos da empresa (com destaque para produção, financeiro e P&D), podem acreditar que uma função de marketing mais forte, atribuída por muitos entusiastas como “a mais importante”, ameace seu poder dentro da organização. Todavia, a adoção de uma orientação de marketing, não significa que esta função seja a mais importante, pelo contrário, em organizações realmente orientadas para marketing, a necessidade de uma função especializada em marketing é menor do que em uma empresa orientada para vendas ou produção (BAKER et al., 2005). A essência da orientação de marketing é estabelecer o cliente no centro da empresa, para que todos os departamentos/funções trabalhem juntos para responder eficazmente às suas necessidades e desejos (KOTLER e KELLER, 2006).

De acordo com Limeira (2003a), empresas orientadas para marketing alocam seus recursos humanos e materiais para coletar informações no mercado, desenvolvendo planos de ação que contam com a participação de todas as áreas funcionais. Para isso, é necessário que a empresa realize mudanças em seus processos, estabelecendo equipes multiprofissionais que compartilhem conhecimento e que possuam disciplina para o desenvolvimento de ações conjuntas (DAY, 2001). Nesse sentido, a cultura da organização possui um papel imperativo no estabelecimento de uma filosofia de orientação de mercado.

A cultura da organização pode ser nitidamente observada no próprio ambiente organizacional, no qual estão revelados os valores e as características de gestão dos administradores, assim como as características comportamentais dos funcionários (KOTLER e KELLER, 2006). De modo geral, culturas tradicionais, voltadas para dentro da organização, apresentam idéias e comportamentos conflitantes entre as áreas funcionais da empresa (DAY, 2001). Isso ocasiona a definição de estratégias que não se efetivam, por não existir o comprometimento de todas as áreas da organização com a orientação de mercado.

Day (2001) ressalta que a cultura da organização deve ser orientada para fora, onde as crenças, os valores e os comportamentos dominantes enfatizem a oferta de valor superior para o cliente. Para isso, a empresa precisa desenvolver uma estrutura que possibilite a participação de toda a organização no processo de entrega de valor. Segundo Day (2001), o estabelecimento de uma base compartilhada de conhecimento, favorece a integração e o comprometimento dos departamentos e dos funcionários com a orientação de mercado. Para tanto, é importante o desenvolvimento do marketing integrado e do marketing interno.

De acordo com Kotler e Keller (2006) os conceitos de marketing integrado e marketing interno, resultam de uma abordagem que procura harmonizar o escopo e as complexidades das atividades de marketing. Esta abordagem, denominada pelos autores marketing holístico, estende a necessidade da orientação de marketing a toda organização, no qual o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, reconheçam a amplitude e as interdependências de seus efeitos. Desta forma, desenvolvimento do marketing integrado, significa que todas as atividades de marketing são coordenadas de modo a maximizar seus efeitos conjuntos, ou seja, o projeto e a implementação de qualquer atividade de marketing são realizados com notas à todas as outras atividades (KOTLER e KELLER, 2006).

Corroborando esta integração, o desenvolvimento do marketing interno procura garantir que, na organização, todos acolham os princípios de marketing. Isso significa que as funções de marketing (força de vendas, propaganda, serviço ao cliente, gestão de produto, pesquisa de mercado etc.) devem funcionar juntas, além de também serem acolhidas por outros departamentos da empresa (P&D, compras, produção, vendas, logística, contabilidade, finanças, relações públicas etc.) (KOTLER e KELLER, 2006). A integração entre as funções e os departamentos determina a orientação da empresa para o mercado. Como exemplo, um departamento de compras que possua uma orientação para o mercado, procura buscar

proativamente os melhores fornecedores, construindo relações de longo prazo, mais confiáveis e de melhor qualidade, além de não comprometer a qualidade da compra na busca de economias em preço (KOTLER e KELLER, 2006). Um departamento de vendas também orientado para o mercado, procura obter um conhecimento especializado sobre o setor do cliente, esforçando-se para oferecer-lhe a “melhor solução”. Além disso, uma equipe de vendas com foco no mercado atende os mesmos clientes por um longo período de tempo (relacionamento) e auxilia os responsáveis pelo desenvolvimento dos produtos, transmitindo informações sobre as necessidades e idéias dos clientes.

Desta forma, as empresas que apresentam cultura orientada para marketing, ou seja, voltada para o mercado, possuem importantes antecedentes para o desenvolvimento efetivo de estratégias de marketing. Uma vez estabelecido o foco no mercado, o ponto de partida para a elaboração de uma estratégia de marketing consiste na análise de um conjunto de variáveis que estão presentes no ambiente em que a empresa opera (HOOLEY et al., 1993). Essas variáveis ambientais são consideradas incontroláveis pela empresa. A figura 04 exhibe algumas dessas variáveis que exercem pressão no mercado.

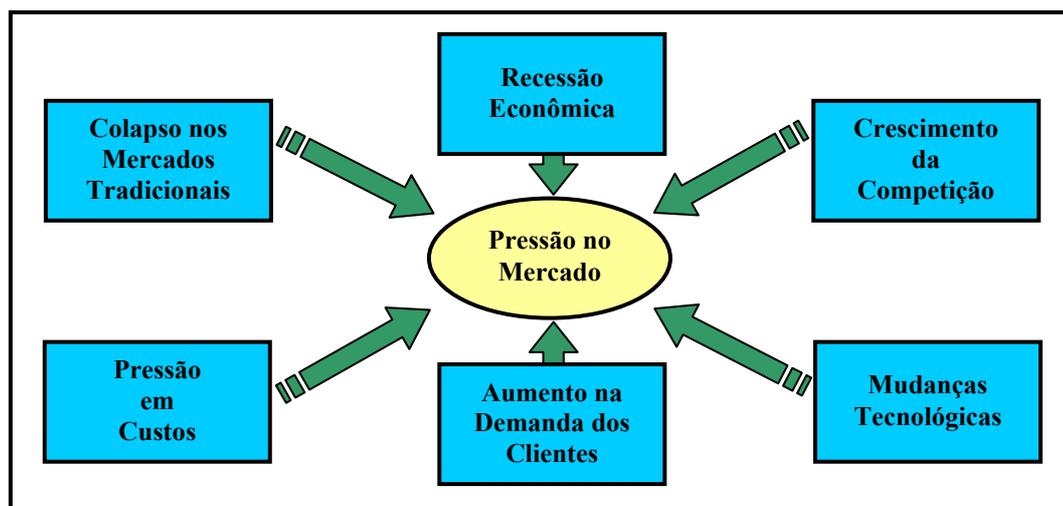


FIGURA 04. Variáveis ambientais da estratégia de marketing.
Fonte: adaptado de Hooley et al. (1993).

De acordo com Certo e Peter (1993) a análise do ambiente é um aspecto crítico no desenvolvimento da estratégia de marketing, pois mudanças em um ambiente organizacional podem conduzir a oportunidades e restrições às ações de marketing. Mudanças na estratégia de marketing dos concorrentes, por exemplo, possuem impacto direto sobre as oportunidades de marketing disponíveis a uma empresa. Essa análise do ambiente ajuda a empresa a decidir sobre a forma de entrada no mercado (GREENLEY, 1989).

É no ambiente, também, que devem ser analisadas as relações consumidor/produto (CERTO e PETER, 1993). Isso significa que as respostas às questões de marketing estão no mercado, em especial na cabeça de cada cliente que, por algum motivo, se envolva no processo de troca de valor. De acordo com Certo e Peter (1993), o entendimento dessa relação, permite que sejam desenvolvidas tanto estratégias de segmentação de mercado quanto estratégias de mix de marketing. Essas estratégias são compostas por diversos elementos de marketing que se combinam para implementar e controlar a estratégia de marketing. A figura 05 apresenta o que Certo e Peter (1993) chamam de processo estratégico de marketing.

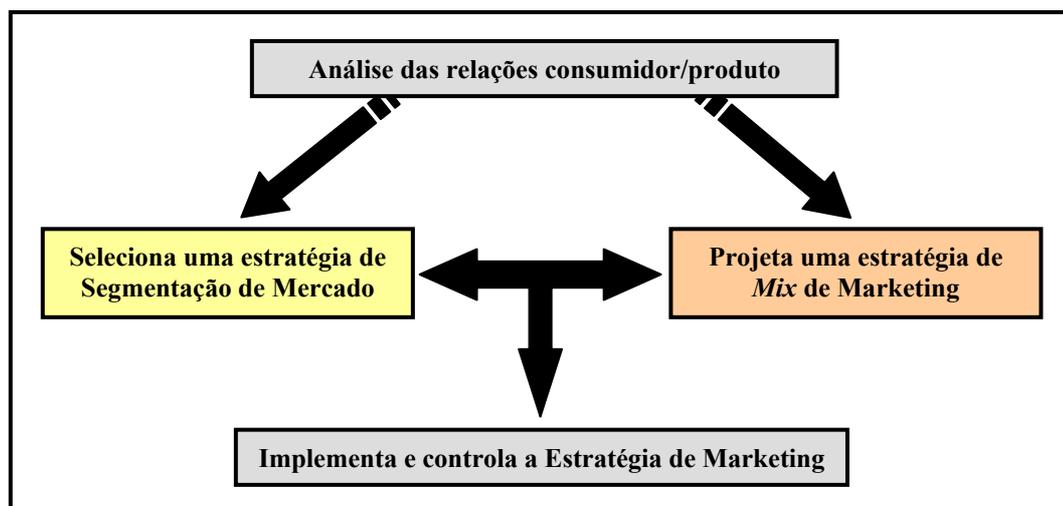


FIGURA 05. O processo estratégico de marketing.
Fonte: Certo e Peter (1993, p. 373).

Em concordância com o esquema apresentado na figura 05, Limeira (2003a) afirma que as estratégias de marketing compreendem um conjunto de decisões inerentes à responsabilidade estratégica da administração de marketing. Isso significa que as decisões de análise e segmentação de mercado, a decisão de quais produtos e serviços oferecer (estratégia de produtos e serviços), a que preço (estratégia de preço), por quais canais (estratégia de distribuição) e meios de comunicação (estratégia de comunicação e promoção), são decisões sobre estratégia de marketing.

No mesmo sentido, Churchill e Peter (2000) mencionam que a estratégia de marketing consiste na escolha de mercados-alvo e de compostos de marketing que atendam os objetivos de marketing (alinhados ao objetivo organizacional). Assim a estratégia é determinada quanto ao uso de um único composto de marketing para servir todo o mercado, ou parte dele (produto, preço, promoção e praça) para servir um ou mais segmentos. A estratégia de marketing torna-se efetiva na medida em que são combinados os elementos de marketing que compõe cada elemento primário⁸ do composto de marketing.

Em geral, os elementos que a empresa necessita trabalhar para implementar e gerenciar estratégias de marketing estão presentes na análise do ambiente (CERTO e PETER, 1993; HOOLEY et al., 1993; KOTLER e KELLER, 2006), na identificação das necessidades dos clientes e oportunidades no mercado, na segmentação do mercado de atuação, no gerenciamento adequado do mix de marketing, na comunicação eficaz (GREENLEY, 1989; CERTO e PETER, 1993; McCARTHY e PERREAULT, 1997; DOBBINS e PETTMAN, 1998; CHURCHILL e PETER, 2000; DICKSON, 2001; LIMEIRA, 2003a; KOTLER e KELLER, 2006), na diferenciação da oferta de valor⁹ (PORTER, 2002; KOTLER e KELLER, 2006), na realização de ações de marketing em comum com outras empresas, na atenção dada

⁸ Os elementos primários do composto (ou mix) de marketing são os 4 P's - produto, preço, promoção e praça. Cada elemento primário é constituído por outros elementos (CHURCHILL e PETER, 2000).

⁹ Diferenciação da oferta de valor é a vantagem competitiva da empresa que a diferencia dos concorrentes e que será comunicada em forma de benefício ao cliente (PORTER, 2002; KOTLER e KELLER, 2006).

ao desenvolvimento de novos produtos (DOBBINS e PETTMAN, 1998) e na habilidade de saber em que momento (*timing*) adicionar, alterar ou remover uma estratégia de marketing (GREENLEY, 1989).

Hooley et al. (1993) ressaltam outro elemento importante e afirmam que a estratégia final de marketing concentra-se na decisão de posicionamento¹⁰ em qualidade e ou preço do produto no mercado. Como consequência, o posicionamento em qualidade e ou preço é um indicativo para desenvolvimento de outros elementos da estratégia de marketing, como promoção e imagem. Segundo os autores, esses elementos formam uma base para diferenciar a oferta de valor ao cliente e determinam que estratégia de marketing adotar. A colocação de Hooley et al. (1993) é plausível, contudo, destaca-se que a decisão de posicionamento do produto/marca não pode ser apenas considerada com base em qualidade e ou preço, pois o posicionamento envolve a combinação de muitos outros elementos de marketing que, inicialmente, podem não decorrer especificamente de qualidade e ou preço.

Como observado, o conjunto de elementos de marketing determinam uma estratégia de marketing. Embora esta seja uma noção presente na literatura de marketing, não existe um conceito que defina “elemento de marketing”. Assim, devido à ausência de um conceito declarado e com base na literatura discutida até o momento, este trabalho assume que os elementos de marketing são as atividades ou ações de marketing que se combinam conforme os objetivos pretendidos pela empresa para proporcionar a formulação, implementação e o gerenciamento de uma estratégia de marketing.

Ressalta-se que essa colocação não deve ser entendida como uma proposta de conceito ou definição, mas apenas como uma compreensão baseada na revisão teórica desenvolvida. A necessidade dessa compreensão justifica-se a partir do estabelecimento do objetivo geral proposto no capítulo introdutório deste trabalho.

¹⁰ O posicionamento de mercado e do produto também são elementos importantes da estratégia de marketing (Greenley, 1989).

Nas próximas seções, estão conceitualmente detalhados alguns dos principais elementos de marketing apontados pela literatura, que conduzem o gerenciamento de uma estratégia de marketing.

2.1.1.1 Segmentação, mercado-alvo e posicionamento de produto-mercado

Segundo Evans (2005), Kotler e Keller (2006) toda estratégia de marketing é construída de acordo com o trinômio SMP (segmentação, mercado-alvo e posicionamento). Weinstein (1995) considera a segmentação o primeiro elemento da estratégia de marketing, uma vez que outros elementos (posicionamento e mix de marketing, por exemplo) são melhor gerenciados quando a empresa reconhece a natureza essencialmente heterogênea do mercado (ROCHA e CHRISTENSEN, 1999). Assim, é necessário reconhecer que os mercados não são homogêneos e que comercialmente faz sentido diferenciar ofertas de marketing para diferentes grupos de clientes (EVANS, 2005).

Conforme Churchill e Peter (2000, p. 204) “segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais com necessidades, desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra semelhantes”. Envolve “identificar comportamento de compra homogêneo dentro de um segmento (e compra heterogênea entre segmentos) de modo que cada segmento possa ser considerado como um alvo para um mix de marketing distinto” (EVANS, 2005, p. 175)¹¹.

Esse processo surge porque é necessário equilibrar as diversas necessidades dos clientes com as capacidades, recursos e objetivos das empresas (DIBB e SIMKIN, 1997). O principal objetivo da segmentação de mercado é desenvolver ações de marketing específicas para cada grupo de clientes, de forma a atender suas necessidades (ROCHA e

¹¹ Conceitos semelhantes são propostos por: Weinstein (1995, p.18), Dibb e Simkin (1997), Rocha e Christensen (1999, p.35), Simpson (2001, p.196).

CHRISTENSEN, 1999). Chaston (1992) e Weinstein (1995) ressaltam que a segmentação é um exercício contínuo de busca de informações, pois mudanças no comportamento de compra dos clientes demandam novos processos de segmentação.

O processo de segmentação de mercado é desenvolvido a partir da escolha, análise e monitoramento de alguns critérios (compostos por diversas variáveis) que auxiliam a divisão do mercado em grupos com características distintas. Os critérios utilizados variam de acordo com o propósito da segmentação, ou seja, em função de o processo visar identificar grupos de clientes no mercado consumidor ou no mercado empresarial.

Alguns autores relacionam inúmeros critérios (ou “bases”) para a segmentação do mercado consumidor que se resumem em: segmentação geográfica, demográfica, psicográfica, socioeconômica, por comportamento de compra, por benefício, por produto ou por uma combinação de todos eles (CERTO e PETER, 1993; WEINSTEIN, 1995; ROCHA e CHRISTENSEN, 1999; CHURCHILL e PETER, 2000; SIMPSON, 2001; DIAS, 2003; EVANS, 2005; KOTLER e KELLER, 2006). Outros autores relacionam critérios firmográficos, operacionais, de compra, situacionais e pessoais (conforme modelo de Bonoma & Shapiro¹²) para a segmentação em mercados empresariais (BERRIGAN e FINKBEINER, 1994; SIMPSON, 2001; BLYTHE e ZIMMERMAN, 2005; KOTLER e KELLER, 2006). Considerando os objetivos deste trabalho, não há necessidade de detalhamento do processo, dos critérios e das variáveis utilizadas para a segmentação do mercado consumidor e empresarial. É necessário, apenas, compreender que a segmentação orientada para o mercado é um elemento importante da estratégia de marketing (BERRIGAN e FINKBEINER, 1994).

É comum na prática de segmentação, atribuir a cada segmento encontrado um nome que represente o “perfil” do segmento. Esse nome deve refletir a característica dominante do segmento; em outras palavras, deve simbolizar “o que o segmento é; e o que ele

¹² BONOMA, T.V. e SHAPIRO, B. P. *Segmenting the industrial Market*. Lexington: Lexington Books, 1983.

quer”. A etapa seguinte de um processo de segmentação consiste em escolher entre aqueles segmentos identificados no mercado, aqueles que a empresa deseja e pode atender melhor que a concorrência, desenvolvendo programas de ação que leve a oferta da empresa aos clientes-alvo. Como afirmam Churchill e Peter (2000) as empresas procuram atender aquele segmento(s) que respondem de maneira semelhante a determinadas ações de marketing. O segmento(s) escolhido pela empresa é chamado mercado(s)-alvo.

Segundo Simpson (2001), Blythe e Zimmerman (2005), Evans (2005), Kotler e Keller (2006) selecionar mercado(s)-alvo significa determinar quantos e quais segmentos a empresa vai atingir, analisando a atratividade global do segmento (tamanho do segmento, potencial do segmento, lucratividade e concorrência existente) e os objetivos e recursos da empresa. Uma vez que os mercados-alvo sejam determinados, todas as ações de marketing são focadas nas características desses mercados.

Dibb e Simkin (1997) reportam que embora os princípios teóricos sobre o processo de segmentação estejam estabelecidos, na prática, entretanto, são evidentes as dificuldades enfrentadas pelas empresas em implementar um processo de segmentação de mercado que não resulte em análises de marketing inadequadas, estratégias impróprias e programas que não se alinhem aos objetivos pretendidos. Assim é necessário que o processo analítico de segmentação de mercado seja gerenciado de maneira completa e eficaz.

Os benefícios primários mais evidentes de um processo de segmentação eficaz resumem-se em programas de marketing que focalizam as necessidades dos clientes, maximizam recursos e enfatizam as forças da empresa sobre os competidores (DIBB e SIMKIN, 1997). Como benefícios secundários a empresa compreende melhor o mercado, desenvolve um sistema de informações de marketing mais efetivo, focaliza melhor os novos clientes, melhora a efetividade de suas táticas imediatas (ex. tipo e intensidade da distribuição e utilização mais objetiva dos recursos de propaganda), focaliza melhor os esforços de

posicionamento do produto e constroem um relacionamento inter-organizacional comprometido com os objetivos corporativos (DIBB e SIMKIN, 1997; DIAS, 2003).

A etapa seguinte, após as análises de segmentação para a seleção de mercados-alvo, consiste no desenvolvimento do posicionamento. Segundo Dibb e Simkin (1997) o posicionamento causa impactos na estratégia de marketing a ser desenvolvida.

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 305) “posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”¹³. Conforme Dickson (2001, p. 31) “posicionamento refere-se a como o produto é percebido pelos clientes no mercado em relação aos concorrentes”. O resultado do posicionamento é a criação de uma proposta de valor focada no cliente (KOTLER e KELLER, 2006).

Para Brooksbank (1994) a estratégia de posicionamento pode ser desdobrada em três sub-componentes inter-relacionados: a) clientes-alvo; b) concorrente-alvo e c) vantagem competitiva. A figura 06 exhibe os principais componentes para a formulação de uma estratégia de posicionamento.

Assim, selecionar os clientes-alvo denota a importância do processo de segmentação de mercado. O processo de seleção do cliente-alvo focaliza os recursos quase sempre limitados da empresa (tempo, esforço, dinheiro, etc.) em um grupo relativamente pequeno de clientes (em comparação ao mercado total) ao qual a empresa possa atender efetivamente.

Selecionar os concorrentes-alvo traduz a necessidade da empresa em explorar as forças competitivas de seu mercado analisando e comparando a oferta de valor de seus concorrentes. Essa análise das forças competitivas está pautada na tradicional análise SWOT¹⁴

¹³ Este mesmo conceito é compartilhado por outros autores, tais como Churchill e Peter (2000), Simpson (2001), Blythe e Zimmerman (2005).

¹⁴ *SWOT* (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) termos em inglês para (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

que identifica as forças e fraquezas da empresa e as oportunidades e ameaças presentes no ambiente em que ela opera.

A definição de uma vantagem competitiva sustentável depende de como a empresa vai diferenciar sua oferta de valor perante os concorrentes. Uma das formas de criar essa diferenciação é através da eficiente coordenação dos elementos do mix de marketing (os quatro “P’s” do marketing – produto, preço, praça e promoção).

Desta forma, o resultado da interação entre os três sub-componentes da estratégia de posicionamento, os componentes da análise SWOT do ambiente e os quatro “P’s” do mix de marketing constitui a definição da oferta de valor da empresa ao cliente-alvo.

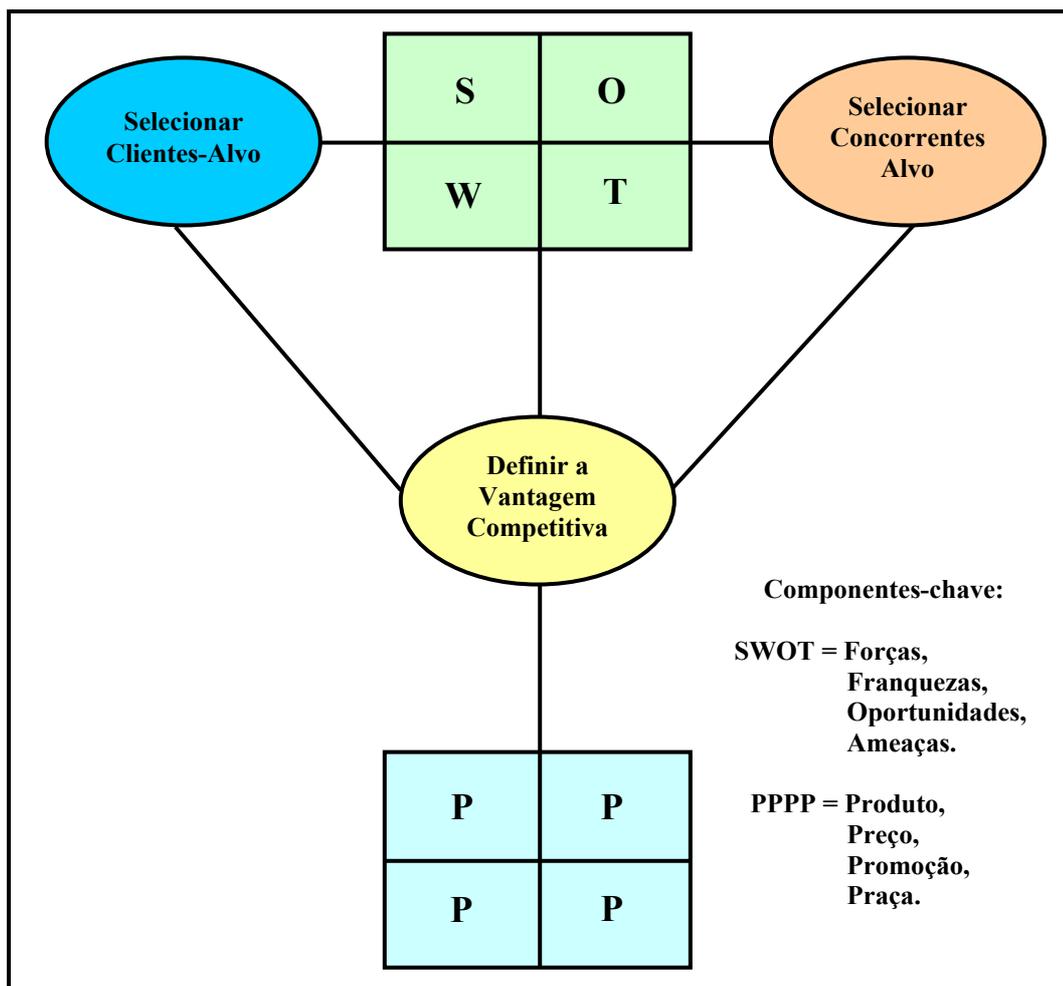


FIGURA 06. Os componentes-chave para a formulação da estratégia de posicionamento.

Fonte: adaptado de Brooksbank (1994).

É possível notar que a estratégia de posicionamento traz em seu conceito a idéia de desenvolver e posicionar um produto ou serviço diferenciado. Na realidade essa “diferenciação” é um conceito complementar da estratégia de posicionamento. Assim, para um eficaz posicionamento é necessária a adoção de uma estratégia de diferenciação que torne o produto ou serviço inigualável. Conforme Aaker (2001 a, p. 166) “a estratégia de diferenciação tem uma oferta de produto diferente e mais valorizada pelos clientes do que aquela dos demais concorrentes”. Para o autor é o valor agregado que deve afetar a escolha dos clientes. Segundo Limeira (2003b), Kotler e Keller (2006) a diferenciação pode ser alcançada de várias formas, como: a) pelo preço ou vantagem de custo; b) por atributos e benefícios do produto; c) por serviços agregados; d) através dos funcionários e) pelo canal de distribuição; f) e pela imagem de marca.

Desta forma, é necessário que o posicionamento não reflita apenas características diferenciáveis do produto (ex. alta qualidade), mas sim, todos os elementos do mix de marketing, incluindo preço, padrão de distribuição, estilo de propaganda e serviços pós-venda (EVANS, 2005). A consistência dos elementos da estratégia de diferenciação, é que manterá a credibilidade do posicionamento.

No âmbito do conceito de posicionamento a definição de uma oferta de valor diferenciada na mente do cliente, deve adotar uma postura competitiva para que a estratégia de marketing seja sustentável.

Corroborando com esta idéia, Darling (2001) ressalta que os consumidores não compram apenas um produto, mas sim um mix de elementos tais como o produto, serviços ao produto e à transação, marca, embalagem, preço, condições de crédito, descontos, propaganda, assistência da equipe de vendas, localização disponível da loja ou da empresa, sortimento de estoques e serviços de transporte. A combinação destes elementos de forma adequada garante um posicionamento competitivo da empresa no mercado.

Desta forma, não basta comunicar o que a empresa oferece ao mercado, e sim posicionar os elementos de marketing na mente dos clientes de maneira competitiva, de forma que os clientes diferenciem a oferta de uma empresa de outras ofertas no mercado (DARLING, 2001). Berrigan e Finkbeiner (1994) ressaltam que o posicionamento competitivo informa uma oferta de valor na mente do cliente em potencial e, ao mesmo tempo, visa direta ou indiretamente conquistar as posições dos concorrentes.

O sucesso de um processo de posicionamento competitivo depende da criação de um mix de marketing adequado ao segmento de clientes-alvo. As reações dos clientes ao posicionamento da oferta de mercado são influenciadas pelos elementos do mix de marketing e pelas diversas formas em que esses elementos podem ser combinados (McKENNA, 1999; DARLING, 2001).

Apesar da característica genérica dos conceitos de posicionamento apresentados até o momento, sabe-se que as abordagens utilizadas pelos autores citados foram elaboradas a partir de uma ótica voltada para o mercado consumidor. Em mercados empresariais, entretanto, o conceito de posicionamento não difere das abordagens revisadas, mas é importante destacar alguns argumentos de autores que se preocuparam em analisar o posicionamento das empresas nesses mercados.

Berrigan e Finkbeiner (1994) mencionam que o posicionamento competitivo no mercado empresarial é complexo devido à presença de muitas variáveis de compra e de processos de negociação. Desta forma, muitas empresas optam por um posicionamento que aborde as necessidades do comprador funcional (ou cliente imediato da empresa). Essa escolha, entretanto, pode ser arriscada, uma vez que a empresa pode deixar em segundo plano as necessidades do cliente final do produto. Nessa situação é relevante para a empresa realizar um alinhamento entre o posicionamento da empresa no mercado-alvo e o posicionamento dos

produtos ou serviços ao mercado de consumo final. Essa noção acaba desenvolvendo uma distinção entre posicionamento do produto e posicionamento da empresa.

A visão proposta por McKenna (1999) proporciona essa distinção entre posicionamento do produto e posicionamento no mercado (da empresa). Segundo o autor, o posicionamento do produto sugere a idéia de que o mercado é que posiciona o produto, e não a empresa. A empresa apenas fixa como mercado-alvo um público específico e trabalha elementos tangíveis e intangíveis de sua proposta de valor em uma postura de experimentação, que se sujeita a corrigir erros rapidamente conforme as reações do mercado. Já o posicionamento no mercado requer que o produto e ou serviços conquiste credibilidade e reconhecimento junto aos clientes. A conquista dessas características coloca a empresa (nome ou marca) em uma posição de destaque na mente dos clientes.

Todavia esta abordagem encontra alguns críticos como Brooksbank (1994), que afirma que o conceito de estratégia de posicionamento é aplicável apenas em nível de um produto e ou serviço em um mercado específico. Segundo o mesmo autor, isso não deve ser confundido com o conceito mais amplo de “estratégia corporativa” (que desenvolve os objetivos estratégicos e a postura da empresa no mercado) ou com outros conceitos mais específicos de estratégia de marketing relacionados a cada elemento particular do mix de marketing. A crítica é plausível, porém é preciso mencionar que o autor desenvolveu essa visão de posicionamento com base em análises das relações de uma empresa com o mercado de consumo final. Desta forma, por não considerar especificamente as relações entre empresas, a crítica de Brooksbank (1994) é parcialmente limitada, uma vez que a visão proposta por McKenna (1999) é mais compatível com a realidade dos mercados empresariais.

Assim como em posicionamento, existe uma distinção entre diferenciação de produto e de mercado. De acordo com Weinstein (1995) a diferenciação de produto está orientada para a criação de diferenças no produto, tais como estabelecimento de marca,

tamanho, cor, sabor e embalagem, entre outras características. A diferenciação de produto ajuda a empresa a posicionar o produto. Enquanto a diferenciação de mercado é conceito mais amplo que inclui não apenas diferenças nos elementos do produto mas, também, nos elementos de preço, distribuição e promoção que são preparados para os mercados-alvo. Diferenciar-se no mercado é um dos requisitos para um posicionamento sustentável de mercado, que torne a imagem da empresa perceptível aos olhos dos clientes.

Essa seção evidenciou a importância do processo de segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento no desenvolvimento da estratégia de marketing. Além disso, foi possível notar quão importante é a relação entre esses elementos e os elementos do composto mercadológico que serão abordados conceitualmente na próxima seção.

2.1.1.2 O composto mercadológico

Alguns dos elementos de marketing que integram uma estratégia mercadológica são desenvolvidos com base em um conjunto de ferramentas que formam o chamado composto mercadológico, ou mix de marketing (KOTLER e KELLER, 2006). Essas ferramentas estão divididas em quatro grupos, denominados por McCarthy e Perreault (1997) como os quatro “P’s” do marketing (também nomeados pela literatura como elementos, ferramentas ou variáveis do mix de marketing) que correspondem aos elementos: produto, preço, praça (ou ponto-de-venda) e promoção¹⁵. Esses elementos são importantes, por serem os que a empresa efetivamente possui condições de controlar (ROCHA e CHRISTENSEN, 1999). Na prática, eles simbolizam a natureza da atividade de marketing.

Todavia, a abordagem tradicional dos quatro P’s é contestada por alguns autores há mais de uma década. Segundo Grönroos (1994) a utilização dos quatro P’s como

¹⁵ Tradução dos termos originalmente propostos em inglês (*product, price, place, promotion*) na década de 1960.

uma teoria geral de marketing é altamente questionável para propósitos práticos. Conforme o autor, a abordagem dos quatro P's (proposta por McCarthy) é uma simplificação do conceito originalmente desenvolvido por Neil Borden em 1950 que, em determinada ocasião, relacionou doze elementos de marketing que teriam de ser considerados em uma situação específica de marketing. O intuito de Borden, entretanto, não foi definir um conceito ou criar uma lista de elementos, mas apenas relacionar alguns elementos de marketing, que em uma situação específica eram importantes. Como disse Grönroos (1994, p. 5): “uma lista nunca inclui todos os elementos relevantes, não se ajusta a todas as situações e fica obsoleta”. Assim, o autor afirma que McCarthy ao criar sua lista dos quatro P's, interpretou de forma diferente as intenções de Borden ou, então, seus seguidores interpretaram mal a abordagem dos quatro P's. Como resultado, os quatro P's do composto mercadológico tornaram-se um modelo de marketing universal, uma teoria que é dominada pelos acadêmicos e que por razões pedagógicas foi fragmentada e retransmitida ao mundo (GRÖNROOS, 1994).

Para Doyle (2005) parte considerável dos autores de marketing descreve o mix de marketing, mas não fornecem uma estrutura racional para gerenciá-lo. Isso proporciona, em alguns casos, o desenvolvimento ambíguo de alguns elementos. Segundo Grönroos (1994) isso ocorre devido à falta de interatividade entre os elementos.

Apesar das críticas, Grönroos (1994) e Doyle (2005) afirmam que os elementos do mix de marketing são importantes, embora em um grau menor e “menos estáticos”, como tradicionalmente são colocados pela literatura de marketing. Nesse sentido é importante destacar que embora essa discussão seja pertinente para o desenvolvimento empírico do trabalho, seus objetivos, entretanto, baseiam-se em identificar os elementos de marketing que atuam em uma estratégia específica de marketing. Assim, embora a revisão bibliográfica desta seção prossiga com base nas abordagens da literatura tradicional sobre o composto

mercadológico, neste trabalho não é adotada uma perspectiva puramente baseada nos elementos que constituem os quatro P's.

Como mencionado anteriormente, Churchill e Peter (2000) afirmam que os elementos produto, preço, praça e promoção são elementos primários do mix de marketing. Assim, cada elemento primário do mix possui outros elementos que os constituem (elementos secundários). A figura 07 relaciona os principais elementos primários e secundários do mix de marketing apresentados por Brooksbank (1994), Rocha e Christensen (1999), Churchill e Peter (2000), Limeira (2003b), Doyle (2005), Kotler e Keller (2006).

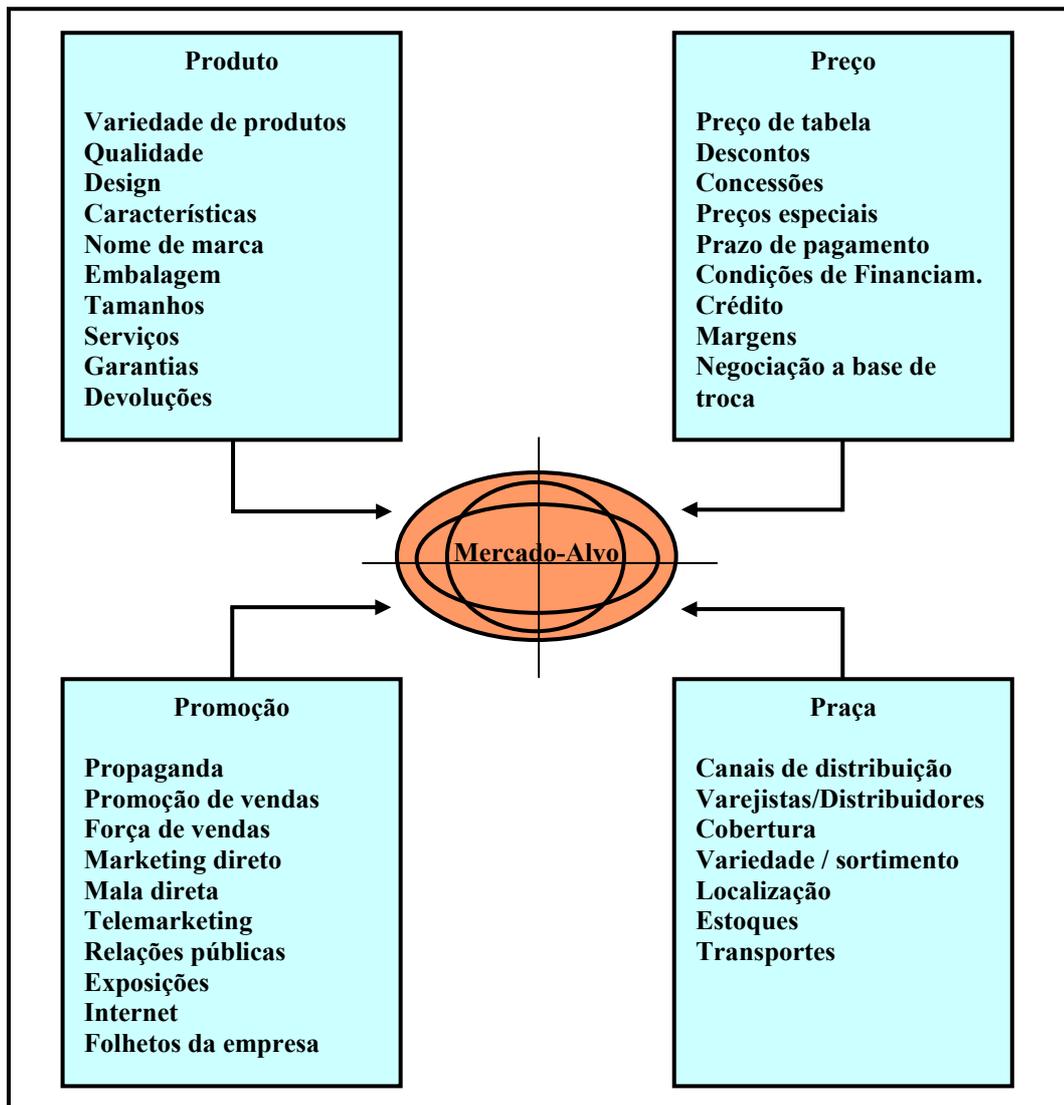


FIGURA 07. Os principais elementos do mix de marketing.

Fonte: elaborada pelo autor a partir de Brooksbank (1994), Rocha e Christensen (1999), Churchill e Peter (2000), Limeira (2003b), Doyle (2005), Kotler e Keller (2006).

São apresentadas, a seguir, a conceituação e as características de cada elemento primário do mix de marketing. Ressalta-se que cada elemento foi apresentado apenas conceitualmente, pois a necessidade de especificação de alguns elementos secundários surgirão na medida em que a estratégia específica de marketing (revisão sobre a estratégia de marcas próprias) apontar essa necessidade.

2.1.1.2.1 Produto

De acordo com Rocha e Christensen (1999, p. 86) “produto é qualquer coisa que possa ser objeto de troca entre indivíduos ou organizações”. Especificamente Kotler (2000, p. 416) afirma que “um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo, incluem bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias”. Para Kotler (2000) e Churchill e Peter (2000) o produto é um dos elementos-chave para oferecer uma oferta competitivamente atraente e que satisfaça às necessidades e desejos do mercado-alvo. O elemento produto não é composto apenas de bens ou serviços, mas também de embalagens, rótulos, marcas, variedades, qualidade, *design*, garantias entre outros elementos tangíveis e intangíveis (ROCHA e CHRISTENSEN, 1999).

Doyle (2005) ressalta que o elemento produto dentro do composto de marketing na prática representa investimentos (custos) para a empresa. Por esse motivo o desenvolvimento dos elementos que o compõe são estabelecidos mediante uma série de análises que determina a estratégia de produto.

Autores como Certo e Peter (1993), Churchill e Peter (2000), Weinstein (1995), Limeira (2003b), Blythe e Zimmerman (2005), Kotler e Keller (2006) afirmam que para definir estratégias de produtos, as empresas devem avaliar a natureza do produto (bens de

consumo, bens industriais, duráveis, não-duráveis etc.) para definir que tipo de produto e ou serviço será oferecido e a qual mercado se destina. Devem determinar as características e ou funções básicas do produto que reflitam seu principal benefício. Os autores referem ainda que elas devem analisar o estágio em que o produto se encontra em seu ciclo de vida (introdução, crescimento, maturidade ou declínio) para determinar quais características ou elementos serão agregados, alterados ou retirados da proposta ofertada. Além disso, as empresas precisam decidir sobre o sortimento (mix) de produtos oferecidos, ampliação, modernização ou redução da linha de produtos e sobre o desenvolvimento das características de diferenciação, ou seja, determinar se o diferencial competitivo do produto vai estar na forma/tamanho do produto, no *design*, no estilo, na qualidade de desempenho, na marca e na sua confiabilidade, nos serviços agregados ou em outros elementos.

É importante destacar que os elementos que compõem o produto vão possuir maior ou menor grau de importância, mediante a combinação de cada elemento em uma situação específica de oferta de valor a um mercado-alvo igualmente específico. O reconhecimento desta especificidade contingencial, minimiza os efeitos de uma compreensão estática e não interativa dos elementos, conforme alertou Grönroos (1994).

2.1.1.2.2 Preço

De acordo com Churchill e Peter (2000, p.314) “preço é a quantidade de dinheiro bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto”. Segundo Weinstein (1995) preço é um pacote composto por muitos elementos. Inclui não apenas a quantidade de valor monetário dos produtos ou serviços, mas também outros elementos que influenciam a determinação do valor final, tais como descontos, financiamentos, prazos, crédito, estabelecimento de margens e outros. Na prática, a definição

de preço é ambígua dentro da empresa, pois ele pode ser visto por diferentes perspectivas que variam conforme a área funcional (marketing, finanças, contábil etc.).

Kotler e Keller (2006) afirmam que o preço é o elemento mais flexível do mix de marketing, pois ele pode ser alterado com maior rapidez do que os outros elementos. Todavia, as empresas apresentam dificuldades em estabelecer o valor de venda dos produtos e ou serviços (ROCHA e CHRISTENSEN, 1999), pois a determinação da estratégia de preço está condicionada tanto por características controladas, quanto não controladas pela empresa.

Certo e Peter (1993), Weinstein (1995), Rocha e Christensen (1999), Churchill e Peter (2000), Krishnamurthi (2001), Kotler e Keller (2006) ressaltam que a estratégia de preço é condicionada às características do mercado-alvo, às características e objetivos da empresa e às características dos concorrentes. Assim, as características do mercado-alvo podem determinar a adoção de preços altos, como em mercados de prestígio; ou baixos, como em mercados sensíveis à preço por restrições sócio-econômicas (estudos da elasticidade preço-demanda¹⁶ ajudam a determinar a sensibilidade de alguns mercados-alvo ao preço).

Compreender como os clientes avaliam e comparam os preços, principalmente em mercados de baixa renda é o principal desafio a ser considerado na análise das características do mercado-alvo. Como afirmam Kotler e Keller (2006) o preço deve informar ao mercado-alvo o posicionamento de valor pretendido pela empresa para seu produto/marca, mediante a aceitação dos clientes.

Os preços também devem representar, para a empresa, um valor financeiro que cubra os custos e os investimentos realizados para disponibilizar o produto (incluindo os custos com os outros elementos do mix) além de gerar lucro (CERTO e PETER, 1993; CHURCHILL e PETER, 2000; KRISHNAMURTHI, 2001; KOTLER e KELLER, 2006).

¹⁶ Para elasticidade preço-demanda, ver Kotler e Keller (2006, p.436 -437).

Doyle (2005) ressalta que a determinação do preço não deve ser baseada apenas na análise de custos e margens, mas sim na oferta de valor proposta pelo produto/marca.

As ações ou posições dos concorrentes no mercado também influenciam a determinação dos preços. Sobre a concorrência, Weinstein (1995) menciona que a estratégia de preço deve ser baseada em análise que represente as direções que a empresa pretende seguir no mercado-alvo. Segundo o autor, isso significa:

- a) adotar um preço mais baixo que o da concorrência; essa ação depende de alto volume comercializado e implica em operar com margens mais baixas;
- b) acompanhar o preço da concorrência reconhecendo as forças competitivas do mercado; atuar com o preço equivalente ao dos concorrentes requer a necessidade de diferenciar-se em outros elementos do mix (produto melhor, serviços adicionais, imagem de marca etc.);
- c) não competir em preço e adotar uma estratégia de preços mais altos (*premium*), justificados por atributos do produto como alta qualidade, estilo inovador etc.; essa ação limita-se à características do mercado-alvo e do produto oferecido;
- d) retirar-se do mercado devido ao preço; em mercados nos quais a empresa não possua condições competitivas de continuar atuando, a melhor estratégia é sair do mercado, para eliminar perdas e alocar os recursos em mais atrativas oportunidades de mercado.

Em síntese, a determinação do preço deve seguir alguns princípios fundamentais conforme propõe Doyle (2005): o preço deve maximizar o valor para a empresa, não o lucro imediato, nem a participação de mercado; o preço deve ser baseado no valor que o produto/marca oferece aos clientes e não apenas no que custa para produzi-lo; clientes com necessidades diferentes, atribuem valores diferentes ao produto/marca, o que sugere o uso de preços diferentes; a determinação do preço deve ser baseada na previsão das reações dos concorrentes. A estratégia de preço adotada deve representar equilíbrio entre estas características condicionantes.

2.1.1.2.3 Promoção (ou comunicação)

Considerado como um elemento de grande influência na estratégia de marketing, que é totalmente controlado pela empresa, a promoção envolve todas as formas de comunicação da empresa com os clientes (CHURCHILL e PETER, 2000). É comum na literatura de marketing utilizar o termo “comunicação” em referência ao “P” de promoção. Essa substituição elimina uma confusão conceitual existente, pois a promoção tornou-se um elemento distinto do conceito inicial proposto por McCarthy (CROSIER, 2005).

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 532) a “comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores (direta ou indiretamente) sobre os produtos e marcas que comercializam”. Assim que os objetivos de posicionamento sejam definidos, os elementos de propaganda, promoção de vendas, vendas pessoais, relações públicas e outros, devem comunicar aos mercados-alvo aquilo que a empresa oferece (BERRIGAN e FINKBEINER, 1994). Esses elementos estabelecem um diálogo e constroem relacionamentos com os clientes (KOTLER e KELLER, 2006).

O elemento mais tradicional da comunicação de marketing é a propaganda. A propaganda, muitas vezes erroneamente se confunde com os conceitos de marketing¹⁷ e publicidade¹⁸. Na realidade a “propaganda é a promoção via anúncio em um meio de comunicação escolhido que garante a exposição a um público geral ou a um público-alvo específico, em troca de uma taxa de veiculação cobrada pelo dono da mídia, mais o custo da produção do anúncio” (CROSIER, 2005, p. 296). A publicidade é uma forma não paga de comunicação, que informa e divulga algo (empresa, produto, evento), geralmente através de algum tipo de mídia de massa (jornais, revistas, televisão etc.) (CHURCHILL e PETER, 2000; SHIMP, 2001).

¹⁷ Para o “senso comum”, marketing é sinônimo de propaganda.

¹⁸ A tendência anglófona de “*advertising*” contribuiu para que as traduções de publicidade e propaganda fossem as mesmas (CROSIER, 2005, p.299).

Conforme Churchill e Peter (2000), Crosier (2005), Kotler e Keller (2006), a estratégia de comunicação é desenvolvida através de algumas etapas: determinar os objetivos de comunicação; determinar o orçamento; determinar quais elementos da comunicação utilizar; desenvolver a mensagem; escolher a melhor forma de mídia para comunicar a mensagem (depende do elemento utilizado); e mensurar a eficácia da comunicação verificando se a mensagem foi compreendida e se causou algum impacto no mercado-alvo.

Segundo Churchill e Peter (2000) as empresas utilizam a estratégia de comunicação para atingir alguns objetivos estratégicos, como: criar no mercado-alvo a consciência de que alguns produtos e marcas existem e oferecem determinado benefício; identificar clientes potenciais; formar uma imagem positiva dos produtos, marcas e da própria empresa; reforçar os relacionamentos no canal de distribuição para que os agentes do canal cooperem nos esforços de comunicação; e principalmente reter os clientes, isto é, manter os clientes fidelizados ao produto, marca ou à empresa.

É possível notar que a comunicação traz consigo outros elementos que possuem destaque importante no desenvolvimento de estratégias de marketing. Assim, elementos como marca, imagem, consciência e identidade de marca, fidelização do cliente, entre outros, serão abordados com mais detalhes em seções posteriores deste trabalho.

2.1.1.2.4 Praça (ou canal de distribuição)

No passado, o conceito de “praça” foi visto por alguns estudantes e gerentes de marketing apenas como sinônimo de “lugar”, ou seja, como a decisão de determinar a localização do ponto de venda. Como afirma Kotler (2000); a localização é importante, pois certos produtos e ou serviços, muitas vezes, tem que estar no lugar certo. Todavia, o elemento praça não determina apenas o local. Atualmente o termo “praça”, substituído por muitos

autores pelo termo “canal de distribuição” ou “canal de marketing”, tem recebido maior atenção acadêmica do que no passado (ROSENBLOOM, 2002).

Stern e El-Ansary (1996) definem canais de distribuição como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para o consumo ou uso. De acordo com Berman (1996) os canais de distribuição constituem uma rede organizada de agências e instituições combinadas, que desempenham as atividades mercadológicas necessárias para ligar produtores e usuários. Neves e Castro (2003) comentam que o termo “rede organizada” definido por Berman, representa a necessidade dos participantes do canal atuarem de forma coordenada, compartilhando objetivos comuns, principalmente no que se refere à imagem dos produtos e/ou serviços oferecidos ao mercado. Corroborando essa idéia, Alcântara (1997, p. 33) afirma que “o canal de distribuição deve ser visto como uma rede de empresas independentes que agem em sintonia de forma a criar valor para o usuário final através da distribuição de produtos”.

Atualmente, uma das definições mais usadas no meio acadêmico refere-se à contribuição de Bert Rosenbloom no entendimento dos canais de distribuição. Segundo Rosenbloom (2002) existem várias definições, formuladas por diferentes perspectivas; assim, pelo impasse, é impossível considerar uma única definição. Desta maneira, o autor inclina-se sob uma ótica de decisão gerencial e trata o que ele chama de “canal de marketing”, como uma área crítica de decisão na gerência das atividades de marketing. Conforme Rosenbloom (2002, p.27) o canal de distribuição ou canal de marketing é “a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição”. O desdobramento dessa definição aponta algumas características do canal de marketing.

Segundo mesmo autor, “externa” significa que o canal de marketing existe fora da empresa, dentro de uma estrutura interorganizacional. O termo “organização contatual” refere-se às empresas ou partes envolvidas em funções de negociação à medida que um

produto ou serviço move-se do produtor para seu usuário final. O termo “opera” é o que dá sentido gerencial à definição e representa o envolvimento da administração nos negócios do canal que tem como “objetivo de distribuição” o alcance de certas metas através da gerência do canal.

A necessidade do gerenciamento dos canais de distribuição tem levado as empresas ao estudo dos aspectos que influenciam e ou inviabilizam sua gestão. Segundo Megido e Szulcsewski (2002), a administração do canal permite detectar quais são as políticas de preços, as condições de venda, a qualidade dos serviços prestados pelo canal, as estratégias dos concorrentes – além do monitoramento de muitos outros elementos.

Conforme Neves e Castro (2003) a ênfase dos canais de distribuição está em como planejar, organizar e controlar as alianças (relacionamentos) entre instituições, agências e as relações internas nas companhias. Como em toda atividade gerencial, administrar canais de distribuição requer a formulação de estratégias que contemplem a eficaz articulação das atividades entre os agentes membros do canal. Isso requer a definição dos objetivos do canal, dos membros e agentes facilitadores, da estrutura do canal, bem como dos fluxos existentes nesse sistema.

Rosenbloom (2002) define estratégia de canais de marketing como os princípios gerais pelos quais uma empresa espera alcançar seus objetivos de distribuição em seu(s) mercado(s)-alvo(s). De acordo com Rosenbloom (2002), a variável “distribuição” do composto mercadológico engloba os elementos da estratégia de canais e gestão logística. O mesmo autor apresenta a confusão conceitual destes elementos e afirma que a gestão logística é apenas uma parte do canal que está mais focada em disponibilizar o produto na hora e local apropriados. Por outro lado, a estratégia de canal é algo mais amplo e trata do processo inteiro de configurar e operar a organização contatual responsável pelo alcance dos objetivos de

distribuição da empresa. Assim, a estratégia de canal precisa ser formulada antes mesmo que a gestão logística venha a ser considerada.

A estratégia de canal pode representar uma fonte significativa de vantagem competitiva sustentável para toda a organização. Vale destacar que ela é de longo prazo e envolve uma estrutura baseada em pessoas e relacionamentos, não podendo ser facilmente copiada pelos concorrentes, como ocorre com as outras três variáveis do composto mercadológico (ROSENBLOOM, 2002). Desta forma, o canal de distribuição gerencia vários elementos (localização, transportes, estoques, relações entre membros do canal, cobertura de mercado etc.) para que sejam alcançados os objetivos de distribuição.

2.2 Estratégia de marcas próprias

Uma vez que o desenvolvimento de marcas próprias representa a estratégia de marca de um varejista ou atacadista, a compreensão desta estratégia está vinculada ao entendimento de alguns conceitos e elementos que envolvem a construção de qualquer tipo de estratégia de marca. Assim, antes de dissertar especificamente sobre a estratégia de marca própria, serão apresentadas algumas características pertinentes às marcas.

