

ANÁLISE DO MERCADO DE CALÇADOS NA UTILIZAÇÃO DAS MARCAS PRÓPRIAS: UMA VERIFICAÇÃO MULTICASOS SOB A PERSPECTIVA DOS FABRICANTES

RESUMO

Este estudo focaliza a indústria calçadista. Tem como objetivo central analisar os fatores motivadores e restritivos da indústria do calçado para fornecer marcas próprias aos varejistas. Pelo método de estudo de casos múltiplos, foram realizadas entrevistas em profundidade, aplicadas em seis empresas calçadistas localizadas na Região Sul do Brasil. Os fabricantes calçadistas reconhecem que há uma evolução das marcas próprias do varejo, preponderantemente em função do preço inferior. As estratégias de marcas próprias do varejo adotadas pelos fabricantes não estão formalizadas e documentadas, sendo conduzidas com base em experiências anteriores. O aumento nas vendas, a rentabilidade da empresa e a continuidade de produção são alguns dos fatores que motivam a indústria a disponibilizar marcas próprias aos varejistas.

Palavras-chaves: Marca própria. Estratégias de marca. Fabricante calçadista.

ABSTRACT

This study focuses on the footwear industry. It examines the motivating and restrictive factors for the footwear industry in providing their own labels to retailers. Through the method of study of multiple cases, in-depth interviews were applied in six footwear companies located in southern Brazil. Footwear manufacturers recognize that there is a certain evolution of own brands in retail, mainly in terms of lower price. The strategies adopted by manufacturers are not formalized and documented, and they are conducted based on previous experience. Increased sales, profitability and continuity of the company's production are some of the factors that motivate the industry to provide their own labels to retailers.

Keywords: Label brand. Brands' strategy. Footwear retailer.

Alessandra Cristófoli de Lima

*Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS)
alecristofoli@pop.com.br*

Flávio Régio Brambilla

*Doutor em Administração pela UNISINOS-RS
flaviobrambilla@terra.com.br*

Marcelo Gattermann Perin

*Professor titular do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS).
Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2002) e pós-doutorado em Marketing pela Universidad de Murcia (2009)
mperin@puhrs.br*

Cláudio Hoffmann Sampaio

*Professor titular do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS).
Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2000)
csampaio@puhrs.br*

Recebido em 03/dezembro/2010

Aprovado em 13/outubro/2011

1 INTRODUÇÃO

Os consumidores lidam com grande quantidade de informações em suas atividades do dia a dia. Com isso, acabam desenvolvendo eficientes maneiras de processar informações para a tomada de decisão. As marcas são utilizadas como referencial para os clientes com o fim de facilitar escolhas e diminuir riscos de aquisição (KAPFERER, 2004). O nome de uma marca carrega intrinsecamente a garantia e a qualidade do produto, representando um ativo intangível da organização (AAKER, 2007). Keller (2007) e Doyle (1998) afirmam que as marcas estão no cerne das estratégias de marketing, uma vez que, quando bem-sucedidas, podem aumentar a rentabilidade da empresa, atraindo e retendo clientes. Enquanto que primordialmente a marca foi gerenciada pelo fabricante, esta situação passa-se a modificar, havendo uma maior incidência do desenvolvimento de marcas próprias dos varejistas (CABRINO, 2002; WERNER; SEGRE, 2004).

Apesar da importância da gestão estratégica da marca, a indústria de calçados brasileira apresenta certo retardo com relação ao gerenciamento e desenvolvimento das marcas (FRANCISCHINI; AZEVEDO, 2003). O histórico do fabricante calçadista esteve na priorização da produção, e as ferramentas como marketing e *design* só vieram a ser utilizadas posteriormente, ainda se encontrando em estágio inicial de consolidação. O objetivo deste trabalho é analisar o mercado calçadista das marcas próprias, do ponto de vista do fabricante, para a descoberta das vantagens e desvantagens para as empresas do uso das marcas próprias dos varejistas.

2 MARCA: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

Marca é um nome, termo, símbolo, sinal, ou ainda a combinação desses elementos para identificar bens e serviços de um vendedor ou um grupo de vendedores, diferenciando o produto das marcas da concorrência (KELLER, 2007). A marca identifica o vendedor ou o fabricante; é a promessa de um vendedor transmitir consistentemente um conjunto específico de características e benefícios aos compradores

(AAKER, 2007).

Para Aaker (2007), o nome da marca é base para o conhecimento e para a comunicação. Pelos seus atributos, a marca sustenta um conteúdo emocional de imagens que despertam no consumidor uma realidade social e econômica de extrema importância no sistema da economia de mercado. Kapferer (2004), por seu turno, descreve que toda marca possui duas funções principais: reduzir o risco percebido pelo consumidor em uma situação de compra e simplificar a tarefa dos consumidores, mediante posicionamento da marca, que simplifica o ato de comprar, pois gera familiaridade e confiança.