2.2.1 Marca: definição e características

A idéia de marca é antiga, já existia desde a época dos mercados de troca no Oriente Médio e das guildas artesanais e comerciais na Europa Ocidental (KOTLER, 2000). O fortalecimento do conceito de “marca”, tal qual é entendido hoje, deu-se a partir da criação da União da Propriedade Industrial estabelecida na Convenção de Paris após a Revolução Industrial em 1883 (OLIVEIRA, 2005), que passou a proteger os produtos “marcados” de

determinados fabricantes para garantir a qualidade e a segurança dos itens comercializados (AAKER, 1998). A partir deste período, surgiram as grandes empresas industriais e as marcas passaram a ser mundialmente conhecidas (SOUZA e NEMER, 1993).

Muitos autores como Souza e Nemer (1993), Aaker (1998), Tavares (1998), Rocha e Christensen (1999), Churchill e Peter (2000), Limeira (2003b), Oliveira (2005), De Chernatony (2005) e, Kotler e Keller (2006) utilizam a definição de marca proposta em 1960 pela *American Marketing Association* (AMA), na qual “marca” é nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação destes, que pretende identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos produtos ou serviços da concorrência.

Segundo Aaker (1998, p. 7), a “marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos”. Assim, as marcas podem ser interpretadas pelos clientes como um logotipo, uma empresa (principalmente quando se associa ao nome da mesma), uma redutora de risco (promove a segurança), um posicionamento, uma personalidade, um conjunto de valores, uma identidade, uma imagem ou um relacionamento (DE CHERNATONY, 2005).

Uma marca é um símbolo tão complexo que agrega ao seu conceito uma série de atributos, benefícios, valores, culturas, e personalidades que diferem de acordo com o consumidor (KOTLER, 2000). Desta forma, uma marca é muito mais do que um produto ou serviço (TAVARES, 1998), seu valor inerente é recentemente visto como recurso estratégico carregado de significados simbólicos para o consumidor que vai além do produto físico ou serviço realizado (WEBSTER Jr., 2000). Assim, a compra de alguns produtos depende mais do significado social e emocional da marca, do que da utilidade funcional do produto (DE CHERNATONY, 2005).

Nesse sentido, Vincent (2005, p.11) afirma que “as marcas são árbitros da estratificação social”. Segundo o autor, a cultura do novo consumidor cria grande demanda por bens e serviços que servem para diferenciá-los e apenas algumas marcas podem realizar essa função. Por essa razão, as empresas procuram transmitir uma série de significados aos clientes através da construção de marcas fortes.

De acordo com Rocha e Christensen (1999), Aaker (2001b), De Chernatony (2005), Kotler e Keller (2006), uma marca pode representar para uma empresa um ativo de valor inestimável. A identificação das marcas como ativos intangíveis de alto valor, favoreceu o desenvolvimento do conceito de *brand equity*¹⁹, “valor da marca” segundo Kotler e Keller (2006), ou “valor patrimonial da marca” segundo Aaker (2001b). Assim, construir uma marca forte, significa criar um valor patrimonial de marca.

Segundo Aaker (1998, p. 16) “o valor patrimonial de marca é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e ou para seus clientes”. Esses ativos e passivos, na prática representam recursos da empresa que serão empregados mediante o contexto em que a marca está inserida e que possibilitam criação de valor quer para o cliente quer para a empresa (AAKER, 2001b). De acordo com Aaker (1998) estes recursos estão agrupados em cinco categorias, conforme mostra a figura 08.

Assim, a fidelidade (ou lealdade) à marca representa o cerne do valor patrimonial da marca, pois é um recurso que mede a ligação do cliente com a marca. Segundo Aaker (1998) a fidelidade reflete a probabilidade de o cliente mudar ou não para outra marca, especialmente se o concorrente fizer uma mudança, seja no preço ou nas características do produto. A fidelidade à marca representa para a empresa um indicador de lucros futuros, uma vez que clientes fidelizados garantem vendas futuras. Além disso, a fidelização exerce um

¹⁹ *Brand equity* é um conceito de uso corrente na área acadêmica e profissional e possui traduções que variam conforme o autor (KOTLER e KELLER, 2006). Entretanto, a idéia central do conceito é a mesma.

impacto positivo nos custos da estratégia de marketing, pois manter clientes fiéis é menos dispendioso que conquistar novos (AAKER, 2001b). Da mesma forma, clientes fiéis à marca representam a confiança e a satisfação que a marca proporciona.

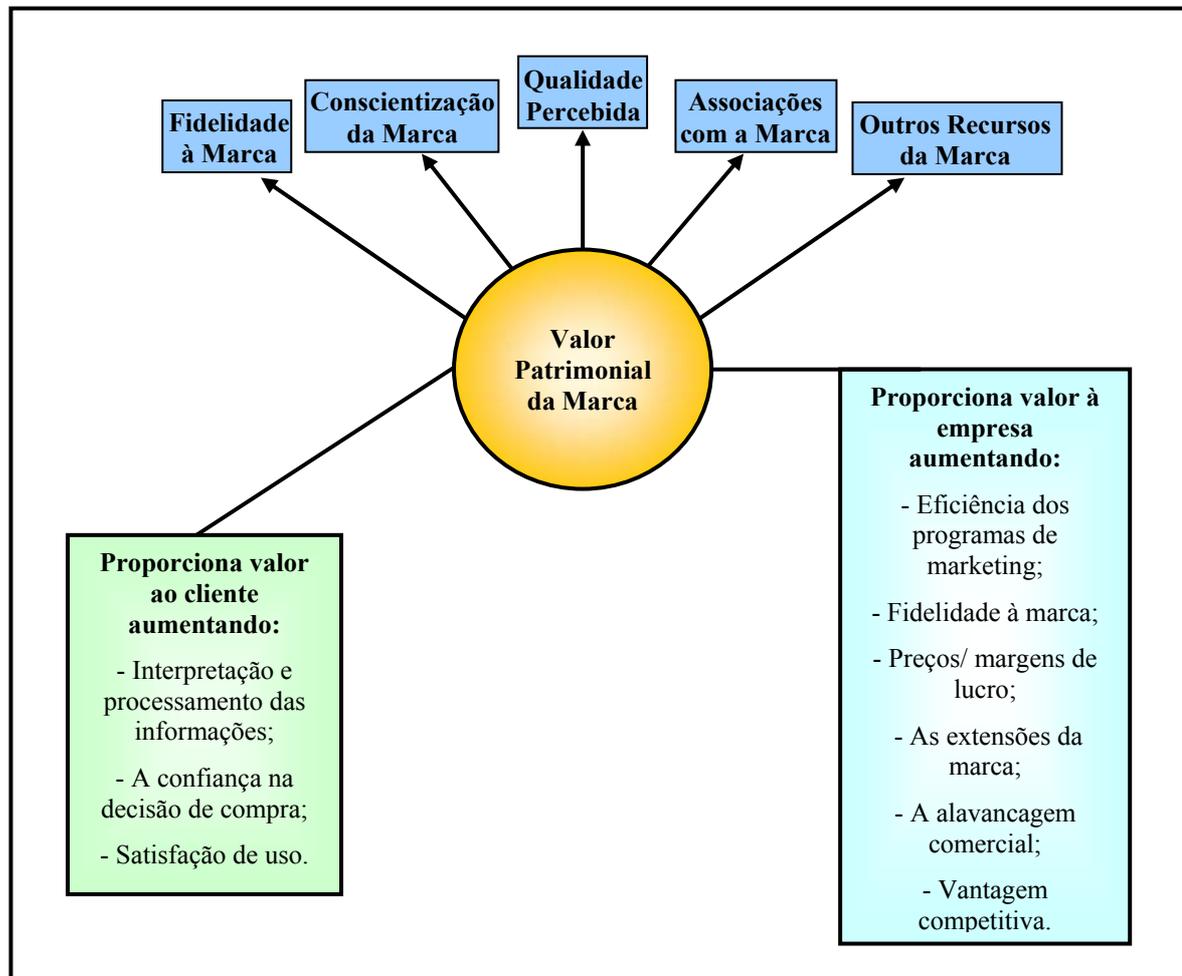


FIGURA 08. Valor patrimonial da marca.

Fonte: adaptada de Aaker (1998 e 2001 b).

Criar conscientização da marca significa conferir à marca um senso de familiaridade, ou seja, torná-la presente na mente do cliente (AAKER, 2001a). Segundo Aaker (1998) o conhecimento da marca é a capacidade que um cliente potencial tem para reconhecer ou recordar-se de uma marca. Representa todos os pensamentos, sensações, imagens, experiências e crenças ligadas à marca (KOTLER e KELLER, 2006). A conscientização da marca facilita as ações de marketing em mercados onde o conhecimento da marca é favorável. Assim, não basta simplesmente que a marca seja lembrada, e sim que

ela seja lembrada por razões positivas (Aaker, 2001b). O conhecimento e a familiaridade positiva com a marca propiciam ao cliente uma decisão mais segura no momento da compra.

O conhecimento da marca está direta e indiretamente ligado às associações de marca. Segundo Aaker (1998, p. 114) “associação de marca é algo ligado a uma imagem na memória do cliente”. Conforme Kotler e Keller (2006) as empresas devem criar associações fortes que representem sensações favoráveis e exclusivas para os clientes. As associações de marca proporcionam à empresa uma base para a extensão e desenvolvimento de marcas e para a diferenciação, além de propiciar maior conhecimento das razões de compra indicadas pelas atitudes positivas dos consumidores em relação à marca (AAKER, 1998).

De acordo com Aaker (2001b) as associações de marcas são impulsionadas pela identidade e imagem da marca. Por consequência, elas determinam o posicionamento da marca. O quadro 01 apresenta o que cada um desses conceitos representa para a marca.

IMAGEM DA MARCA	IDENTIDADE DE MARCA	POSIÇÃO DA MARCA
Como a marca atualmente é percebida pelos clientes.	Como a empresa quer que a marca seja percebida na mente dos clientes.	A parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao mercado-alvo.

QUADRO 01. Imagem, identidade e posição da marca.

Fonte: adaptado de Aaker (2001 b).

Como as associações e imagens de marca representam percepções que podem ou não refletir a realidade; a empresa precisa desenvolver elementos de marketing que posicionem a identidade da marca mais próxima possível da imagem percebida pelos clientes (AAKER, 2001b).

A percepção de valor da marca muitas vezes pode ser atribuída à qualidade percebida. Embora a qualidade percebida seja relativa e não possa ser mensurada objetivamente pela empresa, segundo Aaker (2001b) ela representa uma associação com a

marca que é elevada à condição de recurso, pois ela impulsiona o desempenho financeiro; costuma ser para determinadas marcas a principal razão de compra, além de estar vinculada a outros aspectos que determinam como uma marca é percebida como de qualidade (ex. cobrar preços *premium*, qualidade nos serviços agregados, credibilidade do fornecedor etc.). Mediante o contexto, as marcas podem necessitar outros recursos que aumentam seu valor e proporcionam vantagens competitivas para a empresa.

Rosenbröijer (2001) afirma que grande parte da literatura de marca utiliza uma abordagem baseada nas relações da marca com o consumidor. Isso justifica o desenvolvimento de conceitos como identidade de marca, imagem de marca, consciência de marca etc. Segundo o autor, esta abordagem e estes conceitos são apropriados quando apenas o consumidor é o foco da pesquisa. Entretanto, no contexto das relações entre empresas, assuntos que envolvem a marca devem ser analisados sob a ótica das relações entre fabricante e distribuidor, principalmente no caso da utilização de marcas próprias pelos distribuidores. Esse argumento é importante, porém existe um impasse que justifica a necessidade de compreender genericamente todos os elementos e as abordagens sobre marca.

O objetivo dos distribuidores (varejistas e ou atacadistas) com a estratégia de marca própria está diretamente relacionado com o mercado-alvo de utilização, ou seja, os clientes finais dos produtos é que motivam o desenvolvimento de marcas: são eles que precisam perceber a marca, avaliá-la e comprá-la. As ações de marketing da empresa são desenvolvidas para atingir esses clientes. No caso do atacado, seu cliente imediato é o varejista, contudo, sua marca será realmente percebida e consumida pelos clientes do varejista (com algumas exceções). Assim, o desenvolvimento de marcas próprias no atacado deve considerar um alinhamento entre as necessidades do cliente varejista e dos clientes finais.

Vincent (2005) reforça essa questão ao afirmar que a marca é na verdade de controle e interesse do consumidor final. Assim, toda estratégia de marca deve considerar

direta ou indiretamente as necessidades desse consumidor, mesmo em condições em que sejam outros os objetivos primários da empresa que detém a marca.

2.2.2 Estratégia de marca

Os conceitos de proposta de valor, identidade, imagem, posicionamento, entre outros aspectos da marca, devem representar decisões estratégicas da empresa em seu mercado-alvo. Conforme Aaker (2001b) a marca necessita uma perspectiva estratégica. Assim, a estratégia de marca primeiramente precisa ser entendida a partir de uma análise estratégica da marca, o que significa realizar uma análise dos clientes, uma análise da concorrência e uma auto-análise da marca (AAKER, 2001b). A figura 09 apresenta os aspectos que cada análise deve considerar.

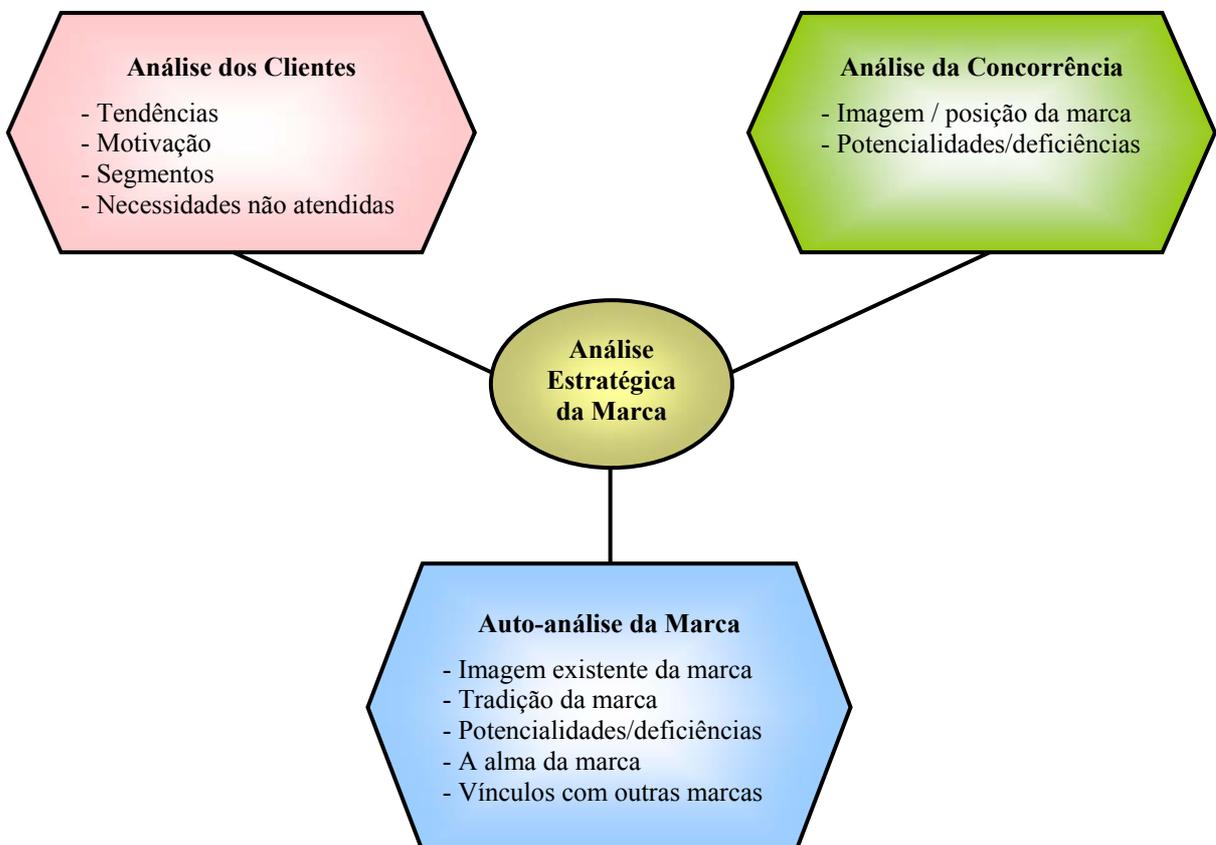


FIGURA 09. Análise estratégica da marca.

Fonte: Aaker (2001b, p. 209).

Segundo Aaker (2001b) o objetivo da estratégia de marca é criar algo, com ressonância junto aos clientes, que evite os pontos fortes e explore as deficiências das marcas concorrentes. A análise estratégica da marca favorece às decisões de marca, como a especificação de sua identidade, das classes de produtos às quais a marca será associada, do seu papel no estabelecimento da imagem da organização e do nível de investimento necessário para apoiá-la. Assim como em qualquer estratégia de marketing, estas análises identificam elementos que influenciam a eficácia da estratégia de marca.

Conforme De Chernatony (2001), existem cinco forças capazes de aumentar ou impedir a eficácia de uma estratégia de marca. A figura 10 apresenta a estrutura das cinco forças que exercem pressão na estratégia de marca.

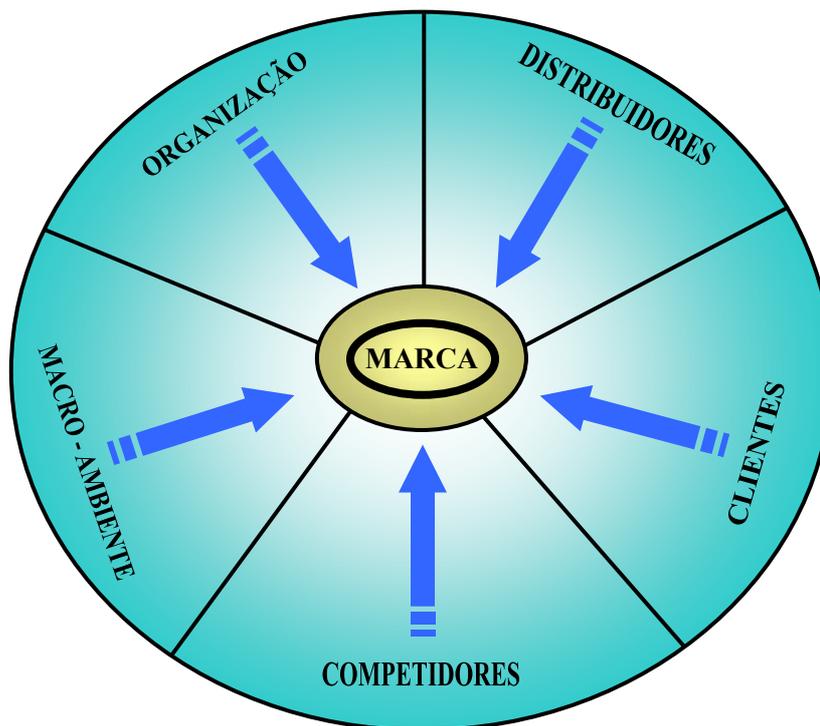


FIGURA 10. As cinco forças que afetam a estratégia de marca.
Fonte: adaptada de De Chernatony (2001).

Segundo De Chernatony (2001) alguns elementos que compõem estas cinco forças podem determinar a eficácia no gerenciamento da marca.

Sobre a força exercida pela organização, De Chernatony (2001) ressalta a necessidade dos funcionários se identificarem com a empresa e com suas marcas. É necessário que exista um alinhamento de valores, que faça todos na empresa entenderem o valor da marca. O comprometimento dos funcionários com os objetivos da marca pode determinar a eficácia da estratégia de marca adotada pela empresa. Como menciona Kotler e Keller (2006, p. 280) “a promessa da marca só será cumprida se todos os integrantes da empresa vivenciarem a marca”. Para isso é importante a realização do *branding interno*²⁰, principalmente em empresas de distribuição (varejistas, atacadistas e empresas de serviços) nas quais os funcionários precisam entender a promessa da marca e retransmiti-la aos clientes.

A força exercida pelos agentes de distribuição também ressalta a necessidade do estabelecimento de acordos para um alinhamento de metas entre os agentes do canal e o monitoramento do poder exercido por estes agentes (DE CHERNATONY, 2001). Estes agentes podem promover impactos na estratégia de marca tanto no papel de distribuidores quanto no papel de concorrentes (como exemplo, no caso da concorrência entre marcas próprias e marcas de fabricantes).

Destacam-se, também, as forças que exercem pressão em qualquer estratégia de marketing: a força exercida pelos clientes com seus distintos comportamentos de compra e percepções de marca, a força dos competidores que vão disputar o mesmo mercado-alvo com estratégias de posicionamento e diferenciação de marcas e as forças do macro-ambiente caracterizado por mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas.

Além de analisar todos estes aspectos, a estratégia de marca também depende da escolha dos elementos que constroem a marca. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 276) “os elementos de marca são aqueles recursos próprios da marca que servem para identificá-la e diferenciá-la”. A escolha destes elementos requer decisões sobre nomes de

²⁰ *Branding interno* consiste em atividades e processos que ajudam a informar e inspirar funcionários sobre a marca (KOTLER e KELLER, 2006). Para tanto, a necessidade de uma cultura orientada para marketing (discutida anteriormente) é fundamental para que os funcionários se comprometam com os objetivos da marca.

marca, logos, símbolos, caracteres, representantes, slogans, jingles, embalagens e sinais. Assim, quanto menos concretos forem os benefícios da marca, maior a importância dos elementos de marca em conseguirem absorver as características intangíveis mais significativas para os clientes (KOTLER e KELLER, 2006).

Segundo Kotler e Keller (2006) a estratégia de marca de uma empresa reflete o número e a natureza dos elementos de marca comuns e característicos que se aplicam aos diferentes produtos. A empresa precisa decidir a natureza dos elementos de marca novos e preexistentes a serem aplicados a produtos novos ou preexistentes.

O que caracteriza uma estratégia de marca é o conjunto de decisões estratégicas que a empresa precisa tomar mediante os objetivos pretendidos no mercado-alvo. Assim, conforme afirmam Souza e Nemer (1993), Tavares (1998), Rocha e Christensen (1999), Churchill (2000), Aaker (2001b), Berkowitz et al. (2003), Kotler e Keller (2006), as empresas precisam primeiramente decidir entre utilizar ou não utilizar uma marca. Além disso, a empresa deve definir se deseja trabalhar com sua própria marca (marca de fabricante), com várias marcas exclusivas e ou licenciadas, com marcas genéricas (produtos sem marca) ou com marcas próprias (marcas de revendedores – atacadistas e varejistas). A empresa ainda pode adotar uma estratégia mista, atuando tanto com marcas de fabricantes, quanto com marcas próprias (ROSENBLOOM, 2002; BERKOWITZ et al., 2003).

O tipo de patrocínio da marca assim como as decisões sobre o nome de marca (nome individual, nome da empresa, nome da marca-mãe de uma família de produtos ou combinações entre nomes de marca e o nome da empresa) dependem de outras decisões estratégicas, como: decisões sobre o uso de uma marca totalmente nova, sobre as extensões de marca ou da linha de produtos, sobre o uso de marcas combinadas entre outras decisões. Uma vez que a marca foi desenvolvida e já está posicionada no mercado, é necessário analisar se a

marca está atingindo eficazmente seu objetivo. O resultado desta análise determina a decisão estratégica sobre a necessidade de reposicionar ou não a marca.

A figura 11 resume as principais decisões de marca de uma empresa.

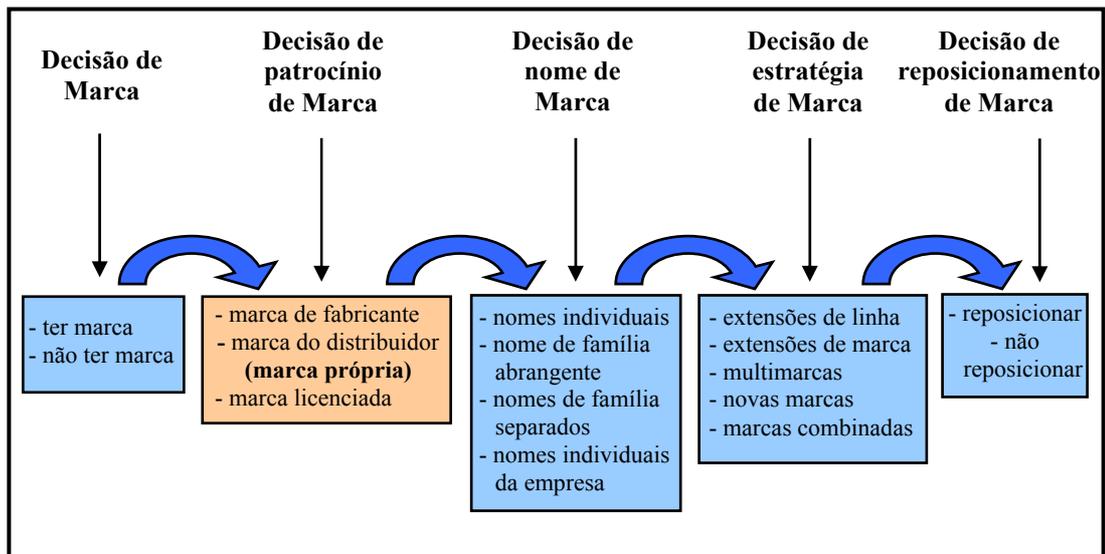


FIGURA 11. Visão geral das decisões de marca.

Fonte: Kotler (2000, p. 429).

Como este trabalho objetiva o estudo das marcas próprias do distribuidor, mais especificamente as marcas próprias do atacado, nas seções posteriores, serão apresentados conceitos, características e elementos de marketing pertinentes a esta estratégia.

2.2.3 Marca própria: definição e motivação estratégica

A fim de elucidar o conceito de marca própria, a priori, é importante salientar uma distinção básica sobre o tipo de patrocínio da marca. Desta forma, entende-se que a marca de um fabricante²¹ é essencialmente de uso e posse do mesmo, podendo ser vendida por diferentes varejistas ou atacadistas (PARENTE, 2000). Por sua vez, a marca própria, segundo

²¹ A literatura internacional trata como sinônimo de marcas de fabricante, os termos: marcas nacionais e ou marcas tradicionais. Também é comum encontrar nos *papers* internacionais o uso de abreviações que se referem às marcas de fabricantes: NB (*national brands*), MB (*manufacturer brand*) e PNB (*producer national brands*).

Churchill e Peter (2000, p.246), baseia-se na “marca de propriedade e uso de um atacadista ou varejista”. A marca própria é “aquela que é possuída ou controlada, por meio de direitos de contrato, por uma empresa varejista, por um grupo filiado de varejistas ou por uma organização compradora” (STERN e EL-ANSARY, 1996, p.326). Apesar da fabricação ficar a cargo da indústria, os direitos de propriedade e uso dos produtos são transferidos para os revendedores (atacadistas e ou varejistas) (BOWERSOX e COOPER, 1992) que se encarregam de gerenciar o produto com sua própria marca, vendendo-os exclusivamente em seus estabelecimentos (PARENTE, 2000; OLIVEIRA, 2005).

São encontradas na literatura diferentes expressões para o termo marca própria. Segundo Veloutsou et al. (2004) o termo “*own label products*” foi o primeiro e o mais utilizado pelos autores. Todavia, surgiram outros termos que também se destacaram. Assim, é possível encontrar na literatura: “*own labels products*” (Laaksonen e Reynolds, 1994); “*private label products*” (Hoch e Banerji, 1993; Halstead e Ward, 1995; Hoch, 1996; Batra e Sinha, 2000; Dhar et al., 2001; Verhoef et al., 2002; Garretson et al., 2002; Bell et al., 2005); “*distributors brands*” (De Chernatony, 2001); “*store brands or labels*” (Baltas, 2003; Morton e Zettelmeyer, 2004); “*retail brands*” (Davies, 1998; Burt, 2000; Ailawadi e Keller, 2004); e “*own brand*” (McGoldrick, 1990; Davies e Brito 2004).²² Conforme Veloutsou et al. (2004) essa variação é uma característica peculiar das diferentes escolas de autores que se dedicaram ao estudo das marcas próprias.

Veloutsou et al. (2004) ressaltam que alguns autores que utilizam o termo “*own brand*” (onde literalmente lê-se, marca própria), contestam principalmente o emprego da palavra “*label*”, pelo fato de ela simbolizar uma simplificação de outro elemento específico em marketing, o rótulo ou a embalagem. Desta forma, “*own brand*” (ou marca própria) é

²² Em português a tradução variada dos termos seguiu a tendência internacional. Assim é comum encontrar na literatura a utilização das expressões: “marcas privadas”, “marcas do distribuidor”, “marcas do varejo”, “marcas da loja”, “marcas da casa” e “marcas próprias” (SOUZA e NEMER, 1993). Também é comum encontrar nos *papers* internacionais o uso de abreviações que se referem às marcas próprias: PL (*private label*) e PLB (*private label brand*).

considerada a expressão mais correta a ser utilizada (VELOUTSOU et al., 2004). Na prática, a razão para a adoção do termo “marca própria” (tanto em inglês quanto em português), baseia-se no critério de propriedade ou controle da marca (exercido por um atacadista ou varejista) que é extraído do conceito de marca própria (SOUZA e NEMER, 1993).

Segundo Shocker et al. (1994), Burt (2000), Oliveira e Machado (2003) a pressão do ambiente externo (competição e abertura do mercado global), o impacto da inovação tecnológica, mudanças no mercado consumidor e o aumento do poder dos distribuidores no canal (concentração econômica dos setores atacadista e varejista) motivaram a diferenciação das estratégias de comercialização dos distribuidores. Conforme Burt (2000) o desenvolvimento das marcas próprias (com destaque ao pioneirismo do Reino Unido) pode ser explicado por diversos fatores inter-relacionados que surgiram a partir da maior aproximação dos distribuidores às práticas de marketing.

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

Desta forma, os problemas ocorridos no gerenciamento da marca de muitos fabricantes, possibilitou aos distribuidores (atacadistas e varejistas) a implementação efetiva da estratégia de marcas próprias (CHETOCHINE, 1999; WEBSTER Jr., 2000). A marca própria propiciou ao distribuidor maior controle sobre o composto mercadológico, incluindo qualidade do produto, preço e promoção (CHURCHILL e PETER, 2000). O controle mercadológico e o relacionamento mais intenso com os clientes, que relativamente os distribuidores já possuíam, tornaram-se ainda maior com as marcas próprias.

2.2.4 Marca própria: evolução do conceito

As marcas próprias surgiram como evolução das marcas genéricas, também conhecidas como “marcas do dono da loja” que atualmente ainda podem ser encontradas em mercearias tradicionais e lojas de vizinhança (TAVARES, 1998; OLIVEIRA, 2005). Conforme Berkowitz et al. (2003), Kotler e Keller (2006) os produtos de marca genérica na verdade são versões sem marca dos produtos comuns (*commodities*), comercializados em embalagens simples. Geralmente, possuem qualidade padrão ou mesmo inferior e são comercializados a um preço entre 20% e 40% menor do que as marcas nacionalmente conhecidas (tradicionais); e entre 10% a 20% mais baixos que os das atuais marcas próprias (McGOLDRICK, 2005; KOTLER e KELLER, 2006). São os típicos produtos de primeiro preço, ou “o mais barato”, que são desenvolvidos a um custo mínimo (BERKOWITZ et al., 2003) e que perderam sua popularidade por possuírem qualidade muito baixa (CHURCHILL e PETER, 2000).

Semelhante ao que ocorreu com as marcas genéricas, a marca própria inicialmente desenvolveu uma cultura de marca desfavorável a seu propósito. O mito que os produtos de marca própria são mais baratos porque são de baixa qualidade, foi um dos maiores entraves do desenvolvimento desta estratégia em muitos países, inclusive no Brasil²³.

Entendendo vários mercados como baseados principalmente em preço, os distribuidores desenvolveram produtos a um custo baixo, almejando o aumento da margem de lucro através da oferta de preços reduzidos aos clientes. Devido à baixa qualidade dos produtos, a marca própria desenvolveu nos clientes um sentimento de desconfiança.

²³ No Brasil, os primeiros produtos com marcas próprias surgiram nas décadas de 1960 e 1970 e eram vistos como sendo de baixa qualidade (PARENTE, 2000; OLIVEIRA, 2005). Mesmo nos anos de 1980 (período de recessão econômica), o segmento de marcas próprias ficou estagnado devido à falta de profissionalização e conhecimento dos distribuidores além dos inúmeros problemas inflacionários da época. Apenas a partir dos anos de 1990 com o Plano Real, a estabilidade de mercado e o surgimento do Código de Defesa do Consumidor, as marcas próprias no Brasil iniciaram sua tímida reabilitação (OLIVEIRA, 2005).

Entretanto, as marcas próprias, a pouco conquistaram seu espaço no mercado, tão logo as empresas passaram a agregar valor a suas marcas através do desenvolvimento de atividades mercadológicas. A compra da marca própria aumentou na medida em que os clientes adquiriram conhecimento dos atributos da marca e perceberam como sendo reduzido o risco da compra de alguns produtos (BATRA e SINHA, 2000).

Atualmente, a importância das marcas próprias, principalmente no mercado de bens de consumo, está sendo comprovada por sua constante conquista de participação no mercado (STEINER, 2004). Segundo Conn (2005), os clientes gradativamente têm aceitado a idéia dos distribuidores desenvolverem marcas *premium*, exclusivas e de qualidade superior e que não são necessariamente mais baratas que as marcas tradicionais de fabricantes. Para Burt (2000) produtos de qualidade idêntica ou mesmo superior aos de marcas de fabricantes tornou-se o principal elemento justificador do sucesso das marcas próprias.

Contudo, a continuidade desse sucesso dependerá dos investimentos futuros na inovação das marcas. Isso não significa apenas elaborar produtos novos ou sofisticados. Na verdade os produtos podem ser os mesmos, entretanto o apelo da marca deve ser exclusivo (CONN, 2005). Inovar como forma de diferenciar-se é essencial para a manutenção da marca. Desta forma, além dos argumentos tradicionais de que a marca própria aumenta as margens e o poder de barganha dos distribuidores em relação aos fabricantes, ela também desempenha o papel de diferenciar a empresa, aumentando sua rentabilidade global (CORSTJENS e LAL, 2000).

Laaksonen e Reynolds (1994) sugerem a existência de quatro gerações de marcas próprias que são distintas no que tange às características dos produtos, à contribuição da tecnologia de produção, ao posicionamento da marca no mercado em preço/qualidade e à motivação do consumidor à compra. Os autores ressaltam que estes aspectos se sobrepõem e nem todos os países ou empresas evoluíram na mesma sucessão.

As quatro gerações e suas características podem ser observadas no quadro 02.

EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS				
	Primeira Geração	Segunda Geração	Terceira Geração	Quarta Geração
Tipo de Marcas	- genérica - sem nome - marca livre - sem marca	- quase-marca - marca própria	- marca própria	- marca própria estendida, como marca própria segmentada.
Estratégia	- genérica	- menor preço	- “eu também”	- valor agregado
Objetivo	- aumento de margens - oferecer opções de escolha em preços	- aumento de margens - redução do poder do fabricante (determinação do preço de entrada) - oferecer produto com maior valor (melhor relação preço/qualidade)	- aumento de margens nas categorias - aumento do sortimento de produtos (escolha do consumidor) - construir imagem do varejo entre os consumidores	- aumento e manutenção da base de consumidores - aumento de margens nas categorias - melhora na imagem do varejo - diferenciação
Produto	- produtos básicos e funcionais	- linhas de produtos de “demanda constante” em grandes volumes	- ampla categoria de produtos	- grupo de produtos que formam imagem - grande nº de produtos, em pequenos volumes (nichos)
Tecnologia	- processo de produção simples e tecnologia básica; inferior à marca líder de mercado	- tecnologia ainda inferior à das marcas líderes de mercado	- tecnologia próxima à das marcas líderes	- tecnologia inovadora
Qualidade/ Imagem	- baixa qualidade e imagem inferior comparada às marcas de fabricante líderes	- média qualidade, mas ainda percebida como inferior em relação às marcas de fabricante líderes - segunda marca	- comparável às marcas de fabricante líderes	- igual ou superior às marcas líderes - produtos diferentes e inovadores em relação às marcas líderes
Nível de preços	- 20% (ou mais) abaixo das marcas líderes	- 10 a 20% abaixo das marcas líderes	- 5 a 10% abaixo das marcas líderes	- igual ou superior às marcas líderes
Motivação de compra do consumidor	- preço é o principal critério de compra	- preço ainda é importante	- tanto qualidade quanto preço - relação entre valor por dinheiro	- produtos melhores e únicos
Fornecedores	- nacionais, não especializados	- nacionais, parcialmente especializados na fabricação de marcas próprias	- nacionais, em sua maioria especializados para a fabricação de marcas próprias	- internacionais, fabricando principalmente marcas próprias

QUADRO 02. A evolução das marcas próprias.

Fonte: adaptado de Laaksonen e Reynolds (1994).

A evolução apresentada por Laaksonen e Reynolds (1994) no quadro 02 pode ser melhor compreendida conforme sejam identificadas as vantagens e desvantagens que a estratégia de marcas próprias proporciona aos distribuidores. Além disso, a identificação dos elementos de marketing, que conduzem o desenvolvimento da estratégia de marcas próprias, também elucidada as razões dessa evolução.

Assim, devido a constantes indagações acadêmicas sobre vantagens e desvantagens das marcas próprias, neste trabalho busca-se também identificar especificamente no atacado (utilizando-se a literatura baseada no varejo) quais as vantagens e desvantagens proporcionadas pela estratégia de marcas próprias.

2.2.5 Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias

Como já mencionado na seção introdutória, foram encontradas na literatura sobre marcas próprias (Mcgoldrick, 1990; Hoch e Banerji, 1993; Souza e Nemer, 1993; Shocker et al., 1994; Berman, 1996; Hoch, 1996; Dhar e Hoch, 1997; Tavares, 1998; Rocha e Christensen, 1999; Batra e Sinha, 2000; Burt, 2000; Churchill e Peter, 2000; Parente, 2000; Dhar et al., 2001; Verhoef et al., 2002; Garretson et al., 2002; Baltas, 2003; Ailawadi e Keller, 2004; Davies e Brito 2004; Morton e Zettelmeyer, 2004; Steiner, 2004; Veloso, 2004; Veloutsou et al., 2004; Bell et al., 2005; Conn, 2005; McGoldrick, 2005; Oliveira, 2005; Kotler e Keller, 2006) proposições teóricas baseadas em empresas varejistas que relacionam e discutem as vantagens e desvantagens proporcionadas por esta estratégia. Assim, devido à ausência de proposições voltadas especificamente ao atacado, nesta seção foram utilizadas considerações realizadas ao varejo com o intuito de conduzir este trabalho à confirmação destas ou à identificação de outras proposições inerentes ao atacado.

A princípio, é importante destacar que existe uma série de condições que favorecem a introdução de marcas próprias pelo varejo. Conforme Souza e Nemer (1993), estas condições se refletem em:

- mercados em que as marcas de fabricantes não estejam fortemente posicionadas ou onde existam nichos inexplorados;
- existência de matéria-prima necessária à fabricação e disponibilidade do produto final em quantidade e qualidade satisfatórias, garantindo um abastecimento regular (quantitativa e qualitativamente);
- disponibilidade do produto em prazos razoáveis e entregas pontuais;
- disponibilidade da matéria-prima e ou do produto final a preços razoáveis, que permitam ao varejista vender o produto a um preço menor ou igual aos da marca de fabricantes equivalentes e ainda assim obter uma margem bruta acima da média;
- necessidade de pesquisa e desenvolvimento, controle de qualidade propaganda e promoção não tão grandes a ponto de absorverem toda a margem adicional;
- não serem pioneiras em determinadas categorias, sob pena de incorrer em custos muito altos de P&D e comunicação para o varejista (e de estarem abrindo o caminho para outras empresas);
- idealmente, qualidade de comprovação fácil e pouco dispendiosa, reduzindo o risco da experimentação por parte do consumidor.

Uma vez que estas condições sejam identificadas, as vantagens na utilização das marcas próprias se tornam mais evidentes.

O primeiro aspecto mais vantajoso para o varejista é o fato de as marcas próprias possuírem tipicamente uma margem de lucro mais alta por unidade do que as marcas de fabricantes, apesar desses produtos terem preços tipicamente menores para o consumidor final (HOCH e BANERJI, 1993; COUGHLAN et al., 2002; GARRETSON et al., 2002).

Atualmente, as marcas próprias do varejo possuem margens de lucro próximas a 10% (McGOLDRICK, 2005). A obtenção de melhores margens leva os varejistas a aumentarem o portfólio de produtos de sua marca (GARRETSON et al., 2002). O aumento da gama de produtos, aliada à prática de preços reduzidos aos clientes, faz com que a rentabilidade do varejo com as marcas próprias seja conquistada através do volume comercializado.

Isso é possível porque os varejistas buscam fabricantes com excesso de capacidade produtiva para produzirem a marca própria a custo mais baixo. Além disso, os varejistas consideram que outros custos, como pesquisa e desenvolvimento, propaganda, promoção de vendas e distribuição (que são responsabilidade do varejo) também são mais baixos para as marcas próprias (KOTLER e KELLER, 2006). Como consequência, o varejo pode cobrar um preço menor pelos produtos e, ao mesmo tempo, obter margem de lucro elevada. Garretson et al. (2002), Rodrigues e Morgado (2003) e McGoldrick (2005) afirmaram que esta vantagem aumenta o poder exercido pelos varejistas sobre os fabricantes, pressionando-os a competirem mais vigorosamente em preço com as marcas do varejo.

O confronto entre as marcas de fabricantes e as marcas próprias, proporciona outra vantagem ao varejo. Os varejistas estrategicamente utilizam as marcas próprias para diminuir o espaço disponível para as marcas de fabricantes (GARRETSON et al., 2002). O domínio do espaço na prateleira do ponto de venda é razão muito significativa para explicar essa vantagem. Atualmente, é comum o varejista cobrar dos fabricantes de marcas nacionais taxas de utilização de determinados espaços na loja, principalmente espaços especiais de exposição, além de espaços promocionais (KOTLER e KELLER, 2006). Dependendo do objetivo do varejista, a marca própria pode possuir um espaço privilegiado e ficar mais exposta ao cliente.

Hoch e Banerji (1993), Hoch (1996), Dhar e Hoch, (1997), Batra e Sinha (2000), Dhar et al. (2001) e Garretson et al. (2002) desenvolveram seus estudos voltados à

compreensão das distintas atitudes dos clientes no ponto de venda, quando comparam as marcas próprias do varejo com as marcas de fabricantes. Como resultado de seus estudos, os autores afirmam que os varejistas estão se tornando mais eficazes na disputa por determinados mercados-alvo mediante o domínio das atividades de marketing no ponto de venda. De acordo com Dhar et al. (2001) as marcas próprias permitem que os varejistas satisfaçam melhor a necessidade de um segmento específico de clientes.

Nesse sentido, os varejistas estão usando as marcas próprias como forma de diferenciação (DHAR et al., 2001; McGOLDRICK, 2005; OLIVEIRA, 2005), oferecendo “exclusividade” aos seus clientes através do desenvolvimento de marcas que só podem ser encontradas em suas lojas e que agora transmitem estilo e design, maior “percepção de valor” e, principalmente, qualidade (SOUZA e NEMER, 1993). Assim, o varejo consegue atrair e manter um grupo de clientes fiéis e lucrativos e ainda consegue garantir sua competitividade e o maior controle no planejamento de suas ações de marketing (DATTA, 2003).

O desenvolvimento de marcas com valor agregado que atendam às necessidades dos clientes permite ao varejo construir uma identidade de marca vinculada à imagem que o cliente possui da loja (RODRIGUES e MORGADO, 2003). Por ironia, as marcas de fabricante tradicionalmente ajudaram o varejista a criar uma imagem positiva junto aos clientes (AILAWADI e KELLER, 2004). Essa imagem do varejista na mente dos clientes é a base do patrimônio de marca que ele pode estabelecer à suas marcas próprias (AILAWADI e KELLER, 2004). A credibilidade transmitida através da imagem proporciona o aumento da fidelidade dos clientes que se identificam com a loja (DHAR et al., 2001; BALTAS, 2003; McGOLDRICK, 2005). Assim, a fidelidade do cliente na prática, é resultado de sua afinidade em relação à loja e à marca com valor agregado (BELL et al., 2005).

Todas estas vantagens de caráter estratégico, constroem não somente um patrimônio de marca muito valorizado pelos clientes como também proporcionam novos

benefícios financeiros. Isso significa que as marcas próprias também podem ser lucrativas mesmo quando o volume comercializado for baixo. Segundo McGoldrick (2005) os varejistas que conquistaram uma imagem favorável à suas marcas (principalmente através de qualidade e exclusividade) estão posicionando alguns produtos de marca própria com preços mais elevados do que as marcas de fabricantes. Desta forma, o varejo consegue rentabilidade sem precisar reduzir a qualidade e o preço dos produtos que levam sua marca.

Embora existam muitas vantagens, os varejistas também incorrem em algumas desvantagens que, em um cenário pessimista, podem desencorajar a utilização da estratégia de marcas próprias. Como desvantagens, podem-se apontar o aumento excessivo das despesas com estoques, desenvolvimento de produtos e despesas de marketing, além da ausência de apoio dos fabricantes nas promoções e na divulgação dos itens disponíveis ao consumidor.

A utilização de marcas próprias requer que os varejistas realizem investimentos em design e teste de produtos, embalagens, estoques, espaço nas gôndolas, displays promocionais e propagandas. Assim, a função de gestão da marca (embalagem, propaganda etc.) e a coordenação da produção ou da fonte de suprimento que tradicionalmente eram desempenhadas pelos fabricantes, agora ficam a cargo do varejo (HOCH e BANERJI, 1993; MCGOLDRICK, 2005). Além disso, os varejistas passam a necessitar uma estrutura capaz de especificar e testar as características dos produtos para conferir, às marcas próprias, a qualidade exigida pelos clientes (MCGOLDRICK, 2005). Estes investimentos aumentam ainda mais o risco assumido pelo varejista.

Como consequência, Halstead e Ward (1995) mencionam que essas mudanças ocorridas nas estratégias de marketing das empresas que possuem marcas próprias, podem representar uma ameaça estratégica, ou seja, a vantagem competitiva primária gerada por esta estratégia passa a ficar vulnerável na medida em que as marcas próprias começam a se mover

para um status de marca de fabricante. Assim, a incorporação de muitas funções por parte do varejo, pode tornar esta estratégia não mais desejável.

Outrossim, é importante salientar que a imagem do varejo é mais vulnerável devido à amplitude de categorias gerenciadas pelos varejistas (incluindo marcas próprias e de fabricantes). Problemas ocorridos com determinados produtos ou serviços (ex. queda na qualidade dos produtos, gerenciamento inadequado das categorias, deficiência no atendimento aos clientes etc.) podem afetar a imagem global da loja e conseqüentemente das marcas próprias (SOUZA e NEMER, 1993).

Além disso, quando a oferta de marca própria excede certo percentual da linha de produtos ou das vendas, a variedade do varejista pode ser percebida pelo cliente como limitada ou monótona (PARENTE, 2000). Por esta razão, e também porque alguns clientes ainda preferem marcas tradicionais e muitas categorias de produtos não são atraentes (tanto para o varejo quanto para os clientes) se forem oferecidas como marcas próprias, muitos especialistas afirmam que o limite de participação em vendas para as marcas próprias é de 50% (KOTLER e KELLER, 2006).

De acordo com Hoch e Banerji (1993), Souza e Nemer (1993), Dhar e Hoch (1997) as vantagens e desvantagens para os varejistas na utilização de marcas próprias, podem variar em função da categoria de produto, das características do mercado, da concorrência e do tipo de relacionamento que o varejista possui com seus fornecedores.

Partindo-se da ótica varejista, foi possível dispor no quadro 03 uma síntese das principais vantagens e desvantagens proporcionadas pela estratégia de marcas próprias, conforme as proposições referidas por McGoldrick (1990), Bowersox e Cooper (1992, p. 181), Hoch e Banerji (1993), Souza e Nemer (1993, p. 28-29), Berman (1996), Hoch (1996), Dhar e Hoch (1997, p. 208) Tavares (1998, p. 43), Rocha e Christensen (1999, p. 98), Burt (2000), Churchill e Peter (2000, p. 247), Parente (2000, p. 195), Dhar et al. (2001), Garretson

et al. (2002), Datta (2003), Rodrigues e Morgado (2003), Ailawadi e Keller (2004), Veloutsou et al. (2004, p. 229), McGoldrick (2005), Oliveira (2005) e, Kotler e Keller (2006, p. 515-516).

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de custos e riscos envolvidos no desenvolvimento de instalações e processos produtivos, já que esses pertencem ao contratado (fabricante); • Facilidade de manutenção dos padrões de qualidade pela negociação com fornecedores diferentes, selecionando os que atendem; • Exclusividade da marca pode representar vantagem competitiva; • Vinculação da marca ao estabelecimento estimula a lealdade à marca e conseqüentemente lealdade à loja; • Fortalecimento da imagem do distribuidor; • Propiciam redução de competição por preços na esfera do distribuidor, principalmente porque a marca não está disponível em outros estabelecimentos; • Atendimento às necessidades de segmentos específicos de clientes; • Independência relativa em relação à fornecedores, além de aumento do poder no canal; • Melhor administração do portfólio de produtos; • Margens de lucro mais elevadas; • Maior independência na fixação do preço final; • Maior controle sobre promoções; • Maior identificação do pessoal de vendas com os produtos de marcas próprias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco assumido pelo distribuidor; • Necessidade de esforços complementares de comunicação; • Condiciona o conteúdo da comunicação; • Conquista de prestígio somente num segundo estágio; • Limita alternativas estratégicas de fornecimento; • Exige estrutura própria de pesquisa, desenvolvimento e controle de qualidade; • Problemas individuais podem comprometer a imagem global; • Despesas adicionais podem reduzir rentabilidade; • Pode gerar estoques elevados; • Limitações na disponibilização da prestação de serviços, quando esse for um componente crítico; • Quando a oferta de marca própria excede certo percentual da linha de produtos ou das vendas a variedade do distribuidor pode ser percebida como limitada ou monótona.

QUADRO 03. Vantagens e desvantagens das marcas próprias no varejo.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de McGoldrick (1990); Bowersox e Cooper (1992, p. 181); Hoch e Banerji (1993); Souza e Nemer (1993, p. 28-29); Berman (1996); Hoch (1996); Dhar e Hoch (1997, p. 208); Tavares (1998, p. 43); Rocha e Christensen (1999, p. 98); Burt (2000), Churchill e Peter (2000, p. 247); Parente (2000, p. 195) Dhar et al. (2001); Garretson et al. (2002); Datta (2003); Rodrigues e Morgado (2003); Ailawadi e Keller (2004), Veloutsou et al. (2004, p. 229); McGoldrick (2005); Oliveira (2005); Kotler e Keller (2006, p. 515-516).

A identificação das vantagens e desvantagens destacou alguns elementos de marketing que atuam no gerenciamento da estratégia de marcas próprias.

2.2.6 Elementos de marketing na estratégia de marcas próprias

Através da pesquisa bibliográfica, foi possível identificar alguns elementos de marketing considerados importantes para o desenvolvimento e gerenciamento da estratégia de marcas próprias no varejo. Com o intuito de identificar se também estes e outros elementos de marketing podem ser relevantes para o atacado, as próximas seções apresentam alguns aspectos que norteiam a gestão da estratégia de marcas próprias. Ressalta-se, novamente, que devido à ausência de proposições teóricas voltadas especificamente ao atacado, os aspectos apresentados a seguir, originam-se tanto da literatura geral de marketing, quanto de estudos sobre a estratégia de marcas próprias com base em empresas do setor varejista.

2.2.6.1 Aspectos do produto/marca: nome e embalagem

De acordo com Rooney (1995) uma das decisões fundamentais no estabelecimento de uma marca é a escolha de seu nome. A escolha do nome pode determinar ou o sucesso ou o fracasso da marca. Aaker (1998) considera que o nome da marca e o que ele representa seja um elemento importante para o estabelecimento do valor da marca.

Como implicações mercadológicas, a escolha do nome pode aumentar a consciência de marca e identificar o produto, permitindo a inferência de atributos e benefícios que facilitam as atividades de marketing voltadas às associações de marca (AAKER, 1998; KOTLER e KELLER, 2006), além de condicionar as alternativas de comunicação e a utilização dos recursos de mídia (TAVARES, 1998). Conforme Berkowitz et al. (2003) o ideal é estabelecer nomes que sejam simples e diretos, fáceis de pronunciar e que, de alguma forma, conotem a essência do produto (BERKOWITZ et al., 2003).

Rooney (1995) menciona a importância do nome da empresa e a capacidade que esse nome possui de se transformar em marca. Segundo o autor as empresas que se preocupam com a imagem e a reputação de seu próprio nome acabam retransmitindo essas mesmas características para suas marcas. No mesmo sentido, Rocha e Christensen (1999) afirmam que embora as marcas tenham identidade própria na mente dos clientes o nome da empresa oferece um suporte adicional em termos de conhecimento, credibilidade e imagem.

No caso da marca própria, pode ser utilizado tanto um nome de marca independente, ou seja, diferente do nome da empresa, quanto o próprio nome do distribuidor (o nome da empresa atacadista ou varejista) (SOUZA e NEMER, 1993; AILAWADI e KELLER, 2004; McGOLDRICK, 2005). Existe ainda a possibilidade de utilizar um nome de termo duplo, que pode combinar um nome independente e o nome da empresa (KOTLER, 2000). Veloso (2004) considera vantajosa a utilização do nome e logomarca da rede de varejo nos produtos de marca própria, pois além de reduzir custos (que poderiam ser maiores se a empresa administrasse várias marcas com nomes individuais), o nome da loja endossa a qualidade do produto quando a imagem do varejo é favorável.

Estudos de Davies e Brito (2004) revelam que as marcas próprias que levam o nome do varejista estão se tornando marcas fortes, capazes de competir com as marcas de fabricantes. Segundo os autores, em mercados europeus, em especial na Inglaterra, algumas marcas próprias de varejo que adotaram o nome da loja proporcionam aos clientes uma imagem que reflete segurança, qualidade superior e exclusividade. Entre as alternativas, cabe ao distribuidor decidir sobre o melhor nome a ser adotado.