Uma marca, para Blackwell, Miniard e Engel (2005), possui três dimensões: atributos físicos (cor, preço, ingredientes), atributos funcionais (consequências do uso da marca) e caracterização (personalidade percebida). Consumidores querem mais do que atributos funcionais ou tangíveis de um produto, e buscam também boas experiências e respostas emocionais. Fazendo um paralelo, Keller (2007) afirma que as atitudes da marca são, na verdade, a avaliação dos consumidores sobre ela. Atitudes podem se relacionar com crenças sobre atributos, funcionalidade e benefícios dos produtos. Aaker (1996) ressalta ainda a importância de se criar identidade para uma marca. Identidade de marca reside no conjunto de ativos e passivos que estão vinculados ao nome e ao símbolo da marca, agregando valor ao produto ou serviço. Entre os principais ativos tem-se o reconhecimento do nome da marca, a fidelidade à marca, a qualidade percebida e as associações positivas. Cada marca, dentro de um conjunto de conhecimento, terá um grupo de associações entre ela mesma e as demais informações armazenadas na memória. É o arranjo dessas associações que determina a imagem da marca (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL 2005).

3 ESTUDOS RECENTES DESENVOLVIDOS SOBRE AS MARCAS

Como forma de caracterizar o estudo das marcas, apresenta-se neste capítulo um breve levantamento teórico do tema, com o foco em algumas produções científicas da academia brasileira e internacional. Na

Revista de Administração de Empresas (RAE) foi realizada uma busca integral em suas edições, que contou com uma análise nos volumes publicados, em que no primeiro artigo sobre o tema Arita e Braga (1984) tratam a questão das marcas no aspecto proteção dos direitos e preceitos legais. Uma década depois, Brescancini (1995) abordou o aspecto da moda, das marcas como forma de promoção da imagem dos produtos. Outros estudos se seguiram, como os de Fontenelle e Dourado (1997), de Louro (2000), de Pereira (2001), de Santos (2001), de Hernandez (2002) e de Cavedon (2003), tratando das dimensões e de outras características das marcas, especialmente em abordagens teóricas, resenhas e apreciações de livros, mas com poucos estudos empíricos predominantemente de orientação qualitativa.

Expandindo a análise geral das produções sobre marcas, uma série de artigos discute o tema, com abordagens e perspectivas diferenciadas. Berry (2000) faz uma construção teórica, exemplificada por exemplos do contexto norte-americano. Bronnenberg, Dhar e Dubé (2007b) apresentam elementos teóricos em conjunto com proposições para novos estudos, de caráter aplicado, e fazem comentário das obras desenvolvidas por outros autores. LaTour, LaTour e Zinkhan (2007), Sriram, Balachander e Kalwani (2007) e Ataman, Mela e Van Heerde (2007) fazem aplicações empíricas dos conceitos, com trabalhos baseados em técnicas estatísticas multivariadas. Ataman, Mela e Van Heerde (2007), por exemplo, fazem suas análises com base nos preceitos apresentados por Bronnenberg, Dhar e Dubé (2007), mediante ANOVA.

Com relação aos métodos utilizados no estudo do tema 'marca', o emprego de variadas estratégias são identificadas, como nos exemplos de Kruger (2007), com dados secundários; de Bronnenberg, Dhar e Dubé (2007a), com medidas de correlação e dispersão; de Muthukrishnan e Chattopadhyay (2007), mediante o emprego de quatro experimentos; de Hatch e Schultz (2003), comparando exemplos reais com possíveis *insights*. No cenário nacional, uma série de Dissertações de Mestrado aborda o tema, entre elas os trabalhos de Cunha (1997), de Cota (2001), de Stringhetti (2001), de Redaelli (2004), de Oliveira (2006), de Keramidias (2006) e de Lima (2006), com

uma prevalência de métodos qualitativos, como os Estudos de Caso e Grupos de Foco.

Alguns estudos, como o já mencionado Berry (2000), são considerados clássicos no assunto. Assim como o de Berry, o estudo de Keller (1993) apresenta um modelo para o valor de marca, ou *Brand Equity*. É de Aaker (1992) outro estudo da mesma tipificação, com o objetivo de representar uma escala para mensuração do valor. Em termos de mensuração, Yoo, Donthu e Lee (2000) e Yoo e Donthu (2001) operacionalizam os conceitos, fazendo, aliás, no segundo estudo, uma validação de escala com os elementos propostos anteriormente por Aaker e Keller. Podem ser destacados, ainda, os esforços de Pappu e Quester (2006a), Pappu e Quester (2006b), Pappu, Quester e Cooksey (2006) e Pappu, Quester e Cooksey (2005) com trabalhos que visam a mensuração efetiva do valor de marca.

Em estudos mais recentes desenvolvidos no Brasil, é possível perceber o avanço acerca do conceito de Marca para além dos modelos de *Brand Equity* tradicionais. Crescitelli e Figueiredo (2009) apresentam o valor de marca como uma perspectiva sistêmica e dinâmica, que evolui e se altera ao longo do tempo. Baseando-se em modelos computacionais, torna-se viável projetar cenários para a evolução do valor de marca. Outro interesse recentemente explorado na literatura nacional são as comunidades virtuais, as quais exercem significativa influência no comportamento do consumidor, como apresentam Almeida et al. (2011), que podem servir como referência de estudo para as empresas na promoção de uma oferta. Hernandez et al. (2011) discutem a extensão de marca corporativa, e as influências de uma marca principal em submarcas relacionadas com o serviço de uma empresa. Por fim, no trabalho de Oliveira e Luce (2011) há um levantamento dos trabalhos mais recentes desenvolvidos sobre o valor de marca no Brasil, em produções acadêmicas, que podem servir como referência para estudos e aprofundamento da discussão acerca do conceito de *Brand Equity* (Valor de Marca).

4 MARCAS PRÓPRIAS

Marcas próprias ou de varejistas são aquelas gerenciadas e de propriedade do varejo. Richardson, Jain e Dick (1994) definem marcas próprias como as de propriedade de um varejista, com o posicionamento da marca e o marketing sob a responsabilidade dele, o qual tem a intenção de aumentar o tráfego na loja e também maximizar a lealdade do cliente, oferecendo linhas exclusivas de produtos que não podem ser encontrados na concorrência.

Para Kapferer (2004) e para Werner e Segre (2004), a confiança e o incentivo do preço baixo são pontos fortes de marcas próprias, independentemente da categoria de produto. Wenrich e Ribeiro (2005) descrevem a marca própria do varejo como um fenômeno que vem ocorrendo em mercados emergentes de todo o mundo, em que as organizações estão trabalhando com custos inferiores, pouco investimento em pesquisa e marketing, e concentração no varejo miúdo. No Brasil, Cabrino (2002) comenta que a divisão de marcas nas prateleiras do varejo está mais forte, havendo uma incidência maior de espaço para a marca da loja, que tem um preço menor, mas com qualidade similar das demais.

O desenvolvimento da marca dos varejistas, porém, tem deixado os fabricantes descontentes, pois estão perdendo espaço para sua marca. Entretanto, nem sempre isso ocorre somente em função da ação de um varejo mais forte e atuante. Francischini e Azevedo (2003) comentam que o segmento de calçados do Brasil não possui essa vulnerabilidade proveniente de uma situação de mercado, mas, sim, originária da pouca evolução de funções gerenciais necessárias para o desenvolvimento e posicionamento de marca. Sendo as atividades de gerenciamento de marca e *design* pouco desenvolvidas nos fabricantes, o varejo acaba por preencher essa lacuna.

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

Em relação à realidade brasileira, Nogueira (2005) relata que as redes de varejo que trabalham com marca própria dificilmente fazem propaganda para a construção de uma identidade de marca mais relevante. O foco está nos consumidores, que não se importam se o produto possui uma marca apoiada por investimentos em propaganda, mas, sim, se ele tem um preço menor. Para o autor, as empresas precisariam comprometer os recursos necessários para desenvolver uma marca estratégica que refletisse em seus consumidores lealdade, consciência, qualidade percebida e associações positivas.

5 METODOLOGIA E OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Os estudos qualitativos contribuem, diz Patton (1986), com uma visão do relacionamento das variáveis em contexto específico, para que se consiga partir de questões mais amplas, deixando que a especificidade das variáveis ou do fenômeno surja durante o processo de pesquisa. O método adotado foi o Estudo de Casos Múltiplos (YIN, 2001), o qual atende a diversas características da pesquisa proposta, bem como preserva características holísticas e significantes dos eventos da realidade que se investiga, possibilitando uma avaliação mais abrangente da concepção dos fabricantes, já que nem sempre a indústria possui convergência.

A unidade de análise deste estudo foi composta por um grupo de empresas fabricantes de calçados da Região Sul do País, no total de seis casos. Duas empresas são exclusivamente fornecedoras de marcas próprias do varejo (pequeno porte – até 50 funcionários), duas são organizações que não fornecem marcas de varejistas, ou seja, vendem somente a sua própria marca (grande porte – acima de 1000 funcionários), e as duas restantes são casos de empresas que fornecem marcas próprias do varejo, mas que também possuem a sua marca competindo no mercado (médio porte – em torno de 250 funcionários). As estratégias de marcas próprias para os fabricantes foram analisadas por entrevistas em profundidade, aplicadas nas seis empresas calçadistas, selecionadas por julgamento.

Foram entrevistados profissionais ligados ao

processo de decisão das marcas próprias, no total de quatorze entrevistas. O roteiro estruturado foi validado por três professores Doutores da área de Marketing. Para tanto, foram apresentados o tema e os objetivos de pesquisa aos especialistas, para que eles pudessem consultar e efetuar possíveis críticas diante da validação. Após análise e ajustes, o roteiro foi classificado como válido ao propósito. Para confirmação da validade do roteiro, foi feita uma adequação na lista de categorias e variáveis pesquisadas, que possibilitou o refinamento do construto (YIN, 2001).