Outro elemento importante da marca é seu invólucro, isto é, sua embalagem e ou rótulo²⁴. Para Crosier (2005, p. 297), “embalagem é a promoção via exposição que garante a exibição a clientes no ponto de venda, em troca do custo do projeto (*design*) e produção da

²⁴ Neste trabalho entende-se que o rótulo faz parte da embalagem, ou seja, ambos representam a face externa do invólucro do produto.

embalagem”. Para esse autor o elemento embalagem está presente tanto nas decisões de produto/marca quanto nas decisões de comunicação. A embalagem representa na prática um elemento de atração do cliente (OLIVEIRA, 2005). Ela visa comunicar visualmente os atributos da marca que podem variar desde apelos tecnológicos, realizados através de embalagens sofisticadas por exemplo, até questões ambientais, como no caso de embalagens recicláveis (ROCHA e CHRISTENSEN, 1999).

Alguns distribuidores empregam em suas marcas próprias padrões de embalagem e rotulagem parecidos com os de outras marcas já conhecidas. Contudo, essa possibilidade de imitação da embalagem de outra marca pode confundir o cliente e muitas vezes gerar uma situação desfavorável ao distribuidor (TAVARES, 1998). Como é comum os clientes utilizarem a aparência como forma de estímulo para a busca de produtos, as associações de marca através da embalagem podem voltar-se exclusivamente à marca mais conhecida (que geralmente é a marca de fabricante).

A embalagem deve proporcionar à marca a notoriedade de um julgamento prévio (de qualidade, preço, tamanho etc.) efetuado pelo cliente (CHETOCHINE, 1999). Assim, se a marca própria não possuir a capacidade de diferenciação também na embalagem, ela acaba entendida como uma imitação. Imitações não são originais e, portanto, são vistas como inferiores. Em contrapartida, se a marca própria possuir uma embalagem distinta, exclusiva, ou até mesmo inédita, em um mercado onde muitas marcas se repetem em várias lojas, ela conquistará um diferencial competitivo (SOUZA e NEMER, 1993).

2.2.6.2 Aspectos do binômio preço-qualidade

Para muitos produtos e marcas, é comum o preço ser o indicador da qualidade (CERTO e PETER, 1993). Na realidade “alguns clientes acreditam que um produto, sendo

mais caro, é um produto melhor” (WEINSTEIN, 1995, p. 232). Dessa forma, o preço possui a capacidade de criar a imagem de produtos e marcas (CERTO e PETER, 1993) e sua relação com a qualidade é evidente para os clientes. Segundo Rocha e Christensen (1999, p. 109) alguns estudos sobre a percepção da relação preço-qualidade mostraram que:

- a) o preço é um dos atributos usados pelo consumidor para avaliar a qualidade do produto;
- b) o preço é utilizado para avaliar a qualidade quando ele é a única informação disponível, isto é, outras informações sobre o produto minimizam o papel do preço como indicador da qualidade;
- c) o preço é usado como indicador de qualidade quando a marca é pouco conhecida;
- d) a associação entre preço e qualidade ocorre para determinados produtos em mercados com características específicas; assim devem ser consideradas as diferenças de mercado-alvo;
- e) o preço é considerado elemento fundamental na avaliação da qualidade do produto em situações percebidas como de alto risco, nas quais o cliente possui pouca confiança em seu próprio julgamento; na medida em que o conhecimento do produto e da marca é estabelecido, o preço perde participação no papel de indicador de qualidade.

No caso das marcas próprias, a relação preço-qualidade é maneira importante de demonstrar a evolução desta estratégia²⁵. Há alguns anos, as marcas próprias foram vistas pelos clientes e até mesmo por alguns varejistas, como um produto de baixa qualidade oferecido a preço igualmente inferior. Até mesmo alguns autores relegaram o papel das marcas próprias e fizeram alusão à baixa qualidade dos produtos transmitindo a idéia de que a “marca própria é apenas uma oferta de preço baixo todo dia” (SHOCKER et al., 1994, p. 153), ela é uma “intrusa de mercado que deve ser combatida com estratégias que reforcem a imagem das marcas de fabricantes” (SCOTT, 1994, p. 51).

²⁵ Vide a evolução das marcas próprias apresentada no quadro 02 por Laaksonen e Reynolds (1994).

Conforme mencionado, o preço de custo das marcas próprias é inferior aos das outras marcas, o que permite ao distribuidor alcançar margens maiores através da prática de preços mais baixos (PARENTE, 2000). Todavia, Steiner (2004) ressalta que o aumento de participação de mercado da marca própria está cada vez menos relacionado ao elemento preço. Atualmente podem ser encontradas marcas próprias com preços superiores aos das marcas de fabricantes (DAVIES e BRITO, 2004). Segundo Corstjens e Lal (2000) existe certa tendência em enfatizar o desenvolvimento de marcas próprias com alta qualidade e não somente marcas baseadas em preços baixos. Conforme os autores, a qualidade da marca própria tem sido sustentada através de uma estratégia de diferenciação baseada em serviços, preços e amplo sortimento de produtos.

Parente (2000) afirma que o binômio preço-qualidade representa duas dimensões, interligadas e dependentes, dos segmentos de mercado que a empresa pretende atender. Desta forma, essas dimensões identificam como a estratégia de marca própria será posicionada e como ela se compara às estratégias de marca dos concorrentes.

Nesse sentido, Steiner (2004) e Oliveira (2005) afirmam que é comum os varejistas e distribuidores possuírem dois ou três tipos de estratégias de marca própria baseadas na relação preço-qualidade. Uma delas é a estratégia do tipo “preço baixo”, com um substancial desconto no preço em relação às marcas de fabricantes. Essa estratégia objetiva atender os clientes sensíveis ao preço que buscam obter vantagem econômica.

Outra estratégia consiste na prática de “preço intermediário”, quando os produtos possuem uma qualidade reconhecida e o preço é compatível a esta qualidade. De acordo com Oliveira (2005) a maioria das marcas próprias são gerenciadas através desta estratégia. Marcas próprias com preços intermediários tanto podem concorrer com marcas tradicionais, podendo até mesmo, alcançar a liderança em alguns segmentos, quanto podem ser apenas seguidoras de mercado.

Outra alternativa é a estratégia do tipo “preço *premium*”, em que a qualidade é o elemento justificador do preço. Essa qualidade (características do produto, embalagem, serviços etc.) é no mínimo igual ou superior ao das marcas de fabricantes, o que permite elevação dos preços. Segundo Steiner (2004), existe uma parcela considerável de clientes interessados na aquisição do aspecto “*premium*” de algumas marcas próprias. A reputação criada por uma marca “*premium*” reduz a incerteza do cliente na compra da marca própria.

Conforme Corstjens e Lal (2000), a fidelidade e a rentabilidade que as marcas próprias podem proporcionar estão condicionadas à compreensão da distinção entre marcas próprias de qualidade aceitável e marcas próprias de baixa qualidade. Assim, o uso de marcas próprias de qualidade aceitável proporciona a possibilidade de diferenciação, fidelidade à loja e rentabilidade. Em contraste, o uso de marcas próprias de baixa qualidade abre caminho para uma estratégia de preço que enfatize um mercado-alvo sensível ao preço.

Assim, a empresa deve ajustar sua relação preço-qualidade para que os produtos sejam posicionados da melhor forma nos segmentos pretendidos.

2.2.6.3 Aspectos de segmentação e posicionamento

Conforme abordado, a identificação de segmentos de mercado é essencial para o sucesso de um produto/marca. De acordo com Oliveira (2005, p. 57) “segmentar uma marca significa capacitá-la para atender as necessidades de um determinado grupo de clientes”. As atividades de segmentação e a escolha do mercado-alvo além de ajudarem os distribuidores a posicionarem a marca, ainda oferecem suporte à decisão sobre quais e quantas categorias de produtos receberão marca própria.

De acordo com Hoch e Banerji (1993) a decisão sobre quais categorias de produtos a empresa vai introduzir marca própria envolve análises sobre a recuperação do

investimento, averiguação do volume potencial, nível de margens, giro dos produtos etc. Além disso, a empresa necessita averiguar as características do mercado analisando principalmente a posição das marcas concorrentes, as barreiras à entrada e as características dos clientes no segmento escolhido (onde, quando e com que frequência compram e se compram pelo preço, pela qualidade, pela exclusividade etc.). Oliveira (2005) destaca que a determinação dos segmentos influencia a decisão sobre outros elementos, como o uso de um ou vários nomes de marca, tipos de embalagens e formas de comunicação, que afetam o custo do investimento em marketing.

Segundo Oliveira (2005) os produtos alimentícios, com destaque para as *commodities*, tradicionalmente são os primeiros produtos a receberem marca própria. Em uma fase inicial e experimental esses produtos oferecem riscos menores caso a estratégia não tenha sucesso. Entretanto, quando a empresa desenvolve produtos de qualidade e com um diferencial competitivo evidente, produtos não-alimentares, eletrônicos e até artigos de luxo podem receber marca própria. Para Baltas (2003), as marcas próprias são, em si mesmas, instrumentos para a segmentação de mercado, pois elas proporcionam uma forma de diferenciação da loja (varejo ou atacado) no mercado concorrencial.

As decisões sobre quais e quantos segmentos a empresa vai atender possui implicações diretas sobre como a empresa vai posicionar sua marca. De acordo com Kotler e Keller (2006), o posicionamento da marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, que objetivos ela ajuda o consumidor a alcançar e como o faz de maneira inconfundível. Segundo os autores, o objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa.

O posicionamento da marca é elemento indissociável da capacidade de diferenciação da marca. Segundo Tybout e Sternthal (2001, p. 41), “a diferenciação da marca é introduzida por meio da identificação de uma diferença que permita à marca dominar a

concorrência a partir de um benefício importante para os consumidores”. Assim, se não existir uma diferença significativa e perceptível para o cliente, a marca perde seu valor e acaba por se transformar em mais uma concorrente em preço (KOTLER e KELLER, 2006).

Para Aaker (1998), o processo de segmentação de mercado, atributos do produto, nomes, embalagens, estratégias de distribuição e propaganda são elementos capazes de desenvolver as bases de diferenciação de uma marca. Qualquer que seja a base de diferenciação, devem ser feitos esforços para dar, aos consumidores, motivos para crer que a marca detém um benefício (TYBOUT E STERNTHAL, 2001). Desta forma, o efeito diferencial da marca facilita o posicionamento da marca no mercado.

Aaker (1998) destaca que além do posicionamento da marca, a diferenciação também pode ser usada para refletir como uma empresa busca ser percebida. Neste sentido, a diferenciação da marca própria é vista como necessidade para muitos distribuidores, principalmente no setor varejista que utiliza as marcas próprias para reforçar sua imagem, esteja ela vinculada ao preço baixo, à qualidade, à exclusividade, à segurança ou a outros atributos (KOTLER e KELLER, 2006).

Para Morton e Zettermeyer (2004) a razão chave para os distribuidores desenvolverem marcas próprias de valor está no controle que eles exercem sobre o posicionamento das marcas. Isso significa que varejistas e atacadistas decidem melhor sobre o posicionamento da marca própria do que os fabricantes decidem sobre suas marcas. Os autores afirmam que os distribuidores são mais hábeis em identificar a preferência de seus clientes. Uma vez que os distribuidores definem suas marcas através de especificações de qualidade, sabor (para alimentos), tamanho, forma, cor, tipo de letra, design da embalagem, preço, disposição do produto na loja e formas de comunicação, eles conseguem posicionar suas marcas exatamente sobre o mercado-alvo pretendido.

O poder exercido sobre a decisão de posicionamento permite ao distribuidor negociar com os fabricantes alguns termos do contrato de fornecimento de marcas nacionais. A pressão sobre alguns fabricantes de marcas tradicionais resulta em implicações estratégicas que determinam a maneira como os distribuidores negociam o posicionamento das marcas próprias em relação às marcas de fabricantes (MORTON e ZETTELMAYER, 2004).

Outro fator negociado sob a ótica do posicionamento é a questão da canibalização de marcas. De acordo com Harvey et al. (1998) a canibalização é um conceito que foi criado pelos próprios fabricantes para eliminar ou substituir extensões de marcas ou produtos em declínio, por novas linhas de produtos ou novas marcas. Todavia, os distribuidores (principalmente os varejistas) podem canibalizar as marcas de fabricantes através da estratégia de marcas próprias. Neste caso, a canibalização ocorre quando o varejista posiciona a marca própria no mesmo segmento de clientes de uma marca tradicional, quando o fabricante desta marca é o mesmo fornecedor da marca própria do varejista, ou seja, as marcas do fabricante/fornecedor e do varejista passam a competir pelo mesmo mercado-alvo em preço, qualidade, serviços, benefícios etc.

As vantagens em custo e conseqüente menor preço por qualidade equiparável às marcas tradicionais, favorecem as marcas próprias do varejo que passam a capturar participação de mercado das marcas de fabricantes (HARVEY et al., 1998). Como reação, os fabricantes poderiam investir mais em propaganda para revitalizar a imagem de sua marca (KOTLER e KELLER, 2006). Entretanto, devido à elevação dos gastos promocionais e conseqüente redução da lucratividade, os fabricantes preferem ceder ao poder exercido pelo varejo, negociando algumas vantagens nas relações comerciais que beneficiam os varejistas. Em troca, os varejistas posicionam suas marcas em segmentos diferenciados quase sempre representados por posições intermediárias (HARVEY et al., 1998).

2.2.6.4 Aspectos de imagem e comunicação

A imagem de marca é um elemento vinculado ao posicionamento e à diferenciação da marca (ROONEY, 1995). As evidências dessa relação podem ser encontradas no conceito de posicionamento: “posicionamento, é a criação de uma posição ou imagem na mente do consumidor que seja diferenciada em relação às marcas da concorrência, a fim de obter vantagem competitiva” (LIMEIRA, 2003b, p. 104).

Segundo Limeira (2003b) a imagem de marca é o conjunto de percepções e associações que o cliente desenvolve com relação a um produto. Nesse sentido, Ries e Trout (1993, p. 16) afirmam que “o marketing é uma batalha de percepção de imagens e não de produtos”. Segundo os autores, o posicionamento não é o que a empresa faz com o produto e sim, o que ela faz com a mente do cliente potencial. Para Gensch (1978) a percepção de imagens é a habilidade individual dos clientes de mensurar os atributos da marca que eles consideram importantes em função da percepção associada às alternativas disponíveis, às influências de promoções passadas e à reputação e credibilidade da marca.

As empresas que forem capazes de mensurar a imagem que o cliente possui de sua marca podem ajustar sua estratégia de posicionamento no segmento mais vantajoso (GENSCH, 1978). Desta forma, “é melhor ser o primeiro na mente dos clientes, do que ser o primeiro no mercado” (RIES e TROUT, 1993, p. 15). A participação de mercado é apenas uma consequência do que é feito na mente dos clientes.

Além da imagem de marca, as empresas também podem desenvolver sua própria imagem. Segundo McKenna (1999) a empresa que consegue construir uma imagem singular de si mesma, obtém alguns benefícios de caráter duradouros, como:

- a) custos mais baixos de vendas: uma empresa de posição sólida faz com que o mercado aceite novos produtos com facilidade, pelo simples fato de conter o nome ou marca da empresa; a força de vendas beneficia-se da construção da imagem;
- b) preços mais altos: algumas empresas conseguem cobrar altos preços por produtos de qualidade superior;
- c) penetração mais rápida no mercado: as formas de comunicação da empresa são absorvidas mais rapidamente pelo público-alvo;
- d) lealdade do cliente: os clientes sentem-se mais seguros quando fazem negócios com uma empresa reconhecida;
- e) melhor recrutamento: empresas de posição sólida recrutam os melhores talentos humanos;
- f) lealdade do empregado: a imagem da empresa encoraja os empregados a identificarem-se com os objetivos da empresa; isso aumenta o comprometimento com a organização.

Rocha e Christensen (1999) alertam para uma possível contradição ou inconsistência tanto do posicionamento do produto quanto da empresa em relação à imagem efetivamente projetada no mercado. Segundo os autores a “imagem” de uma empresa é formada por seu posicionamento atual e passado; experiências pessoais e conhecimentos adquiridos, ao longo do tempo, pelos clientes em seu contato com a empresa e seus produtos; imagens projetadas pelas empresas e produtos concorrentes e, impactos do ambiente externo.

Esta ressalva ajuda a explicar tanto a imagem desfavorável que os produtos de marca própria adquiriram no passado quanto o atual sucesso das marcas próprias. Conforme discutido, a experiência anterior dos clientes com os produtos de marca própria não foi satisfatória, quando a percepção de baixa qualidade criou uma imagem desfavorável. Todavia, o aumento da importância dos distribuidores, principalmente das grandes redes de varejo nas relações com os clientes, associado à perspectiva de marketing que atribuiu às marcas próprias a percepção de valor, está gradativamente desenvolvendo uma nova imagem

favorável às marcas próprias. Nesse caso, a imagem positiva de credibilidade e confiança que muitos varejistas adquiriram, facilitou a construção dessa nova imagem.

De acordo com Datta (2003) os distribuidores devem avaliar e identificar os atributos valorizados pelos clientes para que eles possam criar sua “imagem de marca”. Além disso, a empresa também precisa compreender a relação entre imagem da marca própria e imagem da empresa e reconhecer se sua própria imagem é valorizada pelos clientes.

Como exemplo, Ailawadi e Keller (2004) mencionam que a imagem do varejista, pode ser atribuída a cinco dimensões principais: acesso à loja (distância que o cliente vai percorrer até chegar ao local onde a loja está instalada); atmosfera da loja (fatores que afetam a percepção dos clientes); preço e promoção (percepção da estratégia de preços da loja e promoções de preços); sortimento da categoria de produtos (mensuração pelo cliente de quão ampla são as opções de compra) e o sortimento de marcas dentro de cada categoria.

Um recente estudo desenvolvido por Vahie e Paswan (2006) concluiu que a percepção de qualidade da atmosfera da loja influencia a percepção de qualidade da marca própria. Segundo o estudo, o gerenciamento da atmosfera da loja também proporciona meios eficazes de comunicação dos produtos de marca própria. Assim, alguns elementos presentes no ambiente da loja como *displays*, música, iluminação, ar condicionado, decoração, limpeza, gôndolas modernas e funcionários asseados e prestativos, ajudam a transmitir uma imagem positiva da loja que é retransmitida para as marcas próprias. Datta (2003) ressalta que é exatamente essa imagem que será transferida para os produtos e comunicada aos clientes.

A comunicação da marca própria consiste nos esforços promocionais que procuram posicionar a marca na mente dos clientes criando uma imagem que transmita seus atributos diferenciáveis. Segundo Steiner (2004), a maior aproximação que os distribuidores possuem com o cliente permite que as ações de comunicação dos produtos de marca própria

sejam melhor trabalhadas. Assim, o distribuidor é capaz de executar ações promocionais e de divulgação que coloquem as marcas próprias em primeiro plano.

O estudo de Veloso (2004) identificou que os esforços de comunicação para as marcas próprias consistem em demonstração, degustação de produtos, distribuição de amostras grátis, posicionamento dos produtos na gôndola, exposições especiais dos produtos, tablôides e folhetos especiais exclusivos para a divulgação das marcas próprias. O autor também identificou os esforços das empresas em desenvolverem atividades de divulgação das marcas próprias entre os funcionários.

Van Gelder (2004) conclui que as empresas devem definir internamente qual será o posicionamento da marca, sua identidade e personalidade para que, após a comunicação destes conceitos, seja analisada externamente a percepção, reputação, e fidelidade dos clientes à marca.

2.2.6.5 Aspectos do canal de distribuição

A utilização de marcas próprias possui implicações estratégicas que impactam os relacionamentos no canal de distribuição. Uma vez que os canais de distribuição constituem uma rede organizada de agências e instituições combinadas, que desempenham as atividades mercadológicas necessárias para ligar produtores e usuários (BERMAN, 1996), as políticas e estratégias de marca dos participantes do canal, sobretudo relativas às marcas de fabricantes e às marcas próprias de distribuidor (atacadista ou varejista), consistem em uma área crítica de decisão no canal de distribuição (BOWERSOX e COOPER, 1992).

Segundo Garretson et al. (2002), a relação entre fabricantes e distribuidores pode ser caracterizada como de dependência mútua e de constante luta pelo controle do canal. Esta disputa cria relações conturbadas entre as partes, pois ao mesmo tempo em que um

precisa do outro, simultaneamente eles competem para maximizar seus lucros. A competição entre fabricantes e distribuidores impulsionada pela disputa entre marca nacional e marca própria cria sérios problemas no canal de distribuição (SHOCKER et al., 1994; ROSENBLOOM, 2002). É comum atribuir-se à disputa de marcas a razão para alguns conflitos dentro do canal (BOWERSOX e COOPER, 1992).

A competição com as marcas próprias está assustando muitos fabricantes de marcas tradicionais (KOTLER e KELLER, 2006). Essa disputa está obrigando alguns fabricantes de marcas nacionais a concentrarem-se em mercados-alvo nos quais as marcas próprias não competem (SHOCKER et al., 1994). De acordo com Steiner (2004) a disputa entre as marcas próprias e as marcas de fabricantes está baseada nos seguintes elementos: preço, espaço na gôndola do ponto de venda, qualidade, inovação como um elemento de diferenciação e propaganda da marca.

Contudo, existe uma implicação desfavorável ao distribuidor nesta disputa. As marcas próprias são de propriedade e controle dos distribuidores mas, em sua maioria, não são produzidas por eles. Isto significa que os distribuidores precisam de fabricantes que estejam dispostos a fornecer produtos para as marcas próprias. Como reflexo das divergências estratégicas, alguns fabricantes não encontram muitas vantagens e se recusam a fabricar produtos com a marca do distribuidor (BOWERSOX e COOPER, 1992). As marcas próprias têm sido vistas como uma ameaça pelos fabricantes, uma vez que disputam espaço no ponto de venda, a preferência do consumidor e, conseqüentemente, a participação de mercado (SOUZA e NEMER, 1993).

Entretanto, a constante evolução das marcas próprias, revela que muitos fabricantes encontram vantagens no fornecimento de produtos com a marca do distribuidor, tais como: reduzidas despesas de marketing (em alguns casos, a níveis próximos de zero), vendas e distribuição; o fabricante é “anônimo” (com exceções); permite redução de

capacidade ociosa da fábrica; volume de produção/vendas assegurado por prazo definido; e geralmente é um negócio lucrativo com risco reduzido (SOUZA e NEMER, 1993).

As vantagens obtidas pelos fabricantes, não necessariamente consistem em desvantagens para os distribuidores (salvo algumas exceções). Desta forma, o relacionamento atual entre fabricante de marca própria e distribuidor, é caracterizado por poucas divergências e acordos contratuais (VELOSO, 2004). A aquisição dos produtos de marca própria deixou de ser um problema no canal de distribuição e passou a ser visto pelos distribuidores como atividade estratégica tão importante quanto o gerenciamento dos elementos de marketing.

2.2.7 Aquisição dos produtos para a marca própria

Em muitas empresas, a estratégia de compras está se tornando mais estreitamente ligada à estratégia empresarial (BAILY et al., 2000; HUTT e SPEH, 2001). Nas empresas comerciais, caracterizadas pela ausência de um processo de produção, o exercício da função compras é uma atividade essencial para garantir o giro de mercadorias (VAN WEELE, 2005) e oferecer produtos no tempo certo e ao menor custo total (ALVES, 2001).

Segundo Van Weele (2005) a função compras para as empresas comerciais está além da simples compra de produtos. Atualmente as empresas não produtoras estão mais cientes dos conceitos e técnicas de gestão de suprimentos, uma vez que a função compras não se restringe apenas ao processo de negociação com fornecedores (fabricantes dos produtos para revenda), estendendo-se também para controle de qualidade e de custos, principalmente quando se refere aos produtos que possuem a marca própria do revendedor²⁶.

²⁶ Ressalta-se novamente, a importância da empresa possuir uma cultura de marketing orientada para o mercado, onde o departamento de compras, entre outras funções, está integrado e comprometido com esta filosofia. Desta forma, a função compras procura buscar proativamente os melhores fornecedores, construindo relações de longo prazo mais confiáveis e de melhor qualidade, além de não comprometer a qualidade da compra na busca de economias em preço (KOTLER e KELLER, 2006).

De acordo com Martins (1999), Alves (2001), Ballou (2001) e Dantas et al. (2002) a função compras (ou suprimentos) envolve as atividades de: pesquisar produtos e serviços, localizar, selecionar e desenvolver fornecedores, classificar o desempenho do fornecedor, negociar preço e condições de pagamento, estabelecer contratos, emitir e acompanhar as ordens de compra (*follow-up*), controlar o recebimento do material para garantir as especificações solicitadas e avaliar o desempenho dos fornecedores quanto aos prazos de entrega e a qualidade do material fornecido. Conforme Martins (1999), Baily et al. (2000) e Slack et al. (2002) os objetivos básicos dessas atividades resumem-se em: custo; prazo de entrega; quantidade; qualidade e flexibilidade dos fornecedores.

Entre essas atividades, garantir a qualidade do produto de marca própria através da seleção e monitoramento dos fornecedores, destaca-se como importante requisito para que o distribuidor alcance os objetivos da marca no mercado-alvo.

2.2.7.1 O processo de seleção e avaliação dos fornecedores de marca própria

Rosenbröijer (2001) destaca que a estratégia de marca própria depende da relação do distribuidor com sua fonte de suprimento. Nesse sentido, para garantir a qualidade dos produtos de marca própria, a decisão sobre quem vai fabricar o produto determina, em parte, o sucesso da estratégia.

Contudo, antes de determinar qual será a fonte de suprimento, o distribuidor precisa decidir sobre como o fabricante vai fornecer a marca própria. Segundo Baily et al. (2000) existem duas formas em que o fabricante pode fornecer marca própria. Na primeira, o fabricante pode fornecer produtos de sua linha de produção padrão, ou seja, produtos idênticos aos comercializados por ele, mas com a marca do distribuidor. A outra forma é a

“compra por especificação”, na qual o revendedor especifica detalhadamente todos os atributos referentes a matérias-primas, processos, métodos de controle e qualidade.

Para Batra e Sinha (2000) especificações rígidas sobre a formulação dos produtos, os métodos de produção, selos de aprovação entre outras formas de garantia da qualidade industrial, ajudam a reduzir a incerteza que o consumidor sente quanto à qualidade do produto de marca própria. Todavia, na relação entre distribuidor e fabricante existe interdependência de recursos que faz com que “o distribuidor controle sua marca própria sob um controle indireto do fabricante” (ROSENBRÖIJER, 2001, p. 11). Isso significa que mesmo quando o distribuidor determina as especificações dos produtos, o fornecimento vai depender da análise da viabilidade de produção realizada pelo fabricante. Toillier (2003) alerta que mesmo que o fabricante tenha capacidade ociosa, a produção de marcas próprias pode envolver maiores complexidades de fabricação que podem aumentar os custos.

Desta forma, é necessário que o distribuidor selecione fornecedores dispostos e capazes de atender às suas especificações. Lambert et al. (1998) descrevem o seguinte procedimento para a seleção dos fornecedores: 1) identificar todos os fornecedores em potencial para o item a ser comprado e criar uma lista de fatores pelos quais cada fornecedor será avaliado; 2) avaliar o desempenho de cada fornecedor individualmente para cada fator; 3) determinar o peso de cada fator em sua situação específica; 4) comparar a soma dos pontos conquistados por cada fornecedor.²⁷

Baily et al. (2000) mencionam alguns critérios para a seleção dos fornecedores:

- desempenho anterior: este método avalia os fornecedores por seu histórico de desempenho em transações anteriores; o comprador utiliza essa informação para selecionar os melhores fornecedores para avaliação;
- reputação: este método é amplamente utilizado por compradores experientes que

²⁷ Esse procedimento é chamado “plano de pontuação” também mencionado por Hutt e Speh (2001).

- identificam no fornecedor suas habilidades no mercado;
- visita e avaliação: envolve uma visita do comprador ao fornecedor para avaliar sua capacitação em produzir/fornecer com qualidade; a visita avalia os sistemas de produção e as instalações, inspeciona os instrumentos de medição da produção, e promove a checagem e avaliação das rotinas de mensuração e de outros dispositivos de teste; esse método despende mais tempo e pode custar mais caro que os demais;
 - certificação de terceiros: é a visita ao fornecedor de uma organização independente contratada pelo comprador e/ou fornecedor que avaliará a qualidade do fornecedor e disponibilizará os resultados na forma de certificação da qualidade;
 - avaliação de amostras de produtos: os produtos oferecidos pelo fornecedor serão avaliados por seu desempenho final.

Mais especificamente, Oliveira (2005) apresenta os principais critérios de seleção dos fornecedores de marca própria; são eles: verificação da idoneidade e credibilidade do fornecedor; levantamento da estabilidade financeira e situação fiscal; análise da capacidade produtiva, ociosa e de instalação; comparação do grau de competitividade da fábrica e do produto; levantamento do histórico do fornecedor nos últimos anos; análise do tamanho da empresa; auditoria da fábrica; verificação da capacidade de manutenção da qualidade final do produto; análise do sistema de logística nacional e verificação do sistema de atendimento aos consumidores nacionalmente.

Além desses, também podem ser considerados outros critérios adicionais. Baily et al. (2000) mencionam o critério da proximidade do fornecedor, pois, em muitos casos, a localização geográfica da fonte de suprimentos, passa a ser importante fator na medida em que impacta na determinação do custo logístico e na manutenção da qualidade de determinados produtos. O mesmo autor menciona também um possível critério de promoção, no qual o distribuidor pode requerer algum tipo de apoio promocional do fornecedor. Toillier

(2003) acentua que é importante o fabricante possuir um suporte de marketing para desenvolver ações promocionais em conjunto com o detentor da marca.

Van Weele (2005) menciona o critério da qualidade e segurança do produto principalmente no que se refere às questões éticas e ambientais, uma vez que problemas desta ordem podem afetar diretamente o nome e a imagem do revendedor. Segundo Van Weele (2005), os revendedores podem requerer que os fabricantes se responsabilizem por problemas na qualidade do produto e ou reclamações dos clientes assumindo as eventuais despesas. Todavia, dependendo do problema, nenhuma despesa financeira é capaz de cobrir a perda da credibilidade do revendedor. Por essa razão, Toillier (2003) afirma que é comum a responsabilidade da qualidade ser dividida entre o detentor da marca e o fabricante.

Outro critério importante está relacionado à disposição dos fornecedores no estabelecimento de acordos de longo prazo. Blythe e Zimmerman (2005) afirmam que o investimento em relacionamentos de longo prazo, reduz o risco do negócio e a complexidade do relacionamento com o fornecedor. Desta forma, o estabelecimento de acordos recíprocos de longo prazo é uma forma de garantir o padrão de qualidade dos produtos e o abastecimento regular (SOUZA e NEMER, 1993).

Estabelecidos os critérios, o fornecedor será selecionado segundo um conjunto de habilidades, representado por suas capacidades tecnológicas (de projeto/produto, de processo e fabricação e de gestão), em atender às especificações para conformidade do produto, de entrega (tempo e forma de entrega) e de custos (redução de preço dos produtos adquiridos) (MARTINS, 1999). Segundo Oliveira (2005) o ideal é mesclar os critérios de seleção optando prioritariamente por aqueles que atendam às necessidades do comprador.

Toillier (2003) e Van Weele (2005) concluem que é imperativo o estabelecimento de acordos contratuais que definam os termos e as condições relacionados ao preço, forma de estocagem, tamanho do pedido, forma de pagamento, prazo de entrega,

controle de qualidade e segurança do produto, garantias envolvidas e duração do contrato, para estabelecer vínculo comercial.

Por fim, o desempenho do fornecedor selecionado deve ser constantemente monitorado, utilizando-se os mesmos critérios de seleção, pois são estes que atendem às necessidades especificadas pelos compradores. Assim, após a seleção do fornecedor, freqüentes auditorias de produção com inspeção no controle de qualidade (produto, embalagem, experimentação em teste cego) (OLIVEIRA, 2005) ajudam a monitorar o desempenho do fornecedor que deve seguir todas as especificações estabelecidas no contrato de fornecimento.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A apresentação metodológica da pesquisa pressupõe detalhada descrição de todas as atividades e procedimentos que foram adotados durante a realização da mesma. O esquema da figura 12 demonstra como está organizado este capítulo.

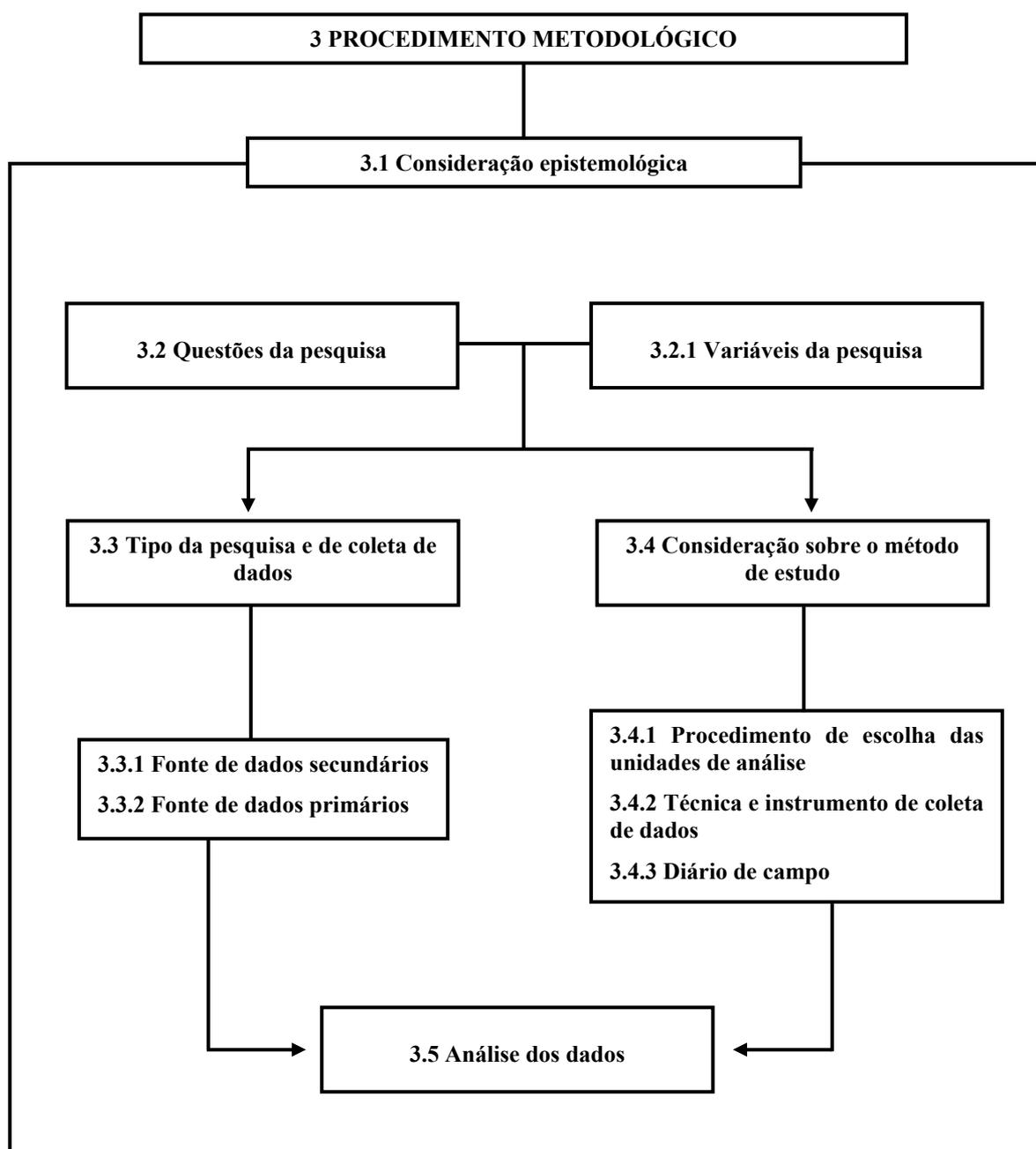


FIGURA 12. Organização do procedimento metodológico.

Fonte: elaborada pelo autor.

3.1 Consideração epistemológica

Antes do detalhamento dos procedimentos metodológicos, é relevante destacar o exercício de reflexão epistemológica realizado nesta pesquisa. Conforme Champagne (1996) a incorporação cognitiva dos preceitos científicos sobre as ciências sociais auxiliam o pesquisador na construção do problema, na mobilização das teorias dos autores e no estabelecimento dos procedimentos de coleta e análise de dados.

A concepção inicial da pesquisa foi centrada na necessidade científica da objetivação. Desta forma, fez-se necessário o isolamento dos “pensamentos automáticos” do senso comum sobre o tema que inviabilizavam a construção do problema, ou seja, houve a necessidade de se estabelecer um distanciamento das pré-construções generalistas. Esse procedimento chamado “ruptura objetivante” (CHAMPAGNE, 1996) abriu caminho para que a pesquisa desvendasse a realidade empírica.

Outrossim, procurou-se traçar na revisão teórica como o assunto foi institucionalizado em sua origem, através da identificação de argumentos que reforçam o positivismo desta estratégia nas empresas. De acordo com Champagne (1996), tão importante quanto entender o objeto de estudo é entender o sistema de forças que o afetam. Isso justifica a determinação de objetivos específicos que auxiliam a compreensão do problema.

Quanto aos procedimentos de coleta, existiu preocupação na construção dos roteiros de entrevista. Procurou-se formular cuidadosamente os tópicos para que a pesquisa não fosse enviesada quanto à integridade das respostas sobre a realidade. Segundo Hacking (2002), as respostas podem representar apenas uma necessidade de se estabelecer uma “imagem ideal” que o entrevistado possui do comportamento de sua organização. Assim, algumas perguntas podem criar reações, e não respostas nos entrevistados. Por isso, a

realização de comparação argumentada (CHAMPAGNE, 1996) entre teoria e realidade durante a análise de dados, ajudou a construir um conhecimento científico não tendencioso.

Apesar das dificuldades de se controlar um enfoque sócio-indutivo (isto é, que pode ser constatado empiricamente) sobre o objeto de estudo, o pesquisador procurou realizar uma pesquisa empírica séria e tão congruente o quanto possível, com a realidade.

3.2 Questões da pesquisa

De acordo com Triviños (1992, p. 107), “as questões de pesquisa representam o que o investigador deseja esclarecer” e devem ser formuladas a partir do problema e dos objetivos da pesquisa. Desta forma, as questões da pesquisa são:

- Quando e porque o atacado passou a adotar a estratégia de marcas próprias?
- A estratégia de marca própria está estruturada sob quais elementos de marketing?
- Como cada elemento de marketing influencia o gerenciamento desta estratégia?
- De acordo com a teoria, os elementos de marketing gerenciados pelo atacado são os mesmos elementos gerenciados pelo varejo?
- Quais as vantagens e desvantagens da estratégia de marca própria para o atacado? Em que aspecto elas condizem ou diferem das apresentadas na teoria (com base no varejo)?
- Quais são as características do processo de seleção e avaliação de fornecedores para as marcas próprias no atacado? Quais as etapas deste processo? Em quais aspectos este processo influencia o gerenciamento da estratégia de marcas próprias do atacado?

3.2.1 Variáveis da pesquisa

Segundo Pádua (1997, p. 56) “a variável é um valor ou uma propriedade (característica) que pode ser medida através de diferentes mecanismos operacionais, que verificarão a relação entre estas características ou fatores”. Contudo, Gil (1996) afirma que a variável pode assumir diferentes valores ou diferentes aspectos, segundo os casos particulares ou as circunstâncias. Desta forma, o estabelecimento de variáveis não significa que exista obrigatoriedade de mensuração, elas podem representar apenas uma propriedade de um fator considerado importante para o desenvolvimento da pesquisa.

Portanto, as variáveis dispostas no quadro 04 possuem um caráter indicativo, pois tal como as questões da pesquisa, auxiliaram o pesquisador no desenvolvimento do instrumento de coleta de dados. Estas variáveis foram apontadas pela literatura geral de marketing e pela literatura específica sobre a estratégia de marcas próprias no varejo, como elementos importantes no desenvolvimento da estratégia de marcas próprias. Cabe ressaltar, que as variáveis descritas no quadro 04, possuem aspecto geral, ou seja, cada variável pode estar relacionada a vários outros elementos que a envolve. Assim como as questões da pesquisa (item 3.2), as variáveis assumem caráter indicativo ou norteador.

VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO	AUTORES
<i>Histórico e Compreensão da Estratégia</i>		
Entrada no mercado/ambiente	Representa os fatores ou características do mercado que influenciaram no passado e influenciam atualmente a decisão de desenvolver marcas próprias.	Greenley (1989), Certo e Peter (1993), Hooley et al. (1993), Shocker et al. (1994), Chetochine (1999), Burt (2000), Oliveira e Machado (2003).
Categoria de produtos	Representa o processo de escolha sobre quantas e quais categorias de produtos vão receber marcas próprias; e em quais categorias a estratégia possui maior vantagem.	Hoch e Banerji (1993), Dhar et al. (2001), Oliveira (2005), Kotler e Keller (2006).
Objetivos da estratégia	Representa os objetivos da empresa com o desenvolvimento de marcas próprias no passado e no presente.	Laaksonen e Reynolds (1994), Churchill e Peter (2000).

QUADRO 04. Conjunto de variáveis indicativas da pesquisa.

Continuação QUADRO 04.

Compromisso com a estratégia	Representa o comprometimento e a responsabilidade compartilhada (ou não) entre as áreas funcionais da empresa e os funcionários com o desenvolvimento da estratégia.	Day (2001), De Chernatony (2001), Limeira (2003a), Baker et al. (2005), Kotler e Keller (2006).
Fatores Motivadores da Estratégia		
Vantagens/Oportunidades	Representa o conjunto de vantagens ou oportunidades (pontos positivos) que a estratégia de marcas próprias proporciona ao distribuidor e que motivam o desenvolvimento da estratégia.	Souza e Nemer (1993), Hoch e Banerji (1993), Hoch (1996), Dhar e Hoch, (1997), Batra e Sinha (2000), Dhar et al. (2001), Garretson et al. (2002), Datta (2003), Ailawadi e Keller (2004), Mcgoldrick (2005), Bell et al. (2005).
Desvantagens/Dificuldades	Representa o conjunto de desvantagens ou dificuldades (pontos negativos) que a estratégia de marcas próprias proporciona ao distribuidor e que pode desencorajar o desenvolvimento da estratégia.	Souza e Nemer (1993), Hoch e Banerji (1993), Halstead e Ward (1995), Parente (2000), Mcgoldrick (2005).
Rentabilidade/Participação	Representa o resultado (%) em volume comercializado, rentabilidade e de participação no mercado que as marcas próprias proporcionam.	Corstjens e Lal (2000), Steiner (2004), McGoldrick (2005).
Aspectos Mercadológicos: Elementos de Marketing		
Características do produto	Representa as características básicas e ou diferenciáveis dos produtos, tais como forma/tamanho, design, estilo, conteúdo, padrão, desempenho, marca, confiabilidade, serviços agregados, entre outros elementos.	Souza e Nemer (1993), Laaksonen e Reynolds (1994), Batra e Sinha (2000), Conn (2005), Kotler e Keller (2006).
Nome da marca	Representa os objetivos que a empresa busca alcançar com o nome adotado na marca própria; o nome escolhido pode ser exclusivo (fantasia) ou pode receber o nome do próprio distribuidor de forma associada ou completa.	Rooney (1995), Aaker (1998), Tavares (1998), Kotler (2000), Ailawadi e Keller (2004), Veloso (2004), Davies e Brito (2004), Mcgoldrick (2005).
Embalagem	Representa a decisão e a responsabilidade de desenvolvimento do <i>design</i> das embalagens, grafismo dos rótulos, entre outros aspectos do invólucro do produto.	Souza e Nemer (1993), Tavares (1998), Chetochine (1999), Crosier (2005), Oliveira (2005).
Custo de desenvolvimento	Representa os custos associados à responsabilidade de desenvolvimento da marca própria (custos de fabricação, embalagens, comunicação, etc.).	Hoch e Banerji (1993), Mcgoldrick (2005), Kotler e Keller (2006).
Qualidade	Representa as características de composição “completa” do produto e a preocupação da empresa com o nível de qualidade que será oferecido conforme a estratégia definida para a marca própria, assim como sua relação com o preço.	Laaksonen e Reynolds (1994), Burt (2000), Corstjens e Lal (2000), Parente (2000), Steiner (2004), Oliveira (2005).

Continuação QUADRO 04.

Preço	Representa a estratégia de preço (nível de preço) que a empresa estabelece para os produtos de marca própria, assim como sua relação com o nível de qualidade e ou diferenciação dos produtos.	Hoch e Banerji (1993), Laaksonen e Reynolds (1994), Shocker et al. (1994), Weinstein (1995), Rocha e Christensen (1999), Parente (2000), Garretson et al. (2002), Steiner (2004), Davies e Brito (2004), McGoldrick (2005), Oliveira (2005).
Segmentação de mercado	Representa a realização (ou não) de pesquisas de segmentação de mercado e a definição dos mercados-alvo para os produtos ou categorias de marcas próprias.	Chaston (1992), Berrigan e Finkbeiner (1994), Weinstein (1995), Dibb e Simkin (1997), Dhar et al. (2001), Baltas (2003), Oliveira (2005).
Posicionamento do produto/marca	Representa a definição e as características do posicionamento dos produtos/marca e os fatores (elementos) que diferenciam cada posicionamento, além de seu impacto na gestão da estratégia de marcas próprias.	Brooksbank (1994), Berrigan e Finkbeiner (1994), Harvey et al. (1998), McKenna (1999), Darling (2001), Tybout e Sternthal (2001), Aaker (2001b), Morton e Zettelmeyer (2004), Evans (2005), Kotler e Keller (2006).
Posicionamento da empresa	Representa a maneira como a empresa está posicionada no mercado.	Berrigan e Finkbeiner (1994), McKenna (1999).
Imagem da empresa	Representa como a empresa trabalha sua imagem (nome, reputação, credibilidade) no mercado e se ela transfere estas características na comunicação dos produtos de marca própria.	Rocha e Christensen (1999), Aaker (2001b), Dhar et al. (2001), Baltas (2003), Ailawadi e Keller (2004), McGoldrick (2005), Vahie e Paswan (2006).
Identidade/Imagem da marca	Representa o que a empresa faz para a marca ser percebida e como ela é percebida pelos clientes, além dos benefícios e as dificuldades que a imagem da marca própria proporciona.	Gensch (1978), Laaksonen e Reynolds (1994), Rooney (1995), McKenna (1999), Aaker (2001b), Datta (2003), Rodrigues e Morgado (2003), Ailawadi e Keller (2004), McGoldrick (2005).
Comunicação da marca	Representa a maneira como a empresa comunica o “conceito” dos produtos ou marca (diferenciação, benefícios, etc.) e os meios utilizados para isso.	Berrigan e Finkbeiner (1994), Churchill e Peter (2000), Steiner (2004), Veloso (2004), Van Gelder (2004), Kotler e Keller (2006).
Aspectos de distribuição	Representa a influência de algum aspecto operacional/estratégico de distribuição (ex. local armazém/loja) na estratégia de marcas próprias.	Kotler (2000), Rosenbloom (2002).
Relações no canal de distribuição	Representa o grau de dependência ou relacionamento da empresa com outros agentes do canal de distribuição e a existência de influência destes agentes, na estratégia de marcas próprias.	Bowersox e Cooper (1992), Souza e Nemer (1993), Shocker et al. (1994), De Chernatony (2001), Garretson et al. (2002), Steiner (2004), Veloso (2004).
Aspectos do Fornecedor/Fornecimento		
Características dos fornecedores	Representa a quantidade, a localização e as características dos fabricantes (especializados ou tradicionais) dos produtos de marcas próprias.	Laaksonen e Reynolds (1994), Rosenbröijer (2001).

Continuação QUADRO 04.

Critérios de seleção/avaliação	Representa o conjunto de fatores ou critérios que a empresa estabelece para selecionar os fabricantes/fornecedores dos produtos de marcas próprias, assim como para avaliar seu desempenho após o acordo.	Lambert et al. (1998), Baily et al. (2000), Batra e Sinha (2000), Toillier (2003), Oliveira (2005).
Acordos/exigências/apoio	Representa a existência de acordos contratuais, exigências específicas e ou pedidos de apoio, que ambas as partes podem requerer.	Harvey et al. (1998), Baily et al. (2000), Toillier (2003), Van Weele (2005), Blythe e Zimmerman (2005).

Fonte: elaborado pelo autor a partir do referencial teórico e empírico, indicado na coluna “autores” do quadro.

3.3 Tipo da pesquisa e de coleta de dados

Esta pesquisa é de caráter qualitativo, uma vez que sua problemática objetiva apenas o conhecimento de aspectos de determinado fenômeno através da obtenção de dados que não podem ser medidos (AAKER et al., 2004). Desta forma, esta pesquisa não exige que se definam operacionalmente variáveis mensuráveis e ou hipóteses, pois seu objetivo não reside na mensuração e ou verificação das mesmas (TRIVIÑOS, 1992). Optou-se pelo enfoque qualitativo porque o mesmo ofereceu maior liberdade teórico-metodológica para a realização dos objetivos desta pesquisa.

Para atender os propósitos da pesquisa, os dados foram levantados através de pesquisa do tipo exploratória. Segundo Aaker et al. (2004), os estudos qualitativos podem ser usados para propósitos exploratórios. A pesquisa exploratória é usada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, isto é, quando existe pouco ou nenhum conhecimento prévio daquilo que se pretende conhecer (AAKER et al., 2004). Segundo Gil (1996, p. 45) este tipo de pesquisa “possui o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito”. Para Triviños (1992) e Aaker et al. (2004) o estudo exploratório também serve para levantar possíveis problemas de pesquisa ou prioridades para realização de pesquisas futuras.

Conforme exposto na seção introdutória, nenhuma pesquisa antecedente focalizou a estratégia de marcas próprias no setor atacadista. Apesar da estratégia de marca própria ser uma característica dos distribuidores (varejistas e atacadistas), os estudos realizados sempre evidenciaram a realidade do setor varejista. Assim, desprovida de pré-construções, esta pesquisa é exploratória e possui o intuito de contrapor generalizações e abrir caminho para realização de pesquisas futuras. Por isso, este tipo de pesquisa não exige o estabelecimento de hipóteses. Segundo Aaker et al. (2004) em pesquisas exploratórias as hipóteses são pouco definidas, ou até inexistentes. Houve apenas a necessidade de serem estabelecidas questões norteadoras (questões da pesquisa) e um conjunto de variáveis indicativas (apontadas pela literatura) para a melhor condução da pesquisa.

A pesquisa exploratória é caracterizada como pesquisa mais flexível que envolve na maioria dos casos; levantamento bibliográfico, realização de entrevistas pessoais e análise de exemplos que evidenciem a compreensão do problema (TRIVIÑOS, 1992; GIL, 1996). Contudo, Triviños (1992) alerta que esta aparente simplicidade não elimina o tratamento científico que o pesquisador deve adotar.

Nesse sentido, para colher subsídios para a elaboração e execução da pesquisa os dados foram coletados em fontes secundárias, para auxiliar na elaboração da revisão teórica e na construção do roteiro de entrevista; e primárias, para obtenção dos dados desconhecidos que foram analisados e convertidos em informações.

3.3.1 Fontes de dados secundários

Os dados secundários são os que foram coletados por pessoas ou agências para outros propósitos que não a resolução do problema específico da pesquisa em questão (AAKER et al., 2004). Os dados secundários ajudam o pesquisador a estabelecer o

embasamento teórico geral que lhe serve de apoio (TRIVIÑOS, 1992). Assim, a coleta de dados secundários é pré-requisito para a coleta de dados primários, por servir como base de referência para comparação da validade dos dados primários (AAKER et al., 2004).

Nesta pesquisa, foram utilizadas informações oriundas de outros estudos ou investigações sobre a estratégia de marcas próprias (todas com base no setor varejista). A pesquisa envolveu a procura por eventuais trabalhos científicos já realizados na área, pesquisas e relatórios realizados por empresas, entidades de pesquisa e instituições ligadas ao setor atacadista, além da coleta de dados em livros acadêmicos, *journals* e periódicos internacionais, dissertações, teses e anais de congressos nacionais.

Destacam-se a seguir algumas das fontes de dados secundários utilizadas:

- banco de dados de bibliotecas de diversas universidades, como USP, FGV e UFSCar, especialmente para a busca de dissertações, teses e artigos dos centros de estudos;
- banco de dados da CAPES, principalmente para coleta de artigos em periódicos e anais de congressos realizados no Brasil e no exterior;
- revista especializada no setor atacadista distribuidor (Revista Distribuição);
- relatórios anuais da A.C. Nielsen; e
- instituição ligada ao setor: ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores).

3.3.2 Fontes de dados primários

Dados primários “são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento” (MATTAR, 2001, p. 48). A fonte dos dados primários é determinada pelo pesquisador mediante o tipo de pesquisa e às características do método de estudo escolhido. Por essa razão, os tópicos a seguir detalham a escolha do método de estudo,

a definição das unidades de análise e da técnica e instrumento de coleta de dados primários utilizados nesta pesquisa.

Cabe ressaltar que a justificativa da escolha do método de estudo e a forma de coleta de dados, se devem às características intrínsecas do tipo de pesquisa que está em congruência com os objetivos propostos.

3.4 Consideração sobre o método de estudo

Nesta pesquisa optou-se pela utilização do método de estudo de caso, pois segundo Triviños (1992), dentro do enfoque qualitativo de pesquisa, o método de estudo de caso se apresenta como uma das formas mais relevantes de pesquisa. Segundo Gil (1996) e Aaker et al. (2004) a maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias, onde existe a necessidade de se realizar investigações iniciais acerca de novas problemáticas. Essa pesquisa se encontra exatamente nesta situação.