Para Yin (2001), uma estratégia relevante é a de seguir proposições teóricas que levem ao estudo de caso. A Etapa 1 do estudo foi constituída de revisão bibliográfica, com o objetivo de identificar as categorias e as variáveis iniciais da pesquisa. Nesse sentido, foram listadas quatro categorias e especificadas as variáveis estudadas em cada categoria, a saber:

- **Evolução das Marcas Próprias:** análise da evolução do mercado; indústrias afetadas pela evolução; estágio atual do mercado de marcas próprias; principais problemas para o fabricante; interferência das marcas líderes; ações para garantir mercado e tendências; troca de informações pelo varejo; perspectivas de futuro.

- **Políticas de Marcas Próprias do Varejo por parte dos Fabricantes:** uso de alguma estratégia de política de marca própria; análise de custo dos produtos de marca própria; análise da margem de contribuição; análise dos custos de canibalização; retaliação do varejo com a marca do fabricante; dependência do fabricante pelas marcas próprias; fornecimento de marcas próprias para não permitir novos entrantes; relacionamento da indústria com o varejo; pressão do varejo sobre a indústria referente aos custos de produção; marca própria favorável para a indústria; viabilidade na fabricação de marcas próprias; aumento do poder da indústria de marca própria.

- **Fatores Motivadores e Restritivos na Produção de Marcas Próprias dos**

Varejistas: objetivos do fornecedor de marca própria; fatores que motivam e que restringem; vantagens e desvantagens de fornecer marcas próprias.

- **Percepção do Fabricante sobre as Estratégias de Marcas Próprias:** razões para desenvolver produtos de marcas próprias; postura do varejo com seus fornecedores de marcas próprias; comprometimento do varejo com o fabricante de marcas próprias.

Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo, em uma proposta qualitativa. Para Bardin (1977), essa análise permite classificar os elementos significativos de acordo com a presença ou com a ausência das categorias analisadas. Fez-se um agrupamento desses conjuntos de variáveis para uma melhor interpretação do conjunto de dados relacionados às categorias pesquisadas. Yin (2001) sugere essa estratégia metodológica, pois ela visa seguir as observações teóricas que levaram aos casos pesquisados e que resultaram no conjunto de questões da pesquisa, nas revisões bibliográficas do assunto estudado e nas novas interpretações que possam surgir. A análise dos dados foi efetuada ainda mediante a comparação das respostas obtidas em cada empresa, identificando as semelhanças e as diferenças entre os casos, sobre cada uma das categorias. A seguir apresentam-se os resultados obtidos.

6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresentado o direcionamento metodológico, passa-se à análise de cada um dos seis casos do estudo, que, após comentados, dão subsídio à comparação entre as empresas, com a indicação das semelhanças e diferenças entre elas, com base nos indicadores adotados nesta pesquisa. As empresas aqui não são apresentadas com os seus nomes reais, mas, sim, denominadas 'A', 'B', 'C', 'D', 'E', e, 'F'. As empresas A e B são de grande porte e não fornecem marcas próprias do varejo. As C e D são fábricas de médio porte, que fornecem marcas próprias dos varejistas, mas também possuem sua própria marca. Por fim, as

empresas E e F são as firmas de pequeno porte, que fornecem marcas dos varejistas.

6.1 Resultados da empresa A

Sobre a Evolução das Marcas Próprias, a empresa A afirma que as do varejo têm evoluído aceleradamente, devido à necessidade do comércio posicionar seus produtos em mercados e em consumidores específicos, procurando fidelizar clientes mediante a comunicação dos seus produtos. É fundamental fazer um planejamento para que a marca obtenha sucesso, pois ela é um dos patrimônios da empresa varejista. A marca própria do varejo identifica o produto com o varejista, e não com o fabricante. Quem detém maior poder de barganha e de investimento adquire uma quantidade maior de clientes. O investimento em marcas próprias de varejistas deve ser mantido, já que a tendência é de crescimento. Um dos problemas que o fabricante de marcas do varejo enfrenta é a identificação da marca com o consumidor. A interferência das marcas líderes é grande, pois elas possuem maior poder de marketing, induzindo o consumidor a adotar hábitos ou conceitos específicos e dificultando a penetração de marcas próprias no mercado. As marcas líderes possuem o domínio dos meios de distribuição. Para garantir a sua fatia de mercado, o importante é corresponder às expectativas e aos desejos do consumidor final, manter o canal de comunicação ativo com consumidores e distribuidores e ter uma boa política de marketing. Já a tendência desse mercado é de união de forças em associações com as marcas líderes em diferentes segmentos, mas com o mesmo público-alvo. A troca de informações existe não só com o varejo, mas também com os próprios consumidores e com os representantes comerciais. Existe também o contato entre o varejo e o pessoal de desenvolvimento de produtos, para definir e desenvolver os lançamentos. É conveniente investir em um forte programa de marketing. “Penso que será cada vez mais difícil a manutenção das marcas próprias, sendo necessário forte investimento em marketing” relata o Gerente de Logística da empresa A.

No quesito Identificação das Políticas de Marcas Próprias do Varejo por parte dos Fabricantes, para a empresa A, é necessário que o fabricante tenha uma

estratégia clara, especialmente em como se comunicar com seu nicho de mercado, garantindo visibilidade e agregação de valor ao consumidor e ao varejo. É preciso posicionar e segmentar o produto para a marca própria do varejista. Independentemente da classe econômica e social do consumidor, a atribuição de um preço adequado para mercados específicos é fundamental para o sucesso da marca do varejo, o qual não vive sem resultados, por isso está investindo na sua marca própria com a intenção de aumentar a rentabilidade. Um dos maiores interesses de qualquer empresa é crescer e não dar espaço para a concorrência. “A marca é seu patrimônio, e se você não tiver patrimônio, terá que alugar um que, metaforicamente falando, é a dependência de quem a tem” enfatiza o Gerente de Desenvolvimento de Produtos. Uma forma de manter o sucesso de ambas as marcas está no relacionamento indústria x varejo. Quando se tem um bom planejamento e uma boa parceria é possível confeccionar produtos com custos abertos, decidindo com o varejista as margens, na busca por resultados lucrativos para as partes. A marca própria do varejo é favorável, dependendo da estratégia de gestão da marca. A indústria pode aumentar o seu poder no negócio mediante controle da distribuição e da comunicação com os consumidores, oferecendo produtos adequados ao mercado.

No que diz respeito à Identificação dos Fatores Motivadores e Restritivos na Produção de Marcas Próprias dos Varejistas, para a empresa A, os principais objetivos das marcas próprias dos varejistas são a garantia, pelo varejo, da visibilidade e da fidelização dos consumidores. O que motiva fornecer marca do varejo são os seguintes fatores: o relacionamento criado entre fabricante, varejista e consumidor; a possibilidade de controle dos canais; a ampliação da gama de produtos; o conhecimento; a comunicação entre as partes. Já o que restringe o fornecimento são os elementos: a redução dos meios de comunicação; o aumento do poder de barganha do varejo; a dificuldade em introduzir e consolidar uma marca.

Na Verificação da Percepção do Fabricante sobre as Estratégias Atuais de Marcas Próprias do Varejo, a empresa A afirma que o varejista busca, na sua marca própria, a redução de custos na aquisição de produtos;

a obtenção de maior poder de barganha; a opção por fornecedores de melhor condição de fornecimento; o apelo de vendas; a exclusividade de fornecimento aos consumidores. O varejo valoriza os fornecedores que tenham marcas desejadas pelos consumidores, pois os clientes acabam valorizando o produto de marca própria. “O comprometimento do varejo está baseado no desejo do consumidor, e se este for favorável, o comprometimento existe”, afirma o Diretor Industrial. Caso contrário, o varejista opta por preços mais baixos e se o fabricante não se adequar a essa nova negociação será substituído por outro que atenda tais condições.

6.2 Resultados da empresa B

Em relação à Evolução das Marcas Próprias, na empresa B, é vista como positiva a evolução das marcas próprias dos varejistas, pois ela torna o mercado mais diversificado, principalmente em função da competitividade que existe no ramo calçadista. Se o varejo aderir à marca própria como alternativa de sucesso para o seu negócio, ele pode pecar pelo excesso de marcas oferecidas no mercado e com isso confundir ou mesmo inibir os clientes, levando-os a optarem por aquelas que já conhecem e possuem tradição. Esse mercado está bem avançado e tanto as empresas internacionais quanto as nacionais utilizam essa proposta de trabalho. A grande concorrência e o alto investimento na marca são fatores agravantes ao fabricante. O custo de manter a firma inovadora é alto e, muitas vezes, não proporciona o retorno esperado. Quanto às marcas líderes, a interferência está na capacidade de investimento que elas possuem e na inovação contínua dos produtos, obrigando as demais a inovarem também. Como perspectiva, espera-se um mercado de competição acirrada, e as marcas próprias do varejo que criarem uma identidade e um vínculo com os consumidores terão uma vantagem competitiva.

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

própria do varejista. A empresa que trabalha com marca do varejo busca diversificação e inovação, não esquecendo a qualidade. O fabricante precisa ter um planejamento adequado para essa finalidade. A análise da estratégia, por sua vez, é feita com base no conhecimento de quanto representará o investimento na marca do varejista, e se esse custo poderá ser repassado aos clientes. A prática de fornecer marca do varejista para não ceder espaço ao concorrente é comum, pois a empresa acaba atingindo uma fatia maior de mercado, na disputa por consumidores. “O mercado sempre foi de uma busca por espaços, e esses espaços sempre são obtidos com a retaliação dos concorrentes”, comenta o Gerente Financeiro. Sobre a criação de um relacionamento entre indústria e varejo, a tendência é que os fabricantes passem a controlar os canais de distribuição e de marketing. Dessa forma, a organização irá iniciar a comercialização e decidir pelo relacionamento com determinado varejista ou não.