Segundo Yin (2001, p. 32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”. Segundo o autor, uma das formas de determinar quando utilizar o método de estudo de caso é observar se o estudo não exige controle sobre eventos comportamentais e se ele focaliza acontecimentos contemporâneos. Nesta pesquisa, a estratégia de marcas próprias é uma tendência atual e os eventos são analisados no âmbito organizacional (empresas) e não comportamental.

De acordo com Triviños (1992) e Gil (1996) o estudo de caso apresenta várias vantagens:

- a) estímulo a novas descobertas: isso significa que durante o estudo o pesquisador pode descobrir outros aspectos que inicialmente não estavam previstos, tornando a solução do

problema tão relevante quanto a descoberta destes novos aspectos; é por essa razão que o estudo de caso é o mais recomendado para a realização de estudos exploratórios;

- b) ênfase na totalidade: o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões do problema focalizando-o como um todo;
- c) simplicidade dos procedimentos: os procedimentos de coleta e análise dos dados no estudo de caso são mais simples e facilitam a elaboração de um relatório final com uma linguagem mais acessível à compreensão.

Todavia, o método de estudo de caso também possui algumas limitações apontadas por Gil (1996) e Yin (2001):

- a) dificuldade de generalização dos resultados obtidos devido à especificidade dos casos;
- b) alguma unidade de análise escolhida para a investigação pode ser muito anormal em relação à outras unidades (comum em estudos multi-casos);
- c) falta de rigor: se o pesquisador não adotar postura científica na coleta e no tratamento dos dados, os resultados da pesquisa podem ser equivocados ou tendenciosos.

Especificamente sobre a dificuldade de generalização das informações, Yin (2001) destaca a necessidade de generalização analítica, na qual utilizam-se teorias já desenvolvidas como modelo de comparação para os resultados empíricos do estudo. Entretanto, nesta pesquisa procurou-se não generalizar os resultados.

O método de estudo de caso pode incluir tanto estudo de caso único quanto de casos múltiplos (YIN, 2001). Optou-se pelo estudo de casos múltiplos (três empresas especificamente no atacado e duas indústrias fornecedoras) porque possuem a vantagem de fornecer resultados mais convincentes, devido à maior abrangência do estudo. Segundo Yin (2001) a utilização de casos múltiplos deve seguir a lógica da replicação, ou seja, os casos devem produzir resultados similares ou contraditórios entre si.

Na realização desta pesquisa não houve limitações quanto ao uso de casos múltiplos. Segundo Yin (2001) estudo de casos múltiplos pode ser mais caro e consumir mais tempo do pesquisador, além disso, pode ocorrer defasagem de tempo entre a coleta de dados de uma empresa em relação à outra e o material ser enviesado por representar situações distintas no tempo. Destaca-se que todas as entrevistas foram realizadas em um curto espaço de tempo (cerca de seis meses no total). Uma vez decidido o uso de casos múltiplos, foi necessário determinar quais unidades-caso seriam analisadas. A seguir, o procedimento adotado.

3.4.1 Procedimento de escolha das unidades de análise

De acordo com Gil (1996) o estudo de caso oferece ao pesquisador o desafio do delineamento das unidades-caso. Para a escolha de unidades-caso que sejam significativas, o autor recomenda além de certa dose de intuição do pesquisador, a busca de casos típicos que pareçam representar melhor o tipo ideal da categoria. No caso de pesquisa qualitativa, a fixação das unidades-caso é decisão intencional do pesquisador que leva em consideração uma série de condições para determinar os casos: escolha dos sujeitos essenciais, do ponto de vista do pesquisador, para o esclarecimento do assunto; facilidade de se encontrar com as pessoas; e tempo dos indivíduos para as entrevistas (TRIVIÑOS, 1992).

Yin (2001) também argumenta que a definição da unidade de análise está relacionada à maneira como as questões da pesquisa foram definidas. Isso significa que o pesquisador deve dar preferência às unidades de análise representadas nas principais questões da pesquisa. Além disso, o autor também sugere que a literatura existente pode tornar-se referência-guia para a definição das unidades de análise; e cita que sua escolha, não deve ser através de uma abordagem estatística (YIN, 2001). Desta forma, considerando a liberdade de

decisão atribuída ao pesquisador na determinação dos casos, as unidades de análise desta pesquisa, foram selecionadas intencionalmente a partir de alguns critérios julgados pelo pesquisador como relevantes.

Assim, foram selecionadas três empresas atacadistas que adotam a estratégia de marcas próprias. O critério de escolha das empresas foi baseado na observação do Ranking ABAD 2006²⁸ que categorizou e avaliou o desempenho das empresas atacadistas brasileiras. Optou-se por pré-selecionar as dez primeiras empresas do ranking, no qual apenas cinco delas possuíam marcas próprias. Às cinco empresas, contatadas por e-mail e telefone, foi indagado a possibilidade de realização de uma entrevista com o responsável (gerente, diretor etc.) pelo gerenciamento da estratégia de marcas próprias na empresa. As três primeiras empresas que manifestaram interesse em colaborar com a pesquisa, foram selecionadas para compor as unidades-caso do atacado.

Cabe ressaltar que outro critério também seria utilizado pelo pesquisador, entretanto, o mesmo foi satisfeito involuntariamente, o que ratificou a escolha. Este critério estava baseado na representatividade que as empresas possuem no mercado nacional de marcas próprias entre os atacadistas. Por acaso, as três empresas escolhidas, são as que possuem maior quantidade de itens e categorias com marcas próprias. Como mostra o gráfico 02, os atacadistas A, B e C, cujos nomes nesta pesquisa não serão divulgados a pedido dos próprios, concentram o maior número de itens e categorias comercializados com suas marcas. Esses três atacadistas (A, B e C) são as unidades-caso analisadas nesta pesquisa.

²⁸ Ranking da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores realizado pela A.C.Nielsen. Mais informações sobre o Ranking ABAD 2006 podem ser encontradas na Revista Distribuição nº159 Abr./2006.

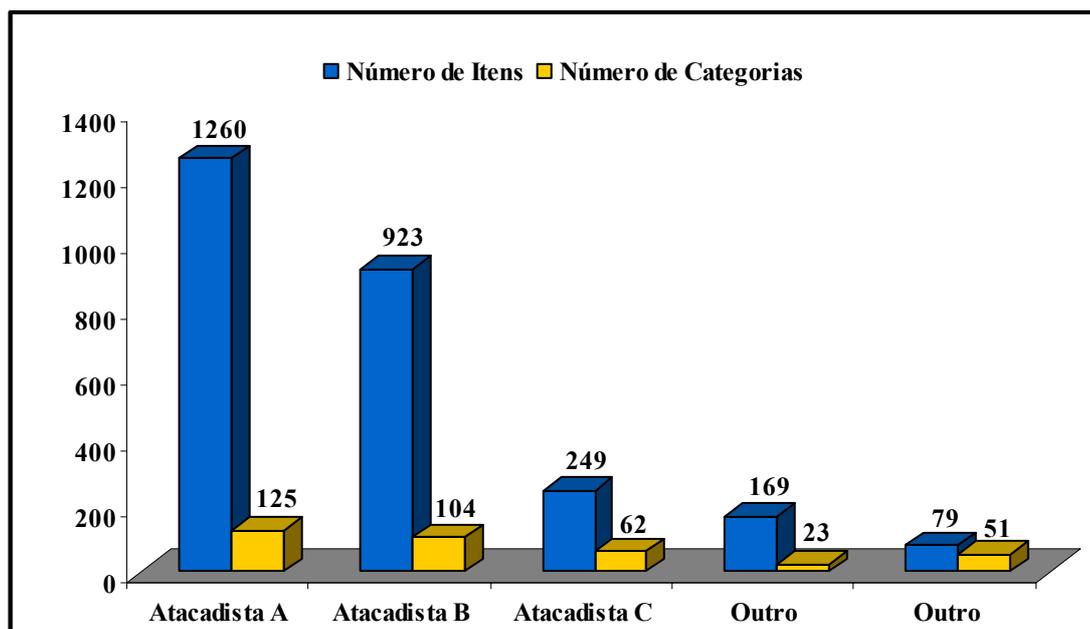


GRÁFICO 02. Número de itens e categorias de marcas próprias no atacado brasileiro em 2004-2005*.

*Segundo os Atacadistas A, B e C estes números são os mesmos em 2006.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da ACNielsen apud Oliveira (2005, p. 208).

Devido a um dos objetivos específicos desta pesquisa, também foram realizadas entrevistas em duas indústrias fornecedoras de produtos com marcas próprias de atacadistas. O objetivo do estudo nestas unidades-caso é do tipo confirmatório, ou seja, foi solicitado às duas indústrias fornecedoras, indicadas pelos próprios atacadistas, a concessão de uma entrevista para averiguar como o atacado seleciona e avalia seus fornecedores. O aspecto confirmatório reside no fato de os atacadistas terem sido questionados sobre este processo de seleção e avaliação. Procurou-se confirmar nas indústrias se o processo ocorre conforme foi mencionado pelos atacadistas. Esta foi uma forma de controlar a fidedignidade dos dados obtidos com os atacadistas, uma vez que somente neste aspecto, dentro dos limites desta pesquisa, é que o atacadista possui relação externa ao desenvolvimento da estratégia de marcas próprias. Contudo, não houve o objetivo de analisar esta relação diretamente entre os três atacadistas e as duas indústrias.

Para a escolha das duas indústrias fornecedoras, não houve critério definido pelo pesquisador; elas foram indicadas pelos três atacadistas como empresas que possivelmente

colaborariam com a pesquisa. Destaca-se ainda que estas indústrias fornecem marcas próprias para atacadistas e varejistas brasileiros. Assim, as indústrias fornecedoras A e B (que também tiveram os nomes preservados) formaram as unidades-caso do fabricante.

Conforme sugerido por Yin (2001) a escolha das unidades-caso nesta pesquisa, focalizou as unidades-caso presentes nas principais questões da pesquisa, ou seja, atacadistas (setor foco da pesquisa) e indústrias fornecedoras (objetivo específico ou secundário).

3.4.2 Técnica e instrumento de coleta de dados

Como mencionado, os dados primários foram coletados nas unidades-caso por meio de entrevistas. Conforme Pádua (1997, p. 64) “as entrevistas constituem uma técnica para se coletar dados não documentados”. Entre as possíveis técnicas de entrevista optou-se pela realização de uma entrevista pessoal em profundidade, na qual pesquisador e entrevistado ficaram frente à frente explorando em detalhes o assunto-objeto da entrevista (AAKER et al., 2004). As entrevistas realizadas foram do tipo não diretiva, isto é: “o respondente possui liberdade de resposta, nos parâmetros do assunto de interesse do entrevistador” (AAKER et al., 2004, p. 209).

O tipo de entrevista conduzida nesta pesquisa também é conhecido por alguns autores como entrevista do tipo semi-estruturada. Segundo Triviños (1992), a entrevista semi-estruturada parte de certos questionamentos básicos, apoiados na teoria, contudo não é estruturada estaticamente, o que permite flexibilidade na sua condução. Assim, o entrevistado possui a liberdade de seguir espontaneamente a linha de seu pensamento. Este tipo de entrevista valoriza a presença do pesquisador e oferece todas as possibilidades para que o entrevistado alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias para fornecimento das informações (TRIVIÑOS, 1992).

A vantagem da entrevista é que o contato pessoal entre pesquisador e entrevistado torna flexível a adaptação da entrevista, que pode ser ajustada à compreensão do informante (TRIVIÑOS, 1992). Essa flexibilidade facilita a análise qualitativa dos dados coletados para qualquer tipo de população-alvo (PÁDUA, 1997). Entretanto, a característica da abordagem pessoal da entrevista, pode torná-la limitada pelo fato de o entrevistado possivelmente oferecer informações não verdadeiras (PÁDUA, 1997). Segundo Triviños (1992) e Yin (2001) o risco de distorções dos dados que podem reproduzir visão tendenciosa e imprecisa da realidade é a principal desvantagem das entrevistas.

A partir da combinação dos dados secundários e de acordo com os objetivos da pesquisa, realizou-se a estruturação do instrumento de coleta de dados utilizado na entrevista. Segundo Pádua (1997) as entrevistas são conduzidas por um esquema estruturado de questões sobre determinado tema previamente preparado. Este esquema consiste no roteiro de entrevista. O roteiro de entrevista é uma lista de tópicos que o pesquisador deve seguir durante a entrevista (PÁDUA, 1997). Em entrevistas semi-estruturadas, os roteiros são igualmente semi-estruturados. Ou seja, o roteiro norteia o pesquisador para que nenhum tópico deixe de ser abordado, contudo ele não é seguido severamente na ordem em que foi estipulado, pois o entrevistado pode alterar espontaneamente a ordem do fornecimento dos dados.

Os roteiros desta pesquisa foram elaborados conforme Triviños (1992) e Pádua (1997) sugerem: primeiro, foi elaborado um grupo de questões direcionadas à identificação dos entrevistados; em seguida, foi construído o rol de tópicos com questões objetivas descritivas e não dicotômicas (sim/não), formuladas a partir da revisão bibliográfica, das questões e das variáveis da pesquisa. Ressalta-se que os roteiros de entrevista foram pré-testados em estudo piloto realizado com um atacadista da cidade de São Paulo-SP, que compõe uma das unidades-caso desta pesquisa (corresponde ao atacadista A) e em uma

indústria fornecedora de marca própria da cidade de Matão-SP, que também faz parte desta pesquisa (corresponde a indústria fornecedora B).

O objetivo do pré-teste é corrigir as deficiências do roteiro de entrevista antes de sua aplicação, para garantir que os dados coletados atinjam as expectativas do pesquisador (AAKER, 2004). Segundo Pádua (1997), o estudo piloto também permite ao pesquisador identificar algumas variáveis importantes que devem ser consideradas. Nesta pesquisa, a realização do pré-teste dos roteiros indicou que muitos tópicos estavam repetitivos, alguns com sentido ambíguo, além de outros que eram desnecessários e prolongavam excessivamente a duração da entrevista. Desta forma, o pré-teste possibilitou a adequação dos roteiros aos objetivos da pesquisa. Os roteiros de entrevista encontram-se nos Apêndices A (roteiro de entrevista com os atacadistas) e B (roteiro de entrevista com os fornecedores).

O contato para a realização das entrevistas com os gerentes/diretores das empresas atacadistas e fornecedoras foi realizado por telefone e e-mail. Antes da realização das entrevistas, foi enviado para as empresas um protocolo de pesquisa (vide Apêndice C), com o intuito de relatar os objetivos da mesma e de formalizar o pedido de colaboração.

Todas as cinco entrevistas realizadas nesta pesquisa foram agendadas com antecedência e realizadas nas datas e horários previstos, sem alterações. Como já previsto em entrevistas não diretas (AAKER, 2004), as três entrevistas realizadas com os atacadistas duraram cerca de duas horas cada. Com as indústrias fornecedoras, as entrevistas duraram cerca de quarenta minutos cada (roteiro restrito aos limites da pesquisa). Todas as entrevistas foram gravadas para serem depois transcritas.

3.4.3 Diário de campo

Este tópico representa relatos pessoais da experiência vivenciada pelo pesquisador no campo de pesquisa. Segundo Pádua (1997) o diário de pesquisa é o registro cotidiano dos acontecimentos observados em ordem cronológica: é composto por manifestações comportamentais, conversas, atividades desenvolvidas e dificuldades da rotina diária da pesquisa. Ele representa uma retrospectiva do trabalho realizado. Desta forma:

- a pesquisa teve início em março de 2005, quando a Prof^ª Dr^ª Andrea Lago da Silva integrou o mestrando Éderson Luiz Piato ao projeto de pesquisa sobre marcas próprias no atacado e varejo que estava sendo desenvolvido pela doutoranda Verônica Angélica Freitas de Paula;
- o projeto foi dividido em duas partes: a doutoranda ficou responsável pela pesquisa no varejo e o mestrando ficou incumbido de pesquisar as marcas próprias do setor atacadista;
- o projeto já possuía objetivos, método de estudo e roteiros de entrevistas definidos e, portanto, o mestrando precisou adequar a revisão bibliográfica aos objetivos do projeto;
- o maior desafio do mestrando foi encontrar material bibliográfico voltado especificamente para a estratégia de marcas próprias no setor atacadista; a ausência desse material obrigou o pesquisador a utilizar conceitos gerais da estratégia de marketing e da estratégia marcas próprias para estruturar a coleta de dados no atacado;
- a princípio, a doutoranda já havia pré-definido um roteiro de entrevista que também seria aplicado na coleta de dados no atacado; este roteiro foi desenvolvido em conjunto com a Prof^ª. Dr^ª. Eliane Brito (EASP-FGV/Mackenzie) que está coordenando um projeto de pesquisa sobre marcas próprias com o intuito de produzir um livro sobre o tema; um dos capítulos do referido livro conta com a participação da doutoranda e do mestrando;
- contudo, após o exame de qualificação da doutoranda (realizado em dezembro de 2005) a

banca examinadora sugeriu um redirecionamento da pesquisa, o que resultou em simplificação do roteiro (que era muito extenso) e reconsideração do foco da pesquisa no atacado;

- após a reestruturação do foco da pesquisa, os roteiros finais de entrevistas no atacado e nas indústrias fornecedoras foram redefinidos em janeiro de 2006;
- assim, em março de 2006 foram realizadas duas entrevistas na cidade de São Paulo – SP; uma com um dos atacadistas selecionados (atacadista A) e a outra com uma indústria fornecedora de marcas próprias; ambas as entrevistas foram muito proveitosas, as empresas se mostraram muito receptivas ao pesquisador, o que tornou possível a coleta de dados adicionais sobre a estratégia de marcas próprias, além do que foi pré-estabelecido;
- em junho 2006 foram realizadas mais duas entrevistas na cidade de Uberlândia – MG com os outros dois atacadistas selecionados (atacadistas B e C); as empresas se mostraram muito interessadas pela pesquisa e colaboraram com entusiasmo; segundo relatos dos dois gerentes entrevistados, poucos pesquisadores de origem acadêmica se interessam em estudar as atividades de marketing do atacado;
- o último trabalho de campo foi realizado em setembro de 2006 na cidade de Matão – SP, onde foram coletados dados em outra indústria fornecedora de marcas próprias;
- as duas indústrias entrevistadas fornecem produtos com as marcas próprias de atacadistas e varejistas e foram incluídas na pesquisa especificamente para que o pesquisador confirmasse as informações coletadas nas três empresas atacadistas sobre o processo de seleção de fornecedores;
- não houve qualquer tipo de contratempo na realização das entrevistas; as viagens foram tranquilas e o apoio financeiro da FAPESP para a execução da pesquisa foi suficiente.
- com o intuito de averiguar o comportamento das marcas próprias do atacado no ponto de venda, o pesquisador realizou uma observação de campo em um atacadista de auto-serviço

e em pequenos estabelecimentos varejistas que comercializam marcas próprias de atacado; foi possível notar que os produtos de marcas próprias em geral possuem um preço de venda 15% menor que o valor cobrado por marcas conhecidas; através de conversas informais realizadas com os proprietários dos pequenos varejos e com alguns consumidores, foi constatado que as marcas próprias parecem atender às expectativas do segmento de clientes onde estão posicionadas; alguns consumidores revelaram que estão atentos à comparação das informações sobre os fabricantes dos produtos de marcas próprias; assim, se os fabricantes forem os mesmos de marcas tradicionais, os consumidores optam pela marca própria, pois a vantagem em preço representa economia para o consumidor que acaba comprando outros itens não pretendidos; uma pequena minoria de consumidores, afirmaram desconhecer o que seria “marca própria”, entendendo que todas as marcas disponíveis no estabelecimento se diferenciam pela relação preço-qualidade que será constatada através da experimentação das marcas.

3.5 Análise dos dados

A análise de dados significa trabalhar o material obtido durante a pesquisa (LUDKE e ANDRÉ, 1986). De acordo com Gil (1996) o processo de análise e interpretação dos dados em estudos de caso não possui estrutura com etapas de análise definidas. Contudo, um dos métodos que está sendo utilizado para analisar dados em pesquisas qualitativas é a análise de conteúdo.

De acordo com Krippendorff (1989, p. 21) “a análise de conteúdo é uma técnica que replica e valida inferências dos dados em seu contexto”. Mais especificamente “análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que possui procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN,

2004, p. 33). Até a primeira metade do século XX, a análise de conteúdo foi marcada pela especificidade da quantificação. Todavia, os pesquisadores compreenderam que a característica principal da análise de conteúdo é a realização de inferência. Portanto, no caso da análise de conteúdo em pesquisa qualitativa, sempre que se realizar alguma inferência, ela estará fundada em deduções específicas sobre um acontecimento ou tema (BARDIN, 2004).

Partindo desta noção, nesta pesquisa foram adotados os procedimentos da análise de conteúdo, uma vez que segundo Bardin (2004), eles se prestam também para a análise de entrevistas de conteúdo não mensurável (caso desta pesquisa). Os procedimentos adotados na análise dos dados com base em Bardin (2004) consistiram nas seguintes fases:

- a) realização de pré-análise: a pré-análise possui o objetivo de organizar o material (ou *corpus*); nesta fase realiza-se uma leitura geral (“flutuante”) do material, além da preparação do mesmo; no caso das entrevistas, o material foi transcrito na íntegra e as gravações foram conservadas;
- b) exploração do material: é a fase de análise propriamente dita, na qual foram realizadas as operações de codificação (transformação dos dados em informações), categorização (estabelecer categorias de análise para assuntos-chave) e descrição analítica (sintetizar idéias coincidentes, divergentes e neutras e suas relações com alguma teoria), além do estabelecimento de inferências sobre o conteúdo analisado;
- c) tratamento dos resultados obtidos e interpretação: nesta fase foram construídos quadros e figuras de resultado, que condensam as informações; as inferências realizadas podem servir de base para outras análises dispostas em torno de novas dimensões teóricas, ou para fins pragmáticos.

Ludke e André (1986, p. 49) afirmam: “é preciso que o pesquisador vá além, ultrapasse a mera descrição, buscando realmente acrescentar algo à discussão já existente sobre o assunto focalizado”. Por este motivo, entre outros o pesquisador precisa ir além da

apresentação organizada dos dados, estabelecendo cuidadosamente relações entre teoria e prática para que sejam realizadas inferências sob os resultados dessas relações.

Nesta pesquisa, procurou-se estabelecer tais relações uma vez que um dos objetivos pretendidos é contrapor generalizações sobre a estratégia de marcas próprias que são utilizadas tanto para o varejo quanto para o atacado. Cabe ressaltar que, durante a análise e interpretação dos dados, todas as considerações epistemológicas (item 3.1) foram consideradas para que os resultados apresentassem conteúdo confiável.

4 APRESENTAÇÃO DO SETOR E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta as principais informações resultantes da análise e interpretação dos dados obtidos através das entrevistas realizadas com as empresas atacadistas. O esquema da figura 13 demonstra como está estruturado este capítulo. Cabe destacar que os dados foram analisados individual e coletivamente (comparativos) devido às diferenças de formato das empresas atacadistas estudadas.

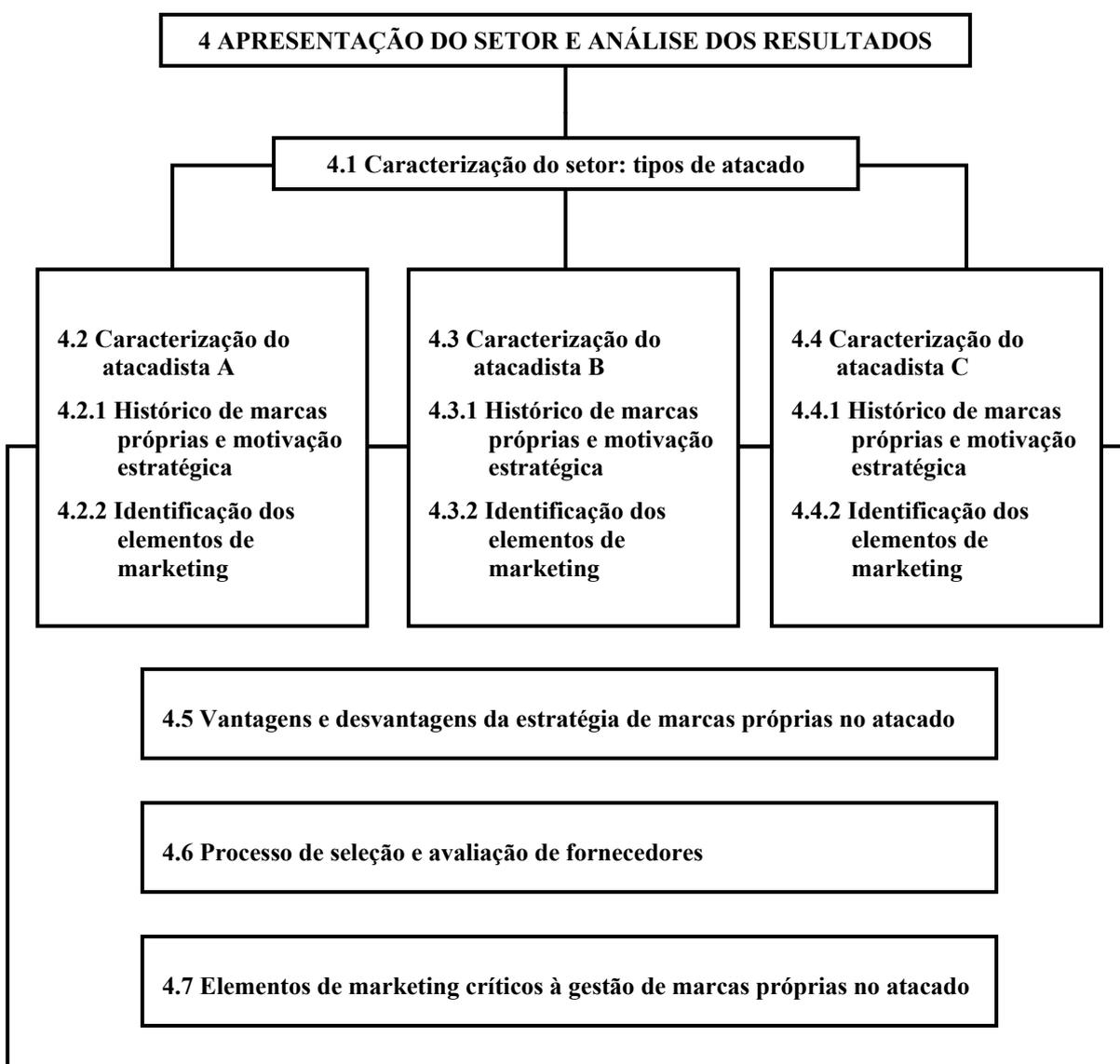


FIGURA 13. Esquema da apresentação e análise dos resultados da pesquisa.

Fonte: elaborada pelo autor.

A próxima seção apresenta as características e as diferenças das categorias, tipos e formatos de atacado.

4.1 Caracterização do setor: tipos de atacado

Conforme descrito na seção introdutória desta pesquisa, o setor atacadista (comércio atacadista ou distribuição atacadista)²⁹ está intimamente associado ao gerenciamento de bens tangíveis; contudo, o atacado agrega valor por meio do fornecimento de serviços no fluxo do canal (COUGHLAN et al., 2002) e, mais recentemente, através do desenvolvimento de marcas próprias. Define-se o atacado como “as atividades das pessoas ou dos estabelecimentos que vendem a varejistas e/ou outros compradores organizacionais para uso industrial, institucional ou comercial, mas não vendem para consumidores finais” (DUNNE e LUSCH, 2001, p. 348). A principal característica dos atacadistas é suas transações comerciais serem efetuadas no âmbito empresarial, pois eles compram e vendem produtos dos quais assumem a posse (COUGHLAN et al., 2002), os riscos (BOWERSOX e CLOSS, 2001) e possuem autoridade na definição de preços. Todavia, existem vários tipos e formatos de atacadistas que podem desempenhar total ou parcialmente estas funções.

Segundo Dunne e Lusch (2001) os atacadistas podem ser classificados primeiramente em três categorias gerais: filiais de vendas dos fabricantes, agentes e corretores e, atacadistas mercantis.

As filiais de vendas dos fabricantes representam pontos de venda separados fisicamente das fábricas, que podem trabalhar com ou sem estoques, e que pertencem aos próprios fabricantes. Essa categoria é característica de empresas que adotam a integração

²⁹ Segundo a ABAD, estes termos são entendidos pelo mercado como sinônimos, e representam as empresas que desempenham funções intermediárias no canal de distribuição, ou seja, funções do setor atacadista.

vertical (à jusante e/ou à montante de sua cadeia produtiva) de suas atividades e que acabam desempenhando a função de intermediação da distribuição dos produtos.

Os agentes e corretores (ou representantes comissionados) constituem uma categoria independente que desempenha poucas funções de atacado, uma vez que eles não adquirem a posse das mercadorias, apenas ajudam a reunir vendedores e compradores, articulando a negociação entre eles, em troca de uma comissão sob o valor da transação.

Os atacadistas mercantis (de mercadorias ou tradicionais) são empresas independentes que compram (assumem a propriedade), armazenam, manuseiam e fracionam produtos, revendendo-os para outros fabricantes, atacadistas ou varejistas.

De acordo com a ABAD (2006) os atacadistas mercantis tradicionais representam a categoria mais atuante no setor atacadista brasileiro. Ainda conforme a classificação de Dunne e Lusch (2001) os atacadistas mercantis podem ser divididos em dois tipos: atacadistas de serviços completos e atacadistas de serviços limitados.

Os atacadistas de serviços completos desempenham praticamente todas as funções inerentes ao atacado. Eles compram e estocam as mercadorias, fracionam e entregam no armazém/loja do cliente, concedem crédito e serviços especiais, além de manter equipe de vendas que periodicamente visita os clientes.

Segundo a ABAD (2006) os formatos de atacado de serviços completos mais atuantes no Brasil, são os atacadistas distribuidores de mercadorias gerais e os atacadistas distribuidores especializados. Os atacadistas distribuidores de mercadorias gerais possuem uma equipe de vendas que atende um número elevado de clientes com frequência determinada (vendas feitas a prazo), fazem entregas com frota própria ou de terceiros e chegam a trabalhar com seis mil itens diferentes. Os atacadistas distribuidores especializados possuem essas mesmas características, no entanto, são especializados em uma única linha ou categoria de produtos, atendendo um mercado mais específico e restrito.

Os atacadistas de serviços limitados desempenham apenas algumas funções inerentes ao atacado. Eles compram, estocam e fracionam a mercadoria, mas não prestam serviço de entrega, nem concedem crédito ao comprador. Por isso, também são conhecidos como atacadistas de venda à vista ou do tipo pague e leve (*cash-and-carry*).

Conforme a ABAD (2006) destacam-se no Brasil, dois formatos de atacado de serviços limitados: os atacadistas de balcão e os atacadistas de auto-serviço. Os atacadistas de balcão possuem uma equipe de vendedores internos preparada para atender clientes que visitam esse tipo de estabelecimento. Trabalham com um *mix* reduzido de mercadorias, representado pelos produtos de maior giro no varejo. Neste formato, o próprio cliente transporta a compra realizada.

Os atacadistas de auto-serviço não possuem equipe de vendas, nem estrutura de entrega; a mercadoria é exposta em prateleiras ou *pallets* e oferecida nas embalagens de embarque originais (da indústria) ou em embalagens menores fracionadas pela indústria ou pelo próprio atacadista. Nesse formato, os clientes precisam buscar as mercadorias na loja/armazém do atacadista e pagar por elas à vista. Geralmente, esses atacadistas são visitados por pequenos varejistas e pequenos clientes industriais. Este formato, que possui muitas características do varejo, está em expansão nos grandes centros do Brasil. O esquema da figura 14 ilustra as principais categorias e tipos de atacado.

Nesta pesquisa, os atacadistas escolhidos de acordo com os critérios descritos no procedimento metodológico, foram classificados em dois tipos:

- atacadista A: pertence à categoria de atacadista mercantil do tipo de serviços limitados que atua no formato de auto-serviço (pague e leve), ou seja, não presta o serviço de entrega de mercadorias, nem concede crédito ao comprador;
- atacadistas B e C: pertencem à categoria de atacadista mercantil do tipo de serviços completos que atuam como atacadistas distribuidores de mercadorias gerais; esses

gerenciam equipe de vendas e possuem uma estrutura logística de distribuição.

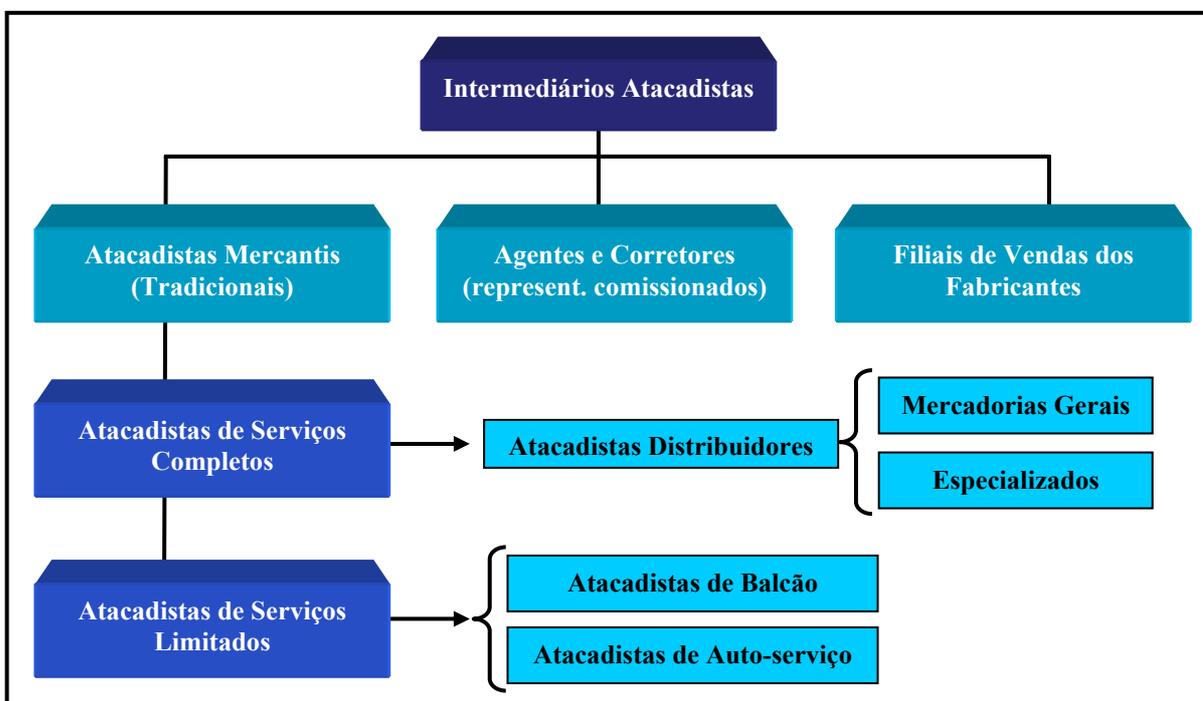


FIGURA 14. Principais categorias e tipos de atacado.

Fonte: elaborada pelo autor com base em Dunne e Lusch (2001) e ABAD (2006).

Nas próximas seções estão caracterizadas as empresas atacadistas A, B e C que compõem esta pesquisa. Com base nos dados coletados, os resultados de cada atacadista estão apresentados de acordo com os tópicos abordados no roteiro do apêndice A.

4.2 Caracterização do atacadista A

O atacadista A, empresa de origem europeia presente em vários países, chegou ao Brasil no início da década de setenta. Como mencionado, a empresa atua mundialmente como atacadista de auto-serviço³⁰. A sede da empresa no Brasil fica localizada na cidade de São Paulo-SP, mas, a empresa possui 51 lojas espalhadas por todo o país e está presente principalmente nas capitais e nos grandes centros. Cada loja da empresa funciona como

³⁰ Segundo o gerente entrevistado, o atacado de auto-serviço é um formato muito comum, principalmente em países europeus, caracterizados por restrita área geográfica (o que facilita o acesso dos clientes à loja).

unidade de negócio auto-gerenciada, mas segue orientação estratégica definida pela sede em São Paulo-SP e, conseqüentemente, está vinculada às políticas e à missão corporativa definida pela matriz, na Holanda. A missão da empresa está definida da seguinte forma: “distribuição de produtos com excelência de preços, qualidade e variedade a clientes profissionais, proporcionando-lhes vantagens e oportunidades de desenvolvimento”. O atacadista-A é considerado o maior atacadista (em volume de vendas, faturamento, funcionários etc.) que atua no formato de auto-serviço no Brasil (ABAD, 2006).

O entrevistado ocupa o cargo de gerente da área responsável pelo desenvolvimento de marcas próprias da empresa. Segundo ele, a área de marca própria funciona como um órgão de apoio aos demais setores, ou seja, ela não é um departamento autônomo na empresa, e funciona, principalmente, como ferramenta de assessoramento ao setor comercial (incluindo compras) e às áreas que gerenciam cada categoria de produtos que possuem marcas próprias. O gerente entrevistado já pertenceu ao departamento de marketing da empresa, mas, nos últimos sete anos, gerencia a área responsável pelo desenvolvimento de marcas próprias.

4.2.1 Histórico de marcas próprias e motivação estratégica

O atacadista A iniciou sua estratégia de marcas próprias na Europa em 1978. Em decorrência do sucesso alcançado na Europa, três anos depois (1981) a empresa trouxe o conceito de marca própria da Europa para suas filiais no Brasil. A partir daí, tornou-se o primeiro atacadista a introduzir produtos de marcas próprias no mercado brasileiro.

Inicialmente, a empresa passou três anos estudando o mercado brasileiro para averiguar a viabilidade da estratégia de marcas próprias no país. Segundo o gerente entrevistado, o que motivou a empresa a introduzir esta estratégia no Brasil, foi o rápido

crescimento de suas marcas próprias na Europa, que já indicava o desenvolvimento de marcas dos distribuidores como tendência mundial e, também, o fato de na época, o Brasil ser um mercado com potencial ainda não explorado, ou melhor, mal explorado. Segundo o entrevistado, por volta da década de setenta, as primeiras tentativas de introdução de marcas próprias pelas grandes redes de varejo deturparam o conceito de marca própria no país, ao lançarem produtos de baixa qualidade. Isso ocasionou resistência por parte dos clientes em adquirir esse tipo de produto, por ser inevitável a associação de marcas próprias a produtos de má qualidade ou de segunda linha. Como mencionado no capítulo 2, essa resistência dos clientes às marcas próprias também foi identificada nos estudos de Batra e Sinha (2000), Parente (2000) e Oliveira (2005).

Os primeiros produtos a receberem a marca própria do atacadista A, na Europa e no Brasil, pertencem à categoria de alimentos, em especial os alimentos que compõem a cesta básica (arroz, feijão e farinhas). Segundo o gerente, praticamente todas as empresas atacadistas e varejistas iniciam a estratégia de marcas próprias com alimentos da cesta básica, preferencialmente com aqueles que possuem baixo valor agregado. Assim, o risco assumido pela estratégia de marcas próprias, por exemplo no caso do produto não ser aceito pelo mercado, pode ser minimizado se o investimento inicial não possuir elevado custo de desenvolvimento.

O atacadista A oferece produtos da cesta básica com sua marca há vinte e cinco anos e, mais recentemente, há cerca de quatro anos, oferece um mix de produtos de marca própria em diversas categorias alimentares e não-alimentares. A empresa possui cerca de 1.260 itens de marca própria em 125 categorias de produtos que abrangem: alimentos em geral (cesta básica, *bombonière*, matinais, bebidas, prontos para consumo, perecíveis e congelados), limpeza e higiene, eletro-eletrônicos e material de escritório.

A escolha do produto e da categoria que vai receber marca própria está condicionada a uma série de análises realizadas pelo atacadista A. De acordo com o gerente, a rede de contatos e a observação de mercado do próprio atacadista, são importantes antecedentes para essa escolha. Segundo ele, o setor comercial da empresa possui amplo relacionamento tanto com as indústrias fornecedoras quanto com os clientes varejistas, o que possibilita acesso a diversas informações sobre produtos e novas tendências no mercado. Ademais, para definir a escolha a gerência de marcas próprias também utiliza dados da literatura do setor de distribuição, de revistas setoriais e relatórios de desempenho da categoria de produtos da própria empresa. A análise de gráficos de custos e principalmente a análise da importância do produto e de seu potencial de crescimento dentro de determinada categoria, também auxiliam a decisão sobre que produto vai receber a marca própria do atacadista. O gerente menciona que esses procedimentos de busca de informações para a definição dos produtos são, formal e informalmente, realizados pela própria empresa.

O entrevistado também destacou que a introdução de marcas próprias em determinada categoria de produtos requer a existência de poucas marcas de fabricantes na mesma categoria. Para isso, as áreas responsáveis pelo gerenciamento de cada categoria, periodicamente realizam o que a empresa chama de “limpeza de sortimento”, em que são retiradas algumas marcas ou itens de determinadas marcas, não muito expressivas no mercado, para que a categoria não fique com itens em excesso ou com marcas que ofereçam o mesmo benefício. O gerente reconhece que dificilmente a introdução de marcas próprias dar-se-a com produtos totalmente novos, ou seja, que ainda não existam em seu sortimento. Contudo, ele afirma que, com a marca própria, a empresa almeja oferecer produtos com a melhor relação custo/benefício para atender às necessidades de seus clientes.

Atualmente, a empresa considera que todas as categorias de produtos que possuem sua marca, oferecem vantagens tanto em volume de vendas quanto em lucratividade.

O gerente entrevistado menciona que, em geral, os alimentos possuem a maior participação em volume de vendas, em que os dez itens de marcas próprias mais vendidos pelo atacadista A pertencem às categorias de produtos alimentares. Contudo, a maior lucratividade com as marcas próprias da empresa é obtida através da comercialização de produtos não-alimentares, ou seja, as categorias de higiene e limpeza, eletro-eletrônicos e material de escritório, oferecem maior margem de lucro proporcionalmente ao volume comercializado.

Segundo o gerente, os resultados obtidos com a estratégia de marcas próprias sempre foram positivos, uma vez que esta estratégia reforça ainda mais o conceito de negócio da empresa. Esse conceito consiste em: oferecer um *mix* de produtos que proporcionem boas condições para que os clientes possam ser competitivos em seus mercados de atuação, garantindo a sobrevivência de seus negócios. Para ele, a estratégia de marcas próprias executa papel muito importante neste sentido, pois o atacadista passa a ter condições de oferecer produtos que proporcionem maiores vantagens para o cliente. Isso não significa que o cliente vai obter apenas vantagens em preço, mas que ele vai adquirir produtos com a melhor relação entre quantidade, qualidade e preço que atenda às necessidades do seu negócio (pequenos empreendimentos) e, conseqüentemente, satisfaça às necessidades dos seus clientes.

Além disso, outro resultado positivo é que independente da categoria, as marcas próprias proporcionam ao atacadista A uma margem lucro maior do que os demais itens por ele comercializados. O gerente afirma que, atualmente, a lucratividade é uma das principais razões que motivam o desenvolvimento de marcas próprias. No seu dizer, os esforços da empresa para obter lucro com suas marcas, refletem-se na crescente participação dos produtos de marcas próprias no volume total de vendas da empresa que, atualmente, oscila em torno de 12% a 13%. Para ele, essa participação é muito significativa no cenário nacional de marcas próprias, pois, normalmente, as grandes redes de varejo que possuem marcas próprias, alcançam em média de 6% a 7% de participação em seus volumes.

Quanto ao setor responsável pelo gerenciamento das marcas próprias na empresa, o gerente afirma que a responsabilidade é compartilhada entre vários setores, no qual o departamento de marcas próprias não atua como uma área isolada dentro da empresa. De acordo com o gerente entrevistado, o departamento de marcas próprias já pertenceu ao setor de marketing mas, atualmente, está oficialmente vinculado ao departamento comercial; contudo, na prática ele representa uma área de assessoria a todos os setores envolvidos com o desenvolvimento de produtos de marcas próprias.

O departamento de marcas próprias, no dizer do entrevistado, possui atuante participação desde a fase de identificação do produto a ser desenvolvido, passando por todas as etapas de seu desenvolvimento (seleção do fornecedor, especificação do produto, desenvolvimento do rótulo etc.), até a colocação do primeiro pedido. A partir do momento que o produto esteja disponível na prateleira da loja, a responsabilidade de gestão do produto ou da categoria a qual ele pertence, é toda da gerência de área (ou de categoria). O departamento de marcas próprias passa a monitorar apenas o desempenho desse produto e, quando requisitado, oferece apoio para solucionar algum problema de entrega, de qualidade ou algo relacionado à alterações no custo de produção.

Quando questionado a respeito do conceito de marca própria compartilhado por todos na empresa, o gerente foi enfático em sua resposta: “o conceito de marca própria trazido pela empresa da Europa para o Brasil, sempre foi o mesmo: oferecer produtos de qualidade, voltados às necessidades específicas dos clientes-alvo e com um diferencial de preço um pouco abaixo da marca líder de mercado”. Contudo, alguns funcionários do atacadista A, inicialmente não possuíam essa visão. Há cerca de dez anos, a concepção de marca própria por grande parte dos funcionários da empresa, era idêntica a do consumidor de marcas próprias no Brasil; ou seja, era inevitável a associação de marca própria com produtos de preço baixo e de má qualidade.

Todavia, o gerente mencionou que a partir de 1999 essa visão sobre marca própria mudou, tanto no mercado, quanto dentro da própria empresa. Atualmente, os funcionários entendem que as marcas próprias estão inseridas no negócio da empresa e procuram repassar essa concepção aos clientes. Como a responsabilidade pelo gerenciamento da marca própria não é exclusiva de um único departamento, toda a empresa está envolvida com os objetivos dessa estratégia. Atualmente, o conceito de marca própria compartilhado por todos na empresa está ajustado ao conceito inicial proposto pela matriz em 1981.

A seguir, o quadro 05 apresenta uma síntese dos principais aspectos discutidos nesta seção.

HISTÓRICO DE MARCAS PRÓPRIAS E MOTIVAÇÃO ESTRATÉGICA	
Variáveis	ATACADISTA A
Entrada no mercado/ambiente	<ul style="list-style-type: none"> tendência mundial em desenvolver marcas próprias (influência européia); oportunidades de expansão no mercado brasileiro (ainda não explorado); dificuldades com o conceito de marca própria no país (década 1970).
Categoria de produtos	<ul style="list-style-type: none"> pioneirismo da categoria de alimentos (menor risco de investimento); criterioso processo de escolha dos produtos (fontes formais e informais); 1260 itens em 125 categorias de produtos (vantagens em todos).
Objetivos da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> oferecer a melhor relação custo/benefício (principalmente em quantidade, qualidade e preço) para atender as necessidades específicas dos clientes, garantindo a manutenção de seus negócios.
Resultados Obtidos	<ul style="list-style-type: none"> reforço do conceito central do negócio; obtenção de margem de lucro elevada (resultados positivos).
Rentabilidade/Participação	<ul style="list-style-type: none"> maior rentabilidade com categorias de produtos não-alimentares; maior volume comercializado com produtos alimentares; participação no volume total comercializado de 12% a 13% (significativa)
Compromisso com a estratégia	<ul style="list-style-type: none"> inicialmente disperso e mal compreendido pelos funcionários; atualmente compartilhado por todos dentro da empresa.

QUADRO 05. Síntese do histórico de marcas próprias e da motivação estratégica do atacadista A.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

4.2.2 Identificação dos elementos de marketing

A princípio, quando perguntado ao gerente entrevistado quais eram os elementos de marketing que atuam no gerenciamento da estratégia de marcas próprias da empresa, sua resposta relacionou um único elemento primário de marketing; a comunicação. Dessa forma, para direcionar a compreensão do entrevistado aos objetivos da pesquisa, o gerente passou a ser questionado sobre os aspectos de marketing que possuem os principais elementos indicados pela literatura geral de marketing e específica sobre marcas próprias (com base em empresas varejistas), que atuam no gerenciamento dessa estratégia.

Para facilitar a apresentação dos elementos de marketing identificados na estratégia de marcas próprias do atacadista A, alguns elementos foram agrupados conforme a seqüência de itens a seguir.

a) Características do produto, nome, embalagem e custos

De acordo com o roteiro utilizado (apêndice A) o gerente entrevistado foi questionado primeiramente a respeito de alguns aspectos que envolvem a composição e o desenvolvimento do produto que receberá a marca da empresa. Segundo ele, alguns produtos comercializados com a marca do atacadista A recebem modificações apenas na embalagem, ou seja, o produto mantém-se idêntico ao distribuído com a marca do fabricante que, neste caso, também é o fornecedor da marca própria.

Entretanto, quando não é possível que o fabricante forneça o mesmo produto de sua linha de produção, é necessário que o fornecedor altere a composição do produto, desenvolvendo-o de acordo com as exigências de custo e qualidade contidas em uma ficha

técnica determinada pelo atacadista³¹. Isso ocorre freqüentemente quando é necessário alterar ou substituir alguns ingredientes, materiais e ou componentes do produto, para reduzir o custo de produção e, conseqüentemente, manter o diferencial de preço (em média 10% menor do que a marca líder). Nessa ficha técnica, o atacado especifica algumas exigências, principalmente de qualidade, que foram acordadas em conjunto com os fornecedores (que também verificam a viabilidade de produção da nova composição do produto), além daquelas realizadas por órgãos reguladores, como: INMETRO, IBAMA, ANVISA etc.

Quanto à embalagem, o gerente menciona que o formato e o material das embalagens de marcas próprias variam de acordo com o tipo de produto mas, na prática, seguem o mesmo padrão de embalagem adotado por produtos de marcas de fabricantes. Porém, a inovação e a exclusividade que as embalagens dos produtos de marcas próprias do atacadista A podem proporcionar, estão em seu tamanho. Para um dos segmentos de clientes que o atacadista A atende, o tamanho da embalagem é muito importante, especificamente no que se refere às embalagens maiores (conseqüentemente com maior quantidade do produto), pois atendem com êxito às necessidades específicas desse segmento.

Com referência ao grafismo das embalagens dos produtos de marcas próprias, o gerente afirma que a empresa adota um padrão mundial de *design* gráfico dos rótulos, que incluem logomarca, tabela de informações sobre a composição do produto, identificação da empresa fabricante e do distribuidor, entre outras informações adicionais. Esse padrão estético do grafismo da embalagem possui muitos elementos do projeto inicial de marcas próprias desenvolvido pela matriz da empresa na Europa. Contudo, algumas atualizações nas logomarcas e a adição de novos ícones, tornaram-se necessários para adequar o padrão visual das embalagens ao mercado brasileiro.

³¹ É importante destacar que também existem outras situações de fabricação dos produtos, pois nem todos os fornecedores de marcas próprias possuem sua marca de fabricante; alguns fornecedores são especializados em fabricar produtos para receberem apenas marcas de distribuidores (atacadistas e ou varejistas).

O atacadista A também possui um acordo com uma agência especializada no desenvolvimento do grafismo de suas embalagens. Esta agência é indicada pelo atacadista A aos fornecedores das marcas próprias, para facilitar o desenvolvimento das embalagens. Isso significa que o fornecedor é responsável pelo custo de desenvolvimento da embalagem, pelo qual ele pode optar por, utilizar os serviços da agência indicada pelo atacadista, ou contratar outra agência por conta própria.

É importante destacar que, ao contrário do que mencionam Hoch e Banerji (1993) para o varejo, a necessidade em realizar investimentos em embalagens, neste caso, não é responsabilidade do atacadista, mas do fornecedor do produto de marca própria. Assim, o fornecedor assume todos os custos de desenvolvimento do produto, como: matéria-prima, produção, testes de qualidade e embalagens. Assume, também, o custo do transporte desses produtos, uma vez que o atacadista A exige dos fornecedores de marcas próprias a entrega dos produtos em cada uma de suas lojas³². O único custo que o atacadista A possui com a marca própria está relacionado às atividades de comunicação do produto/marca. Todavia, o gerente comenta que este custo é parcial, pois alguns fornecedores também oferecem apoio promocional ao atacadista como, por exemplo, através do desenvolvimento de folhetos de divulgação dos produtos de marcas próprias em conjunto com suas marcas de fabricante.

Com relação à escolha do nome de marca que os produtos do atacadista A recebem, o gerente destaca que esse elemento é importante, mas não chega a ser fator estratégico para a empresa. Todos os nomes de marca adotados pela empresa são nomes fantasia, que procuram relacionar a categoria de produto à construção fonética do nome, mas que não possuem vínculo direto com o nome da empresa. Assim, o principal segmento de clientes do atacadista, não exige da empresa a utilização de seu próprio nome nos produtos.

³² Cabe destacar que o atacadista-A não possui CD (Centro de Distribuição) centralizado. Assim, as entregas tanto das marcas de fabricantes quando das marcas próprias são realizadas loja-a-loja do atacadista.

De modo geral, os clientes são todos cadastrados³³ e freqüentam a loja no mínimo uma vez por semana, caracterizando relacionamento muito próximo com o atacadista A. Desta forma, basta que os clientes saibam, uma única vez, que a marca “X” é uma marca própria do atacadista A, que a credibilidade (tradição) da empresa influencia, ao menos, a experimentação dessa marca pelo cliente. Nesse caso, é difícil separar o nome da marca própria da representatividade que o nome da empresa proporciona ao garantir essa marca.

Segundo o gerente, o nome de marca possui mais impacto quando as marcas próprias são direcionadas a segmentos de clientes que revendem estes produtos para o consumidor final. O atacadista A ainda está iniciando sua estratégia de marcas próprias nesse segmento de clientes, ao qual está procurando adotar nomes que associem o produto a algum tipo de apelo tradicional e ou inovativo, para facilitar as atividades de comunicação dessas marcas no ponto de venda de seus clientes. Nesse caso, o gerente considera que não é importante que o consumidor final associe determinado nome de marca ao atacadista A, mas que ele associe aquele nome a um produto exclusivo do cliente (varejista) do atacadista.

A seguir, o quadro 06 sintetiza os principais elementos discutidos neste item.

³³ Relembrando parte do conceito de atacado: “pessoas ou empresas que vendem para clientes comerciais e não para consumidores finais”. Assim, para comprar na loja do atacadista A é preciso possuir CNPJ e ser cadastrado.