Sobre a Identificação dos Fatores Motivadores e Restritivos na Produção de Marcas Próprias dos Varejistas, a empresa B tem como objetivos: aumentar sua lucratividade e exposição de produtos; tomar ações estratégicas inerentes ao negócio; obter uma marca forte; agregar valor ao produto de marca própria do varejo. A vantagem está no aumento da produtividade, em maiores lucros e na ampliação de valor agregado ao produto de marca própria do varejo. As desvantagens são a falta de controle do planejamento estratégico da marca do varejista, a responsabilidade pela pesquisa e pelo desenvolvimento dos produtos e a aquisição de novas tecnologias, o que gera alto investimento para o fabricante.

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

consumidores, criando produtos específicos para determinados nichos”.

6.3 Resultados da empresa C

No que diz respeito à Evolução das Marcas Próprias, na empresa C, afirma-se que o mercado de marcas próprias do varejo vem aumentando e que a tendência é crescer cada vez mais. Salienta-se que a marca própria do varejo vende um conceito, uma identidade, criando um maior relacionamento do nome da marca com a empresa varejista. “A marca própria tenta vender um conceito, de forma que o cliente se identifique com ele, não importando quem fez, e sim apenas o conceito. O cliente busca esse endosso”, afirma o Gerente de Desenvolvimento de Produtos e Marketing. Toda a indústria é atingida por essa evolução. O mercado de marcas dos varejistas está bastante evoluído, porém quem se destaca hoje são as grandes redes. O maior problema do fabricante está em não agregar valor com o produto de marca do varejista, pois a mercadoria mascara a marca do fabricante. Outro problema é o investimento que a fábrica faz em pesquisa e desenvolvimento de produto, que o encarece e que não tem o reconhecimento do varejo, o qual busca apenas preço.

Sobre a Identificação das Políticas de Marcas Próprias do Varejo por parte dos Fabricantes, para a empresa C, uma das estratégias é ter um departamento só para atender esse tipo de cliente, porém essa alternativa encarece o produto. Em pequenos varejos, utilizar a marca própria serve para preservar a imagem da empresa. Já em grandes varejos, trabalhar a marca própria serve para obter maior volume de vendas para a fábrica. Quando se produz para marcas próprias de varejistas reconhecidas no mercado melhora-se a visão que os clientes possuem sobre a empresa, servindo como ferramenta de vendas e aumentando a credibilidade. Se o varejista que detém a marca própria tiver conceito perante o mercado, isso só virá a somar, pois os clientes ligarão o nome do fabricante com quem produz aquela marca. “Cada empresa tem sua política própria de vendas. Acredito que ninguém trabalharia no prejuízo sequencialmente só para não abrir espaço para a concorrência”, enfatiza o Supervisor de Vendas. É importante priorizar parcerias com o

varejo, de forma que sejam compreendidos os custos do produto. A marca do varejista é favorável, pois ajuda no desenvolvimento da produção e incorpora mais clientes, inclusive de outros nichos. A indústria pode tentar fazer algumas exigências, mas não garante seu poder sobre o negócio.

Com relação à Identificação dos Fatores Motivadores e Restritivos na Produção de Marcas Próprias dos Varejistas, na empresa C, os objetivos são de ajudar a diluir os custos de produção e de desenvolvimento de produtos, incrementar o número das vendas e, em alguns casos, aumentar a credibilidade perante os demais clientes. “O objetivo em produzir marca própria é reduzir os gastos com a estrutura de vendas”, relata o Diretor Comercial e Financeiro. Os fatores que motivam são: a possibilidade de ratear custos; a troca de informações com o varejo; a facilitação na negociação dos pedidos; o incremento nas vendas; um maior reconhecimento do mercado, quando trabalhado com grandes marcas. O que restringe são: o não reconhecimento pelo varejo — sendo a empresa tratada como uma simples prestadora de serviços, podendo ser substituída —; o achatamento dos preços; a não distribuição da marca da empresa; as alterações nos modelos de linha, pois trabalham com desenvolvimento de produtos próprios e exclusivos. A redução dos gastos com a estrutura de vendas e o aumento da proliferação no mercado são as vantagens encontradas. Como desvantagens, citam-se a dependência do varejista, e um maior controle das diferenças e das peculiaridades para produzir marcas próprias.

A Verificação da Percepção do Fabricante sobre as Estratégias Atuais de Marcas Próprias do Varejo, na opinião da empresa C, está na busca do varejista por fidelização e identificação dos seus clientes, no aumento do poder de barganha com o fabricante e na imagem de exclusividade ao produto, crescendo o nome da loja. O varejista, hoje, preocupa-se mais com o seu fornecedor de marca própria, pois o segmento calçadista torna mais complicado fazer a alteração de parceiros comerciais, bem como procura preços reduzidos e a garantia da qualidade que uma parceria entre fabricante e varejista proporciona ao produto. O varejo precisa da fábrica para garantir a entrega

dos seus produtos no ponto de venda, a qualidade e também a própria garantia do produto.