ASPECTOS MERCADOLÓGICOS: ELEMENTOS DE MARKETING	
Variáveis	ATACADISTA A
Características do produto	<ul style="list-style-type: none"> • produtos idênticos aos produzidos com a marca do fornecedor; • produtos com alterações em sua composição; ficha técnica com especificações de qualidade e custo (exigências do atacado e de órgãos reguladores); • custo de produção e de desenvolvimento que garanta a atribuição das margens e um preço final em torno de 10% abaixo das marcas líderes de mercado.
Nome da marca	<ul style="list-style-type: none"> • não é um elemento significativo para o principal segmento de clientes que o atacadista-A atende; mas é significativo para outros segmentos; • nomes fantasia, que relacionam o produto à construção fonética do nome e que não possuem vínculo direto com o nome da empresa; • os nomes da marca são reforçados pelo endosso indireto do nome da empresa.
Embalagem	<ul style="list-style-type: none"> • embalagens diferenciadas no tamanho, para atender necessidades dos clientes; • embalagens com grafismo de rotulagem padrão para as marcas próprias; • custo de desenvolvimento da embalagem é de responsabilidade do fornecedor.
Custo de desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • custos com matéria-prima, produção, desenvolvimento da embalagem, testes de qualidade e transporte do produto final, são de responsabilidade do fornecedor da marca própria; • custos de comunicação são de responsabilidade do atacadista, mas podem ser compartilhados com alguns fornecedores de marcas próprias.

QUADRO 06. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista A (a).

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

b) Aspectos do binômio qualidade-preço

Quanto aos aspectos que envolvem a qualidade e o preço dos produtos de marca própria do atacadista A, o gerente entrevistado considera que eles são os principais elementos mercadológicos que constroem o conceito de marca própria da empresa. Ele destaca, novamente, que o objetivo da marca própria é garantir a competitividade e a sobrevivência do negócio do seu cliente e, para tanto, é necessário que o atacado ofereça produtos de qualidade e com vantagens em preço, para que o cliente possa fazê-lo da mesma forma aos seus clientes (consumidor final).

Dessa forma, o atacadista A exige dos fornecedores de marca própria nível de qualidade idêntico (quando possível) aos produtos que os fabricantes desenvolvem para as suas marcas ou, no mínimo, um nível de qualidade equiparável aos produtos de marcas líderes

no mercado. Segundo o entrevistado, como a qualidade é um aspecto muito subjetivo para os clientes, o atacadista A procura realizar testes cegos de utilização ou experimentação com várias marcas tradicionais do mercado para aperfeiçoar seu produto, até o momento em que os avaliadores do teste (geralmente os próprios funcionários) não percebiam mais diferenças em sabor, desempenho, rendimento, entre outros aspectos avaliados. Para o gerente, a qualidade tem que estar sempre presente, pois, ela já não é mais um fator diferenciador da marca no mercado, mas uma característica básica para a competitividade de qualquer produto.

O estabelecimento do preço da marca própria, segundo o gerente, é um elemento que depende tanto da planilha de custos de desenvolvimento do produto apresentada pelo fornecedor, quanto da estratégia de posicionamento dessa marca no mercado. A partir das informações da planilha de custos, o atacadista A procura definir com o fornecedor algumas maneiras de reduzir o custo de produção, sem que o produto perca o nível de qualidade exigido (processo conhecido como “engenharia de valor”).

O gerente comenta que o custo total do produto deve garantir, além da margem de lucro do atacadista (não divulgada), que o preço de venda final desse produto possua diferença máxima de 10% (abaixo) em relação ao preço de venda da marca líder de mercado. Garantir esse equilíbrio entre produtos de qualidade, com um diferencial de preço em média 10% abaixo da marca líder, é considerado pelo gerente entrevistado a essência da estratégia de marcas próprias da empresa. Contudo, ele menciona que estão surgindo outras estratégias que tornam essa relação qualidade-preço pouco mais desbalanceada para algumas de suas marcas próprias. Neste caso, a determinação da qualidade e do preço está condicionada à estratégia de posicionamento da marca própria.

A seguir, o quadro 07 sintetiza os principais elementos discutidos neste item.

ASPECTOS MERCADOLÓGICOS: ELEMENTOS DE MARKETING	
Variáveis	ATACADISTA A
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • nível de qualidade idêntico ou equiparável aos produtos de marcas líderes; • realização de testes cego para aperfeiçoar o nível de qualidade exigido; • engenharia de valor; para reduzir o custo de produção sem perder a qualidade.
Preço	<ul style="list-style-type: none"> • o preço final de venda deve ser em média 10% menor que o preço dos produtos de marcas líderes de mercado; • o preço final também pode variar de acordo com a estratégia de posicionamento de determinada marca própria.

QUADRO 07. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista A (b).

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

c) Aspectos de segmentação e posicionamento

Para compreender como ocorre a relação entre qualidade, preço e estratégia de posicionamento, além da identificação dos benefícios e ou dificuldades desta relação, faz-se necessária a compreensão de quais são os segmentos de clientes que o atacadista A atende. Segundo o gerente entrevistado, os principais clientes do atacadista A dividem-se em dois grupos:

- cliente profissional-transformador (também chamado processador): é representado por hotéis, restaurantes, padarias, pizzarias, lanchonetes, trailers de cachorro quente, empresas especializadas em alimentação coletiva, entre outros clientes que transformam uma combinação de ingredientes (ou produtos primários) em produto final ou serviço;
- cliente varejista: representado por donos de pequeno varejo, mercearias, bares, mini-mercados e mercados de bairro que não conseguem comprar diretamente da indústria, pois não possuem condições de adquirir grandes volumes de mercadorias; esses clientes optam pelo atacado de auto-serviço, pois podem comprar pequena quantidade de uma variedade maior de produtos, aumentando o sortimento de produtos de seu estabelecimento comercial; assim, o atacadista mantém os produtos de que os clientes precisam e os tornam disponíveis da forma em que os clientes querem adquiri-los; muitas vezes, essa

característica torna o atacadista de auto-serviço uma reserva, ou uma extensão do sistema de estoque do cliente (COUGHLAN et al., 2002); é por esta razão, que o atacadista A reforça o conceito do seu negócio através do slogan: “o estoque do comerciante”.

O gerente afirma que a empresa não realiza pesquisa de segmentação de mercado para avaliar as possibilidades de desenvolvimento de um produto de marca própria. Segundo ele, a empresa desenvolve os produtos de marca própria com base nas necessidades desses dois principais segmentos de clientes, já definidos desde o início das atividades da empresa no Brasil. Diferente do que ocorre no varejo, o atacadista A já conhece há algum tempo as necessidades de seus segmentos-alvo, o que facilita o desenvolvimento de marcas próprias sem que antecipadamente haja pesquisa de segmentação de mercado. O atacadista A procura apenas avaliar a importância e a necessidade de determinado produto para esses segmentos, desenvolvendo-o com base nas características e ou necessidades dos mesmos.

Considerando os dois principais grupos de clientes que o atacadista A atende, o gerente entrevistado afirma que a estratégia de posicionamento das marcas próprias está estruturada de acordo com os objetivos de cada marca.

Para o cliente profissional-transformador, a empresa dispõe de um amplo *mix* de produtos representados por uma única marca, que há 25 anos está disponível nas lojas do atacadista A. Segundo o gerente, o posicionamento desta marca, segue o conceito geral de marca própria definido pela empresa em 1981. Isso significa que os produtos desta marca possuem nível de qualidade que se iguala ou, no mínimo, que se aproxima da marca líder de mercado, mas com diferença de preço 10% menor. Essa marca é caracterizada por produtos que são comercializados em embalagens maiores (fardos, baldes e latas com maior capacidade de armazenamento), voltados especificamente às necessidades de “transformação” desse tipo de cliente. O gerente destaca que a qualidade é imperativa para esta marca, uma vez que a

qualidade dos produtos do atacadista é a extensão ou o reflexo da qualidade do produto final oferecido por esse cliente ao mercado.

Para o cliente varejista, a empresa há cerca de 4 anos desenvolve algumas marcas próprias voltadas à revenda no pequeno varejo. Nesse segmento, o atacadista A atua com cinco marcas próprias diferentes que estão focadas em distintas categorias de produtos.

O gerente explica que a empresa atua com uma marca específica para a categoria de alimentos e outra para a categoria de limpeza. Essas marcas, caracterizadas por embalagens comercializadas em tamanhos tradicionais, possuem um nível de qualidade aceitável (mínimo exigido) e um posicionamento em preço, definido pelo gerente como de primeiro-preço, ou seja, o “mais barato”. Para o gerente, produtos de primeiro-preço têm que existir, principalmente no Brasil, caracterizado pelas dificuldades financeiras de uma camada muito grande da população. Segundo ele, o apelo do preço baixo também é uma forma de garantir que o pequeno comerciante possua um *mix* de produtos competitivos que atenda os distintos e multifacetados segmentos de clientes no ponto de venda final. Contudo, o gerente ressalva que o atrativo do preço baixo não deve ser frustrado com produto de má qualidade. Assim, a existência de um nível mínimo de qualidade, garante que esta marca seja comercializada em seu segmento-alvo sem muitas dificuldades.

O gerente menciona que o atacadista A também desenvolveu três marcas que estão posicionadas com outros atributos. Assim, foi desenvolvida uma marca para alimentos do tipo “prontos para consumo” (bombons, chocolates, panettones, salgadinhos, doces e biscoitos), uma marca para produtos da linha Office (material de escritório) e outra para produtos eletro-eletrônicos. Essas três marcas possuem abrangência internacional de comercialização e buscam oferecer maior nível de qualidade, com desempenho equiparável aos das marcas tradicionais de mercado. Cada uma dessas marcas possui um nome que foi estrategicamente escolhido para que o consumidor final estabeleça associações de marca que

reflitam tradição, qualidade e inovação dos produtos. Essas marcas são consideradas, pelo gerente, marcas seguidoras de mercado (isto é, a segunda melhor opção depois da marca líder), que possuem preços médios ou muito próximos à marca líder.

Na opinião do gerente, essas marcas proporcionam, ao cliente varejista, o destaque de que seu estabelecimento comercializa produtos de qualidade, representados por marcas que também são comercializadas em outros países e que oferecem pequena vantagem em preço. Para o gerente, quando a qualidade pode ser comprovada pelo consumidor, o fluxo (ou giro) da marca própria dentro do sortimento do pequeno varejista, passa a ser tão grande quanto o das marcas tradicionais.

A estratégia de posicionamento dos produtos de marcas próprias do atacadista procura focalizar os benefícios e ou vantagens que seus produtos de marcas próprias proporcionam. Contudo, o gerente entrevistado afirma ser difícil separar os benefícios do produto, da imagem positiva que muitos clientes possuem dos produtos de marcas próprias, principalmente no caso da marca própria que é voltada para o cliente profissional-transformador. Segundo ele, a imagem dessa marca – há 25 anos no mercado – junto aos clientes, não só facilita como também automatiza sua compra. Entretanto, para algumas marcas próprias da empresa, a imagem não determina a compra; nesse caso, algum benefício em preço, qualidade ou exclusividade, deve ser ressaltado. Conforme o gerente, este é o caso típico das marcas próprias de primeiro-preço.

O gerente afirma que não existe preocupação da empresa em manter um posicionamento diferenciado de suas marcas próprias em relação às marcas de fabricantes que a empresa também comercializa. Segundo ele, a marca própria voltada para as necessidades dos clientes transformadores, não concorre diretamente com as outras marcas que a empresa comercializa. Contudo, o gerente reconhece que as marcas próprias direcionadas para a revenda no pequeno varejo, podem concorrer com outras marcas de fabricantes. Todavia, essa

competição é natural e inerente à dinâmica do mercado, porque qualquer marca de outra empresa, fabricante ou distribuidor, poderia posicionar o mesmo tipo de produto no mesmo segmento-alvo.

Segundo o gerente, essa preocupação pode existir em nível muito baixo quando, por exemplo, um fornecedor de marca própria do atacadista A também possui sua marca de fabricante tradicional. Nesse caso, o atacadista procura negociar com o fornecedor algumas vantagens para que nenhuma das marcas altere seu posicionamento. O gerente explica que, em geral, o fornecedor encontra vantagens na marca própria, principalmente quando o atacadista garante que o volume de produção de determinado produto é todo do fabricante. Muitas vezes, o ganho em volume de produção representa mais vantagens para a empresa fornecedora (lucro imediato), do que sua marca (de fabricante) disputar mercado com mais um concorrente no ponto de venda final. Segundo o gerente, os fabricantes mencionam que preferem disputar o mesmo mercado com marcas que lhes oferecem vantagens (como, por exemplo, ser fornecedor de marca própria), do que com marcas de outros fabricantes.

O gerente menciona que posicionar cada uma das marcas de acordo com seu principal benefício é fundamental para que a empresa alcance seus objetivos com a estratégia de marcas próprias. Para ele, o posicionamento das marcas próprias da empresa é reconhecido pelos dois segmentos de clientes, uma vez que eles são comerciantes e compreendem facilmente o direcionamento dado pelo atacadista A à cada marca.

O atacadista A não procura posicionar sua marca institucional no mercado. Para o gerente, esse posicionamento é conquistado através do bom desempenho da empresa no atendimento às necessidades dos clientes. O que o atacadista A procura deixar nítido para seus clientes é que seu negócio central reside em oferecer um amplo *mix* de produtos com a melhor relação custo/benefício, para garantir o desempenho competitivo de outros negócios.

A seguir, o quadro 08 sintetiza os principais elementos discutidos neste item.

ASPECTOS MERCADOLÓGICOS: ELEMENTOS DE MARKETING	
Variáveis	ATACADISTA A
Segmentação de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • não é realizada pesquisa de segmentação de mercado para o desenvolvimento de novos produtos de marca própria; • a empresa atende dois segmentos de clientes com necessidades distintas (cliente profissional-transformador e pequeno varejo); • foco em marcas próprias voltadas para as necessidades específicas de cada um dos segmentos-alvo.
Posicionamento do produto/marca	<ul style="list-style-type: none"> • para as necessidades do cliente profissional-transformador é ofertada uma única marca que possui um amplo <i>mix</i> de produtos e que foca aspectos como qualidade e preço 10% menor em relação à marca líder; • para as necessidades do pequeno varejista são ofertadas cinco marcas próprias em distintas categorias de produtos; duas delas estão focadas em qualidade mínima aceitável e primeiro-preço; as outras três focam qualidade e preços intermediários e, concorrem com marcas líderes.
Posicionamento da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • a empresa é posicionada no mercado pelos próprios clientes; • o posicionamento da empresa no mercado procura refletir a idéia de uma “solução econômica” que garante através de um amplo mix de produtos, a competitividade dos negócios dos clientes-alvo.

QUADRO 08. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista A (c).

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

d) Aspectos de imagem e comunicação

Com relação à imagem da empresa e de seus produtos de marcas próprias, o gerente entrevistado considera que a credibilidade que o atacadista A alcançou com seu conceito de negócio seja fator fundamental para a manutenção da estratégia de marcas próprias da empresa. O gerente explica que apenas a marca própria mais tradicional da empresa (voltada para o cliente profissional-transformador) adquiriu imagem própria e muito positiva, mas intimamente ligada e reforçada pela imagem que os clientes possuem da empresa. As cinco novas marcas próprias da empresa, ainda não possuem uma imagem de marca concreta na cabeça dos clientes. O gerente menciona uma pesquisa encomendada pela empresa, que procurou avaliar o conhecimento dos clientes com relação a essas cinco novas marcas próprias. Essa pesquisa constatou que parcela considerável do portfólio de clientes, ainda desconhece que essas cinco novas marcas pertencem ao atacadista A.

Nesse sentido, o próprio gerente argumenta que a empresa reconhece a necessidade de estabelecer uma estratégia de comunicação mais eficiente para as novas marcas próprias. O gerente destaca que essa necessidade não era evidente há alguns anos, pois a empresa gerenciava uma só marca, que já possuía imagem definida no mercado. Recentemente, quando a empresa passou a introduzir novas marcas no mercado com o objetivo de beneficiar o pequeno cliente varejista, o elemento comunicação não foi adequadamente planejado na estratégia definida para essas marcas. Por isso, o gerente afirma que, a empresa, já está realizando investimentos em comunicação, para divulgar com maior eficiência essas marcas.

A princípio, a comunicação das marcas próprias tem sido enfatizada internamente, ou seja, dentro da loja do atacadista A. O gerente ressalta que o objetivo é divulgar a identidade dessas marcas primeiramente para os clientes do atacadista A. Para o atacadista A, alcançar a fidelização do cliente imediato é mais importante do que conquistar a fidelidade do cliente final dessas marcas. Para o gerente, a fidelização do consumidor final é mais importante para o varejista que precisa primeiro criar uma imagem favorável da marca própria, para em seguida buscar a fidelização do cliente final (consumidor).

Algumas atividades de comunicação que estão em desenvolvimento pelo atacadista A, assemelham-se à algumas ações que as empresas varejistas adotam em suas lojas. O gerente explica que a empresa reservou um espaço na entrada de cada loja e construiu uma vitrine exclusivamente para destacar as marcas próprias. Segundo ele, os produtos de marcas próprias agora abrem os corredores da loja e estão colocados na linha dos olhos dos clientes. As marcas líderes são propositalmente colocadas ao lado das marcas próprias, para os clientes realizarem comparação. O gerente destaca que a área de marketing da empresa está auxiliando o desenvolvimento de cartazes e *folders* que destacam as marcas próprias dentro da loja. Além disso, a empresa disponibiliza, para o cliente, uma ficha técnica dos produtos de

marcas próprias, que traz informações sobre o produto, procedência de fornecimento e descrição do seu posicionamento dentro da categoria.

Segundo o gerente entrevistado, essas atividades de comunicação das marcas próprias são recentes, e surgiram para reforçar os dois principais meios de divulgação utilizados pela empresa para comunicar as marcas próprias. Um deles é o *web-site* da empresa que, segundo o gerente, é uma forma econômica de divulgar as marcas e manter um contato direto com os clientes cadastrados. O outro é o jornal de ofertas que, segundo o gerente, ainda é a principal ferramenta de comunicação das marcas próprias da empresa. O gerente afirma que o jornal é a ligação do atacadista A com o cliente, pois é através das ofertas quinzenais do jornal que a maioria dos clientes decide quais produtos comprar. O atacadista A procura desenvolver jornais temáticos que explorem características sazonais como, Páscoa e Natal, por exemplo, e ou ofertas especiais para determinadas categorias de produtos.

Como já ressaltado, os investimentos em comunicação são responsabilidade do atacadista A, principalmente no caso do *web-site* e do material de divulgação interno. Contudo, o jornal de ofertas e alguns *folders e banners* direcionados à divulgação no pequeno varejo, podem receber apoio dos fornecedores (fabricantes) de marcas próprias que compartilham esse investimento com o atacadista A. Atualmente, a comunicação das marcas próprias é o elemento de marketing no qual a estratégia de marcas próprias do atacadista A apresenta maior deficiência. Por esta razão, o gerente afirma não ser mais suficiente contar com a imagem de credibilidade da empresa para sustentar a comercialização das novas marcas próprias; segundo ele, é preciso desenvolver efetiva comunicação para impulsionar a aceitação e o reconhecimento dessas marcas pelos clientes.

A seguir, o quadro 09 sintetiza os principais elementos discutidos neste item.

ASPECTOS MERCADOLÓGICOS: ELEMENTOS DE MARKETING	
Variáveis	ATACADISTA A
Imagem da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • imagem positiva que transmite credibilidade e confiança aos clientes; • a imagem da empresa conseqüentemente reforça a imagem dos produtos de marcas próprias (sem necessitar de esforços da empresa).
Identidade/Imagem da marca	<ul style="list-style-type: none"> • para a marca própria mais tradicional da empresa, a imagem de marca já está consolidada, porém recebe um reforço da imagem da empresa; • para as demais marcas próprias (mais recentes), ainda não existe uma imagem consolidada; o desconhecimento pelo cliente ainda é grande; • esforços na construção de uma identidade de marca para cada uma das demais marcas próprias (com o objetivo de construir a imagem futura).
Comunicação da marca	<ul style="list-style-type: none"> • deficiência nas atividades de comunicação das marcas próprias; • reconhecimento da necessidade de reunir esforços para o desenvolvimento de uma comunicação interna (dentro da loja) eficaz; • o objetivo da comunicação é fidelizar os clientes as novas marcas; • os principais elementos de comunicação utilizados pelo atacadista-A são os jornais de ofertas, <i>folders</i> e o <i>web-site</i> da empresa;

QUADRO 09. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista A (d).

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

e) Aspectos do canal de distribuição

Com relação aos aspectos do canal de distribuição, o gerente considera esse elemento de marketing, muito relevante para o gerenciamento da estratégia de marcas próprias do atacadista A. O gerente destaca que a empresa já ocupa lugar no canal de distribuição especializado em desempenhar atividades que beneficiam os fluxos de informações e produtos dentro do canal. Por isso, a estratégia de distribuição de todas as suas mercadorias (incluindo produtos de marcas próprias) segue o mesmo padrão de atividades inerentes à sua forma de atuação (auto-serviço). Assim, as decisões de “distribuição” influenciam todo o negócio da empresa, inclusive a estratégia de marcas próprias.

Como exemplo, a questão da localização do armazém/loja do atacadista A é decisão muito importante, para garantir o atendimento da maior quantidade possível de clientes. Isso significa que todas as mercadorias (incluindo as marcas próprias) serão beneficiadas com a escolha de um bom local para a construção do armazém/loja. O gerente

ressalta que, no caso das marcas próprias, a localização do fornecedor/fabricante é mais importante do que a localização do armazém/loja do atacadista (mais detalhes no item 4.6).

De acordo com o gerente, a atual posição do atacadista A no canal de distribuição garante a intermediação de informações e mercadorias sem a existência de conflitos, uma vez que existe um relacionamento considerado “amistoso”, tanto com os fornecedores (fabricantes) quanto com os clientes. Todos os agentes do canal reconhecem a relação de dependência que se forma entre os negócios, principalmente no caso das marcas próprias, onde o fornecedor/fabricante e o atacadista estreitam ainda mais essa relação.

O gerente refere ser natural a existência de maior dependência entre atacado e fabricante no caso das marcas próprias; afinal, qualquer problema na produção afeta a disponibilidade do produto (confiabilidade) na prateleira e, conseqüentemente, a imagem da marca. Contudo, essa dependência não chega a ser algo que represente desvantagem para o atacadista. Ao contrário, nessa relação mais próxima, o gerente enxerga a construção do que ele denomina “*joint venture*” da marca própria, no qual o fabricante e o atacadista atuam de forma conjunta e coordenada para garantir bom desempenho dos produtos de marcas próprias.

Segundo o gerente, a maior parte dos acordos sobre a estratégia de marcas próprias são realizados com os fornecedores/fabricantes, selecionados através de um rigoroso processo de avaliação descrito na seção 4.6 deste capítulo.

A seguir, o quadro 10 sintetiza os principais elementos discutidos neste item.

ASPECTOS MERCADOLÓGICOS: ELEMENTOS DE MARKETING	
Variáveis	ATACADISTA A
Aspectos de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> • para o atacadista A, “distribuição” é um aspecto muito relevante para o gerenciamento de sua estratégia de marca própria; • a existência de um relativo domínio e conhecimento sobre as atividades de distribuição, favorece a gestão de todas as mercadorias.
Relações no canal de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> • inexistência de conflitos de canal, caracterizado por um relacionamento “amistoso” entre os agentes; • reconhecimento da dependência existente entre o atacadista e o fornecedor/fabricante no que diz respeito os produtos de marcas próprias; • relacionamento do tipo “<i>joint venture</i>” entre fabricante de marca própria e atacadista.

QUADRO 10. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista A (e).

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

4.3 Caracterização do atacadista B

O atacadista B é uma empresa genuinamente brasileira que iniciou suas atividades na década de cinqüenta, com um pequeno armazém no interior do Estado de Minas Gerais, que vendia exclusivamente a varejo. A partir de 1956 o pequeno armazém começou a comercializar com outros comerciantes, o excedente em estoque, o que deu início à idéia de atuar como um agente atacadista. A consolidação da empresa no setor atacadista ocorreu em meados da década de sessenta. Desde então, a empresa fortaleceu seu negócio estabelecendo uma grande estrutura de distribuição que contempla armazéns, centrais de distribuição e frota própria de veículos.

O atacadista B atua em quase 100% dos municípios brasileiros e possui como missão: “colocar o maior número de itens da indústria no maior número de clientes varejistas em todas as localidades do Brasil”. O crescimento dos negócios obrigou a empresa a subdividir-se em diversas unidades estratégicas de negócio que possuem administração independente, mas alinhadas à missão da empresa. Cada unidade estratégica de negócio gerencia especificamente uma grande categoria de produtos. Assim, existe uma unidade de

negócio apenas para alimentos, outra para eletro, outra, ainda, para materiais de construção etc. O atacadista B é considerado o maior atacadista brasileiro (em faturamento, volume de vendas, funcionários, frota de veículos etc.) que atua no formato de distribuição de mercadorias gerais (ABAD, 2006).

A entrevistada ocupa o cargo de gerente de marcas próprias da empresa. Segundo a gerente, a área de marcas próprias é um departamento autônomo na empresa, mas que possui uma gestão compartilhada com todas as células de negócio. A gerente entrevistada menciona que já pertenceu ao departamento de compras da empresa, mas nos últimos onze anos gerencia a área responsável pelo desenvolvimento de marcas próprias em todas as unidades de negócio. Segundo ela, a experiência adquirida no setor de compras, foi fator preponderante para sua transferência para a área de marcas próprias. Como será observado na seção 4.6, a compra dos produtos de marcas próprias é fator crítico para a eficácia da estratégia de marcas próprias no atacado.

4.3.1 Histórico de marcas próprias e motivação estratégica

A estratégia de marcas próprias do atacadista B teve início na segunda metade da década de oitenta com o desenvolvimento de três marcas voltadas para alguns produtos da categoria de alimentos, higiene e beleza e limpeza. De acordo com a gerente entrevistada, o atacadista B foi motivado a desenvolver marcas próprias por duas razões: primeiro, por ser tendência crescente nos países europeus; e porque no final da década de oitenta, as marcas próprias já eram realidade no mercado brasileiro.

A princípio, o principal objetivo da estratégia de marcas próprias do atacadista B era fazer com que a empresa soubesse do que a gerente entrevistada chama “leilão” ou “cotação” de preços. Segundo a gerente, de modo geral o atacado sofre com a disputa por

preços, pois nem todos os agentes do canal de distribuição reconhecem o valor estratégico do serviço prestado pelas empresas atacadistas. Desta forma, as marcas próprias além de oferecerem oportunidade para a empresa diferenciar-se no canal de distribuição, garantem o acompanhamento dessa tendência que já estava presente no mercado varejista nacional.

Todavia, alguns percalços enfrentados pela estratégia de marcas próprias do atacadista B dificultaram a evolução da estratégia até meados de 1994. Segundo a gerente, o atacadista B inicialmente cometeu a “grande falha do varejo”, isto é, posicionou as marcas próprias em preço baixo, não em qualidade. A associação do nome da empresa a produtos de baixa qualidade foi inevitável, assim como ocorreu no varejo. A gerente explica que, por sorte, o atacadista B jamais colocou o nome da empresa em suas marcas, por isso, a imagem da empresa não foi denegrada com tanta severidade, como ocorreu com muitos varejistas. Para a gerente, os produtos de marcas próprias do atacadista B, não chegavam a possuir baixa qualidade, contudo, o posicionamento das marcas era esse. O produto em si possuía qualidade, mas não possuía rótulo atrativo, uma embalagem adequada e, muito menos, ações concretas de comunicação. A gerente reconhece que o erro inicial do atacadista B foi preocupar-se demasiadamente com o custo dos produtos de marcas próprias e com as margens de lucro e de comissões da equipe de vendas, e esquecer-se de analisar as exigências do mercado, ou seja, as reais necessidades dos clientes imediatos e dos consumidores finais.

Apesar do forte apelo em preço, inicialmente as marcas próprias do atacadista B conseguiram alcançar volume de vendas significativo, principalmente porque a empresa possuía uma estrutura de distribuição muito abrangente, que cobria todo o mercado nacional. Contudo, em função das mudanças de posicionamento ocorridas na estratégia de marcas próprias dos varejistas nacionais, o atacadista B também se viu obrigado a reformular sua estratégia de marcas próprias, uma vez que os consumidores já não percebiam qualquer atributo de qualidade nos produtos.

A partir de 1994, o atacadista B retomou a estratégia de marcas próprias com maior ênfase, desenvolvendo uma estrutura interna responsável por impulsionar a estratégia. Para tanto, foram desenvolvidas 15 marcas próprias que, atualmente contemplam 800 itens distribuídos em 95 categorias de produtos que abrangem: alimentos, higiene e beleza, limpeza, materiais de construção, bazar e utilidades do lar, papelaria e materiais de escritório, produtos automotivos, farmacêuticos, *pet* e da linha “eletro”. As categorias pioneiras na introdução de marcas próprias desde 1986 em ordem de importância são: alimentos, higiene e beleza; e limpeza. A gerente afirma que a marca própria de alimentos se destaca entre as demais, pois a tradição do atacadista B na comercialização de alimentos facilitou a decisão da empresa pela introdução de marcas próprias em grande variedade de itens dessa categoria.

Quanto ao processo de escolha da categoria e dos produtos que vão receber a marca do atacadista B, a gerente menciona que atualmente ele está mais estruturado do que no passado. Antes, a escolha da categoria e do produto era simplesmente para acompanhar os itens colocados no mercado por outras empresas. Hoje, todo o desenvolvimento de produtos de marcas próprias é previamente estudado. Primeiramente, o atacadista B procura realizar uma pesquisa de mercado, avaliando todo o material disponível (fontes de informações) que indique novas tendências e evolução de cada categoria de produtos no que tange ao número de marcas existentes na categoria e à oportunidade de penetração de uma nova marca nessa categoria. Essa pesquisa de mercado é realizada através de procedimentos-padrão (fontes formais de informações), por uma equipe da área de marcas próprias da empresa.

Outro aspecto avaliado é a existência de espaço (internamente) para mais uma marca em determinada categoria, ou seja, o atacadista B precisa verificar se a categoria oferece oportunidades ou restrições à colocação de mais uma marca. Para isso, é necessário averiguar quais as outras marcas presentes nessa categoria, quem são seus fabricantes e como ocorre a relação dessas marcas com o consumidor final. A gerente afirma que o atacadista B

não procura reinventar produtos, mas apenas observar oportunidades de ganho em situações favoráveis. Segundo ela, a marca própria não deve criar rivalidade entre marcas, nem entre o atacadista e o fornecedor, por não ser esse o objetivo da estratégia da empresa. A gerente também destaca a influência da “equipe de vendas” na escolha da categoria e dos produtos, uma vez que o contato diário com os clientes possibilita obter uma série de informações preciosas de várias oportunidades no ponto de venda.

Atualmente, a gerente considera que as categorias de produtos que possuem maior valor agregado, oferecem maiores vantagens para a estratégia de marcas próprias. As categorias de produtos alimentares, por exemplo, apesar de oferecerem ganhos consideráveis através do volume comercializado, possuem rentabilidade menor. A gerente reporta que o atacadista B chegou a possuir 1200 itens de marcas próprias (incluindo muitos alimentos); porém, foi preciso reduzir essa quantidade e priorizar itens mais rentáveis como, por exemplo, produtos da linha “eletro” e toda a linha de perfumaria.

A questão da rentabilidade é fundamental para o papel desempenhado pelas marcas próprias do atacadista B. Segundo a gerente, o atacadista B possui a responsabilidade de rentabilizar o seu cliente (pequeno varejo). A gerente é contundente quando afirma que o maior objetivo das marcas próprias da empresa é conquistar a fidelidade dos pequenos varejistas, oferecendo a percepção de vantagem (rentabilidade) que os produtos de marcas próprias podem oferecer. Com isso, o atacadista B escapa de disputar preços, e desenvolve relacionamento mais próximo com o cliente varejista. Fato que garante exclusividade no relacionamento e, na prática, representa visitas mais frequentes da equipe de vendas ao estabelecimento do cliente, favorecendo o bom desempenho de ambos os negócios.

A gerente considera que os resultados obtidos com a estratégia de marcas próprias desde 1994, até o momento, foram positivos. Diferentemente do que ocorreu no passado (meados de 1986), a atual estratégia de marcas próprias do atacadista B está alinhada

com o mercado e integrada à estratégia de negócio da empresa. O atual desempenho das marcas próprias do atacadista B pode ser observado através dos índices de participação no volume total comercializado, que representam em média de 5% a 6% do total. Para a gerente entrevistada, essa participação é muito significativa em relação ao desempenho de outras empresas do setor atacadista distribuidor e em relação à média de participação das empresas varejistas. O atacadista B, no próximo ano, pretende alcançar o índice de 10% de participação das marcas próprias no volume total de vendas.

Com relação à responsabilidade pelo gerenciamento das marcas próprias, a gerente afirma existir na empresa uma área responsável pela coordenação dos esforços para desenvolvimento da estratégia de marcas próprias. Contudo, essa área de marcas próprias compartilha as decisões com todas as demais áreas de alguma forma envolvidas com a estratégia. Desse modo, existem funcionários na área de marketing responsáveis apenas por desenvolver atividades para as marcas próprias. O mesmo ocorre no setor de compras e finanças. O desenvolvimento do produto, da embalagem e do *design* gráfico do rótulo são uma responsabilidade compartilhada entre o atacadista B e o fornecedor dos produtos.

A principal atividade desenvolvida pela área de marcas próprias relaciona-se ao controle efetivo do estoque de produtos, para garantir que não ocorra ruptura no abastecimento. Além disso, a área de marcas próprias também supervisiona as atividades de compra – responsabilidade fundamental para garantir o nível de qualidade dos produtos de marcas próprias. A equipe de vendas também recebe treinamento especial da área de marcas próprias, para garantir o comprometimento de todos com a estratégia. Segundo a gerente, os esforços conjuntos das áreas envolvidas na dinâmica de gerenciamento das marcas próprias, garantem que toda a empresa se envolva com essa estratégia. Ela afirma que o atacadista B procura transmitir a idéia da necessidade de valorizar aquilo que pertence à empresa, uma vez que as outras mercadorias já recebem atenção de seus fabricantes.

Em referência ao conceito de marca própria compartilhado, por todos da empresa, a gerente comenta que, de início, mesmo contrário à opinião de alguns diretores da empresa, o conceito de marca própria acompanhava erroneamente o conceito instituído no mercado pelas empresas varejistas, isto é: “produtos de baixa qualidade baseados em preço”. Contudo, a reformulação da estratégia de marcas próprias do atacadista B, institui a “qualidade” como fator fundamental para nortear o conceito de marca própria da empresa. Segundo a gerente, hoje a empresa entende ser necessidade estar alinhado com as exigências de qualidade impostas pelo mercado, pois o forte apelo em preço não garante a eficácia da estratégia de marcas próprias no longo prazo. Conforme a gerente, o atacadista B já estuda a possibilidade de atribuir o conceito *premium* a alguns produtos. Entretanto, a princípio, a empresa pretende se fortalecer mais na posição intermediária, oferecendo produtos de qualidade equiparáveis às marcas líderes de mercado.

Essa nova perspectiva do conceito de marcas próprias do atacadista B, que muitos funcionários da empresa já possuíam em 1986, tem sido bem aceita na empresa e conta com a colaboração de todas as áreas funcionais. Nesse sentido, o maior esforço do atacadista B foi convencer a equipe de vendas a focalizar a qualidade dos produtos de marcas próprias durante o processo de negociação com os clientes. Conforme a gerente, fazer com que a equipe de vendas acredite no potencial da marca própria, é condicionante importante para fidelizar o cliente varejista. Para ela, a equipe de vendas do atacadista B, já possui uma identificação com as marcas próprias, o que facilita a evolução da estratégia.

A seguir, o quadro 11, apresenta uma síntese dos principais aspectos discutidos nesta seção.

HISTÓRICO DE MARCAS PRÓPRIAS E MOTIVAÇÃO ESTRATÉGICA	
Variáveis	ATACADISTA B
Entrada no mercado/ambiente	<ul style="list-style-type: none"> tendência mundial em desenvolver marcas próprias (influência européia); acompanhamento da tendência no mercado brasileiro (redes de varejo); falha de posicionamento do conceito de marca própria (influência varejo).
Categoria de produtos	<ul style="list-style-type: none"> inicialmente: categoria de alimentos, higiene e beleza e, limpeza (destaque para alimentos – maior tradição); processo de pesquisa no mercado (fontes formais) para a escolha dos produtos e coleta de informações da equipe de vendas (fontes informais); 800 itens em 95 categorias de produtos (mais vantagens em produtos com maior valor agregado).
Objetivos da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> oferecer a oportunidade do cliente varejista rentabilizar o seu negócio através de produtos de qualidade que proporcionam maior lucratividade; através da vantagem da rentabilidade, conquistar a fidelidade do cliente varejista através do estabelecimento de um relacionamento exclusivo.
Resultados Obtidos	<ul style="list-style-type: none"> alinhamento com o mercado e com os objetivos da estratégia de negócios; obtenção de rentabilidade e fidelização dos clientes (resultados positivos).
Rentabilidade/Participação	<ul style="list-style-type: none"> maior rentabilidade em categorias de produtos com maior valor agregado; maior volume comercializado com produtos alimentares; participação no volume total comercializado de 5% a 6% (significativa).
Compromisso com a estratégia	<ul style="list-style-type: none"> inicialmente disperso e divergente entre os funcionários; atualmente compartilhado por todas as áreas funcionais da empresa.

QUADRO 11. Síntese do histórico de marcas próprias e da motivação estratégica do atacadista B.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

4.3.2 Identificação dos elementos de marketing

Quando perguntado a gerente entrevistada quais eram os elementos de marketing que atuam no gerenciamento da estratégia de marcas próprias do atacadista B, sua resposta, assim como a do gerente do atacadista A, relacionou novamente apenas atividades de comunicação das marcas próprias. Dessa forma, para direcionar a compreensão da entrevistada aos objetivos da pesquisa, a gerente também passou a ser questionada sobre os aspectos de marketing que possuem os principais elementos indicados pela literatura geral de marketing e específica sobre marcas próprias (com base em empresas varejistas), que atuam

no gerenciamento dessa estratégia. Assim como na seção 4.2.2, para facilitar a apresentação dos elementos de marketing identificados na estratégia de marcas próprias do atacadista B, alguns elementos foram agrupados conforme a seqüência de itens a seguir.

a) Características do produto, nome, embalagem e custos

De acordo com a gerente entrevistada, a maior parte das características dos produtos de marcas próprias são estabelecidas pelos próprios fornecedores, mediante a avaliação e aceitação prévia do atacadista B. Segundo ela, o atacadista B especifica apenas alguns quesitos básicos de qualidade. Todavia, o desenvolvimento dos produtos de marcas próprias do atacadista B conta com o *know-how* da indústria fornecedora. Assim, a indústria fornecedora indica a melhor formulação/composição do produto, a embalagem mais adequada e os principais elementos visuais que o consumidor perceberá na marca.

De modo geral, os produtos de marcas próprias do atacadista B são idênticos aos produtos comercializados com a marca de fabricante do próprio fornecedor. Por essa razão, o processo de seleção dos fornecedores é muito importante para o atacadista B, pois o produto de marca própria quase sempre é o mesmo da linha de produção do fabricante escolhido. Segundo a gerente, a abstração dos custos de comunicação, ganhos em volume e a ocupação da capacidade ociosa da fábrica, faz com que o fornecedor ofereça o mesmo produto com menor custo de desenvolvimento. Esse diferencial é que garante as margens de lucro do atacadista B e, subseqüentemente, do cliente varejista. Apenas em algumas situações o atacadista B exige a formulação de um produto diferenciado, ou seja, que possua componentes, ingredientes e ou fragrâncias exclusivas, que nenhuma outra marca detém³⁴.

³⁴ Caso muito comum para produtos de marca própria que compõem a linha de perfumaria.

Nesse caso, a indústria fornecedora precisa desenvolver novo produto para que o atacadista B avalie suas características exclusivas. Igualmente, o custo deve seguir o mesmo padrão.

As embalagens dos produtos de marcas próprias do atacadista B procuram seguir o mesmo padrão adotado pela indústria fornecedora. Segundo a gerente, o atacadista B apenas define o padrão dos logotipos na embalagem, assim como o conteúdo de algumas informações. O desenvolvimento da embalagem (material, tamanho, formato etc.) e do grafismo do rótulo é responsabilidade compartilhada entre o atacadista B e o fornecedor da marca própria. Contudo, todo o custo de desenvolvimento das embalagens e rótulos compõe o custo total de produção, assumido pelo fornecedor.

De acordo com a gerente, a embalagem é elemento fundamental para manter a identidade visual do produto/marca. Para ela, o produto se vende na gôndola do varejista e, por isso, é imperativo que a embalagem inspire confiança no consumidor, traduzindo todas as características e benefícios do produto/marca. Para isso, a gerente afirma que o atacadista B em conjunto com o fornecedor, constantemente alteram as embalagens dos produtos de marcas próprias para acompanhar as tendências que surgem no mercado.

Com relação aos custos de desenvolvimento dos produtos de marcas próprias, os fornecedores assumem todo o custo de matérias-primas, desenvolvimento do produto, aquisição de embalagens, desenvolvimento dos rótulos e, em alguns casos, de entrega dos produtos nas centrais de distribuição do atacadista B³⁵. Assim, os custos assumidos pelo atacadista B com as marcas próprias resumem-se apenas em custos de comunicação (divulgação das marcas) e custos logísticos (armazenagem dos produtos e transporte até o cliente varejista), diluídos juntamente com a entrega das outras marcas de fabricantes.

A respeito do nome de marca adotado pelo atacadista B nos produtos de marcas próprias, a gerente entrevistada menciona que a empresa procura adotar nomes

³⁵ Em outros casos, o próprio atacadista B retira no armazém da indústria fornecedora o lote de produtos.

fantasias, que possuam representatividade importante para a categoria de produtos, mas que não contenham vínculo direto com a marca institucional da empresa (ou o nome da empresa). Para a gerente, a experiência mostrou que o endosso da marca própria pelo nome da empresa, pode ser perigoso para a imagem da empresa no futuro. Assim, problemas com a marca própria podem afetar o “nome” da empresa. Como não é atrativo que o consumidor final atribua ao atacadista B determinado produto de marca própria – pois geralmente os consumidores reconhecem mais facilmente as empresas varejistas e não as atacadistas – adotar o nome da empresa na marca própria seria risco desnecessário.

O aspecto mais importante, segundo a gerente, é que o cliente varejista apenas saiba que determinado produto de marca própria foi desenvolvido pelo atacadista B. Nesse caso, o nome do atacadista B é representativo para o cliente varejista, que pode adotar os produtos de marcas próprias como marcas de seu próprio estabelecimento. Para a gerente, esse é exatamente o novo desafio da estratégia de marcas próprias do atacadista B, ou seja, fidelizar o cliente varejista à marca própria para que ele perceba que a marca é dele e que através dela, ele também pode fidelizar o consumidor final. Segundo ela, o mais importante nessa associação de nomes de marca é que o nome da marca própria seja reconhecido pelo consumidor final.

De acordo com a gerente, a maior dificuldade para se trabalhar com distintos nomes de marca (nesse caso, 15 marcas) reside na necessidade de a empresa desenvolver maiores esforços de comunicação. Afinal, são muitas as marcas para serem divulgadas; em contrapartida, existe vantagem perante o consumidor final. Quando uma empresa adota vários produtos de marca própria com um único nome, confunde o consumidor, pois todos os tipos de produtos, na cabeça do consumidor, se tornam uma só marca. Isso pode dificultar a compra, pois, neste caso, produtos diferentes não possuem identidade própria.

Dessa forma, adotando nomes de marcas diferentes para cada tipo ou categoria de produtos, a empresa flexibiliza a comunicação e apresenta o conceito de cada marca através do desenvolvimento de uma série de elementos específicos, que são mais valorizados para determinados produtos. Isso requer o desenvolvimento de embalagens e rótulos diferentes para cada marca, além de atividades de comunicação igualmente distintas.

A seguir, o quadro 12 sintetiza os principais elementos discutidos neste item.

ASPECTOS MERCADOLÓGICOS: ELEMENTOS DE MARKETING	
Variáveis	ATACADISTA B
Características do produto	<ul style="list-style-type: none"> • produtos idênticos aos produzidos com a marca do fornecedor; • produtos com alterações em sua composição; apenas para produtos com formulação exclusiva (exigências do atacadista); • custo de desenvolvimento reduzido que garanta a atribuição das margens.
Nome da marca	<ul style="list-style-type: none"> • não é um elemento significativo para o segmento de clientes do atacadista B; • nomes fantasia, e que não possuam vínculo direto com o nome da empresa; • os nomes da marca própria são importantes apenas para o consumidor final; • vantagens em estabelecer vários nomes de marca para distintas categorias.
Embalagem	<ul style="list-style-type: none"> • embalagens e rótulos com o mesmo padrão das marcas de fabricantes; • a embalagem é importante elemento que traduz o conceito da marca; • responsabilidade de desenvolvimento é compartilhada (atacado e fornecedor).
Custo de desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • custos com matéria-prima, produção, aquisição de embalagens, e em alguns casos, de transporte até as centrais de distribuição, são de responsabilidade do fornecedor da marca própria; • custos de comunicação e logísticos (de armazenagem e transporte até o cliente varejista) são de responsabilidade do atacadista.

QUADRO 12. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista B (a).

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

b) Aspectos do binômio qualidade-preço

Os aspectos da relação qualidade-preço nortearam o conceito das marcas próprias do atacadista B de duas maneiras completamente opostas. Conforme mencionado, o início da estratégia de marcas próprias do atacadista B focalizava o preço de venda como o

principal benefício de seus produtos. Assim, a qualidade dos produtos de marcas próprias não foi elemento muito valorizado pela empresa. Todavia, a reformulação da estratégia de marcas próprias do atacadista B na metade da década de 1990, inverteu esse conceito, ou seja, a qualidade passou a ser o foco das marcas próprias e o preço, mesmo com valor menor, passou a refletir o equilíbrio entre a oferta de valor e a expectativa do consumidor.

Segundo a gerente, atualmente o atacadista B preocupa-se em desenvolver rigorosos sistemas de controle de qualidade dos produtos que levam sua marca. Para ela, se o “conjunto produto” possui uma qualidade que facilmente pode ser observada pelo consumidor; a compra desse produto/marca ocorre naturalmente. No entanto, se a marca possuir apenas apelo de “preço”, as vendas até podem ser crescentes inicialmente, mas no longo prazo, elas não se sustentam. Assim, a marca perde força e desaparece.

A preocupação com a qualidade dos produtos de marcas próprias oferecidos pelo atacadista B, levou a empresa a criar um selo de qualidade para certificar suas marcas. Para a gerente, esse selo é garantia de que o fornecedor respeita a formulação/composição inicialmente acordada. Segundo a gerente, para garantir o nível de qualidade dos produtos de marcas próprias, o atacadista B e o fornecedor procuram desenvolver produtos que se aproximem ao máximo da qualidade das marcas de referência no mercado. Manter o nível de qualidade dos produtos de marcas próprias equiparável às marcas líderes (marcas de referência) é aspecto importante para a estratégia de marcas próprias do atacadista B.

De acordo com a gerente, o estabelecimento do preço da marca própria varia conforme a categoria de produtos. Entretanto, o procedimento para determinar o preço é o mesmo para todos os produtos. A característica fundamental desse procedimento é o fato de ele ter início com a constatação do preço de venda final. A gerente explica que em conjunto com o fornecedor de determinado produto, o atacadista B procura primeiramente verificar o preço de venda final das marcas de referência no mercado. Dessa forma, o fornecedor precisa

desenvolver algumas unidades-teste para avaliar o custo total de desenvolvimento (abstraindo custos de comunicação) do produto, assim como seu nível de qualidade.

A gerente refere que, o objetivo é chegar à composição final de um produto que ofereça qualidade, com reduzido custo de desenvolvimento, que garanta preço final pouco abaixo da marca líder de mercado (varia de acordo com o produto: de 5% a 15%). Segundo a gerente, o custo total de desenvolvimento do produto é muito importante para o atacadista B, uma vez que é necessária a existência de uma folga no custo de desenvolvimento, que permita a diluição dos custos de comunicação das marcas próprias e que garanta a rentabilidade do atacadista B, assim como a rentabilidade do cliente varejista. Para a gerente, a estratégia de seguir a marca líder de mercado é vantajosa, pois garante a competitividade das marcas próprias em segmentos intermediários de compra.

A seguir, o quadro 13 sintetiza os principais elementos discutidos neste item.

ASPECTOS MERCADOLÓGICOS: ELEMENTOS DE MARKETING	
Variáveis	ATACADISTA B
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • nível de qualidade equiparável aos produtos de marcas líderes; • a qualidade é o aspecto norteador do conceito de marca própria da empresa; • adoção de rigorosos sistemas de controle e de selos para certificar a qualidade.
Preço	<ul style="list-style-type: none"> • o preço final de venda deve estar um pouco abaixo do preço dos produtos de marcas líderes de mercado (variação de 5% a 15%); • o preço final depende da categoria de produto, do preço da marca de referência no mercado e da composição do custo total de desenvolvimento.

QUADRO 13. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista B (b).
Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

c) Aspectos de segmentação e posicionamento

Com relação à segmentação de mercado, a gerente explica que o segmento de clientes imediato que o atacadista B atende é o pequeno e médio varejo. Todo o negócio da empresa, incluindo a estratégia de marcas próprias, possui como objetivo atender às

necessidades desses clientes. Contudo, como a estratégia de marcas próprias exige conhecimento não só do cliente imediato, mas também do consumidor final (cliente do varejista), o atacadista B procura realizar algumas pesquisas de mercado para observar o perfil dos principais segmentos de consumidores de seus clientes varejistas.

Nesse sentido, a gerente afirma que tanto a equipe de vendas quanto os próprios varejistas oferecem informações que auxiliam o atacadista B a compreender quais características os consumidores mais valorizam em determinados produtos. Muitas vezes, o atacadista B emprega esforços de pesquisa junto ao próprio consumidor final, para identificar elementos da embalagem, por exemplo, que chamam a atenção dos consumidores. Segundo a gerente, esses esforços são empregados, em grande parte, na fase de desenvolvimento do produto, isto é, antes de seu lançamento no mercado.

O atacadista B disponibiliza todos os itens de marcas próprias para seus clientes varejistas. Obviamente, como as 15 marcas próprias do atacadista B estão divididas em categorias distintas de produtos, alguns clientes varejistas compram mais determinadas marcas do que outras (varia de acordo com o tipo de estabelecimento varejista). Contudo, a gerente afirma que é sempre o mesmo, o posicionamento de 14 das 15 marcas próprias do atacadista B, independentemente do tipo de produto. Segundo ela, o posicionamento das marcas próprias da empresa é representado por: “produtos de qualidade similar às marcas líderes de mercado com um preço que varia de 5% a 15% menor”. Em outras palavras, essas 14 marcas são entendidas como marcas seguidoras de mercado, que procuram estabelecer uma posição intermediária nos segmentos de compra, que não concorrem diretamente com as marcas líderes de mercado, nem disputam preço com marcas de primeiro-preço ou de combate.

Segundo a gerente, apenas uma das marcas próprias do atacadista B, possui posicionamento diferenciado. Essa marca possui um nível de qualidade (“no conjunto

produto”) mais baixo e uma vantagem em preço muito grande. É a típica marca de primeiro-preço (a opção de compra mais barata para o consumidor) que o atacadista B adota para disputar em categorias em que existe forte apelo em preço. A gerente destaca que a opção por manter uma marca com essas características possui influência competitiva. Segundo ela, os varejistas percebem que em algumas categorias essas marcas possuem bom desempenho, justamente porque, nesse caso, o preço é que determina a compra. Contudo, a gerente ressalta que esse não é o posicionamento que a empresa adota para a maioria de suas marcas próprias.

A respeito da adoção de um posicionamento diferenciado em relação às marcas de fabricante dos fornecedores, a gerente menciona que essa preocupação existe, contudo, é uma situação bem administrada entre o atacadista B e o fornecedor da marca própria³⁶. Segundo a gerente, o fornecedor procura posicionar seus produtos/marcas um pouco acima das marcas próprias; muitas vezes, em posições que concorrem diretamente com a marca líder de mercado (marca desafiante de mercado). A gerente explica que como o fabricante percebe vantagens em fornecer marcas próprias; a preocupação com uma possível canibalização de sua marca, não chega a ser problema que afete o relacionamento com o atacadista B.

A gerente acredita que, o posicionamento dos produtos de marcas próprias do atacadista B reflete mais o benefício e as características dos produtos do que uma imagem de marca. Segundo ela, algumas marcas próprias do atacadista B já possuem significativo reconhecimento junto aos clientes varejistas e aos consumidores finais. Todavia, a maior parte das marcas próprias da empresa, ainda procura através da comunicação dos benefícios do produto no ponto de venda, consolidar uma imagem de marca positiva na cabeça do consumidor final.

³⁶ Muitas vezes, essa preocupação não existe, pois alguns fornecedores de marcas próprias são especializados e não possuem marca de fabricante.

A gerente conclui que o posicionamento do atacadista B em seu mercado de atuação, procura apenas transmitir o valor dos serviços prestados pela empresa aos clientes varejistas. Para a gerente, isso não afeta diretamente o desempenho final da estratégia de marcas próprias, por não ser importante para o atacadista B expor-se ao consumidor final. Ao contrário do que freqüentemente ocorre no varejo, o atacadista B não precisa posicionar sua marca institucional para garantir a eficácia da estratégia de marcas próprias. Nesse sentido, o aspecto mais importante sobre o posicionamento da empresa no mercado é que este possa garantir a princípio, que o cliente varejista adote as marcas próprias como sendo sua.

A seguir, o quadro 14 sintetiza os principais elementos discutidos neste item.