6.4 Resultados da empresa D

No que diz respeito à Evolução das Marcas Próprias, para a empresa D, essa evolução ocorre devido à insistência e à presença permanente da marca na mente do consumidor. Esse trabalho é realizado com um composto de marketing bem ajustado e de verba para publicidade. O mercado está extremamente competitivo, principalmente em função de a oferta ser maior do que a demanda. É necessário um composto de marketing afinado, transmitindo credibilidade e promovendo o conhecimento de produto e marca. A tendência do mercado está na divulgação e na proliferação da marca, inclusive na abertura de redes varejistas ou franquias. O varejista procura, no fabricante, as informações sobre tendências e novos produtos, e com isso os dois criam um relacionamento positivo, ou então o varejo determina o seu tipo de produto e utiliza a fábrica apenas como fabricante. “Esse efeito de identificação com a marca do lojista — e não da fábrica — ocorre mais nos grandes centros urbanos e com as redes de lojas e boutiques. Nas sapatarias e lojas do interior esta política ainda não é tão frequente”, relata o Diretor Comercial.

Sobre a Identificação das Políticas de Marcas Próprias do Varejo por parte dos Fabricantes, na empresa D, a estratégia utilizada está em criar um departamento exclusivo que atenda esse mercado, com ênfase na importância da personalização da marca, criando a identificação, pelo consumidor, daquele produto para um mercado específico. Como análise de custos, deve-se ter preço diferenciado para atingir o mercado. Não se pode esquecer-se de considerar custos que o fabricante tem com pesquisa e desenvolvimento. A canibalização é observada em alguns mercados específicos, em que o consumidor final não reconhece a marca do fabricante, mas somente a marca do varejista. Em outros mercados, a marca própria do varejo agrega valor à fábrica. A retaliação é vista quando são fornecidos produtos de marcas próprias do varejo para grandes lojas, pois os varejistas investem pesadamente na divulgação de sua marca, deixando as demais marcas de lado. Em varejos

especializados menores essa retaliação já não ocorre, pois os varejistas valorizam o produtor da marca. Uma empresa não pode ficar sem uma marca sua e prestar serviço somente para o varejo de marca própria. Esse é o pior tipo de dependência que um fabricante pode ter. O importante está em não perder o foco da empresa na sua marca, por isso não considera a hipótese de ganhar um maior espaço se este não lhe oferecer crescimento e lucratividade. O varejista tenta reduzir sempre o preço, pois assim pode garantir uma rentabilidade melhor para o seu produto de marca própria. Produzir marca do varejista é favorável para o aumento da capacidade produtiva, mas tem seu lado negativo quando deixa de divulgar e oferecer o produto do fabricante, voltando as atenções exclusivamente para a sua própria marca. É importante ter condições para produzir ou não marcas próprias de varejistas, como região de atuação no mercado e parcerias estratégicas.

Com relação à Identificação dos Fatores Motivadores e Restritivos na Produção de Marcas Próprias dos Varejistas, para a empresa D, a redução de custos, o aumento nas vendas e a ampliação da visibilidade no mercado são os objetivos principais para o fornecimento de marcas próprias. Os fatores motivadores são o crescimento das vendas no varejo e o crescimento também no mercado da própria empresa. Os motivos que restringem o fornecimento são a falta de parceiros comerciais varejistas, a não divulgação do nome do fabricante da marca do varejista e a incerteza de um fornecimento constante. A organização D considera vantagens o aumento da produção e a redução de alguns custos fixos. Como desvantagens, um menor poder de negociação perante o varejista, incerteza de relacionamento duradouro entre fabricante e varejista, e a pouca ou nenhuma divulgação da empresa como fornecedora dos produtos.

Tratando-se da Verificação da Percepção do Fabricante sobre as Estratégias Atuais de Marcas Próprias do Varejo, a empresa D acredita que o varejo quer atingir uma maior popularidade da sua marca, ter mais poder de negociação com os fornecedores, buscar uma identidade própria para si e para os seus clientes. O varejo está preocupado em manter seus fabricantes de marcas próprias, pois esse relacionamento promove uma melhor negociação de preços e prazos,

em função da quantidade maior de venda, além de dar a certeza de que o produto será de qualidade. É o relacionamento entre varejista e fabricante que confere o comprometimento do varejo. Quando esse relacionamento termina, o comprometimento também acaba.