ASPECTOS MERCADOLÓGICOS: ELEMENTOS DE MARKETING	
Variáveis	ATACADISTA B
Segmentação de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • a empresa atende o segmento de clientes representado por pequenos e médios varejistas; • é realizada pesquisa de mercado para avaliar o perfil e as preferências dos segmentos de consumidores finais dos clientes varejistas; • pesquisas de mercado são realizadas geralmente na fase de desenvolvimento dos produtos e das embalagens de marcas próprias.
Posicionamento do produto/marca	<ul style="list-style-type: none"> • o posicionamento geral de todas as marcas próprias é o mesmo independentemente do tipo de produto; • o posicionamento reflete produtos de qualidade similar às marcas líderes de mercado com um preço que varia de 5% a 15% menor; • apenas uma marca está posicionada como um produto de qualidade inferior que focaliza uma grande vantagem em preço (primeiro-preço); • o posicionamento da marca de fabricante do fornecedor não converge com o posicionamento da marca própria do atacadista B; • o posicionamento das marcas próprias procura refletir mais os benefícios e as características dos produtos.
Posicionamento da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • o posicionamento da empresa no mercado procura transmitir o valor dos serviços prestados pela empresa aos clientes varejistas; • a empresa procura se posicionar no mercado apenas para convencer o cliente varejista à adotar as marcas próprias como sendo dele próprio.

QUADRO 14. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista B (c).

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

d) Aspectos de imagem e comunicação

Com relação à imagem que o atacadista B possui junto aos clientes varejistas, a gerente entrevistada afirma que essa “imagem institucional” ajuda a desenvolver não só a estratégia de marcas próprias como, também, todo o negócio de distribuição da empresa. Segundo a gerente, grande parte dos clientes valoriza os serviços prestados pelo atacadista B, principalmente aqueles clientes que possuem estabelecimentos comerciais localizados em pequenos municípios. A gerente destaca que sem os serviços prestados pelos atacadistas distribuidores, esses clientes não teriam condições competitivas de sustentar seus negócios.

Assim, o papel econômico e muitas vezes “social” que o atacadista B desempenha no mercado, garante o desenvolvimento de uma imagem institucional favorável ao negócio da empresa. Para a gerente, a conquista dessa imagem é o resultado de um trabalho de longo prazo focado no atendimento das necessidades dos clientes. Nesse sentido, o atacadista B desenvolve alguns projetos assistenciais que potencializam competitivamente os negócios dos pequenos varejistas³⁷ e que, conseqüentemente, reforçam sua imagem. Para a gerente, uma imagem positiva e que inspire credibilidade ao cliente, é fator imperativo para que o pequeno varejista adquira os produtos de marcas próprias da empresa.

A respeito da imagem de marca dos produtos de marcas próprias do atacadista B, a gerente comenta que apenas uma das marcas da empresa possui imagem de marca significativa para os clientes e para o consumidor final. Essa marca já foi adotada por muitos clientes varejistas como sendo uma marca de seu próprio estabelecimento. Quando isso ocorre, a gerente comenta que o varejista “veste a marca”, pois ela aparece na fachada da loja, no uniforme dos funcionários, no jornal de ofertas, nas promoções etc. Essa identificação com a marca é o que o atacadista B almeja para todas as outras marcas próprias da empresa.

³⁷ Entre esses projetos, o atacadista B concede financiamentos de compra, vantagens em programas de fidelidade, treinamentos para capacitação dos pequenos varejistas, além de integrar muitos estabelecimentos em uma rede de varejo padronizada e moderna.

A gerente também destaca que alguns esforços estão sendo direcionados para valorizar e fortalecer a imagem de alguns produtos de marcas próprias. Nesse sentido, o atacadista B está desenvolvendo campanhas sociais para reverter parte do lucro de alguns produtos para obras assistenciais de caridade. Com isso, o atacadista B busca sensibilizar o cliente varejista e o consumidor final a comprarem produtos que beneficiem uma causa social.

Com relação às atividades de comunicação do conceito dos produtos de marcas próprias do atacadista B, a gerente afirma que este elemento também é fundamental para implementação efetiva da estratégia de marcas próprias. Segundo a gerente, a primeira etapa das atividades de comunicação da marca própria do atacadista B, consiste em desenvolver um material interno de divulgação. Esse material é composto, principalmente, por jornais de ofertas (quinzenais e mensais) e catálogos de produtos que descrevem as características e as vantagens de cada produto de marca própria.

Primeiramente, todo esse material interno é apresentado à equipe de vendas que recebe treinamento especial para abordar os clientes durante a oferta das marcas próprias. Para a gerente, capacitar a equipe de vendas e incentivá-la através de benefícios especiais e de prêmios, é essencial para a eficácia da estratégia de marcas próprias. Ela destaca a importância que o vendedor possui como ferramenta primária de comunicação das marcas próprias, pois o contato pessoal com o cliente é a melhor forma de demonstrar qual é o conceito da marca. Por isso, a área responsável pelas marcas próprias da empresa comunica a equipe de vendas imediatamente, quando surge qualquer tipo de informação adicional sobre os produtos de marcas próprias, por exemplo, a conquista de uma certificação de qualidade ou mesmo a avaliação de um produto pelo INMETRO.

De acordo com a gerente, a equipe de vendas, em alguns casos, se torna a melhor opção de comunicação de determinados produtos/marcas. Como exemplo, a gerente menciona a freqüente dificuldade que o atacadista B possui de comunicar determinados

produtos/marcas que, muitas vezes, superam as marcas líderes de mercado na qualidade total do “conjunto produto”³⁸. Conforme a gerente, comunicar essa diferença para o cliente é um grande desafio para o atacadista B. Nesse caso, cabe à equipe de vendas a função de convencer o cliente varejista que determinado produto de marca própria é melhor e que oferece mais vantagens do que o mesmo produto de marca líder. A gerente conclui que a abordagem face-a-face entre o vendedor e o cliente, os catálogos e principalmente os jornais de ofertas são maneiras eficientes de comunicar os produtos de marcas próprias aos clientes imediatos do atacadista B.

Contudo, as marcas próprias do atacadista B também necessitam atividades de comunicação no ponto de venda. Nessa segunda etapa, o atacadista B desenvolve um material externo, voltado para o consumidor final dos produtos. Nesse caso, o atacadista B procura auxiliar o cliente varejista realizando atividades de divulgação das marcas próprias através de *folders*, balcões de degustação e demonstração de produtos, promoções que envolvam sorteio de prêmios, jornais de ofertas e da inserção de anúncios mensais na emissora de televisão local. Todas essas atividades de comunicação no ponto de venda podem ser totalmente desenvolvidas pelo atacadista B, ou compartilhadas parcialmente com os clientes varejistas.

Segundo a gerente, para avaliar a efetividade da comunicação interna das marcas próprias, ou seja, a comunicação das marcas próprias para os clientes varejistas, a gerência de marcas próprias procura avaliar as informações formais e informais obtidas pela equipe de vendas no campo de trabalho. As informações formais representam, na prática, os índices de vendas e principalmente a frequência de compra (ou de recompra) das marcas próprias. Já as informações informais, por sua vez representam relatos dos próprios vendedores sobre alguns comentários realizados pelos clientes a respeito das marcas próprias.

A avaliação da efetividade da comunicação externa, ou seja, a comunicação

³⁸ “Conjunto produto”: em referência às características intrínsecas do produto, à embalagem e rótulo e ao preço.

voltada para o consumidor no ponto de venda, conta com o próprio *feedback* dos clientes varejistas que informam ao atacadista B o desempenho das marcas próprias no ponto de venda. Contudo, o atacadista B também encomenda algumas pesquisas de mercado para avaliar o desempenho das marcas próprias. Essas pesquisas procuram mensurar a percepção de valor e a satisfação do consumidor final com os produtos de marcas próprias.

A seguir, o quadro 15 sintetiza os principais elementos discutidos neste item.

ASPECTOS MERCADOLÓGICOS: ELEMENTOS DE MARKETING	
Variáveis	ATACADISTA B
Imagem da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • imagem positiva que é valorizada pelos clientes varejistas; • a imagem da empresa auxilia a estratégia de marcas próprias assim como todos os negócios da empresa; • a empresa procura desenvolver projetos assistenciais aos clientes para fortalecer sua imagem no mercado.
Identidade/Imagem da marca	<ul style="list-style-type: none"> • apenas uma marca própria da empresa, possui uma imagem de marca consolidada perante o cliente varejista e o consumidor final; • as demais marcas próprias, ainda não possuem uma imagem de marca consolidada e estão procurando conquistar essa imagem; • a empresa procura reforçar a imagem de alguns produtos de marcas próprias através de campanhas sociais que revertem parte dos lucros para obras assistências de caridade.
Comunicação da marca	<ul style="list-style-type: none"> • esforço duplo nas atividades de comunicação das marcas próprias; • comunicação interna: o uso de catálogos, jornais de ofertas e da equipe de vendas para comunicar as marcas próprias aos clientes imediatos; • comunicação externa: envolve o desenvolvimento de ações no ponto de venda (<i>folders</i>, degustação e demonstração de produtos, jornais de ofertas, sorteio de prêmios, anúncios de TV, etc.); • efetividade da comunicação avaliada através da frequência de compras e informações da equipe de vendas (sobre o cliente) e por pesquisas de mercado e pelo <i>feedback</i> do varejista (sobre o consumidor final).

QUADRO 15. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista B (d).

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

e) Aspectos do canal de distribuição

Segundo a gerente entrevistada, os aspectos de distribuição não possuem influência relevante sobre a estratégia de marcas próprias, uma vez que a distribuição dos

produtos de marcas próprias ocorre em conjunto com as outras marcas de fabricantes. Para a gerente, é importante que o atacadista B entregue junto todas as mercadorias, pois uma distribuição exclusiva para as marcas próprias tornar-se-ia onerosa. Assim, a distribuição conjunta é vantajosa para o atacadista B, na medida em que ele pode abstrair parte do custo de distribuição dos produtos de marcas próprias, abrindo espaço para o estabelecimento de maior margem de lucro.

A gerente destaca que a “distribuição” é a competência central do atacadista B, é o que de melhor a empresa faz. Assim, não existe tanta preocupação com esse aspecto especificamente para as marcas próprias, uma vez que isso já faz parte do negócio da empresa. Nesse sentido, a gerente também afirma que a localização dos depósitos/armazéns e ou centrais de distribuição é importante aspecto para o alcance dos objetivos de distribuição da empresa. Da mesma forma, essa estrutura, bem como todos os recursos logísticos da empresa, são compartilhados para a distribuição de todas as marcas. Estendendo a visão de distribuição das marcas próprias até a localização do ponto de venda, a gerente menciona que esse aspecto foge do domínio do atacadista B. Segundo ela, cabe ao atacadista B apenas procurar distribuir os produtos de marcas próprias ao maior número possível de estabelecimentos varejistas espalhados pelo país.

Em relação à possível dependência entre os agentes do canal de distribuição, a gerente entende que, no caso das marcas próprias, o atacadista B possui certa dependência em relação ao fornecedor. Mas a gerente explica que essa dependência é mútua e reconhecida por ambas as partes. Segundo ela, o atacadista B possui a expectativa de que o fornecedor cumpra os prazos de entrega dos produtos, as exigências de qualidade, de custo e tudo aquilo que foi contratado. Igualmente, o fornecedor espera que o atacadista B cumpra o acordo de margem, os pagamentos e, principalmente, a entrega dos produtos de marcas de fabricante que por ventura o fornecedor produza.

A gerente ressalta que essa dependência mútua jamais gerou situações desconfortáveis, uma vez que os fornecedores de marcas próprias são rigorosamente selecionados e também porque grande parte dos fornecedores confiam na seriedade e transparência do trabalho que o atacadista B desenvolve. Conforme a gerente, a reputação do atacadista B e o fato de ele ocupar uma posição no canal de distribuição que é fundamental para o escoamento das mercadorias, torna-o respeitado por todos os outros agentes do canal. Isso favorece o desempenho da estratégia de distribuição como um todo.

Para a gerente, a nova “ordem de mercado” requer a existência de situações do tipo ganha-ganha, com metas compartilhadas, na qual o ideal é que no canal de distribuição todos venham a colher juntos os resultados da estratégia. No caso das marcas próprias, isso não é diferente. Na visão da gerente, os fornecedores em geral, reconhecem as vantagens que seu comprometimento com a estratégia de marcas próprias proporciona para todos os agentes do canal de distribuição.

A seguir, o quadro 16 sintetiza os principais elementos discutidos neste item.

ASPECTOS MERCADOLÓGICOS: ELEMENTOS DE MARKETING	
Variáveis	ATACADISTA B
Aspectos de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> • para o atacadista B, a “distribuição” é um aspecto menos relevante para o gerenciamento de sua estratégia de marca própria; • toda a estrutura de distribuição (localização de armazéns, centrais de distribuição e os recursos logísticos) é compartilhada para garantir a distribuição dos produtos de marcas próprias e de fabricantes; • as marcas próprias possuem custo de distribuição reduzido, pois são entregues em conjunto com as outras marcas (de pedidos já realizados).
Relações no canal de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> • inexistência de conflitos de canal, caracterizado por um relacionamento de dependência mútua entre o atacadista e o fornecedor de marcas próprias; • valorização do relacionamento do tipo ganha-ganha, com metas compartilhadas que ofereçam vantagens para todos os agentes do canal.

QUADRO 16. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista B (e).

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

4.4 Caracterização do atacadista C

O atacadista C também é uma empresa genuinamente brasileira que iniciou suas atividades no início da década de sessenta, atuando como atacadista distribuidor de mercadorias gerais. Nessa época, a empresa possuía apenas um caminhão e um armazém localizado no interior do Estado de Minas Gerais. Atualmente, a empresa dispõe de uma grande estrutura de distribuição que contempla armazéns, centrais de distribuição, frota própria de veículos e uma equipe de vendas de 1200 funcionários. O atacadista C possui como principais áreas geográficas de atuação os Estados de Minas Gerais, Goiás, Distrito Federal, Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, Bahia, Espírito Santo, Maranhão e Pará. A missão da empresa consiste em: “contribuir para o desenvolvimento dos clientes, atuando como centro de excelência e inovação na comercialização e distribuição de produtos e na prestação de serviços”.

O atacadista C possui gestão compartilhada de compra e venda de mercadorias entre todas as unidades regionais. Cada unidade regional (que pode abranger um estado inteiro ou micro-regiões) gerencia todo o *mix* de produtos comercializados pela empresa. Isso significa que não existe gestão específica para distintas categorias de produtos. Todas as unidades seguem as orientações da direção executiva que centraliza as decisões estratégicas na matriz da empresa em Uberlândia – MG. O atacadista C também é considerado um dos mais importantes atacadistas brasileiros (em faturamento, volume de vendas, funcionários, frota de veículos etc.) que atuam no formato de distribuição de mercadorias gerais.

O entrevistado no atacadista C, também ocupa o cargo de gerente de marcas próprias da empresa. Segundo o gerente, a área responsável pelas marcas próprias encontra-se vinculada ao setor de suprimentos da empresa. O gerente entrevistado menciona que as decisões sobre a estratégia de marcas próprias de toda a empresa, são tomadas por ele em

conjunto com o diretor do setor de suprimentos (compras). O gerente é responsável pela área de marcas próprias há cerca de sete anos. Assim como a gerente do atacadista B, a experiência de doze anos no setor de suprimentos (compras) do gerente entrevistado, também foi fator preponderante para sua transferência para a área de marcas próprias.

4.4.1 Histórico de marcas próprias e motivação estratégica

O atacadista C iniciou sua estratégia de marcas próprias mais recentemente, entre os anos de 1999 e 2000. Segundo o gerente entrevistado, o atacadista C precisava acompanhar a evolução do mercado brasileiro que já contava com muitas empresas varejistas e atacadistas desenvolvendo a estratégia de marcas próprias. Além disso, o gerente menciona que o desenvolvimento da estratégia de marcas próprias do atacadista C, também foi estimulado por outro projeto da empresa que pretendia criar uma rede de fidelização do pequeno varejo. Essa rede é representada por alianças, em grande escala, de pequenos estabelecimentos varejistas que se unem com a empresa atacadista em torno de uma única marca institucional (marca da rede), com o objetivo de melhorar o desempenho de gestão dos varejistas e os lucros de ambos.

Nesse sentido, o atacadista C vislumbrou a oportunidade de oferecer aos varejistas vinculados à rede, um *mix* de produtos com a marca própria da rede (que pertence ao atacadista C). Com isso, o atacadista C poderia oferecer, ao varejista filiado, um produto de “exclusividade da rede”, com garantia de maior eficiência na reposição. Assim, o gerente explica que o desenvolvimento da estratégia de marca própria da empresa possuía como objetivo inicial, suprir os estabelecimentos varejistas vinculados à rede com marcas da própria rede (mesmo nome). Todavia, o atacadista B percebeu que focar a distribuição da marca própria apenas em lojas da rede, era uma estratégia muito modesta, tendo em vista as

oportunidades de expansão no mercado. Por essa razão, o atacadista C optou por oferecer seus produtos de marca própria a todos seus clientes varejistas, vinculados ou não à rede.

De acordo com o gerente, uma das principais dificuldades encontradas pelo atacadista C na introdução da estratégia de marcas próprias foi a reduzida capacidade de investimento da empresa no desenvolvimento inicial da estratégia. O gerente explica que a empresa realizou uma “integração vertical parcial” de um nível à montante de sua cadeia de suprimentos. Mais especificamente, a empresa optou por construir uma fábrica para produzir alguns produtos que seriam comercializados com a marca própria da rede de varejistas. Essa decisão exigiu do atacadista C o dispêndio de maior volume de investimentos.

Segundo o gerente, a construção da própria fábrica permitiu que fosse reduzido o custo total dos produtos, o que promoveu maiores vantagens aos clientes varejistas (preços), além do alinhamento entre a demanda (pedidos) e a produção (que se isentava de custos de estoques). Contudo, apenas a produção dessa fábrica não contemplava toda a linha de produtos de marca própria e também não possuía capacidade para demandas maiores (oportunidades de expansão para clientes fora da rede), o que tornou necessária a contratação de outros fornecedores³⁹.

De acordo com o gerente, o atacadista C iniciou sua estratégia de marcas próprias oferecendo produtos alimentares. Mais precisamente, produtos da linha de margarinas, maioneses e doceria (goiabada, geléias etc.). O gerente explica que a decisão inicial por esses tipos de produtos foi fortuita, uma vez que o atacadista C foi procurado pelos fornecedores que ofereceram parte de sua produção para a estratégia de marcas próprias. O gerente comenta que o acordo com os fornecedores foi imediato, pois essas empresas possuíam grande representatividade no mercado e experiência no desenvolvimento de

³⁹ Mesmo antes da construção da fábrica do atacadista C, a empresa já possuía alguns produtos de marca própria produzidos por fornecedores contratados.

produtos com a marca de distribuidores. Atualmente, o atacadista C possui 250 itens de marca própria em 62 categorias de produtos que contemplam: alimentos, higiene e beleza; e limpeza.

Com relação ao processo de escolha da categoria e dos produtos que vão receber a marca do atacadista C, o gerente menciona que primeiramente é realizada uma avaliação de mercado que consiste em: análise de produtos que se destacam em determinada categoria; análise de oportunidades para a introdução de novos produtos (nichos não explorados); análise do comportamento da concorrência; e análise dos lançamentos de produtos de marcas líderes de mercado. Nessas análises o atacadista C desempenha um processo de pesquisa um tanto quanto informal, pois grande parte das informações são obtidas através da observação do gerente e de conversas com fornecedores e clientes. O gerente menciona que o atacadista C já cometeu alguns erros, ao fazer escolhas de produtos que não obtiveram desempenho satisfatório. Assim, ele reconhece a necessidade de ser estabelecido um processo de pesquisa mais criterioso para resguardar a empresa de tais erros.

Para o gerente, a categoria de higiene e beleza e também alguns produtos da linha de limpeza, apresentam maiores vantagens para a estratégia de marca própria da empresa. Segundo ele, os produtos de higiene pessoal, por exemplo, agregam maior valor à marca o que, conseqüentemente, proporciona maior rentabilidade ao negócio. Por isso, o gerente menciona que a empresa precisa ficar atenta às novidades de mercado, principalmente às ações dos fabricantes de marcas referência (líderes), que constantemente inovam seus produtos. Esse acompanhamento das tendências é fundamental para que o atacadista C agregue valor a seus produtos.

Segundo o gerente, os principais objetivos que atualmente o atacadista C possui com a estratégia de marcas próprias reside em: aproveitar as oportunidades de mercado e acompanhar a concorrência; oferecer ao cliente varejista produtos de qualidade e de marca “exclusiva” que outros concorrentes não possuem; incentivar o desempenho geral da equipe

de vendas, oferecendo maiores percentuais de comissões na venda dos produtos de marca própria; garantir maior rentabilidade para o negócio.

O gerente reporta que a obtenção de uma maior margem de lucro com os produtos de marca própria é um dos objetivos mais “estratégicos” para o atacadista C. Segundo ele, além de rentabilizar o negócio da empresa, a lucratividade da marca própria ajuda o atacadista C nas atividades de precificação dos outros produtos/marcas que a empresa distribui. A partir do momento em que a marca própria cresce em participação de mercado, o atacadista C consegue repassar parte da lucratividade para os produtos de marcas de fabricantes. Isso significa preços mais atrativos para os clientes varejistas.

O gerente destaca que os resultados obtidos com a estratégia de marcas próprias são muito positivos, até o momento. Segundo ele, a crescente participação dos produtos de marcas próprias no volume total de vendas do atacadista C, que atualmente oscila em torno de 9% a 10%, é muito significativa para uma empresa do setor atacadista, uma vez que se aproxima da participação alcançada por grandes empresas varejistas que atuam há muito tempo com marcas próprias. Ele destaca também, o rápido crescimento do negócio de marcas próprias do atacadista C que em 6 anos passou de iniciais 2%, para 10% de representatividade sobre o faturamento total da empresa.

Sobre a responsabilidade de gerenciamento da estratégia de marcas próprias, o gerente destaca que as decisões são centralizadas pela gerência de marcas próprias (ou seja, pelo próprio gerente entrevistado). Contudo, o gerenciamento é compartilhado entre dois setores específicos da empresa: suprimentos e marketing. O gerente explica que a gerência de marcas próprias está vinculada à área de suprimentos (compras) da empresa, com o objetivo de monitorar com maior cuidado a aquisição/produção dos produtos de marca própria. Para as ações de comunicação, o gerente solicita o apoio da área de marketing da empresa para auxiliá-lo no desenvolvimento das atividades de comunicação da marca própria. O gerente

destaca o papel fundamental da área de marketing na preservação da imagem da marca. Contudo, apenas boas ações de marketing não bastam, os produtos precisam de qualidade e custo reduzido, para que condigam com o que é comunicado aos clientes.

Nesse sentido, o gerente informa que o conceito de marca própria instituído pela empresa desde 1999, já estava alinhado aos novos posicionamentos de mercado adotados pelas marcas próprias de empresas pioneiras no desenvolvimento dessa estratégia. Ou seja, oferecer produtos de qualidade idênticos ou similares às marcas líderes de mercado com um preço mais vantajoso para os clientes varejistas e mais acessível para os consumidores que não possuem condições de comprar marcas líderes de mercado.

Contudo, o gerente destaca que, na empresa, nem todos percebem claramente esse conceito. Apenas alguns diretores e gerentes da empresa compartilham a mesma idéia. Assim, o grande “gargalo” interpretativo do conceito está concentrado na equipe de vendas, que segundo o gerente: “ainda possuem a visão do passado... – aquela do consumidor de marcas próprias”. Segundo ele, algumas pessoas da equipe de vendas ainda associam a marca própria a produtos de primeiro-preço. O gerente destaca o grande desafio em institucionalizar o conceito de qualidade dos produtos de marca própria para toda a empresa. Para tanto, o gerente procura treinar a equipe de vendas, para ensiná-los a “vender a idéia” ou os benefícios dos produtos de marca própria para o negócio dos clientes.

O gerente ressalta que o desafio de mudar o antigo conceito de marcas próprias não é apenas interno, mas também externo. Segundo ele, é fundamental que as outras empresas que atuam com marcas próprias (varejistas e atacadistas) ajudem a desmistificar o antigo conceito. Igualmente importante, é que os clientes varejistas também se convençam dos novos atributos da marca própria, para que o conceito em um “efeito dominó” atinja o consumidor final. Para o gerente, o sucesso das marcas próprias depende dessa visão, que deve estar consolidada internamente para que o convencimento externo seja conquistado.

A seguir, o quadro 17 apresenta uma síntese dos principais aspectos discutidos nesta seção.

HISTÓRICO DE MARCAS PRÓPRIAS E MOTIVAÇÃO ESTRATÉGICA	
Variáveis	ATACADISTA C
Entrada no mercado/ambiente	<ul style="list-style-type: none"> acompanhamento da tendência no mercado brasileiro (varejo e atacado); oportunidade de oferecer uma marca “exclusiva” para uma rede de aliança entre pequenos varejistas e o atacadista C; dificuldade de investimento na estratégia; causa: dispendioso investimento inicial em um processo de integração vertical parcial.
Categoria de produtos	<ul style="list-style-type: none"> inicialmente: categoria de alimentos (margarinas, maioneses e doces); atualmente: categoria de alimentos, higiene e beleza e, limpeza; processo de escolha realizado por avaliações de mercado (análise de produtos, concorrentes e de oportunidades) realizadas por observação e pela coleta de informações com fornecedores e clientes (informais); 250 itens em 62 categorias de produtos (mais vantagens em produtos da linha de higiene e beleza – maior valor agregado).
Objetivos da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> acompanhar a concorrência e as tendências de mercado; aproveitar oportunidades em “nichos” ainda não explorados; oferecer aos clientes varejistas produtos “exclusivos” que proporcionam maiores lucros; melhorar o desempenho geral da equipe de vendas através de incentivos (maiores comissões e prêmios pela venda da marca própria); rentabilizar o negócio da empresa.
Resultados Obtidos	<ul style="list-style-type: none"> obtenção de rentabilidade significativa (resultados positivos); a rentabilidade ajuda o processo de precificação dos outros produtos/marcas comercializados pela empresa.
Rentabilidade/Participação	<ul style="list-style-type: none"> maior rentabilidade em categorias de produtos com maior valor agregado; participação no volume total comercializado de 10% (significativa); participação no faturamento total da empresa de 10%.
Compromisso com a estratégia	<ul style="list-style-type: none"> ainda disperso entre os funcionários (principalmente da equipe de vendas) desafio interno de institucionalizar o conceito de marca própria da empresa, para que todos assumam o comprometimento com a estratégia.

QUADRO 17. Síntese do histórico de marcas próprias e da motivação estratégica do atacadista C.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

4.4.2 Identificação dos elementos de marketing

Quando perguntado ao gerente quais são os elementos de marketing que atuam no gerenciamento da estratégia de marcas próprias do atacadista C, sua resposta, comparada a dos outros gerentes entrevistados, foi mais ampla e destacou além das atividades de comunicação das marcas próprias, muitos outros elementos que compõem o desenvolvimento dos produtos de marca própria, como: qualidade, embalagens e grafismo do rótulo, custo-preço, nome e imagem da marca e relacionamento com os clientes.

Portanto, para manter a simetria adotada na apresentação dos resultados desta pesquisa, o gerente também passou a ser questionado segundo a ordem dos tópicos abordados no roteiro de entrevista. Assim como nas seções anteriores, para facilitar a apresentação dos elementos de marketing identificados na estratégia de marcas próprias do atacadista C, alguns elementos foram agrupados conforme a seqüência de itens a seguir.

a) Características do produto, nome, embalagem e custos

De acordo com o gerente, grande parte dos produtos de marca própria que são produzidos por fornecedores contratados, são produtos exatamente idênticos aos da linha de produção do próprio fornecedor, ou seja, são os mesmos produtos oferecidos com a marca de fabricante dos fornecedores. Assim, as características de composição dos produtos são determinadas pelos próprios fornecedores que apenas apresentam os protótipos de alguns produtos para que o atacadista C avalie o desempenho. O gerente afirma que apenas em alguns casos, os fabricantes substituem alguns ingredientes/componentes para ajustar o custo unitário do produto ao diferencial de preço de venda final estipulado pelo atacadista C. Nessa situação, o atacadista C participa do processo de desenvolvimento do produto conjuntamente

com o fornecedor, para garantir a manutenção da qualidade do produto. No caso dos produtos produzidos na própria fábrica do atacadista C⁴⁰, o gerente afirma que a responsabilidade pelo desenvolvimento das características (ingredientes/componentes) dos produtos é da equipe de químicos e engenheiros contratada pelo atacadista C. Essa equipe é composta segundo o gerente, por pessoas que já trabalharam em indústrias de grande porte.

Com relação às embalagens dos produtos o gerente afirma que este é um dos principais elementos de marketing que podem impulsionar o movimento de mudança do antigo conceito de marcas próprias que clientes e consumidores ainda possuem. Para o gerente, é através da embalagem e do *design* (ou grafismo) do rótulo que o produto é vendido na gôndola. Segundo ele, o visual do produto determina, em parte, a percepção de qualidade do consumidor, o que pode garantir, ao menos, a experimentação do produto. Assim, transmitir através da embalagem uma sensação de confiança ao comprador, é essencial para que a marca própria adquira credibilidade.

O desenvolvimento físico das embalagens (material, formato etc.) fica sob a responsabilidade do fornecedor da marca própria (ou do atacadista C, no caso dos produtos de sua fábrica) que deve acompanhar o padrão adotado por marcas tradicionais de mercado. Contudo, o grafismo dos rótulos é desenvolvido por uma agência especializada em *design* que determina o padrão visual das embalagens. Essa agência é contratada pelo atacadista C que oferece esse material (“a arte”) sem custo algum para o fornecedor. Assim, cabe ao fornecedor o custo físico da embalagem e o custo de impressão da “arte” no fotolito do rótulo.

Além dos custos de embalagens, o fornecedor também é responsável por todos os custos de produção (matéria-prima, ajustes da linha etc.) e de transporte até as centrais de distribuição do atacadista C. Os custos de comunicação da marca própria, de entrega no

⁴⁰ De acordo com o gerente, os principais tipos de produtos que a fábrica do atacadista C produz são: materiais de limpeza (detergentes, amaciantes, desinfetantes, limpadores multi-uso etc.) e alguns produtos da linha de higiene pessoal (shampoo, condicionadores, loção hidratante, bronzeadores etc.).

cliente e os custos com a agência de *design* gráfico dos rótulos, são de responsabilidade do atacadista C. No caso dos produtos da fábrica própria, o atacadista C assume todos os custos.

Com relação ao nome de marca adotado pelo atacadista C, o gerente menciona que a empresa optou por adotar um único nome de marca para todos os produtos de marca própria. O gerente explica que a marca própria do atacadista C, no passado, foi marca secundária de uma grande indústria de lãs de aço e que, através de um processo de negociação, o atacadista C adquiriu os direitos de propriedade dessa marca. O gerente explica que a motivação para essa aquisição, residia nas oportunidades vislumbradas pelo atacadista C de adotar um nome de marca que, de certa forma, já fosse conhecido e que tivesse representatividade ao ser pronunciado. Assim, a escolha inicial do nome de marca fantasia foi oportuna mas, de certa forma, estava atrelada aos objetivos de comunicação da marca no futuro. O gerente afirma que a empresa não chegou a avaliar a possibilidade de adotar sua marca institucional (nome da empresa) nos produtos de marca própria.

Para o gerente, o aspecto mais positivo de se trabalhar com apenas uma marca, reside na concentração dos esforços de comunicação da empresa. Segundo ele, focar apenas uma marca facilita o gerenciamento de um *mix* maior de produtos. Por outro lado, o gerente destaca a desvantagem proporcionada pelo risco que a empresa assume ao adotar apenas uma marca. O insucesso no lançamento de um novo produto, uma embalagem inadequada e não atrativa, ou mesmo a queda do nível de qualidade de um produto, podem prejudicar a imagem de todos os produtos que possuam a mesma marca. Por essa razão, o gerente destaca que é essencial para o atacadista C o monitoramento da qualidade total de seus produtos, uma vez que o conceito de marca própria, comunicado pela empresa, precisa ser mantido.

O gerente também destaca que o nome da marca própria do atacadista C é o mesmo adotado pela rede formada entre os clientes varejistas e a empresa. Com o objetivo de oferecer marcas “exclusivas” com o mesmo nome da rede, o atacadista C acabou enfrentando

inicialmente a resistência de alguns clientes em adquirir os seus produtos de marca própria. O conflito era gerado porque alguns clientes varejistas que não faziam parte da rede, não queriam adotar produtos com a marca do concorrente vizinho. Esses clientes alegavam que estariam depondo contra o próprio negócio ao divulgarem a marca do concorrente. O gerente menciona que esse conflito foi inevitável, pois o atacadista C havia desenvolvido inicialmente as marcas próprias para atender as necessidades da rede. Contudo, a empresa não previu a expansão do negócio a todos os clientes varejistas.

A seguir, o quadro 18 sintetiza os principais elementos discutidos neste item.

ASPECTOS MERCADOLÓGICOS: ELEMENTOS DE MARKETING	
Variáveis	ATACADISTA C
Características do produto	<ul style="list-style-type: none"> • produtos idênticos aos produzidos com a marca do fornecedor; • produtos com alterações em sua composição; apenas para produtos que necessitam ajustar o seu custo ao preço de venda final; • produtos desenvolvidos pelo próprio atacadista C em sua fábrica; nesse caso, o custo de desenvolvimento é reduzido o que garante melhor margem e preço.
Nome da marca	<ul style="list-style-type: none"> • nome de marca único, e que não possui vínculo com o nome da empresa; • o nome da marca própria é muito importante para as atividades de comunicação voltadas para o consumidor final (nome sugestivo à compra); • vantagem de um único nome: concentração dos esforços de comunicação; • desvantagem: o mal desempenho de um produto, pode afetar toda a marca.
Embalagem	<ul style="list-style-type: none"> • embalagens e rótulos com o mesmo padrão das marcas de fabricantes; • a embalagem é um importante elemento de marketing, pois aguça a percepção de qualidade do consumidor, incentivando a compra da marca; • responsabilidade de desenvolvimento físico da embalagem é do fornecedor e em alguns casos, do próprio atacadista C (produtos de sua fábrica); • responsabilidade pelo desenvolvimento do grafismo do rótulo ou a “arte” é de uma agência de <i>design</i> contratada pelo atacadista C.
Custo de desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • quando o fornecedor é externo os custos com matéria-prima, produção, desenvolvimento físico das embalagens, de transporte até as centrais de distribuição, são de responsabilidade do fornecedor da marca própria; • custos de comunicação, logísticos (de armazenagem e transporte até o cliente varejista) e de <i>design</i> gráfico do rótulo são de responsabilidade do atacadista; • no caso do atacadista C produzir o próprio produto, todos os custos são naturalmente de sua responsabilidade.

QUADRO 18. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista C (a).

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

b) Aspectos do binômio qualidade-preço

Sobre a qualidade dos produtos de marca própria do atacadista C, o gerente destaca novamente o conceito de marca própria que a empresa procura instituir internamente e no mercado, ressalta exatamente a qualidade dos produtos. Conforme o gerente, os produtos de marca própria da empresa são idênticos ou muito semelhantes aos produtos de marcas líderes de mercado. O gerente acredita que o foco na qualidade, atualmente, seja o objetivo de grande parte das empresas que possuem marcas próprias. Contudo, ele também destaca a atuação de algumas empresas que ainda insistem em posicionar produtos de marcas próprias em segmentos de primeiro-preço (com baixa qualidade). Essas empresas, segundo ele, prejudicam a construção do novo conceito que busca transmitir a idéia de que os atuais produtos de marca própria possuem qualidade.

A respeito da determinação do preço dos produtos de marca própria, o gerente menciona que a precificação dos produtos é consequência do nível de qualidade que o atacadista C pretende oferecer ao mercado. Desta forma, assim que são determinadas as características do produto (geralmente, são os mesmos da linha de produção do fornecedor), o fornecedor indica ao atacadista C o valor do custo de desenvolvimento do produto (com os descontos dos custos de comunicação). Em seguida, o atacadista C aplica sobre o custo de produção o valor correspondente às margens de lucro (do atacadista e clientes), além do percentual das comissões dos representantes de vendas e das atividades de comunicação.

Segundo o gerente, o atacadista C procura estabelecer um equilíbrio entre qualidade e preço para oferecer maior valor aos clientes e aos consumidores. Para ele, a qualidade dos produtos de marca própria não os diferencia no mercado, mas os qualifica como uma opção mais vantajosa para a compra. Por essa razão, o gerente afirma que manter o preço um pouco abaixo da marca líder de mercado é fundamental para o processo de aceitação dos

produtos de marca própria. Segundo ele, apesar das oportunidades de se estabelecerem preços *premium* para alguns produtos, fixar uma pequena vantagem em preço, ainda é uma característica inerente à competitividade dos produtos de marca própria. De modo geral, o preço final do produto de marca própria do atacadista C na gôndola do varejista é 20% a 30% menor que o preço da marca líder de mercado. Segundo o gerente, o atacadista C procura adotar esses preços intermediários para que o consumidor perceba que além da qualidade do produto, também existe uma vantagem muito significativa em preço.

O gerente também destaca que muitos clientes varejistas procuram negociar com o atacadista C preços ainda mais baixos para os produtos de marca própria. Segundo ele, o atacadista C se recusa a esse tipo de negociação, uma vez que o cliente varejista pode posicionar a marca própria com forte apelo em preço, o que deturparia o conceito da marca. Por isso, têm se intensificado os esforços do atacadista C em mostrar, para os clientes varejistas, que a marca própria é competitiva não apenas em preço, mas também em qualidade.

A seguir, o quadro 19 sintetiza os principais elementos discutidos neste item.

ASPECTOS MERCADOLÓGICOS: ELEMENTOS DE MARKETING	
Variáveis	ATACADISTA C
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • nível de qualidade idêntico ou muito próximo aos produtos de marcas líderes; • a qualidade é o “elemento conceito” de marca própria da empresa; • esforços para instituir internamente e externamente a “qualidade” como a principal característica das marcas próprias.
Preço	<ul style="list-style-type: none"> • o preço final de venda dos produtos de marca própria possui uma variação de 20% a 30% menor do que o preço dos produtos de marcas líderes de mercado; • o preço final depende do nível de qualidade ofertado, o que envolve a análise da composição do custo total de desenvolvimento dos produtos e as margens atribuídas ao lucro e as despesas de comissões de vendas e comunicação.

QUADRO 19. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista C (b).

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

c) Aspectos de segmentação e posicionamento

Conforme o gerente entrevistado, o atacadista C nunca realizou pesquisa de segmentação de mercado para avaliar as distinções comportamentais entre os grupos de clientes. Com relação ao cliente imediato do atacadista C, o gerente afirma que o mercado-alvo da empresa (como em grande parte dos atacadistas distribuidores brasileiros) são o pequeno e o médio varejo. O negócio central da empresa é atender às necessidades de suprimentos desses clientes. Contudo, o próprio gerente destaca que a estratégia de marcas próprias faz com que o atacadista C também se preocupe com o desempenho final dos produtos ou da “marca” no ponto de venda. Nesse sentido, a estratégia de marca própria demanda conhecimento mais específico sobre os grupos de consumidores que compram esses produtos no pequeno varejo.

O gerente reconhece que a falta de pesquisas de segmentação do mercado consumidor da marca própria, é uma deficiência que o atacadista C precisa sanar. Segundo ele, estão sendo desenvolvidas algumas iniciativas entre o atacadista C e algumas Universidades (especificamente por grupos de pesquisas em Administração e Empresas Júnior) com o intuito de fomentar essas pesquisas de segmentação de mercado.

Com relação ao posicionamento da marca própria da empresa, o gerente novamente destaca que o posicionamento é único para toda a linha de produtos. Como o atacadista C possui apenas uma marca própria, todo o conceito trabalhado em torno dessa marca consiste em oferecer “produtos de qualidade idêntica ou muito próxima a marca líder de mercado, com preços intermediários que são 20% a 30% mais baixos que os da marca líder”. Assim, o gerente considera este posicionamento da marca como forma de acompanhar o mercado oferecendo, a determinados segmentos de consumidores, produtos de qualidade com vantagem em preço.

O gerente destaca que o segmento de consumidores que não é fiel à marcas tradicionais de mercado, encontra na marca própria boa opção de compra. O gerente cita o exemplo das potencialidades que o mercado consumidor das regiões Norte e Nordeste oferece ao desenvolvimento das marcas próprias. Segundo ele, parcela considerável de consumidores dessas regiões, não possuem tanta resistência às marcas próprias quanto outros mercados da região Sudeste. Assim, esses clientes percebem mais facilmente que alguns produtos de marca própria equivalem em desempenho e qualidade aos mesmos produtos de marcas tradicionais. Essa equivalência faz com que a marca própria seja uma opção mais vantajosa, pois oferece economia em preço. Para esse segmento de consumidores, isso significa a compra de mais um item que não seria adquirido se o consumidor fosse propenso a comprar a “imagem” da marca tradicional (líder) que custa pouco mais.

O gerente destaca que o posicionamento da marca própria do atacadista C não atrapalha o fornecedor que, por ventura, venha a possuir uma marca de fabricante que seja líder de mercado. Para o gerente, o próprio posicionamento da marca própria já é definido para acompanhar a marca líder, mas não para concorrer diretamente com ela. Segundo ele, o mercado-alvo de marcas líderes geralmente é fiel à marca e não constitui a principal base de consumidores-alvos da marca própria. O gerente menciona que tanto o atacadista C quanto os seus fornecedores compartilham essa mesma visão do mercado. Por isso, o relacionamento entre atacadista C e fornecedores não é abalado por situações de conflito de posicionamento.

Segundo o gerente, o atacadista C procura transmitir, através do posicionamento de sua marca própria, os benefícios que a marca proporciona. Pois, para ele, no mercado ainda são poucos os produtos de marcas próprias que se vendem automaticamente pela imagem da marca. O gerente afirma que a questão do posicionamento da marca é fundamental para a estratégia de marca própria do atacadista C em dois sentidos. Primeiro, porque o correto posicionamento da marca própria no mercado consumidor-alvo (equilíbrio

entre preço e qualidade), colabora para a eficácia da estratégia. E depois, porque o correto posicionamento da marca própria em relação às marcas de fabricante dos fornecedores, colabora para a eficiência de gerenciamento da estratégia, uma vez que isso proporciona um relacionamento amistoso entre as partes.

O gerente destaca que o posicionamento da empresa no mercado não é um aspecto que atua com tanta visibilidade na estratégia de marca própria do atacadista C. Segundo ele, o posicionamento da empresa é bastante próximo ao de muitos atacadistas distribuidores do país, ou seja, todos procuram atender o pequeno e médio varejo oferecendo seus diversos serviços. Para o gerente, o que pode determinar o posicionamento da empresa no mercado é a tradição e a credibilidade conquistadas junto aos clientes. Segundo ele, a construção de uma imagem positiva da empresa é o que realmente pode favorecer o desempenho da comercialização da marca própria junto ao cliente imediato. Contudo, em muitos casos, isso não garante que a negociação seja facilitada.

A seguir, o quadro 20 sintetiza os principais elementos discutidos neste item.

ASPECTOS MERCADOLÓGICOS: ELEMENTOS DE MARKETING	
Variáveis	ATACADISTA C
Segmentação de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • a empresa atende o segmento de clientes imediato representado por pequenos e médios varejistas; • nunca foi realizado nenhum tipo de pesquisa segmentação de mercado para avaliar o perfil e as preferências dos segmentos de consumidores finais dos clientes varejistas; • movimento para aproximar Universidades para auxiliar a empresa nas atividades de pesquisa de mercado.
Posicionamento do produto/marca	<ul style="list-style-type: none"> • o posicionamento da marca própria é o mesmo para todos os tipos de produtos; • o posicionamento reflete produtos de qualidade idêntica ou similar às marcas líderes, com um preço que varia de 20% a 30% menor; • o posicionamento da marca de fabricante do fornecedor não converge com o posicionamento da marca própria do atacadista C; • o posicionamento da marca própria da empresa procura refletir mais os benefícios da marca do que a própria imagem.
Posicionamento da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • o posicionamento da empresa no mercado não possui muita visibilidade no gerenciamento da estratégia de marca própria; • o posicionamento da empresa no mercado está mais caracterizado pela tradição e credibilidade junto aos clientes varejistas; o que pode em alguns casos, favorecer a comercialização da marca própria.

QUADRO 20. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista C (c).
 Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

d) Aspectos de imagem e comunicação

Com relação aos aspectos de imagem, o gerente menciona que o atacadista C procura desenvolver mais a imagem da empresa junto à percepção dos clientes varejistas, do que a imagem da marca própria. Segundo ele, estrategicamente para o atacadista C é mais importante que o cliente varejista tenha uma boa impressão da empresa, principalmente através de seus funcionários. O gerente destaca que essa imagem da empresa é construída sob a percepção de valor que o cliente possui do serviço prestado. Assim, a imagem da empresa está presente no caminhão que entrega as mercadorias, na aparência e postura dos motoristas e carregadores, na ética e solicitude dos representantes de vendas, na confiabilidade da empresa quanto à entrega, entre outros aspectos que a constituem. Conforme o gerente, a imagem que

o cliente possui da empresa é conseqüentemente transmitida aos produtos de marca própria. Embora, como já mencionado, a imagem da empresa muitas vezes não garanta que o cliente varejista facilite as negociações comerciais.

O gerente acredita que a imagem da marca própria seja um aspecto importante, principalmente para o cliente varejista que a comercializa junto ao mercado consumidor. Todavia, a consolidação da “imagem de marca” da marca própria do atacadista C junto ao consumidor final, é um aspecto que a empresa ainda espera alcançar no longo prazo. A priori, o mais importante para o atacadista C é que o cliente varejista possua uma imagem positiva tanto da empresa quanto de sua marca própria. Para o gerente, a construção de uma imagem positiva da marca própria junto ao consumidor final vai depender, em grande parte, dos esforços de comunicação e aceitação plena dessa marca pelos clientes varejistas.

Geralmente, o gerente menciona que os clientes do atacadista C possuem imagem positiva da marca própria. Essa imagem é avaliada pelo atacadista C por meio de conversas informais com os clientes varejistas, que mencionam o grau de satisfação com o desempenho da marca. Contudo, o gerente destaca que o atacadista C possui grande dificuldade em mensurar a satisfação do consumidor final da marca. Para ele, o conhecimento da satisfação do consumidor, seria importante indicativo para avaliar o desempenho total das marcas próprias. Assim, dentre as atividades de pesquisa pretendidas pelo atacadista C, está a mensuração do comportamento do consumidor antes da compra (perfil, hábitos e atitudes) e depois da compra (satisfação pós-compra).

O gerente ressalta que a construção da imagem da marca depende muito das formas de comunicação da mesma. Assim, com relação às atividades de comunicação da marca própria, o gerente destaca dois pontos. A necessidade de comunicação interna de duas vias: do atacadista C para o seu representante de vendas; do representante de vendas para o

cliente varejista. A necessidade, também, de comunicação externa, que visa auxiliar o cliente varejista a comunicar a marca própria no ponto de venda junto ao consumidor final.

Segundo o gerente, os esforços para a comunicação interna da marca própria se resumem em promoções e incentivos. Para ele, o papel central da comunicação interna é incentivar pessoas. Nesse sentido, o gerente destaca que o representante de vendas é o primeiro nível que precisa ser convencido dos benefícios que a marca própria comunica. Assim, o representante de vendas é incentivado através de comissões de vendas mais atrativas para a marca própria e prêmios por volume de venda. Entretanto, o mais importante segundo o gerente, é o incentivo dado pela empresa ao próprio consumo dos produtos de marca própria. Para isso, o atacadista C desenvolveu uma loja virtual na qual o representante de vendas e todos os funcionários da empresa podem comprar os produtos de marca própria a preços de custo, com os valores descontados diretamente na folha de pagamento. O gerente explica que o principal objetivo é transformar os funcionários, principalmente o representante de vendas, em divulgadores da marca. O gerente destaca a importância da comunicação boca-a-boca desses funcionários, que permite maior divulgação da marca no mercado.

Uma vez que o representante de vendas está comprometido com os propósitos da marca própria, para o atacadista C ele se torna a melhor e a mais importante ferramenta de comunicação da marca própria junto ao cliente varejista. Para o gerente, uma equipe de vendas bem treinada e focada nos objetivos da marca própria, está mais apta a incentivar o cliente varejista a adquirir a marca. O gerente destaca que os representantes de vendas também levam nas suas visitas aos clientes, material informativo sobre os produtos de marca própria. Desta forma, os clientes analisam catálogos com o detalhamento dos produtos, jornais de ofertas e algumas amostras grátis, além de receberem uma série de incentivos, como: camisetas e bonés para a uniformização dos funcionários da loja, prêmios comissionais por

quantidade comprada, prêmios para a realização de sorteios promocionais, além de outros incentivos para aumentar o movimento da loja.

Segundo o gerente, o cliente varejista também é incentivado quando o atacadista C garante o apoio promocional que será desenvolvido no ponto de venda. Assim, com relação às atividades de comunicação externa, o atacadista C procura oferecer ao cliente varejista todo o material de *merchandising* para promover a marca própria. O atacadista C fornece para os clientes: cartazes, *folders*, cartazes de gôndola, balcões de degustação/demonstração, produtos gratuitos para degustação, promotoras, brindes para distribuição, sacolas com a estampa da marca etc. Para o gerente, essas ferramentas de comunicação no ponto de venda são um tanto quanto simples, mas eficientes e de baixo custo.

O gerente destaca que além dessas ações no ponto de venda, o atacadista C também procura comunicar a marca de algumas formas indiretas. Segundo o gerente, o atacadista C está patrocinando o material esportivo de algumas equipes de futebol, futsal e basquete e, também, está apoiando alguns eventos relacionados à prática de esportes (campeonatos de automobilismo, corridas e outros) para que a marca própria seja divulgada. Além disso, o atacadista C participa de algumas entrevistas em revistas especializadas (Super-Hiper, Distribuição, Supermercado Moderno etc.), nas quais também procura divulgar sua marca. Como projeto futuro, o gerente menciona que o atacadista C pretende desenvolver um programa de fidelidade para o consumidor da marca própria, no qual o acúmulo de pontos através das compras será premiado. Contudo, esse é um projeto de longo prazo, que dependerá da construção de imagem de marca positiva junto ao consumidor final.

O gerente conclui que a ferramenta de mídia televisiva, por exemplo, é pouco utilizada pelas empresas atacadistas, pois o custo total das atividades de comunicação pode ficar muito alto, excedendo o percentual planejado. Assim, a marca perde os benefícios de marca própria. O gerente destaca que, em algum momento, anúncios em rádios e *outdoor*

podem ser ações interessantes, mas as atividades de comunicação interna, atualmente são prioritárias para o atacadista C.

A seguir, o quadro 21 sintetiza os principais elementos discutidos neste item.

ASPECTOS MERCADOLÓGICOS: ELEMENTOS DE MARKETING	
Variáveis	ATACADISTA C
Imagem da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • imagem positiva que é valorizada pelos clientes varejistas; • a imagem da empresa é importante, pois auxilia a estratégia de marcas próprias assim como todo o negócio da empresa; • a empresa procura desenvolver sua imagem no mercado através de seus serviços, produtos, funcionários, estrutura etc.
Identidade/Imagem da marca	<ul style="list-style-type: none"> • a marca própria da empresa possui uma imagem de marca positiva perante grande parte dos clientes varejistas; • a construção de uma imagem positiva da marca própria junto ao consumidor final, dependerá do desempenho das atividades de comunicação da marca própria.
Comunicação da marca	<ul style="list-style-type: none"> • esforço duplo nas atividades de comunicação das marcas próprias; • comunicação interna: incentivos e divulgação da marca própria para a equipe de vendas; e o uso de catálogos, jornais de ofertas e da equipe de vendas para comunicar as marcas próprias aos clientes imediatos; • comunicação externa: envolve o desenvolvimento de ações no ponto de venda (cartazes, <i>folders</i>, degustação/demonstração de produtos, promotoras, sorteio de prêmios, brindes, sacolas etc.); e ações indiretas de comunicação da marca (patrocínio esportivo e de eventos); • dificuldade de mensuração da satisfação do consumidor com a marca.

QUADRO 21. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista C (d).

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

e) Aspectos do canal de distribuição

Com relação aos aspectos de distribuição, o gerente destaca que a amplitude da distribuição é elemento fundamental para a estratégia de marca própria do atacadista C. Segundo o gerente, o atacadista C não se preocupa tanto com o volume comercializado de marca própria, mas sim com a quantidade de pontos de distribuição que possuem sua marca. Nesse sentido, os representantes de vendas semanalmente procuram visitar a maior quantidade possível de estabelecimentos varejistas. Para o gerente, o volume comercializado é

apenas consequência da aceitação e do reconhecimento da marca própria pelo consumidor em vários pontos de venda. Assim, a marca própria precisa estar disponível no local onde o consumidor esteja. Conforme o gerente, a partir do momento em que a marca própria é percebida em várias lojas, sua imagem pode ser gradativamente construída na mente do consumidor.

O gerente informa que, a estrutura e a dinâmica de distribuição utilizada pelo atacadista C é a mesma para todos os produtos comercializados pela empresa. Assim, o gerente destaca que nenhum tipo de recurso de distribuição (caminhões, localização dos depósitos etc.) é dedicado apenas à estratégia de distribuição das marcas próprias. Segundo ele, o principal objetivo do atacadista C é justamente distribuir o maior volume possível de mercadorias (marcas próprias e de fabricantes), no maior número possível de estabelecimentos varejistas. Por isso, a localização do depósito do atacadista C, assim como a localização dos clientes varejistas (pontos de entrega), são aspectos importantes para todo o negócio da empresa, incluindo a estratégia de marcas próprias.

De acordo com o gerente, a estratégia de marca própria do atacadista C não está isenta da influência de outros agentes do canal de distribuição. Mesmo que a marca pertença ao atacadista C, o gerente destaca que é inevitável a dependência da empresa em relação aos seus fornecedores e clientes. No caso do fornecedor, a dependência é muito significativa, pois o conceito norteador da marca própria do atacadista C (“qualidade”) depende, em grande parte, do desempenho de quem fabrica os produtos. Para o gerente, selecionar fornecedores que se comprometam com os objetivos da estratégia de marca própria, é uma forma de prevenir problemas futuros com a marca. O atacadista C não realiza tipo algum de acordo especial com seus fornecedores, com exceção de algumas exigências específicas para a estratégia de marca própria (mais detalhes na seção 4.5 deste capítulo). O gerente menciona que a existência de uma sinergia, ou coordenação das ações entre a empresa

atacadista e o fornecedor, favorece a eficiência da estratégia de marca própria.

O gerente também destaca a dependência que o atacadista C possui em relação ao cliente varejista. Como já mencionado, o atacadista C possui o desafio de convencer os seus clientes a comercializarem os produtos de marca própria no mesmo posicionamento de qualidade-preço que foi determinado para a marca. Segundo o gerente, o atacadista C procura pedir aos clientes que colaborem para que o conceito da marca própria seja comunicado conforme os objetivos da estratégia. Para isso, o atacadista C oferece aos clientes varejistas um conjunto de incentivos, que possuem o intuito de desenvolver o comprometimento dos clientes com o alcance dos objetivos da estratégia de marca própria.

Na opinião do gerente, a atual posição do atacadista C no canal de distribuição não isenta a empresa das relações de dependência que constituem a estratégia de marca própria. Contudo, o gerente destaca que a dependência da empresa com os outros agentes não é conflituosa, pois tanto os fornecedores quanto os clientes varejistas que já adotaram a marca, reconhecem a importância da estratégia de marca própria do atacadista C para manutenção dos seus negócios.

A seguir, o quadro 22 sintetiza os principais elementos discutidos neste item.

ASPECTOS MERCADOLÓGICOS: ELEMENTOS DE MARKETING	
Variáveis	ATACADISTA C
Aspectos de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> • para o atacadista C, a “distribuição” é um aspecto fundamental para o gerenciamento de sua estratégia de marca própria; • a amplitude da distribuição (quantidade de pontos de venda atendidos) é um aspecto importante para que a marca própria seja percebida pelos consumidores; • toda a estrutura de distribuição (localização de depósitos/armazéns, e os recursos logísticos) é compartilhada para a distribuição dos produtos de marcas próprias e de fabricantes.
Relações no canal de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> • pedidos de colaboração e conjunto de incentivos para conquistar o comprometimento de clientes varejistas com os objetivos da estratégia; • inexistência de conflitos de canal; mas reconhecimento da existência de uma ampla dependência entre atacadista C, fornecedores e clientes.

QUADRO 22. Síntese dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacadista C (e).
Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

4.5 Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias no atacado

Para a compreensão de como as vantagens e as desvantagens da estratégia de marcas próprias são vistas pelo atacado, esta seção conflui a visão das três empresas atacadistas (A, B e C) sobre as vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias. Ressalte-se que para fins comparativos, as vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias apontadas pelos atacadistas, também foram analisadas com base nas vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias no varejo (dispostas no quadro 03; capítulo 2).

A primeira vantagem que os atacadistas selecionados para este estudo identificam na estratégia de marcas próprias, reside na capacidade que eles possuem de determinar e controlar algumas regras contratuais de fornecimento. Além do contrato comercial (que estabelece preços, prazos, multas etc.), os atacadistas assinam, com o fornecedor da marca própria, um documento chamado “acordo de fornecimento”, no qual são estabelecidas algumas cláusulas específicas para fornecimento de marcas próprias, tais como:

- a marca é de propriedade do atacadista;
- o fornecedor não pode comercializar a marca própria com nenhum outro agente;
- será realizada periodicamente auditoria de fábrica para averiguação dos requisitos de qualidade do produto;
- não deverá haver excedente em estoque de produtos de marca própria, além do nível determinado pelo atacadista.

Embora essas exigências garantam maior controle gerencial da marca pelos atacadistas, isso não significa que os fornecedores concomitantemente incorram em desvantagens. Conforme os três gerentes entrevistados, os fornecedores não oferecem resistência às exigências do acordo de fornecimento e encontram muitas vantagens em fornecer produtos para marcas próprias. A ausência de resistência à aceitação das exigências

do acordo de fornecimento é um aspecto que também foi confirmado pelos dois fornecedores de marcas próprias entrevistados.

Assim como no varejo, os atacadistas reconhecem como outra vantagem, a redução da competição por preços, principalmente porque as marcas próprias são “exclusivas” e não estão disponíveis em estabelecimentos que não constituem o mercado-alvo das empresas. Dessa forma, a “exclusividade das marcas próprias” representa vantagem competitiva também para os atacadistas, pois eles podem oferecer, aos seus clientes, esse atributo diferenciado. Outra vantagem (embora mencionada no quadro 03 do capítulo 2 como possível desvantagem para o varejo), está na capacidade demonstrada pelos atacadistas de superarem a desvantagem representada por estoques elevados, uma vez que uma das cláusulas estabelecidas no acordo de fornecimento requer, dos fornecedores, o controle do volume de produção a níveis determinados pelos atacadistas.

Igualmente como no varejo, a lucratividade dos produtos de marcas próprias também é uma vantagem evidente para os atacadistas, pois as margens de lucro obtidas com os produtos de marcas próprias são maiores que as margens de lucro obtidas com os produtos de marcas de fabricantes. Além disso, outra vantagem igualmente importante que garante conseqüentemente a lucratividade dos atacadistas é a capacidade que as marcas próprias possuem de fidelizar os clientes. Essa fidelização dos clientes está fortemente relacionada à maneira como os atacadistas posicionam e comunicam o conceito de suas marcas próprias aos seus principais clientes. Como mencionado por Dhar et al. (2001), as marcas próprias permitem que os varejistas satisfaçam melhor as necessidades de um segmento específico de clientes. Isso se confirma também para o atacado, que pode oferecer aos seus clientes os benefícios de imagem e lucratividade que as marcas próprias proporcionam.

Segundo os gerentes entrevistados, a partir do momento que os atacadistas atendem às necessidades de seus clientes, adicionando “valor” aos seus produtos e serviços, a

fidelização do cliente ao atacado e à sua marca própria é fruto da confiança e da credibilidade que os atacadistas adquirem por satisfazer essas necessidades. Assim, a fidelidade do cliente é resultado de sua afinidade em relação à marca com valor agregado (BELL et al., 2005). Além disso, a vinculação da marca ao estabelecimento atacadista também estimula a lealdade à marca e, conseqüentemente, a lealdade ao atacadista.

Por essa razão, as empresas atacadistas estudadas preocupam-se com o envolvimento dos seus funcionários (em especial os representantes de vendas para os atacadistas distribuidores) com os produtos de marcas próprias. Para isso, os atacadistas procuram desenvolver programas de conscientização para aumentar a identificação dos funcionários com a marca própria. Segundo os gerentes entrevistados, é muito grande a capacidade de os funcionários transmitirem a “identidade da marca e da empresa” ao cliente, o que significa que o aumento da credibilidade dos atacadistas, da fidelização dos clientes e, conseqüentemente, da lucratividade, também depende deste aspecto.

Neste sentido, os gerentes dos atacadistas B e C, apontam como importante vantagem da marca própria, a motivação que essa estratégia oferece aos seus representantes de vendas. Como a venda dos produtos de marca própria oferece maiores ganhos por comissão de vendas para os representantes, eles são incentivados a divulgarem os produtos de marcas próprias durante o contato com os clientes. Além do incentivo na comissão de vendas, a exclusividade da marca própria faz com que os representantes ofereçam uma marca que é única e que não concorre diretamente com um *mix* muito grande de produtos de outras marcas. Isso significa, para os representantes de vendas, maior quantidade e volume comercializado, além da garantia de revenda quando o cliente se fideliza à marca. Segundo os gerentes, essa é uma vantagem que potencializa outras vantagens.

Assim, esse aspecto não é apenas vantajoso para o representante de vendas, mas também para os atacadistas. Os atacadistas entrevistados, com destaque para os dois

atacadistas distribuidores, afirmam que a estratégia de marcas próprias é uma maneira de reduzir a dependência do atacado e, conseqüentemente, de seus representantes de vendas aos produtos de marcas tradicionais (também chamadas marcas nacionais). Geralmente, as marcas tradicionais são essenciais para que os atacadistas atendam às necessidades de abastecimento da loja dos clientes. Contudo, essas marcas oferecem margens de lucro muito baixas e até mesmo margens negativas. Para os gerentes, depender apenas do volume de comercialização das marcas nacionais, não garante competitividade aos atacadistas. Por isso, as marcas próprias simbolizam, também, redução dessa dependência.

Outrossim, os atacadistas destacam a importância e a vantagem de estabelecer acordos de longo prazo com os fornecedores de marcas próprias, pois esta é uma maneira de manter o nível de qualidade dos produtos e garantir o abastecimento regular dos clientes. Nesse sentido, uma grande preocupação dos atacadistas é com a possível desvantagem criada pelo rompimento no acordo de fornecimento da marca própria. Selecionar outro fornecedor capaz de oferecer um produto com o mesmo nível de qualidade, sem que o cliente/consumidor perceba qualquer diferença de desempenho, passa a ser um grande desafio, pois isso pode tornar vulnerável a imagem das marcas próprias que, em muitos casos, é estendida a um amplo *mix* de produtos.

Os gerentes entrevistados afirmam que a estratégia de marcas próprias não oferece desvantagens concretas para os atacadistas, mas apenas riscos associados, inerentes à qualquer estratégia. Nesse sentido, é consensual entre os atacadistas estudados, que a estratégia de marcas próprias oferece risco no caso de um produto de marca própria incorrer em possível insucesso. Esse insucesso pode estar relacionado à falha na realização da pesquisa/avaliação de mercado que antecede o lançamento do produto. Contudo, existem riscos ainda mais graves. Como exemplos, destacam-se: o risco oferecido por produtos alimentícios que são factíveis à contaminação e que geralmente possuem vida de prateleira

inferior a 30 dias (isso pode acontecer com cortes de carne e água mineral); e o risco de produtos que possivelmente possam envolver questões éticas e de responsabilidade sócio-ambiental (como o uso de mão-de-obra infantil e de recursos naturais escassos).

Como consequência, os atacadistas correm o risco de associar suas marcas a produtos que inibem as atitudes favoráveis dos clientes em relação à compra da marca própria. Como no varejo (quadro 03), problemas individuais com apenas um produto, podem comprometer a imagem da marca do revendedor afetando, inclusive, a imagem da própria empresa. Por essa razão, os atacadistas mencionam ser importante a realização de um gerenciamento criterioso das fontes de risco. Nesse sentido, os atacadistas A e B especificamente, não vêem como desvantagem a construção de sua própria estrutura de pesquisa e o desenvolvimento de sistemas de controle de qualidade que garantam o monitoramento dos riscos e o aumento da credibilidade de suas marcas próprias.

Outra dificuldade de gerenciamento da estratégia de marcas próprias apontada pelos atacadistas estudados, mais precisamente pelos atacadistas B e C, é a falta de domínio no ponto de venda. Como os atacadistas distribuidores não possuem lojas próprias, suas ações ficam limitadas, pois eles não possuem contato direto com o consumidor no ponto de venda. Essa falta de contato com o consumidor final dos produtos de marcas próprias, dificulta as atividades de desenvolvimento de produtos e embalagens, as ações de comunicação e, conseqüentemente, a competitividade das marcas próprias no ponto de venda. Diferentemente, como ocorre no varejo e no atacadista de auto-serviço, os atacadistas distribuidores não possuem relacionamento muito próximo com os seus clientes finais (os consumidores). Por isso, a preocupação com o desenvolvimento dos produtos de marcas próprias e os esforços de comunicação e de apoio aos clientes imediatos (varejistas) são redobrados.

Com relação ao ponto de venda, o atacadista-B aponta outra dificuldade. A ausência de controle sobre as ações de comunicação da marca própria junto ao consumidor

final, faz com que, muitas vezes, os atacadistas distribuidores tenham dificuldades em trabalhar com determinadas categorias de produtos que possuam forte investimento em mídia (principalmente televisiva) das marcas de fabricantes. Assim, os atacadistas distribuidores procuram compensar essa falta de domínio no ponto de venda através da manutenção de um relacionamento mais colaborativo com seus clientes imediatos.

Todavia, nem sempre é possível garantir que os clientes imediatos compreendam a importância da estratégia de marcas próprias. Assim, outra dificuldade emerge dessa relação. Para o atacadista-C, o grande desafio de gerenciar as marcas próprias reside no esforço de comunicação interna que a empresa precisa desenvolver para garantir a eficiência da estratégia. Assim, primeiramente é preciso, conscientizar os representantes de vendas sobre o conceito e a importância da estratégia de marcas próprias para os negócios da empresa. Em seguida, os representantes de vendas precisam convencer os clientes varejistas a compreenderem o novo conceito e o posicionamento que deve ser adotado para os produtos de marca própria. A insistência de muitos clientes varejistas em quererem posicionar as marcas próprias como produtos de primeiro-preço, dificulta o atual movimento de construção da nova imagem das marcas próprias no mercado consumidor.

Nesse sentido, os atacadistas B e C mencionam que outra grande barreira ao desenvolvimento do conceito de “qualidade” dos produtos de marcas próprias, são empresas (varejistas e atacadistas) que ainda insistem em desenvolver produtos de marcas próprias de baixa qualidade para concorrer em segmentos de primeiro-preço. Essas empresas acabam depondo contra a institucionalização do novo conceito, que procura evidenciar a qualidade dos produtos como um dos principais benefícios das marcas próprias. Os gerentes dos atacadistas B e C mencionam que é muito ruim para a imagem das marcas próprias no mercado, o INMETRO ou a ANVISA, retirarem produtos de marcas próprias das prateleiras por falta de qualidade ou mesmo de segurança de consumo.

No balanço geral das vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias, os atacadistas estudados confirmaram que as vantagens superam as desvantagens ou dificuldades. Assim, no atacado, a estratégia de marcas próprias não oferece algumas desvantagens que a literatura de varejo indicou (quadro 03). Portanto, algumas desvantagens mencionadas por Hoch e Banerji (1993) como, por exemplo, a necessidade do varejo em realizar investimentos em embalagens, estoques, espaço nas gôndolas, *displays* promocionais e propagandas, não foram confirmados pelos atacadistas que participaram deste estudo. Essas despesas adicionais (principalmente de comunicação) para gerenciar as marcas próprias, apontadas como redutoras da rentabilidade no varejo, parecem não ser tão importantes para o atacado o qual embora necessite realizar esforços complementares (ou até redobrados) de comunicação, não consideram estas despesas uma desvantagem.

Outro aspecto também apresentado no quadro 03 como desvantagem, mas que os atacadistas não consideraram efetivamente um problema, é a limitação que os atacadistas podem possuir em disponibilizar a prestação de serviços (do tipo atendimento ao cliente), quando esse for um componente crítico. Segundo os gerentes entrevistados, esta responsabilidade é dividida com os fornecedores e está acordada no contrato de fornecimento.

A seguir, o quadro 23 apresenta as principais vantagens e desvantagens (ou dificuldades) da estratégia de marcas próprias apontadas pelos atacadistas estudados. Ressalta-se que cada “X” marcado representa o que cada atacadista entrevistado indicou como vantagens e desvantagens ou dificuldades. A observação do quadro 23 indica claramente que os atacadistas distribuidores (B e C) possuem maiores dificuldades para gerenciar a estratégia de marcas próprias. Possivelmente, a semelhança com a estrutura do varejo apresentada pelo atacadista de auto-serviço (A), isenta-o de algumas dificuldades enfrentadas pelos atacadistas distribuidores. Contudo, isso não aumenta e nem reduz as vantagens da estratégia de marcas próprias para todos eles.

VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS NO ATACADO			
Vantagens	Atacadista - A	Atacadista - B	Atacadista - C
Exclusividade da marca	X	X	X
Maior controle sobre os níveis de estoque	X	X	X
Lucratividade / Rentabilidade	X	X	X
Fidelização dos clientes	X	X	X
Transmissão da identidade de marca e da empresa	X	X	X
Garantir uma maior remuneração e incentivo ao representante de vendas		X	X
Reduzir a dependência às marcas de fabricantes		X	X
Estabelecer contratos/acordos de longo prazo	X	X	X
Desvantagens e/ou Dificuldades	Atacadista - A	Atacadista - B	Atacadista - C
Manter o mesmo nível de qualidade se algum fornecedor romper o acordo de fornecimento	X	X	X
Riscos associados ao insucesso do produto/marca	X	X	X
Falta de domínio no ponto de venda		X	X
Dificuldade em trabalhar com categorias de produtos onde a marca líder possui forte apoio de mídia.		X	
Convencer representantes de vendas e clientes que o posicionamento da marca própria não é só preço.			X
Competir em mercados onde existam outras marcas próprias de baixa qualidade.		X	X

QUADRO 23. Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias no atacado.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (envolvendo os atacadistas A, B e C).

4.6 Processo de seleção e avaliação de fornecedores

Como indicado nas seções anteriores, a compra dos produtos de marcas próprias é atividade essencial para a eficácia da estratégia. Os atacadistas estudados atribuíram ao processo de compra dos produtos de marcas próprias o *status* de “função-chave” da estratégia, uma vez que eles afirmam possuir maior domínio e habilidade no desempenho dessa função (competência central). Apenas para retratar as atividades que envolvem a função compras, serão apresentadas brevemente algumas considerações sobre esse processo.

A gestão de compras (ou gestão de suprimentos) dos atacadistas estudados é comparável às atividades descritas por Dantas et al. (2002) e Alves (2001). Ou seja, envolve todo o processo de planejamento das necessidades de localização e seleção de fornecedores, aquisição de mercadorias através de negociações de preço e condições de pagamento, bem como o acompanhamento do processo junto ao fornecedor escolhido e recebimento, inspeção, armazenagem e manuseio das mercadorias para controlar e garantir o funcionamento do processo dentro das especificações. Os objetivos da gestão de compras dos atacadistas também são os mesmos descritos por Martins (1999), Baily et al. (2000) e Slack et al. (2002): custo; prazo de entrega; volume; qualidade e flexibilidade dos fornecedores.

Os atacadistas estudados consideram corriqueiras e habituais, todas as atividades supracitadas, pois são atividades inerentes às funções de qualquer atacadista tradicional. Independente de a compra ser de produtos de marcas de fabricantes ou de marcas próprias, essas atividades são desempenhadas da mesma forma e com os mesmos critérios. Assim, os acordos de prazo e tipo de entrega (loja-a-loja, ou em centro de distribuição) volume e preço, estão firmados em contratos comerciais padronizados, estabelecidos tanto para os produtos de marca de fabricante quanto para os produtos de marcas próprias.

Com ressalva, no caso das marcas próprias os atacadistas assinam com o fornecedor um “acordo de fornecimento”, no qual estão determinadas algumas cláusulas específicas (já citadas) para o desenvolvimento das marcas próprias. As cláusulas desse acordo são formalizadas em um contrato, ou anexadas ao contrato que por ventura já exista (caso o fornecedor também forneça suas marcas de fabricante ao atacadista), em que as típicas questões comerciais são tratadas. Normalmente, os contratos que os atacadistas mantêm com seus fornecedores de marcas próprias possuem duração média de doze meses e podem ser renovados conforme o interesse de ambas as partes. Assim, se ninguém se manifestar para um rompimento, o contrato de fornecimento permanece por tempo indeterminado.

De acordo com os gerentes entrevistados, os fornecedores de marcas próprias precisam manter um acordo de fornecimento de longo prazo, pois não será interessante para eles fazerem parte de um acordo de curta duração, uma vez que os fornecedores precisam arcar com custos de desenvolvimento de produtos, embalagens e de ajustes na linha de produção. Por consequência, também é importante para os atacadistas um acordo de longo prazo, uma vez que os fornecedores selecionados foram escolhidos por atender os muitos critérios de fornecimento estabelecidos pelos atacadistas que vêm, na continuidade da relação, uma maneira de manter o nível de qualidade dos produtos de marcas próprias.

A preocupação com o nível de qualidade dos produtos de marcas próprias, faz com que o processo de seleção e avaliação da fonte de suprimentos (fornecedores) seja a atividade mais importante da função compras na estratégia de marcas próprias dos atacadistas. Assim, selecionar fornecedores qualificados para produzir os produtos de marcas próprias, é um aspecto crítico da estratégia, uma vez que coloca em jogo a imagem e a credibilidade dos atacadistas. Para os gerentes entrevistados, “comprar bem, significa exatamente escolher bem os fornecedores”. Dessa forma, estão descritos a seguir, os principais critérios de seleção dos fornecedores de marcas próprias dos atacadistas estudados. Ressalta-se que todos os critérios analisados pelos atacadistas no processo de seleção, também foram confirmados pelas duas indústrias fornecedoras que também fizeram parte desta pesquisa, justamente com o propósito de se estabelecer essa confirmação.

De acordo com os gerentes entrevistados, podem existir duas situações de compra de marcas próprias. Na primeira situação, a partir do momento em que os atacadistas identificam a necessidade de selecionar um fornecedor para determinado produto de marca própria, eles procuram analisar, primeiramente, dois aspectos: desempenho anterior e reputação (experiência). Ressalta-se que esses aspectos também foram descritos por Baily et al. (2000).

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

Entretanto, caso não sejam encontrados fornecedores que já possuam relação comercial antecedente com os atacadistas, é necessário recrutar outros fornecedores no mercado. Nessa segunda situação, os gerentes dos atacadistas estudados se consideram muito criteriosos e adotam os seguintes procedimentos:

- pré-seleção de fornecedores (fontes informais e certificação de terceiros): primeiramente os atacadistas procuram pré-selecionar alguns fornecedores para avaliação; esses fornecedores podem ser indicados por indústrias, clientes, revistas e por outros contatos dos atacadistas; esses fornecedores também podem ser recrutados através de pesquisa de mercado realizada por empresas especializadas que pré-selecionam alguns fornecedores para avaliação (certificação de terceiros, segundo Baily et al., 2000); essas empresas fazem uma auditoria (de fábrica, processos, qualidade dos produtos etc.) dos fornecedores estabelecendo uma pontuação a cada fornecedor avaliado (procedimento descrito por Lambert et al., 1998 e Czinkota et al., 2001) e informa aos atacadistas os resultados de sua certificação;
- análise da reputação e experiência dos fornecedores: os atacadistas também analisam se os fornecedores já produzem marcas próprias para outros revendedores (“reputação” conforme Baily et al. 2000); como já mencionado, essa experiência anterior é um critério

- que facilita o acordo entre as partes; nesse sentido, um outro aspecto verificado, mas não com tanto critério, é se os fornecedores possuem uma marca de fabricante com expressividade no mercado (marcas líderes); isso traz certa tranquilidade aos atacadistas quanto à qualidade dos produtos oferecidos e torna a escolha mais fácil;
- análise do histórico dos fornecedores: os atacadistas também verificam alguns aspectos sobre a idoneidade ética e moral dos fornecedores, pois isso pode afetar a imagem da marca própria; como exemplo, o uso de trabalho infantil em uma carvoaria que fornece carvão com a marca dos atacadistas (OLIVEIRA, 2005);
 - análise da situação financeira dos fornecedores: a situação financeira dos fornecedores é importante indicativo para os atacadistas avaliarem as possibilidades de quebra de confiança nos acordos de fornecimento (ex. alterar a qualidade dos produtos para economizar nos custos de produção sem comunicar aos atacadistas);
 - contato preliminar: os fornecedores pré-selecionados são convidados para um primeiro contato com os atacadistas, no qual são discutidas de maneira transparente todas as exigências e a forma de trabalho de ambos;
 - visita à fábrica dos fornecedores: além da auditoria realizada por empresas terceirizadas, os gerentes e a equipe técnica dos atacadistas também fazem uma visita à fábrica dos fornecedores (BAILY et al., 2000) e avaliam aspectos importantes da produção (equipamentos, processos, manual de boas práticas), nível tecnológico e logístico (ex. rastreamento do produto), aspectos organizacionais (funcionários, estrutura física e departamental) e principalmente, os sistemas de controle de qualidade (OLIVEIRA, 2005);
 - solicitação de amostras do produto: os atacadistas solicitam aos fornecedores o envio de algumas amostras do produto para avaliação, bem como seus laudos técnicos e a documentação exigida por órgãos reguladores (ex. INMETRO, IBAMA, ANVISA); essa análise das amostras do produto, geralmente, segue as especificações de uma ficha técnica

pautada nos padrões de órgãos reguladores e, às vezes, nas especificações técnicas exigidas pelos próprios atacadistas;

- avaliação das amostras: os atacadistas realizam uma criteriosa avaliação das amostras dos produtos; essa avaliação é na maior parte dos casos, uma análise comparativa, ou seja, as amostras são submetidas à avaliação ou experimentação (no caso de alimentos) pelo denominado “teste cego” que procura avaliar, anonimamente, o desempenho e a qualidade das amostras em relação aos produtos de referência (geralmente a marca líder) (BAILY et al., 2000; OLIVEIRA, 2005);
- apresentação das propostas: os atacadistas solicitam aos fornecedores o envio de suas propostas de custo total unitário (valor por unidade produzida), para que sejam avaliadas as melhores relações custo/benefício dos produtos;
- escolha do fornecedor: a escolha final do fornecedor, depende do equilíbrio buscado pelos atacadistas entre os principais aspectos analisados, tais como custo de produção, qualidade dos produtos, confiança e principalmente atitude; para os atacadistas é importante que o fornecedor esteja realmente interessado e comprometido com aquilo que está propondo.

Segundo os gerentes entrevistados, esses procedimentos descritos possuem caráter geral, porém, são os mais importantes no processo de seleção dos fornecedores. Contudo, existe uma série de outros fatores que também podem ser levados em consideração durante o processo de seleção. Um dos fatores mencionados por Baily et al. (2000) e que foi confirmado por dois dos atacadistas estudados (A e B), é o oferecimento de apoio promocional por parte dos fornecedores. Segundo os gerentes desses atacadistas, embora não seja diretamente exigido dos fornecedores apoio promocional, alguns deles se comprometem em oferecer algum tipo de material de comunicação como, por exemplo, o desenvolvimento de jornais de ofertas de sua marca de fabricante em conjunto com as marcas próprias.

Outro fator importante que também pode ser analisado durante o processo de seleção do fornecedor, está relacionado à preocupação com a manutenção da qualidade do produto em situações adversas de custos. Como mencionado anteriormente, para alguns produtos, apenas a embalagem é modificada e o produto mantém-se idêntico ao distribuído com a marca do fabricante/fornecedor. Entretanto, existem casos nos quais é necessário que os atacadistas, em conjunto com o fornecedor, alterem a composição do produto desenvolvendo-o de acordo com as exigências de custo e qualidade determinadas pelos atacadistas. Assim, no acordo de fornecimento da marca própria, a manutenção da qualidade do produto é tão importante para os atacadistas, que existe freqüente preocupação quanto a possível rompimento ou quebra de confiança por parte do fornecedor.

Segundo os atacadistas, selecionar outro fornecedor capaz de oferecer um produto com o mesmo nível de qualidade sem que os clientes/consumidores percebam qualquer diferença, passa a ser um grande desafio. Mesmo porque, quando o fornecimento é interrompido ou abalado por queda na qualidade dos produtos, podem ser irreversíveis os prejuízos ocasionados pela falta de reposição dos produtos na gôndola dos clientes. Os gerentes destacam que o tempo gasto para realização do processo de seleção do novo fornecedor, bem como para o desenvolvimento e fabricação dos produtos e das embalagens, é muito grande.

A questão da proximidade e localização geográfica dos fornecedores (BAILY et al., 2000) para um dos atacadistas estudados, é outro fator importante no processo de seleção. Nesse caso, o atacadista A, por exemplo, não possui um CD (centro de distribuição) e nem logística centralizada. Por essa razão, ele depende muito dos seus fornecedores, os responsáveis pela entrega dos produtos nos armazéns/lojas do atacadista. Dessa forma, pequenos fornecedores muitas vezes ficam impossibilitados (por restrições de alcance geográfico) em atender os requisitos de entrega do atacadista A. Por conseqüência, o

atacadista A procura desenvolver acordos de fornecimento com fornecedores maiores (médio-grande porte) e mais tradicionais, aproveitando sua logística de distribuição.

Devido às dimensões geográficas do Brasil, o principal desafio sobre a questão da proximidade dos fornecedores para o atacadista A, baseia-se em encontrar apenas um fabricante que forneça toda a produção necessária para atender os clientes regionalmente dispersos. Para o atacadista A, quanto maior o alcance logístico do fornecedor escolhido, melhor será a manutenção da qualidade do produto. Entretanto, existem casos em que, mesmo um fornecedor bem localizado não possui condições de atender determinadas regiões distantes, pois o custo total do produto em relação ao preço de venda se torna excessivo e o produto deixa de ser competitivo. Desta forma, é necessário selecionar outro fabricante para fornecer o mesmo produto, no mesmo padrão de qualidade. Essa é uma preocupação que mais uma vez realça a importância do processo de seleção do fornecedor de marcas próprias.

Alguns outros fatores encontrados na literatura de marcas próprias para o varejo, não foram confirmados pelos atacadistas estudados. Assim, a “exclusividade de fornecimento de marcas próprias” não é fator exigido pelos atacadistas do estudo. Isso significa que os fornecedores não são obrigados a fornecerem marcas próprias apenas para os atacadistas, ou seja, não existe qualquer cláusula no acordo de fornecimento que impeça os fabricantes de fornecerem produtos para marcas próprias de outros distribuidores. Outro fator também não confirmado pelos atacadistas estudados, refere-se ao atendimento dos clientes imediatos após a compra. Os atacadistas não exigem que os fornecedores se encarreguem desse serviço (conforme propõe Oliveira (2005) para o varejo), pois eles consideram que esse contato com os clientes é muito importante, mesmo em casos de reclamações. Assim, os fornecedores apenas serão requisitados se houver algum tipo de problema nos produtos.

Com relação à avaliação do desempenho dos fornecedores escolhidos, os atacadistas estudados afirmaram que são utilizados alguns dos procedimentos adotados no

próprio processo de seleção dos fornecedores. Assim, um fornecedor pode ser desabilitado no momento em que a avaliação de seu desempenho não satisfizer os critérios de custo, prazo, forma de entrega e principalmente de qualidade que foram estipulados no acordo de fornecimento das marcas próprias. Segundo os gerentes entrevistados, qualidade é o fator mais monitorado pelos atacadistas, uma vez que os outros fatores habitualmente são rotineiros e controlados pelos departamentos comerciais.

Dessa forma, os atacadistas avaliam a qualidade dos produtos de marcas próprias através de visitas periódicas às fábricas (auditoria de fábrica), que são realizadas no mínimo uma vez ao ano, ou periodicamente em tempo reduzido, o que depende da sensibilidade e das características do produto em questão. Também é realizada, avaliação, experimentação ou degustação (no caso de alimentos) por “teste cego”, para avaliar o desempenho e a qualidade dos produtos durante o período de fornecimento. Segundo os atacadistas estudados, raramente os fornecedores são reprovados durante os procedimentos de avaliação. Para eles, um criterioso processo de seleção do fornecedor é fundamental para minimizar as probabilidades de ocorrerem futuros problemas de fornecimento.

Os atacadistas concluem que todas as atividades da função compras, especialmente o processo de seleção e avaliação dos fornecedores, além dos elementos de marketing, são fatores determinantes para garantir a eficácia da estratégia de marcas próprias.

4.7 Elementos de marketing críticos à gestão de marcas próprias no atacado

Conforme destacado no capítulo 2, nesta pesquisa entende-se que os elementos de marketing são as atividades, aspectos ou ações de marketing que se combinam conforme os objetivos pretendidos por uma empresa para proporcionar formulação, implementação e gerenciamento de uma estratégia de marketing. Dessa forma, o estudo das três empresas

atacadistas, proporcionou a identificação e compreensão dos elementos de marketing que atuam no gerenciamento da estratégia de marcas próprias.

Os elementos de marketing identificados na estratégia de marcas próprias dos atacadistas, possuem níveis de importância distintos, que variam de acordo com as diferenças de formato de atuação das empresas atacadistas (auto-serviço ou distribuidor) ou até mesmo de acordo com os objetivos da estratégia de marcas próprias de cada empresa. Assim, de acordo com os atacadistas estudados, os principais elementos primários e secundários de marketing que atuam no gerenciamento da estratégia de marcas próprias são:

- **ambiente:** análise das marcas e ações dos concorrentes, comportamento dos clientes e oportunidades e novas tendências de mercado;
- **cultura ou filosofia de marketing:** comprometimento interno dos funcionários e externo dos fornecedores com os propósitos da estratégia de marcas próprias;
- **conceito:** determinação da identidade ou “conceito” da marca própria;
- **segmentação e mercado-alvo:** pesquisas ou habilidades para compreender as distintas necessidades dos principais clientes-alvo (imediatos) e dos consumidores finais;
- **posicionamento:** posicionamento da empresa e posicionamento da marca própria;
- **produto/marca:**
 - potencial: verificação das potencialidades do produto na categoria escolhida;
 - qualidade: características de composição/formulação e de desempenho dos produtos;
 - nome da marca: característica e ou influências sobre o nome da marca própria;
 - embalagem: tipo/tamanho, *design* e grafismo dos rótulos;
 - preço: determinação do preço de venda final, dos custos e das margens auferidas;
- **comunicação:**
 - comunicação interna: equipe de vendas, promoção de vendas, internet e material interno (catálogos e jornais de ofertas);

- comunicação externa: material promocional (*folders*, *banners*, cartazes, jornais de ofertas, brindes, sacolas e uniformes) e ações no ponto de venda (sorteios de prêmios, degustação/demonstração e promotor de vendas);
- **imagem:** imagem e credibilidade da empresa, fidelidade dos clientes à empresa e imagem da marca própria;
- **distribuição:** aspectos de localização da empresa e do fornecedor, cobertura de mercado, transporte e relacionamentos no canal de distribuição.
- **diferencial competitivo:** exclusividade da marca própria e relação custo/benefício.

A figura 15 ilustra os dez principais elementos primários de marketing indicados pelos atacadistas estudados. Além desses elementos, também foi identificado outro aspecto importante: o elemento “compras”. A princípio, o elemento “compras” não parece fazer parte das atividades tradicionais da função marketing (pelo menos conceitualmente), mas os atacadistas estudados mencionaram que esse elemento é fundamental para o desempenho dos outros elementos de marketing, assim como para a eficácia do gerenciamento da estratégia de marcas próprias. Contudo, os atacadistas ressaltam que o elemento “compras” não se refere a todas as atividades da função compras (ou suprimentos) mas, especificamente, ao processo de seleção e avaliação dos fornecedores; ou seja, à escolha do fornecedor dos produtos de marcas próprias.

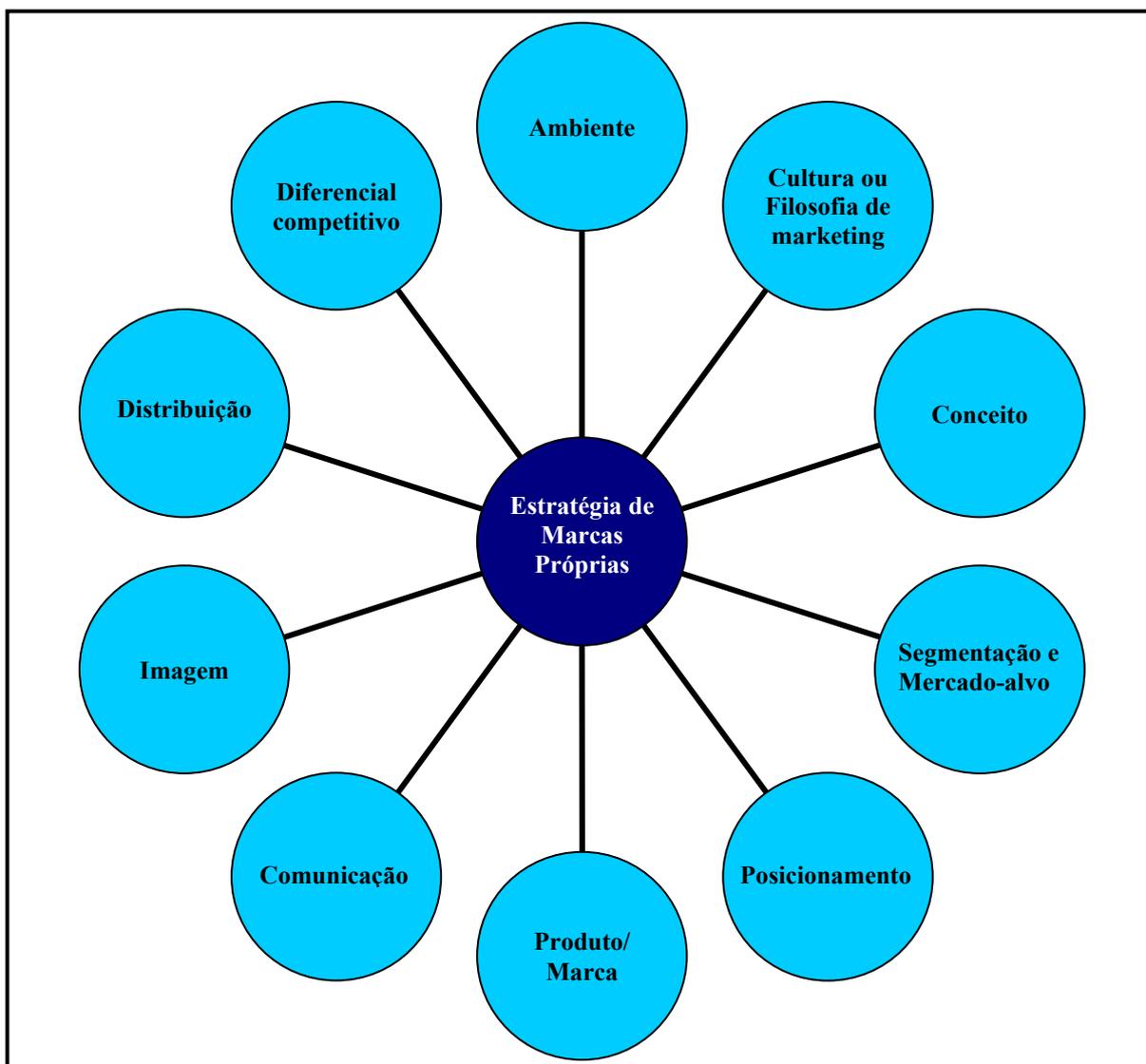


FIGURA 15. Elementos primários de marketing que atuam na estratégia de marcas próprias do atacado.
 Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Como pode ser observado, na figura 15 são apresentados apenas os elementos primários identificados no estudo, uma vez que a identificação de cada um dos elementos secundários de marketing que atuam na estratégia de marcas próprias dos atacadistas estudados, foi realizada nas seções anteriores. Contudo, alguns elementos primários e secundários de marketing foram considerados pelos atacadistas como “elementos de maior importância”, ou melhor, de maior nível crítico para o gerenciamento da estratégia de marcas próprias. Assim, para apresentar os elementos de marketing críticos (ou fundamentais) que atuam no gerenciamento da estratégia de marcas próprias no atacado, é preciso destacar, a

priori, que não existe um padrão total (ou total similaridade) de elementos de marketing críticos entre as empresas atacadistas estudadas. Isso ocorre porque as diferenças de formato de atuação e até mesmo de objetivos com a estratégia de marcas próprias, impossibilitam qualquer tipo de generalização dos elementos críticos para todas as empresas, embora alguns elementos se assemelhem em nível de importância para mais de uma empresa.

A seguir, as figuras 16, 17 e 18 apresentam os elementos de marketing críticos que atuam no gerenciamento da estratégia de marcas próprias dos atacadistas A, B e C respectivamente. Destaca-se que os cinco elementos em “vermelho” nas figuras, são os elementos críticos que se assemelham em todas as empresas atacadistas estudadas. Contudo, o nível crítico é igualmente importante para todos os elementos.

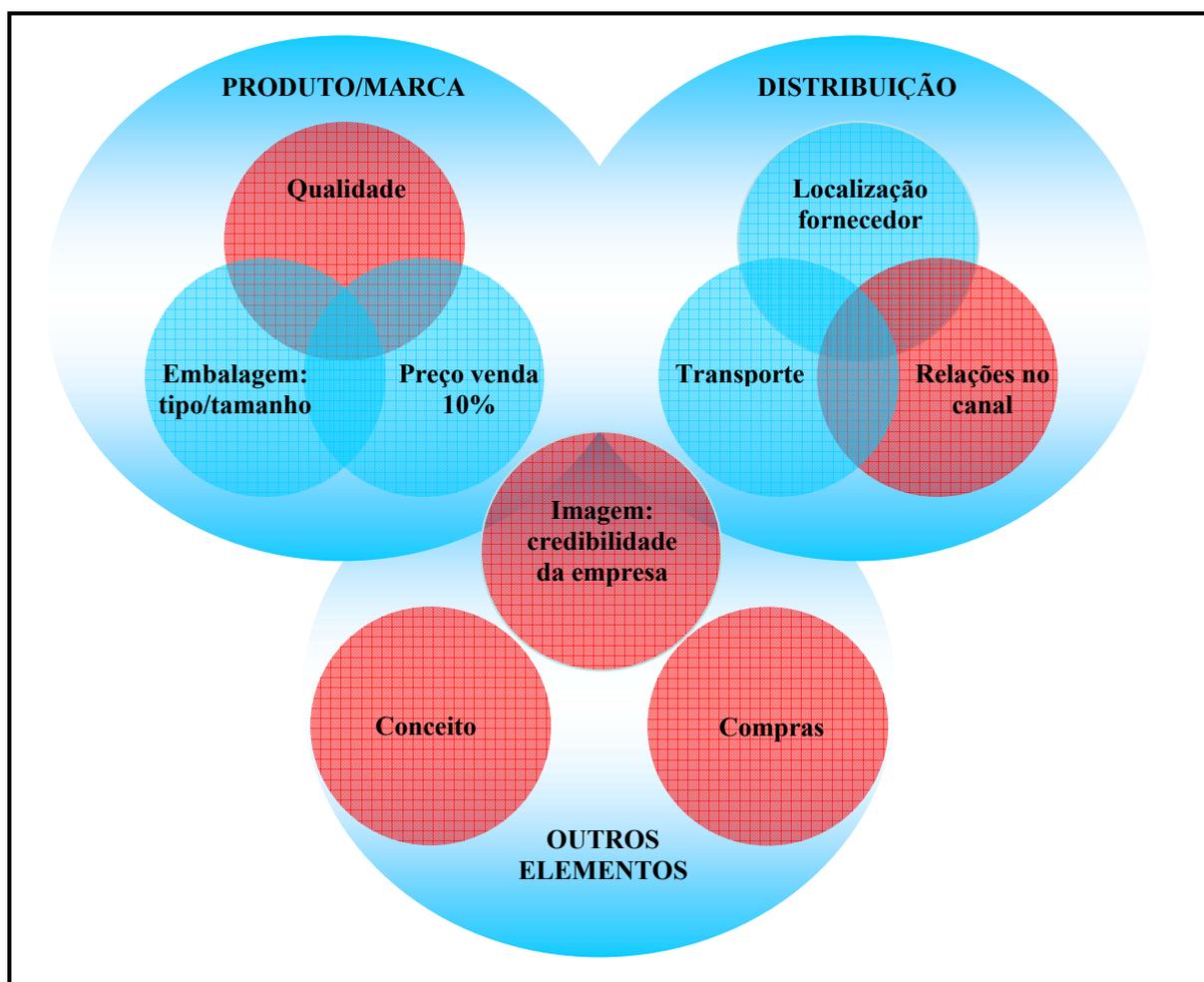


FIGURA 16. Elementos de marketing críticos para a estratégia de marcas próprias do atacadista A.
Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Como pode ser observado na figura 16 os elementos críticos para o gerenciamento da estratégia de marcas próprias do atacadista A se relacionam a aspectos do produto/marca, de distribuição, de imagem, de conceito e de compras (escolha do fornecedor).

Com relação ao produto/marca destacam-se os seguintes elementos: qualidade, pois esta será transferida para o produto final de seu principal segmento de clientes; tamanho da embalagem dos produtos, pois também é aspecto relevante para atender as necessidades de “transformação” dos clientes-alvo (clientes transformadores); preço final de venda, pois faz parte do posicionamento da marca própria mais tradicional do atacadista A oferecer produtos com valores 10% menores do que as marcas líderes.

Com relação à distribuição, o atacadista A destaca como elementos críticos, a localização do fornecedor e o transporte das mercadorias até as lojas do atacadista. O formato de auto-serviço do atacadista A exige que o abastecimento das prateleiras seja realizado pelos fornecedores em cada uma de suas lojas. Dessa forma, o elemento compras, une-se aos aspectos de localização do fornecedor e transporte, uma vez que durante o processo de seleção do fornecedor de marcas próprias, localização e transporte são elementos que devem ser considerados, pois afetam diretamente o abastecimento da loja do atacadista A. O efeito negativo à credibilidade da empresa pela falta de produtos, prejudica a estratégia de marcas próprias. Por essa razão, a imagem da empresa junto aos clientes também é um elemento crítico, pois a imagem de credibilidade que o atacadista A possui, impulsiona os clientes a confiarem na marca que estão adquirindo ou, pelo menos, experimentá-la.

Outro elemento fundamental apontado pelo atacadista A é a institucionalização do conceito, ou do “novo conceito” de marca própria junto aos funcionários da empresa e aos clientes pois, transmitir o conceito da marca própria é imperativo para a construção de uma imagem de marca forte. Para tanto, o atacadista A menciona que manter bons relacionamentos no canal de distribuição, principalmente relacionamentos mais estreitos com os fornecedores

dos produtos de marcas próprias, garante que o novo conceito (produtos de qualidade) possa realmente ser colocado à prova. Assim, a qualidade dos produtos depende diretamente do comprometimento dos fornecedores com a estratégia, por isso, esse também é um elemento crítico para o atacadista A.

Observa-se agora a figura 17, referente aos elementos críticos para a estratégia de marcas próprias do atacadista B.

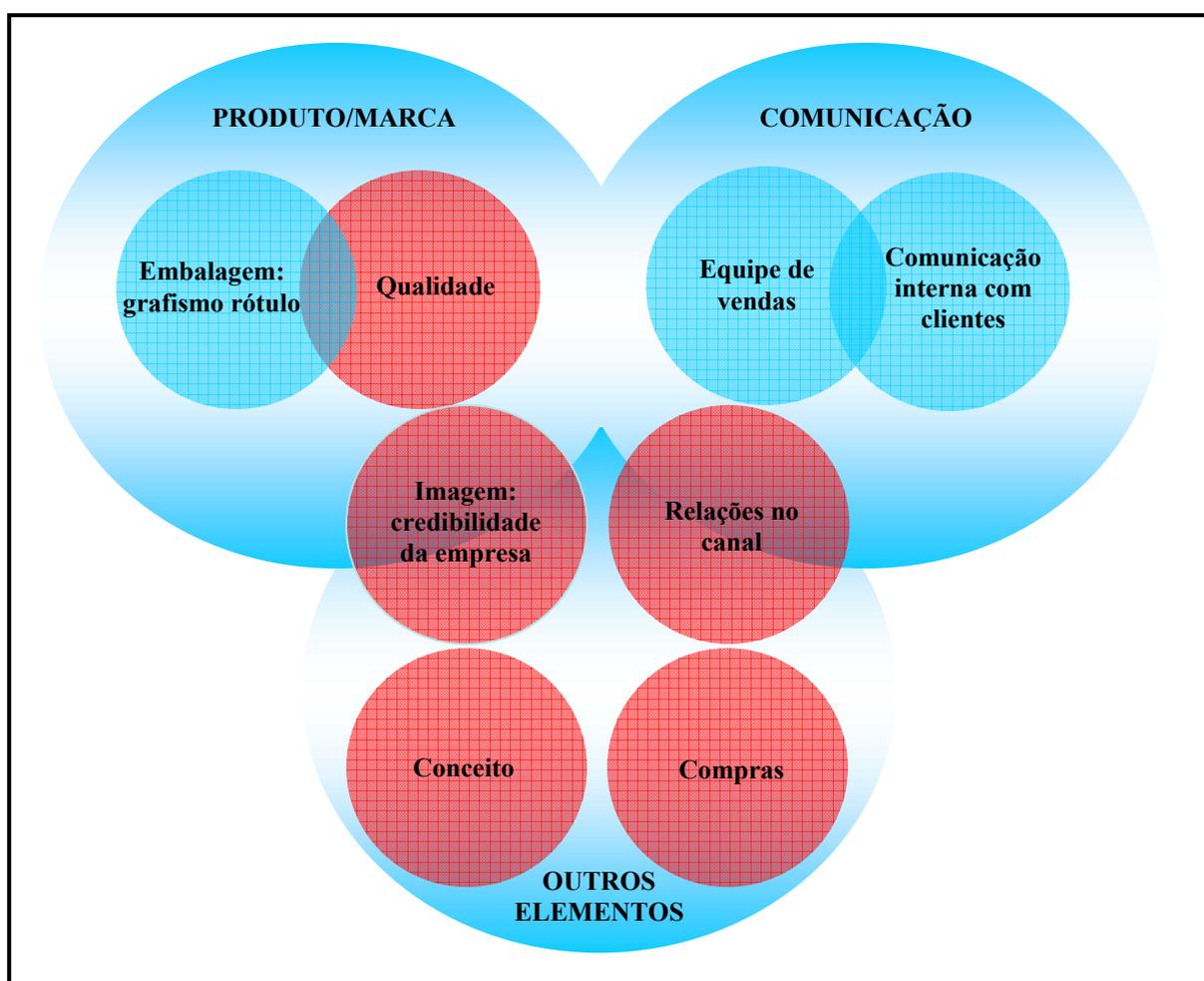


FIGURA 17. Elementos de marketing críticos para a estratégia de marcas próprias do atacadista B.
Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Como já mencionado, é importante notar na figura 17 que os elementos em “vermelho” se repetem, pois o atacadista B também fez as seguintes observações: transmitir o novo conceito da marca própria para os funcionários da empresa e para os clientes é essencial

para gerenciar a estratégia de marcas próprias; da mesma forma, a qualidade dos produtos precisa ser evidente para os clientes e consumidores finais, pois esse é o novo conceito; nesse sentido, a imagem de credibilidade conquistada pelo atacadista B junto aos seus clientes, ajuda a empresa a institucionalizar o novo conceito; para isso, é fundamental escolher a melhor fonte de suprimento de produtos de marcas próprias e manter com esta fonte, relações amistosas voltadas para a coordenação das atividades de desenvolvimento dos produtos, compartilhamento de objetivos e ganhos mútuos.

Com destaque, o atacadista B revela que outro elemento crítico para sua estratégia de marcas próprias é o desenvolvimento visual das embalagens (ou grafismo dos rótulos) dos produtos de marcas próprias. O atacadista B considera que a institucionalização do conceito de “qualidade” da marca própria, depende da nova percepção que os clientes, e principalmente os consumidores finais, precisam possuir da marca. Assim, transmitir confiança à compra através da aparência das embalagens, pode garantir melhor desempenho da marca própria no pondo de venda.

Contudo, todos os esforços do atacadista B em gerenciar os elementos de marketing que atuam na sua estratégia de marcas próprias dependem, em grande parte, do elemento comunicação. Como mencionado na seção 4.5, o atacadista B aponta como a principal dificuldade de gerenciamento da estratégia de marcas próprias, sua falta de domínio no ponto de venda com relação ao desenvolvimento das atividades de comunicação. Por essa razão, é crítico para o atacadista B que sua equipe de vendas seja uma ferramenta de comunicação interna eficiente, que garanta que os clientes imediatos (varejistas) compreendam o novo conceito e os benefícios que os produtos de marcas próprias podem trazer à rentabilidade de seu negócio.

Assim, a comunicação interna é um elemento crítico, pois através do comprometimento (e convencimento) dos clientes imediatos com a estratégia de marcas

próprias, o atacadista B consegue minimizar sua falta de domínio sobre as atividades de comunicação no ponto de venda, compartilhando com os clientes varejistas a responsabilidade e o empenho nas atividades de comunicação das marcas próprias aos consumidores finais. É importante destacar que diferentemente do varejo, não é crítico para o atacadista B a realização de altos investimentos no desenvolvimento de elementos de comunicação externa, ou seja, voltados para os consumidores finais.

Observa-se agora a figura 18, referente aos elementos críticos para a estratégia de marcas próprias do atacadista C.

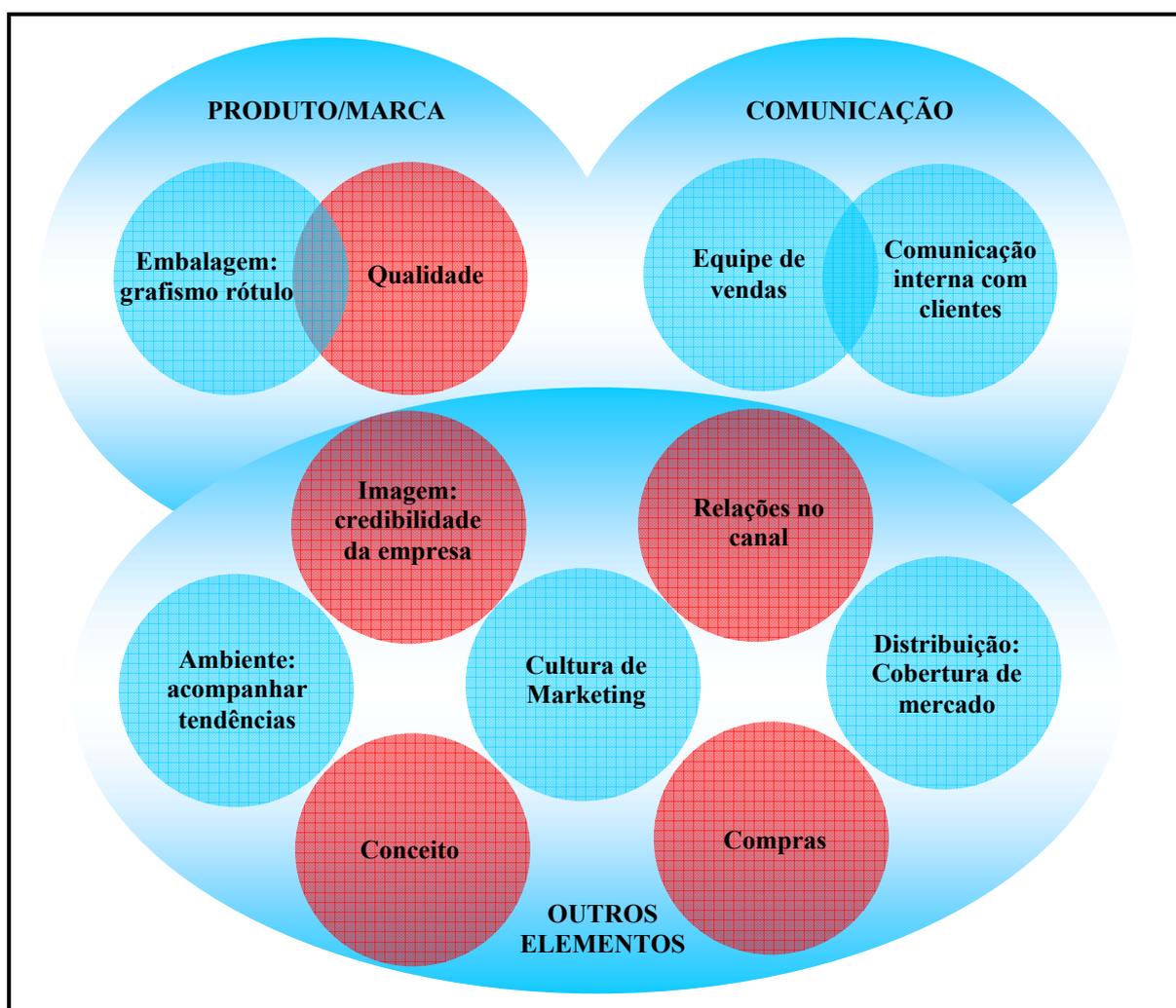


FIGURA 18. Elementos de marketing críticos para a estratégia de marcas próprias do atacadista C.
Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Novamente, os elementos destacados em “vermelho” na figura 18, também foram considerados críticos pelo atacadista C. Assim, institucionalizar o novo conceito de marcas próprias, transmitindo a idéia de produtos de “qualidade comprovada” que foram desenvolvidos por fornecedores altamente qualificados e que se comprometem com os objetivos da estratégia, é fundamental para a gestão da estratégia de marcas próprias. O atacadista C também considera um elemento crítico, a imagem de credibilidade conquistada pela empresa durante muitos anos. Contudo, o gerente entrevistado do atacadista C ressalta que a estratégia de marcas próprias não pode ser sustentada apenas com base nesse elemento.

Assim, o atacadista C aponta como elementos críticos os mesmos elementos que o atacadista B indicou, além de outros três elementos adicionais. Com relação aos elementos que se assemelham aos indicados pelo atacadista B (provavelmente pela semelhança no que se refere à forma de atuação de ambos: “distribuidores”), o atacadista C também considera a embalagem, mais especificamente a apresentação visual (ou grafismo dos rótulos) dos produtos, um elemento crítico. Como já mencionado, para ambos os atacadistas, quando o produto/marca não possui uma imagem consolidada junto ao consumidor final, ele precisa se vender na gôndola, ou seja, sua aparência pode incitar uma análise prévia da qualidade do produto pelo consumidor.

Da mesma forma, o atacadista C também destaca a atuação do elemento comunicação em sua estratégia de marcas próprias. A necessidade de conquistar primeiramente a fidelidade dos clientes varejistas aos produtos de marcas próprias, faz com que o atacadista C se empenhe nas atividades de comunicação interna (voltadas para os clientes). Por isso, também é crítico que a equipe de vendas seja a principal ferramenta de comunicação das marcas próprias para os clientes. Para o atacadista C, o freqüente relacionamento que o representante de vendas mantém com os clientes, muitas vezes caracterizado por laços de amizade, pode garantir que clientes, por ventura ainda resistentes

aos produtos de marcas próprias, venham a experimentá-los.

Para tanto, o atacadista C indica que a eficiência da comunicação interna, depende de outro elemento altamente crítico: a cultura ou filosofia de marketing da empresa. Como ressaltado em diversos pontos do capítulo 2, as empresas que possuem cultura orientada ao marketing, conseguem obter de seus funcionários maior comprometimento com os objetivos de qualquer estratégia. Dessa forma, são grandes os esforços que o atacadista C vem direcionando para alcançar esse maior comprometimento de seus funcionários, principalmente do representante de vendas, com a estratégia de marcas próprias.

O principal objetivo do atacadista C é institucionalizar o conceito de marca própria primeiramente na mente dos funcionários, para que eles compreendam a importância da marca própria para os negócios da empresa. Assim, desenvolver uma cultura organizacional comprometida com os objetivos da marca própria (que estão voltados para o atendimento das necessidades dos clientes e consumidores) é fundamental não só para facilitar o gerenciamento da estratégia, como para garantir sua eficácia.

Outros dois elementos críticos citados pelo atacadista C são: tendências de mercado e cobertura de mercado. Com relação às tendências de mercado, o atacadista C considera ser essencial para sua estratégia de marcas próprias que a empresa mantenha sua visão focada no ambiente de negócios. Como o atacadista C possui uma série de dificuldades em relação à realização de pesquisas de mercado, a análise e acompanhamento das tendências, principalmente no que se refere ao lançamento de novos produtos e novas embalagens, é fundamental para que o atacadista C acompanhe a evolução do mercado de marcas próprias.

Com relação à cobertura de mercado, o atacadista C considera crítico que os produtos de marcas próprias alcancem reconhecimento no mercado por estarem sempre presentes onde esteja o consumidor. Para o atacadista C, mais importante que o volume de produtos de marcas próprias vendido semanalmente pelos representantes de vendas, é a

quantidade de pontos de venda (clientes) que os representantes visitaram na semana. Dessa forma, garantir que a distribuição dos produtos de marcas próprias alcance a maior quantidade possível de estabelecimentos varejistas, é garantir que a marca própria estará disponível ao consumidor-alvo em vários locais. Esse elemento é crítico, na medida em que o reconhecimento da marca própria pelo consumidor em vários locais, permite que, no longo prazo, a marca própria alcance a consolidação de sua imagem. Contudo, uma ampla cobertura de mercado, pode representar a abdicação do atacadista C à vantagem da “exclusividade” que a marca própria pode apresentar como um diferencial competitivo.

Com destaque, o elemento nome de marca, e sua relação com o possível endosso pelo nome da empresa – considerado pela literatura de marcas próprias no varejo como um elemento muito importante para transmitir confiança ao consumidor – não foi considerado pelos atacadistas estudados como elemento importante. Segundo os atacadistas, o nome da marca própria interessa mais ao consumidor final do que ao cliente varejista; por isso, não faria sentido para o consumidor final se os atacadistas vinculassem a marca institucional da empresa (nome da empresa) ao nome de suas marcas próprias, uma vez que grande parte do mercado consumidor desconhece o nome das empresas atacadistas.

Concluindo, observa-se que todos os elementos de marketing mencionados pelos atacadistas estudados, de alguma forma estão descritos no referencial teórico deste trabalho. Embora grande parte dos elementos de marketing identificados pelas empresas atacadistas, também sejam importantes para a estratégia de marcas próprias das empresas varejistas, é possível verificar dentro do próprio setor atacadista, que cada elemento atua com diferentes intensidades. Assim, foi confirmada a premissa de que a estratégia de marketing é determinada pela dinâmica competitiva de cada mercado ou setor. Além disso, pode ser adicionado nesta premissa que as características estruturais de cada empresa dentro de um mesmo mercado ou setor, também torna distinta a estratégia de marketing desenvolvida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este último capítulo apresenta as considerações finais dessa pesquisa com o intuito de demonstrar como os objetivos propostos foram alcançados e quais apontamentos resultaram deste estudo. Além disso, este capítulo também apresenta algumas limitações da pesquisa, assim como sugestões para a realização de pesquisas futuras. O esquema da figura 19 ilustra como está organizado o capítulo final.

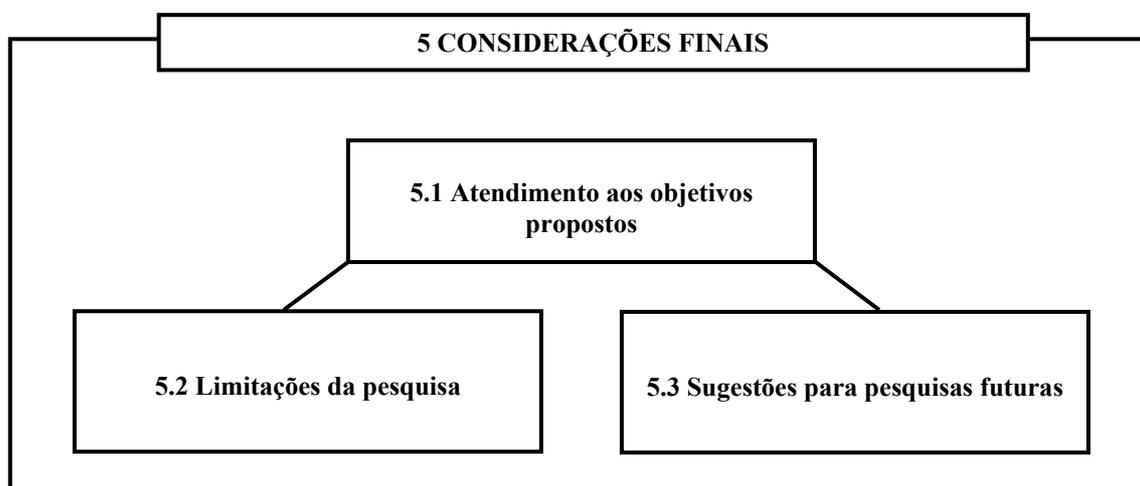


FIGURA 19. Organização das considerações finais.

Fonte: elaborada pelo autor.

5.1 Atendimento aos objetivos propostos

Com a intenção de justificar os argumentos iniciais que nortearam a problemática desta pesquisa, neste momento é importante realizar a confrontação entre seus objetivos e questões e os resultados obtidos através da análise dos casos.

Com relação às colocações iniciais sobre a possível generalização das proposições teóricas a respeito da estratégia de marcas próprias, que em grande parte são generalizadas tanto para o setor varejista quanto para o setor atacadista, mas que foram

desenvolvidas apenas com base em análises de empresas varejistas, pode-se concluir que tais proposições se fundamentam parcialmente. Assim, foi observado através do estudo das empresas atacadistas que muitas proposições teóricas da literatura do varejo sobre a estratégia de marcas próprias, também são válidas para as empresas atacadistas. Mais especificamente, muitos elementos de marketing que atuam no gerenciamento da estratégia de marcas próprias do varejo, também atuam na estratégia de marcas próprias do atacado. Através de uma comparação entre o referencial teórico e a apresentação dos resultados, foi possível observar claramente as semelhanças existentes.

Todavia, esses elementos em comum, atuam de maneiras diferentes e com intensidades igualmente distintas. Foi possível verificar que muitos elementos de marketing que atuam na estratégia de marcas próprias dos atacadistas exigem das empresas um esforço maior (ou duplo) de gerenciamento. Desta forma, atividades de comunicação, pesquisas junto ao consumidor final, institucionalização do novo conceito de marca própria, construção de imagem, entre outros elementos, fazem com que os atacadistas (com destaque para os atacadistas distribuidores) necessitem gerenciar a estratégia de marcas próprias tanto sobre os clientes imediatos, quanto indiretamente sobre os consumidores finais, uma vez que sem o apoio das empresas atacadistas, os pequenos e médios varejos (segmentos-alvo dos atacadistas), muitas vezes não conseguem desempenhar sozinhos os objetivos da estratégia de marcas próprias no ponto de venda.

Além disso, as empresas atacadistas também apresentaram outros elementos de marketing que não são apontados diretamente pela literatura de varejo. Assim, elementos relacionados à própria necessidade de comunicação interna das marcas próprias que os atacadistas direcionam à equipe de vendas e aos clientes imediatos (varejistas), além dos elementos que englobam os desafios da distribuição, não são mencionados pela literatura sobre marcas próprias no varejo.

Quanto aos objetivos específicos dessa pesquisa, foi possível elucidar conforme proposto, quais as principais vantagens e desvantagens e/ou dificuldades que a estratégia de marcas próprias proporciona às empresas atacadistas. Neste aspecto, muitas vantagens e desvantagens relacionadas pela literatura com base no setor varejista também se assemelham àquelas apontadas pelos atacadistas estudados. Assim, algumas vantagens como, por exemplo, obter maior lucratividade, exclusividade da marca, fidelizar clientes, transmitir a imagem da empresa e a identidade da marca própria e outra desvantagem, com destaque para a desvantagem dos riscos associados a um possível insucesso da marca própria, são percepções que varejistas e atacadistas compartilham.

Contudo, o que foi apresentado na seção 4.5 deste trabalho, revela que muitas vantagens e desvantagens destacadas pela literatura com base no varejo, diferem de outras indicadas pelos atacadistas estudados. Assim, os atacadistas consideram como vantagens importantes a redução de sua dependência às marcas de fabricantes, o maior controle dos estoques de marcas próprias e a possibilidade de remunerar e incentivar sua equipe de vendas. Quanto às desvantagens, os atacadistas mencionam existir mais dificuldades de gerenciamento da estratégia do que desvantagens concretas. Com destaque, os atacadistas relacionam as dificuldades encontradas no desenvolvimento das atividades de comunicação externa (falta de domínio sobre o ponto de venda), além das dificuldades de comunicação interna (conscientizar representantes de vendas e clientes imediatos sobre o novo conceito e os benefícios da estratégia de marcas próprias).

Por isso, foi possível demonstrar que apesar das similaridades, as empresas atacadistas entendem como vantagens e desvantagens (ou dificuldades) outros aspectos distintos dos apresentados pelo varejo, o que descarta qualquer possibilidade de generalização. A identificação dessas vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias no atacado, também cumpre o papel de auxiliar a compreensão de muitas pessoas

ligadas ao meio acadêmico que apresentam uma série de indagações e contestações sobre as reais vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias. A comparação dos quadros de vantagens e desvantagens sob a ótica do varejo (quadro 03) e do atacado (quadro 23), podem colaborar para esse entendimento.

Com relação ao objetivo específico que procurou analisar o processo de seleção e avaliação dos fornecedores dos produtos de marcas próprias, pode-se concluir que o desempenho da função compras, com destaque para o processo de escolha dos fornecedores, é essencial para a eficácia da estratégia de marcas próprias, não só porque este seja um elemento crítico, mas porque a escolha da fonte de suprimento influencia o gerenciamento de outros elementos de marketing. O detalhamento das etapas (ou fases) do processo de seleção e avaliação demonstrou haver preocupação dos atacadistas com esse aspecto pois, assim como menciona Baily et al. (2000), os atacadistas reconhecem que a decisão tomada sobre “o que comprar”, recai imediatamente sobre “o que vender”.

Por essa razão, os atacadistas e os fornecedores entrevistados confirmaram uma tendência já apontada pelo trabalho desenvolvido por Alcântara (1997) que indicou um movimento nos canais de distribuição direcionado para a formação de relacionamentos mais cooperativos entre o atacado e a indústria produtora. No caso do acordo de fornecimento de marcas próprias, a atuação conjunta entre atacadistas e fornecedores no desenvolvimento dos produtos, estimulada pelo compartilhamento de objetivos e por relações amistosas do tipo ganha-ganha, é aspecto fundamental para o sucesso da estratégia de marcas próprias. É importante destacar que a confluência de áreas do conhecimento aparentemente distintas (marketing e compras), no caso das marcas próprias permite que os elementos condicionantes para a eficácia do gerenciamento dessa estratégia, sejam melhor desenvolvidos.

Uma vez que os elementos de marketing que atuam na estratégia de marcas próprias foram identificados, as vantagens e desvantagens e/ou dificuldades foram

apresentadas e o processo de seleção e avaliação dos fornecedores foi descrito, a identificação dos elementos críticos (ou fundamentais) complementa os objetivos propostos. Assim, foi possível destacar como e porque distintos elementos de marketing são críticos para a estratégia de marcas próprias de cada empresa estudada. Esses elementos críticos possuem papel fundamental para direcionar pesquisas futuras.

Desta forma, a contribuição teórica pretendida para esta pesquisa foi alcançada. Retomando as proposições de Wensley (2005), que foi muito destacado na seção introdutória deste trabalho, foi possível concluir que seu argumento é pertinente e pode ser comprovado. Segundo Wensley (2005, p. 58) “o estudo acadêmico da estratégia de marketing continua aberto ao desafio de não ser relevante para a prática do marketing, uma vez que a relação entre teoria e prática ainda fica vulnerável à dinâmica competitiva dos mercados analisados”. Neste sentido, a estratégia de marcas próprias, entendida neste trabalho como estratégia de marketing, também é determinada de acordo com a dinâmica do mercado ou setor em análise. Assim, embora a literatura sobre a estratégia de marcas próprias no varejo, relacione muitos elementos que também atuam na estratégia de marcas próprias do atacado, qualquer tipo de generalização sobre a estratégia fica vulnerável à dinâmica de cada setor, por ter sido observado que os elementos de marketing atuam de maneiras distintas.

Neste sentido, pode ser acrescido à afirmação de Wensley que, no caso da estratégia de marcas próprias, além das generalizações teóricas que são vulneráveis em relação ao varejo e atacado (entre setores), a estratégia também está condicionada às distinções entre empresas do mesmo setor. Conforme observado, as diferenças de formato entre os atacadistas estudados apresentam elementos de marketing com diferentes intensidades de atuação na estratégia de marcas próprias. Além disso, até mesmo empresas do mesmo formato (atacadistas B e C, neste caso), apresentam preocupações diferentes com relação às atividades e ações que precisam ser desenvolvidas na estratégia de marcas próprias.

Desta forma, conclui-se que a estratégia de marketing é única para cada empresa, mesmo que seu processo de formulação passe por etapas de planejamento consolidadas na literatura.

A contribuição teórica desta pesquisa (considerada pelas próprias empresas atacadistas entrevistadas como inédita no setor) baseia-se no desenvolvimento desse material bibliográfico e empírico, que permite que outros pesquisadores tenham base inicial ou “noção inicial” de como a estratégia de marcas próprias é gerenciada pelas empresas do setor atacadista. O destaque de como cada elemento de marketing é gerenciado pelo atacado, assim como a determinação dos elementos críticos à gestão da estratégia de marcas próprias em cada formato, possibilita que novos estudos sejam dirigidos para problemáticas mais específicas, com o intuito não somente de construir um material de pesquisa específico para o setor mas, também, para solucionar muitos problemas e dificuldades que as empresas atacadistas enfrentam para gerenciar a estratégia de marcas próprias. Esta última contribuição pode adquirir o *status* de contribuição prática.

Conforme observado, são poucas as empresas atacadistas que adotam a estratégia de marcas próprias. Desta forma, a identificação dos elementos de marketing, a apresentação das vantagens e desvantagens e/ou dificuldades, assim como a descrição dos elementos críticos à estratégia de marcas próprias, pode auxiliar pesquisadores e empresas atacadistas interessadas no desenvolvimento conjunto de um plano para a implementação dessa estratégia. Além disso, as próprias empresas atacadistas estudadas podem, a partir desta pesquisa, requisitar o auxílio de grupos de pesquisa (autônomos ou ligados à Universidades) para desenvolver novos estudos direcionados aos aspectos que são críticos para a eficácia da estratégia de marcas próprias. A necessidade de conhecer melhor a estratégia e seus limites, foi abertamente proclamada pelas empresas atacadistas estudadas.

Por isto, a compreensão da estratégia de marcas próprias no atacado permite concluir que esse setor também pode diferenciar suas ofertas ao mercado e está longe de

desaparecer (como anunciado por analistas de negócios no início da década de oitenta), pois ele soube aliar estratégias mercadológicas, logísticas e de suprimentos para execução de suas atividades no canal de distribuição.

5.2 Limitações da pesquisa

Como forma de reconhecer o caráter restrito desta pesquisa, esta seção procura destacar alguns pontos que a limitam. Apesar de ser uma proposta de estudo inicial que claramente não contemplou vários aspectos importantes sobre a estratégia de marcas próprias, vale a pena destacar principalmente os seguintes pontos de limitação:

- primeiramente, o método de estudo escolhido apresenta algumas limitações inerentes à natureza do próprio método; assim, por se tratar de estudo multicaso, as considerações feitas no estudo empírico, apresentam análise específica das empresas estudadas sobre a estratégia de marcas próprias e, portanto, se limita às considerações dessas empresas; quaisquer tipos de generalizações devem ser contidas ou realizadas com cautela evitando-se possíveis distorções;
- outra limitação também se relaciona ao método de abordagem; a realização de entrevistas pessoais possuem tanto o viés do entrevistado quanto o do próprio pesquisador; neste sentido, destaca-se que existe a possibilidade de os gerentes entrevistados terem falseado algumas respostas para, de alguma forma não comprometer a empresa; a mesma forma, embora as entrevistas tenham sido gravadas, o pesquisador pode ter interpretado mal algumas respostas, causando distorções em sua análise;
- outro ponto limitador é a relativa aproximação entre as características estruturais de empresas varejistas e o atacado de auto-serviço (atacadista A); isso significa que o atacado de auto-serviço possui a necessidade de desenvolver elementos de marketing que se

- assemelhem mais aos elementos de marketing gerenciados por empresas varejistas na estratégia de marcas próprias; assim, as discussões sobre os elementos de marketing, as vantagens e desvantagens das marcas próprias no atacado e sobre os elementos críticos, precisam ser tratadas com as restrições inerentes ao formato do atacadista; neste sentido, as diferenças entre os aspectos críticos mencionados por cada empresa, precisam ser considerados individualmente, mesmo que as empresas possuam o mesmo formato;
- uma limitação interessante, é o fato de ter havido algumas restrições por parte dos entrevistados com relação ao entendimento do próprio conceito de marketing; como mencionado na introdução de algumas seções, dois dos gerentes entrevistados associaram em um primeiro momento “os elementos de marketing” a apenas as atividades de comunicação; esta visão não abrangente do conceito (apesar de ter sido enviado o protocolo da pesquisa), requereu que o pesquisador explicasse aos entrevistados a que se relacionavam os elementos de marketing;
 - outra limitação que contribuiu para que a pesquisa não ficasse mais interessante, foi a restrição colocada pelas empresas da não divulgação de seus nomes; por conseqüência, não foi possível citar os nomes das marcas próprias, prejudicando o melhor entendimento deste elemento, uma vez que não pode ser revelado o que cada nome representa foneticamente, assim como a que categorias de produtos ele está direcionado.

Apesar do volumoso material coletado no campo de pesquisa (característico de entrevistas abertas e semi-estruturadas), muitos outros aspectos importantes não foram apresentados nesta pesquisa. Embora os objetivos tenham sido alcançados, é importante ressaltar que este trabalho limitou-se apenas aos objetivos propostos. Outras limitações que envolvem financiamento da pesquisa e tempo de desenvolvimento, não ocorreram neste estudo. Como mencionado, esta pesquisa contou com o financiamento da FAPESP, por estar inserida em um projeto de pesquisa que também envolve uma tese de doutoramento.

5.3 Sugestões para pesquisas futuras

Conforme destacado, esta pesquisa pode ser considerada como ponto de partida para a compreensão da estratégia de marcas próprias no setor atacadista. A aparente obviedade dos elementos de marketing identificados, não pode nortear a compreensão dos futuros pesquisadores. É preciso notar que nenhum estudo antecedente a este, promoveu a compreensão da estratégia de marcas próprias no setor atacadista. A conveniência da generalização sobre a estratégia de marcas próprias para o varejo e para o atacado, manteve por muito tempo um conhecimento não realista ou apenas parcialmente fidedigno sobre essa estratégia no setor atacadista. Assim, a partir desta pesquisa sugere-se a realização de pesquisas futuras que realizem uma análise mais profunda sobre o impacto de cada elemento de marketing (identificado nesta pesquisa) no gerenciamento da estratégia de marcas próprias dos atacadistas.

Sugere-se, também, a realização de estudos que analisem especificamente o padrão de relacionamento entre fornecedores de marcas próprias e atacadistas, pois como apontado nesta pesquisa, o relacionamento com os fabricantes dos produtos de marcas próprias é fundamental para que os objetivos da estratégia de marcas próprias sejam alcançados. A necessidade reconhecida pelos atacadistas de institucionalizar o conceito de “qualidade” da marca própria depende, em grande parte, de seu relacionamento com quem fabrica os produtos. Estudos direcionados nesse sentido, também podem ampliar o escopo de análise em direção de uma interpretação mais precisa de como a função suprimentos (ou compras) atua sobre a estratégia de marcas próprias.

Outrossim, é necessária a realização de outros estudos qualitativos que abordem casos múltiplos de empresas atacadistas com o mesmo formato de atuação, para que a construção de conjecturas sobre a estratégia de marcas próprias no atacado estabeleça um

padrão coerente de aplicação. Sugere-se, ainda, que para complementar este estudo, seja realizada uma análise comparativa das vantagens e desvantagens e/ou dificuldades da estratégia de marcas próprias sob a ótica do varejo, do atacado e da indústria fornecedora. Esse tipo de estudo poderia promover uma interpretação ainda mais objetiva dos aspectos que favorecem e/ou restringem o gerenciamento da estratégia de marcas próprias.

Estudos complementares sobre a atuação dos elementos de marketing críticos para a estratégia de marcas próprias, irão contribuir para que sejam minimizadas muitas dificuldades de gestão dos atacadistas. Conforme apontado nesta pesquisa, os atacadistas possuem carência muito grande em relação à execução de atividades de pesquisa junto ao consumidor final, principalmente no que se refere à mensuração do desempenho das marcas próprias. Sugere-se, assim, a realização de pesquisas quantitativas que analisem o comportamento pré-compra (perfil, hábitos e atitudes dos consumidores), assim como o comportamento pós-compra (satisfação e frequência de recompra) das marcas próprias. Com isso, o desenvolvimento de muitos elementos de marketing que atuam na estratégia de marcas próprias, pode ser melhorado a partir deste tipo de pesquisa.

Muitas outras oportunidades de pesquisa são identificadas pelos próprios atacadistas, que proclamaram abertamente o interesse em fomentar pesquisas acadêmicas direcionadas para a estratégia de marcas próprias. Desta forma, esta pesquisa inicial abre um grande leque de oportunidades para a realização de novos estudos. É importante destacar que ainda não se esgotaram as indagações que circundam o campo da estratégia de marcas próprias no atacado, pois ainda são incipientes, ou inexistentes, estudos que relacionam o setor atacadista na utilização dessa estratégia. A estratégia de marcas próprias ainda é muito recente no Brasil e precisa ser cuidadosamente analisada para que seja adequadamente construído um conhecimento teórico-científico.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca**. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1998. 309 p.
- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001(a). 323 p.
- AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001(b).
- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 745 p.
- ABAD. Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores. **Dados do setor**. Disponível em: <<http://www.abad.com.br/index2.html>>. Acesso em: 01set. 2006.
- ACNIELSEN. **The power of private label 2005**. New York, set. 2005. Disponível em: <<http://www2.acnielsen.com/news/20050927.shtml>>. Acesso em: 01set. 2006.
- AILAWADI, K. L.; KELLER, K. L. Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. **Journal of Retailing**, v. 80, p. 331-342, 2004.
- ALCÂNTARA, R. L. C. **A gestão estratégica dos canais de distribuição: um exame da evolução e do atual estágio do relacionamento entre o atacado de entrega e a indústria**. 1997. 194 f. Tese (Doutorado em Administração) EAESP-FGV, São Paulo, 1997.
- ALVES, M. R. Logística agroindustrial. In: BATALHA, M. O. et al. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 162-240.
- BAILY, P. et al. **Compras: Princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000. 471 p.
- BAKER, M. J. et al. **Administração de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus (Elsevier), 2005. 603 p.
- BALLOU, R. H. Decisões de compras e programação de suprimentos. In: _____. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, cap. 11, p. 312-343.
- BALTAS, G. A combined segmentation and demand model for store brands. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 10, p. 1499-1513, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p.
- BARRIZZELLI, N. O setor atacadista em 2005: artigo conjuntura. **Revista Distribuição**. São Paulo, ano 13, n. 144, p. 18, jan. 2005.
- BATRA, R.; SINHA, I. Consumer-level factors moderating the success of private label brands. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 2, p. 175-191, 2000.

BELL, D.; CUTHBERTSON, R.; KOSKINEN, S. **Customer loyalty and private labels products**: pesquisa realizada para a KPMG: Canadá, 5/1/2005. Disponível em: <<http://www.kpmg.ca>>. Acesso em: 4 out. 2005.

BERKOWITZ, E. N. et al. **Marketing**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003. 454 p. v. 2.

BERMAN, B. **Marketing channels**. New York: John Wiley & sons, 1996. 727 p.

BERRIGAN, J.; FINKBEINER, C. **Marketing de segmentação**: como sustentar a vantagem competitiva através da segmentação de mercados. São Paulo: Makron Books, 1994. 229 p.

BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B. **Strategic marketing channel management**. New York: McGraw-Hill, 1992. 488 p.

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

BLYTHE, J.; ZIMMERMAN, A. **Business-to-business marketing management**: a global perspective. London: Thomson Learning, 2005. 403 p.

BROOKSBANK, R. The anatomy of marketing positioning strategy. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 12, n. 4, p. 10-14, 1994.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993. 469 p.

CHAMPAGNE, P. **Initiation à la pratique sociologique**. Paris: Dunod, 1996. 238 p.

CHASTON, I. **Excelência em marketing**: como gerenciar o processo de marketing buscando um melhor desempenho organizacional. São Paulo: Makron Books, 1992. 208 p.

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

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

CONN, C. Innovation in private-label branding. **Design Management Review**, v. 16, n. 2, p. 55-72, 2005.

CORSTJENS, M. LAL, R. Building store loyalty through store brands. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 3, p. 281-291, 2000.

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461 p.

CROSIER, K. Promoção. In: BAKER, M. J. et al. **Administração de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus (Elsevier), 2005. 603 p. cap. 17.

- CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559 p.
- DANTAS, S. B. et al. **Logística de materiais**. Rio de Janeiro, 2002. Apostila da disciplina: Escola de Administração. UniverCidade.
- DARLING, J. R. Successful competitive positioning: the key for entry into the european consumer market. **European Business Review**, v. 13, n. 4, p. 209-220, 2001.
- DATTA, P. The determinants of brand loyalty. **Journal of American Academy of Business**. Reino Unido: Cambridge, v.3, n. 1-2, p. 138, 2003.
- DAVIES, G. Retail brands and the theft of identity. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 26, n. 4, p. 140-146, 1998.
- DAVIES, G.; BRITO, E. Price and quality competition between brands and own brands: a value systems perspective. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 1-2, p. 30-55, 2004.
- DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 265 p.
- DE CHERNATONY, L. Construção de marca. In: BAKER, M. J. et al. **Administração de Marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus (Elsevier), 2005. 603 p. cap. 15.
- DE CHERNATONY, L. How suited is a brand's strategy to its environments? **School working paper series**. England: University of Birmingham, 2001.
- DHAR, S. K.; HOCH, S. J. Why store brand penetration varies by retailer. **Marketing Science**, v. 16, n. 3, p. 208-227, 1997.
- DHAR, S. K. et al. Effective category management depends on the role of the category. **Journal of Retailing**, v. 77, p. 165-184, 2001.
- DIAS, S. R. (Coord.) et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DIBB, S.; SIMKIN, L. A program for implementing market segmentation. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 12, n. 1, p. 51-65, 1997.
- DICKSON, P. R. Introdução ao marketing. In: CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559 p.
- DOBBINS, R.; PETTMAN, B. O. Implement a winning marketing strategy. **Management Research News**, v. 21, n. 6, p. 14-24, 1998.
- DOYLE, P. Gerenciamento do marketing. In: BAKER, M. J. et al. **Administração de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus (Elsevier), 2005. 603 p. cap. 11.
- DUNNE, P.; LUSCH, R. F. Varejo e Atacado. In: CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559 p. cap. 11.

EVANS, M. Segmentação de mercado. In: BAKER, M. J. et al. **Administração de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus (Elsevier), 2005. 603 p. cap. 10.

FARIA, A.; WENSLEY, R. A critical perspective on marketing strategy. In: EnANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais XXIX EnANPAD**, Brasília, 2005.

GARRETSON, J. A. et al. Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences. **Journal of Retailing**, v. 78, p. 91-99, 2002.

GENSCH, D. H. Image-measurement segmentation. **Journal of Marketing Research**, v. 15, p. 384-394, 1978.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

GREENLEY, G. E. An understanding of marketing strategy. **European Journal of Marketing**, v. 23, n. 8, p. 45-58, 1989.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

HACKING, I. Inaugural lecture: chair of philosophy and history of scientific concepts at the Collège de France, 16 january 2001. **Economy and Society**, v. 31, n.1, p. 1-14, 2002.

HALSTEAD, D.; WARD, C. B. Assessing the vulnerability of private label brands. **Journal of Product & Brand Management**, v. 4, n. 3, p. 38-48, 1995.

HARVEY, M.; ROTHE, J. T.; LUCAS, L. A. The “trade dress” controversy: a case of strategic cross-brand cannibalization. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 6, n. 2, p. 1-15, 1998.

HOCH, S. J. How should national brands think about private labels? **Sloan Management Review**, v. 37, n. 2, p. 89-102, 1996.

HOCH, S. J.; BANERJI, S. When do private labels succeed? **Sloan Management Review**, v. 34, n.4, p.57-67, 1993.

HOOLEY, G. J.; BERACS, J.; KOLOS, K. Marketing strategy typologies in Hungary. **European Journal of Marketing**, v. 27, n. 11-12, p. 80-101, 1993.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. Marketing business-to-business. In: CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559 p. cap. 6.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. California – USA: Sage, 1989. 189 p. v. 5.

KRISHNAMURTHI, L. Precificação: arte e ciência. In: FINANCIAL TIMES. **Dominando o marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 77-82.

LAAKSONEN, H; REYNOLDS, J. Own brands in food retailing across Europe. **The Journal of Brand Management**, v. 2, n. 1, p. 37-46, 1994.

LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; VANTINE, J. G. Compras. In: _____. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998. cap. 12.

LIMEIRA, T. M. V. Fundamentos de marketing. In: DIAS, S. R. (Coord.) et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003(a). 539 p.

LIMEIRA, T. M. V. Administração de produtos. In: DIAS, S. R. (Coord.) et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003(b). 539 p.

LINNEMAN, R. E., STANTON Jr, J. L. **Marketing de nichos**: uma estratégia vencedora para atingir certamente os nichos de mercado e aumentar suas vendas e seus lucros. São Paulo: Makron Books, 1993. 295 p.

LONGARESI, T. Crescimento alinhado: ranking 2006. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano 14, n. 159, p. 78-190, abr. 2006.

LUDKE, M.; ANDRE, M. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LUSCH, R.F.; ZIZZO, D.; KENDERDINE, M. Strategic renewal in distribution. **Marketing Management**, v. 2, n. 2, p. 20-30, 1993.

MARTINS, M. F. **Análise da função suprimentos nas empresas de manufatura**: o caso das empresas de linha branca. 1999. 196 f. Tese (Doutorado) Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 1999.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001, 275 p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McCARTHY, E. J.; PERREAULT Jr., W. D. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997. 397 p.

McGOLDRICK, P. J. **Retail marketing**. London: McGraw-Hill, 1990. 362 p.

McGOLDRICK, P. J. Varejo. In: BAKER, M. J. et al. **Administração de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus (Elsevier), 2005. 603 p. cap. 30.

McKENNA, R. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 177 p.

MEGIDO, J. L. T.; SZULCSEWSKI, C. J. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 2002.

MENTZER, J. T. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

MIRANDA, M. J.; JOSHI, M. Australian retailers need to engage with private labels to achieve competitive difference. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, Patrinton, Australia, v. 15, n. 3, p. 34-48, 2003.

MORGAN, R. E. Conceptual foundations of marketing and marketing theory. **Management Decision**. v. 34, n. 10, p. 19-26, 1996.

MORTON, F. S.; ZETTELMAYER, F. The strategic positioning of store brands in retailer-manufacturer negotiations. **Review of Industrial Organization**, v. 24, n. 2, p. 161-194, 2004.

NEVES, M. F. **Um modelo para canais de distribuição no setor de alimentos**. 1999. 297 f. Tese (Doutorado em Administração) – FEA / USP, São Paulo, 1999.

NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. E. et al. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, R. N. A. **Marca própria**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005. 251 p.

OLIVEIRA, G.; MACHADO, E. L. **Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro**. EAESP/FGV. São Paulo, 2003.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 2. ed. Campinas: Papirus, 1997. 94 p.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.

PORTER, M. E. Os anos 90 acabaram...: volte à estratégia! **HSM Management/caderno Expo Management 2001**, n. 30, p. 28-29, jan – fev, 2002.

PUERTA, R. Mercado em expansão: pesquisa marca própria. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano 14, n. 158, p. 38-40, fev. 2006.

RIEMERS, C. Functional relations in distribution channels and location patterns of the Dutch wholesale sector. **Geografiska Annaler**, v. 80 (b), n. 2, p. 83-100, 1998.

RIES, A.; TROUT, J. **The 22 immutable laws of marketing**: violate them at your own risk. USA: HarperBusiness, 1993. 143 p.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 284 p.

RODRIGUES, C.; MORGADO, P. Atacado usa marca própria para atrair o pequeno varejo. **Diário do comércio e indústria – notícias para MPE's (SEBRAE)**, São Paulo, 2003.

ROONEY, J. A. Branding: a trend for today and tomorrow. **The Journal of Product and Brand Management**, v. 4, n. 4, p. 48-55, 1995.

ROSENBLOOM, B. **Canais de distribuição: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002. 557 p.

ROSENBRÖIJER, C-J. Industrial brand management: a distributor's perspective in the UK fine-paper industry. **Journal of Product & Brand Management**, v. 10, n. 1, p. 7-24, 2001.

ROVIT, S.; SWEDER, K.; BUCHANAN, J. How top wholesalers succeed: secrets of a brutal business. **Strategy & Leadership**, v. 30, n. 2, p. 32-37, 2002.

SCOTT, D. Commentary: securing the future of your brand. **The Journal of Product and Brand Management**, v. 3, n. 2, p. 42-49, 1994.

SIMPSON, P. M. Segmentação de mercado e mercados-alvo. In: CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559 p. cap. 7.

SOUZA, M. G.; NEMER, A. **Marca & distribuição: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global**. São Paulo: Makron Books, 1993. 239 p.

SHIMP, T. A. Comunicação integrada de marketing: publicidade promoções e outras ferramentas. In: CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559 p. cap. 12.

SHOCKER, A. D.; SRIVASTAVA, R. K.; RUEKERT, R. W. Challenges and opportunities facing brand management: an introduction to the special issue. **Journal of Marketing Research**, v. 31, n. 2, p. 149-158, 1994.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

STEINER, R. L. The nature and benefits of national brand/private label competition. **Review of Industrial Organization**, v. 24, n. 2, p. 105-127, 2004.

STERN, L.W.; EL-ANSARY, A.I. **Marketing channels**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

TAVARES, M. C. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998. 220 p.

THAKOR, M. V. Brand origin: conceptualization and review. **The Journal of consumer marketing**, v. 13, n. 3, p. 27, 1996.

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992. 175 p.

TYBOUT, A. M.; STERNTHAL, B. Fazendo contato com o consumidor: os quatro D's do posicionamento eficaz. In: FINANCIAL TIMES. **Dominando o marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 40-46.

VAHIE, A.; PASWAN, A. Private label brand image: its relationship with store image and national brand. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 34, n. 1, p. 67-84, 2006.

VAN GELDER, S. Global brand strategy. **Journal of Brand Management**, v. 12, n. 1, p. 39-48, 2004.

VAN WEELE, A. J. **Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice**. 4. ed. London: Thomson Learning, 2005. 364 p.

VELOSO, A. R. **Processo de introdução de marcas próprias no varejo supermercadista brasileiro: um estudo de caso múltiplo**. 2004. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

VELOUTSOU, C.; GIOULISTANIS, E.; MOUTINHO, L. Own labels choice criteria and perceived characteristics in Greece and Scotland: factors influencing the willingness to buy. **The Journal of Product and Brand Management**, v. 13, n. 4, p. 228-241, 2004.

VERHOEF, P. C.; NIJSSEN, E. J.; SLOOT, L. M. Strategic reactions of national brand manufacturers towards private labels: an empirical study in the Netherlands. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 11-12, p. 1309-1326, 2002.

VINCENT, L. **Marcas legendárias: o poder eterno das histórias de marcas vencedoras**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2005.

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

WEINSTEIN, A. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995. 314 p.

WENSLEY, R. Os conceitos básicos da estratégia de marketing. In: BAKER, M. J. et al. **Administração de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus (Elsevier), 2005. 603 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

APÊNDICES



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

APÊNDICE – A

ROTEIRO DE ENTREVISTA / ATACADISTA

PARTE 1 - Caracterização da empresa e do entrevistado:

Caracterização da empresa

- a. Razão social:
- b. Sede:
- c. Missão:
- d. Principais áreas e tempo de atuação:
- e. Níveis hierárquicos (estrutura / organograma):
- f. Área e responsável pela tomada de decisão (marcas próprias):
- g. Posição no ranking ABAD 2006:

Caracterização do entrevistado

- a. Nome:
- b. Cargo:
- c. Formação:
- d. Tempo de trabalho na organização:
- e. Experiência no ramo:

PARTE 2 – Estratégia de Marcas Próprias:

Histórico e compreensão da estratégia

- Há quanto tempo a empresa possui marcas próprias e como foi o processo de introdução dessa estratégia?
- A princípio, quais eram os objetivos dessa estratégia? Quais foram as principais dificuldades encontradas na introdução de marcas próprias?
- Qual categoria de produtos recebeu marcas próprias pela primeira vez? Por quê?
- Atualmente a empresa possui marcas próprias em quantas categorias de produtos? Qual categoria tem mais SKU's com marca própria? Por quê?
- Como se dá o processo de escolha da categoria no qual será introduzido marca própria? Quais os critérios utilizados para essa escolha? É realizada pesquisa de mercado? (por quem? como?)
- Atualmente, em qual (s) categoria (s) é mais vantajoso possuir marcas próprias? Por quê?
- Quais os objetivos da estratégia de marca da empresa? Como as marcas próprias estão inseridas nesta estratégia (o papel das marcas próprias)?
- Existe uma área na empresa responsável especificamente pelas marcas próprias ou esta é uma estratégia compartilhada por diversas áreas? Por que? Fale sobre a dinâmica de gerenciamento das marcas próprias.
- Atualmente qual o conceito que a empresa (como um todo) possui de “marca própria”? Este conceito já foi diferente no passado? O que mudou?

Fatores motivadores da estratégia

- Até o momento, os resultados obtidos pela estratégia de marcas próprias foram positivos ou negativos? Comente.
- Quais as principais vantagens (e ou oportunidades) que a estratégia de marcas próprias proporciona? (se mais de uma, colocar em ordem de importância).
- Quais as principais desvantagens (e ou dificuldades) que a estratégia de marcas próprias proporciona? (se mais de uma, colocar em ordem de importância).
- Qual é a participação em (% volume e ou % rentabilidade) que as marcas próprias proporcionam nos negócios da empresa? É considerada uma participação significativa?

PARTE 3 – Aspectos Mercadológicos: elementos de marketing

- Quais os elementos de marketing que atuam no gerenciamento da estratégia de marcas próprias da empresa? (coloque em ordem de importância e comente como e porque cada elemento influencia essa estratégia).

Aspectos do produto/marca: nome e embalagem.

- Como são definidas as características dos produtos de marca própria a ser desenvolvido? Quem define?
- Que nome de marca a empresa adota nos produtos de marca própria? (nome da própria empresa, nome fantasia...) Qual o objetivo desta escolha?
- Quais os resultados que a escolha do nome de marca proporciona? (comente tanto os benefícios quanto os problemas).
- Como é determinado o grafismo (design) das embalagens dos produtos de marca própria? Quem é responsável por isso?
- Existe algum tipo de relação entre a escolha do nome e o *design* da embalagem com a estratégia de comunicação da empresa? Qual?
- Quem assume os custos de desenvolvimento de produtos, embalagens e outros?

Aspectos de qualidade - preço

- Os produtos de marca própria são diferentes dos produtos com marca de fabricante? De que forma? (matéria-prima, processo, embalagem e outros) Por quê?
- Para a empresa qual é a relação entre marca própria e qualidade?
- Para a empresa qual é a relação entre marca própria e preço?
- A empresa adota qual tipo de estratégia para as marcas próprias? (qualidade, preço, marca etc.) Por que?
- Como o tipo de estratégia adotada influencia a gestão de marcas próprias? (falar sobre a importância disso).
- Como é estabelecido o preço dos produtos de marca própria? (ou seja, depende do quê?).
- Como a empresa trabalha a relação qualidade X preço para os produtos de marca própria? Existe equilíbrio?

- Quais os principais benefícios e dificuldades que o tipo de estratégia adotada proporcionam para a empresa?

Aspectos de segmentação e posicionamento

- A empresa realizou pesquisas de segmentação de mercado para desenvolvimento de produtos com marca própria? Quais foram as conseqüências?
- Como está segmentado o mercado-alvo da empresa? Em qual (quais) segmento (s) a empresa atua efetivamente com a estratégia de marcas próprias?
- A empresa adota a estratégia de posicionamento dos produtos de marcas próprias?
- Existe diferença de posicionamento entre diferentes categorias de produtos de marca própria? (variação do posicionamento: produtos de primeiro preço, preço médio, preço equiparado ao da concorrência, preço *premium* – líder de mercado).
- Qual é o posicionamento dos produtos de marcas próprias da empresa levando em consideração as diferentes marcas e categorias de produtos? (mencione o principal fator que diferencia cada posicionamento).
- A empresa se preocupa em posicionar os produtos de marca própria de maneira diferente em relação aos produtos com marcas de fabricante que ela própria comercializa? Por quê?
- O “posicionamento” influencia a gestão das marcas próprias? Como e por quê? (falar sobre a importância disso).
- Quais os principais benefícios e dificuldades proporcionados pelo posicionamento dos produtos de marcas próprias?
- A empresa realiza o posicionamento do produto (benefícios e características relacionadas), da marca (imagem) ou de ambos? Na prática existe esta diferença?
- Esta diferença de posicionamento é percebida pelos clientes? Comente.

Aspectos de imagem e comunicação

- A empresa trabalha a imagem dos produtos de marca própria? Como?
- A empresa trabalha sua imagem no mercado? Como?
- Se existe, qual é a relação entre a imagem da empresa e a imagem dos produtos de marca própria? O que isso proporciona?
- Qual é a imagem que os clientes possuem dos produtos de marca própria da empresa? (na visão da empresa).
- Quais os benefícios e as dificuldades que a “imagem” comunicada ao mercado proporciona?

- O elemento “comunicação” influencia a gestão de marcas próprias? Como e por quê? (falar sobre a importância disso).
- De que forma a empresa comunica o conceito dos produtos de marca própria para os clientes? Como avalia a eficiência desta comunicação?
- A empresa realiza algum tipo de estratégia de comunicação específica para os produtos de marca própria? Qual? Quando? Por quê?
- Quem assume os custos de comunicação da marca própria?

Aspectos do canal de distribuição

- O elemento “distribuição” influencia a gestão de marcas próprias? Como e por que? (falar sobre a importância disso).
- A estratégia de distribuição dos produtos de marca própria é a mesma utilizada para os produtos de marca de fabricante? Por quê?
- A localização do armazém/depósito (ou loja) influencia a estratégia de marcas próprias? Por quê?
- A empresa depende de outros agentes do canal de distribuição na gestão de marcas próprias? Quais? Por quê?
- A empresa necessita realizar algum acordo, ou pedir colaboração para algum dos agentes do canal? Por quê?
- Quais são os benefícios e as dificuldades proporcionados pela atual posição da empresa no canal de distribuição? Isso se reflete na estratégia de marcas próprias? Como?

PARTE 4 – Aspectos do Fornecedor:

Características e o processo de seleção e avaliação de fornecedores

- Quantos fornecedores de marcas próprias a empresa possui? (se poucos ou muitos, por que?).
- Os fornecedores de marcas próprias da empresa possuem marcas de fabricante? Se possuem, a empresa também comercializa estas marcas? Desde quando?
- Quais os principais critérios de seleção e escolha dos fornecedores de marcas próprias? Quais as etapas deste processo de seleção? (em ordem).
- Como a empresa avalia o desempenho dos fornecedores de marcas próprias? São realizados testes? Quais? Com que frequência?

- Quais fatores desabilitariam um fabricante no fornecimento de marcas próprias? Por quê?
- Quais são as principais exigências (ou cláusulas em contrato, se existir) que a empresa faz aos fornecedores de marcas próprias? Por quê?
- A empresa exige exclusividade do fabricante no fornecimento de marca própria? Por quê?
- Já ocorreu algum problema ou desacordo com o fornecedor de marca própria em razão de alguma exigência da empresa?
- Quais os elementos de marketing comumente acertados no acordo de fornecimento? Por quê?
- Existe algum tipo de apoio por parte do fabricante no desenvolvimento de qualquer tipo de elemento de marketing? (Se sim, Qual? Como é feito?).
- Na sua visão, o que leva um fabricante a fornecer marca própria para a empresa?



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

APÊNDICE – B

ROTEIRO DE ENTREVISTA / FABRICANTE

PARTE 1 - Caracterização da empresa e do entrevistado:

Caracterização da empresa

- h. Razão social:
- i. Sede:
- j. Missão:
- k. Principais produtos:

Caracterização do entrevistado

- f. Nome:
- g. Cargo:
- h. Formação:
- i. Tempo de trabalho na organização:
- j. Experiência no ramo:

PARTE 2 – Aspectos de Fornecimento

Características e o processo de seleção e avaliação

- A empresa fornece marca própria para quantos distribuidores? (Se poucos ou muitos, por quê?).
- A empresa possui sua própria marca (s) de fabricante? Se possuir, a empresa também comercializa estas marcas junto aos distribuidores? Desde quando?
- O que leva a empresa a fornecer marca própria para um distribuidor?
- A empresa procura ou é procurada para a realização de um acordo de fornecimento de marca própria?
- Quais os principais critérios de seleção impostos pelos distribuidores para o fornecimento de marcas próprias? Quais são as etapas desse processo de seleção? (em ordem).
- Como o distribuidor avalia o desempenho da empresa no fornecimento de marcas próprias? São realizados testes? Quais? Com que frequência?
- Quais fatores desabilitariam a empresa no fornecimento de marcas próprias? Por quê?
- Quais as principais exigências (ou cláusulas em contrato, se existir) que os distribuidores fazem à empresa? Por quê?
- O distribuidor exige exclusividade da empresa no fornecimento de marca própria? Por quê?
- Já ocorreu algum problema ou desacordo entre a empresa e o distribuidor em razão de alguma exigência deste?
- Quais os elementos de marketing comumente acordados no acordo de fornecimento? Por quê?
- Existe algum tipo de apoio por parte da empresa no desenvolvimento de qualquer tipo de elemento de marketing? (Se sim, Qual? Como é feito?).



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

APÊNDICE – C

PROCOLO DE PESQUISA

Prezado(a) Senhor(a),

Esta carta tem como objetivo prestar esclarecimentos preliminares quanto ao propósito desse contato.

Como aluno de mestrado do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (DEP/UFSCar) e pesquisador do Grupo de Estudos de Pesquisas Agroindustriais (GEPAI), venho à sua presença com o intuito de solicitar colaboração no que diz respeito ao desenvolvimento de minha dissertação de mestrado cujo objeto de estudo é a estratégia de marcas próprias no atacado.

Mais precisamente, a dissertação possui como objetivo geral analisar os elementos de marketing que influenciam o gerenciamento da estratégia de marcas próprias em empresas do setor atacadista. Como objetivos secundários também pretende-se:

- identificar os elementos críticos de marketing, que influenciam o gerenciamento da estratégia de marcas próprias do atacado;
- identificar as vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias para o atacado;
- analisar como o atacado seleciona e avalia os fornecedores de marcas próprias.

Saliento que esta pesquisa está sob orientação da Prof^a. Dr^a. Andrea Lago da Silva (DEP/UFSCar) e conta com o apoio financeiro da FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo).

A fim de dar continuidade a este trabalho, dado que a parte teórica já foi desenvolvida, algumas empresas atacadistas e indústrias fornecedoras foram previamente selecionadas para participar desta pesquisa através da concessão de uma entrevista. Destaca-se que sua empresa foi escolhida para fazer parte deste trabalho por ser representativa no setor em que atua, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de marcas próprias.

As entrevistas seriam realizadas pessoalmente com o Sr.(a) e/ou pessoas que sejam pertinentes ao assunto em questão e durariam em média 2 horas. Tais entrevistas concentrar-se-iam em questões sobre o gerenciamento dos elementos mercadológicos que influenciam a estratégia de marcas próprias, buscando identificar quais elementos são críticos para o desenvolvimento dessa estratégia no atacado.

Entrarei em contato telefônico ou por *e-mail* com Vossa Senhoria para possível agendamento da entrevista e, também, para discutir a pesquisa da dissertação e responder à quaisquer questões que possam existir, a fim de ser possível obter a necessária autorização interna.

No momento gostaria de assegurar-lhe que todas as informações obtidas serão mantidas confidencialmente, sendo divulgadas apenas aquelas que a empresa julgar pertinente, e me disponho a assinar qualquer termo de compromisso que se fizer necessário para isso. Por fim, gostaria de ressaltar a importância da sua participação nessa pesquisa, a fim de dar continuidade a esse trabalho.

Aproveito o ensejo para agradecer e apresentar cordiais saudações.

Éderson Luiz Piato
Administrador e mestrando do PPGEP - DEP/UFSCar.
e-mail: ederpiato@dep.ufscar.br
telefone: (16) 3351-8236 ramal: 237 (GEPAI) ou (16) 8131-3669