6.5 Resultados da empresa E

Com relação à Evolução das Marcas Próprias, na empresa E, salienta-se que as marcas próprias do varejo são interessantes para os clientes, ao passo que para as empresas é preciso adequação. Enfatiza-se que o varejista está utilizando a marca própria sem se preocupar com o foco, oferecendo uma alternativa de menor preço. As indústrias, de um modo geral, são afetadas por essa evolução quando não conseguem ajustar-se, criar uma estrutura, para produzir a marca própria do varejista. O problema está na inexperiência em trabalhar com marcas próprias dos varejistas. Fabricantes aceitam o desafio, sem saber qual será o foco do produto, o *design* exigido e o parâmetro adotado pelo varejo. A perspectiva de futuro para esse mercado é de crescimento. Contudo, essa previsão se aplica apenas aos que trabalhem de forma organizada e planejada com a marca própria, seja fabricante ou varejista.

Sobre a Identificação das Políticas de Marcas Próprias do Varejo por parte dos Fabricantes, a empresa E tem como estratégia produzir somente a marca do varejista que se insira na sua proposta de trabalho. Quando o fabricante conquista o respeito no mercado e faz um bom trabalho consegue administrar as duas marcas, a sua e a do varejo, sem prejuízos. Existe dependência do varejista quando o fabricante não possui um bom planejamento e não está bem estruturado. Caso contrário, essa dependência não ocorre, pois se um determinado varejista de marca própria dispensar a sua produção com certeza terão outros varejistas interessados no seu fornecimento. Produzir marcas próprias do varejo apenas para garantir seu espaço no mercado é trabalho de fabricantes incompetentes, pois eles querem ganhar mercado sem pensar nas consequências que isso pode acarretar. É melhor ter um espaço menor e bem gerenciado, do que ter uma maior fatia de mercado e fechar as portas

depois de algum tempo. O relacionamento indústria x varejo existe quando a empresa tem consciência de seu papel e possui capacidade para manter essa relação com o varejista, sem interferência de uma marca para com a outra.

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

No que concerne à Verificação da Percepção do Fabricante sobre as Estratégias Atuais de Marcas Próprias do Varejo, a empresa E considera que o varejo deveria nascer com a sua marca própria. Se ele busca esse objetivo depois da sua existência no mercado, deve trabalhar a marca de forma gradativa com os clientes, pois, se não estiver preparado e focado, irá fracassar. O objetivo do varejista de marca própria é a procura por clientes. Falta transparência por parte da grande maioria dos varejistas. Não há parcerias, e o varejo quer apenas sair ganhando. Muitas vezes o trabalho não é bom e o varejo acaba por não conseguir vender o produto, causando prejuízo a si próprio e ao fornecedor.

6.6 Resultados da empresa F

Quanto à Evolução das Marcas Próprias, na empresa F, analisa-se a marca própria do varejista como alternativa para superar a instabilidade econômica do país, trazendo benefícios para o varejo em poder oferecer um diferencial aos seus clientes e beneficiando as de produção. Complementa-se que a marca do varejo só conseguirá evoluir se mantiver qualidade, preço e marketing. O mercado está bastante exigente e quer receber um bom produto de bom preço. As marcas líderes interferem no mercado por possuírem maior poder de barganha com fornecedores,

menores preços de seus produtos, maior prazo de pagamento e um marketing mais aprofundado. As alternativas são produzir de forma mais econômica, manter um bom nome no mercado e continuar sendo uma firma competitiva e dinâmica.

Tratando-se da Identificação das Políticas de Marcas Próprias do Varejo por parte dos Fabricantes, a empresa F acredita que quem determina como trabalhar é o varejo. Portanto, é tentar se adequar a toda e qualquer estratégia que convier. O poder de decisão está no varejo, visto que ele cede a qualquer exigência para não perder a produção do produto. As marcas próprias do varejo se mantêm no mercado devido à análise de custos, contudo parte dessa análise é do varejo, e não da indústria. O mercado, por estar muito competitivo, acaba obrigando as empresas a trabalhar pelo preço que o varejo quer pagar pelo produto. Para o Gerente Comercial, “[...] a lei de mercado não perdoa. Quando a oferta é maior, o fabricante não vai queimar o cliente tendo que produzir a demanda”. O relacionamento entre varejo e fabricante pode ser visto de duas formas. Uma delas é benéfica, pois quanto mais o produto estiver exposto na vitrine, independentemente da marca, mais ganhará força no mercado. Por outro lado, acredita-se que um relacionamento só deve ser mantido se houver interesse por parte do fabricante. Ele recebe muita pressão do varejo, pois quer comprar pelo menor preço para obter margem maior ou um maior giro de mercadorias. Nesses casos, muitas vezes a parceria indústria x varejo acaba. O aumento de poder da indústria é conseguido quando o fabricante passa a ser conhecido pelos varejistas e, com isso, valorizado.

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

preço muito apertado. As vantagens estão na obtenção da capacidade produtiva máxima da empresa e na divulgação dela no mercado, entre os varejistas.

Com relação à Verificação da Percepção do Fabricante sobre as Estratégias Atuais de Marcas Próprias do Varejo, a empresa F acredita que as razões que o varejo possui são *status*, independência perante os fornecedores e a oferta de um maior número possível de produtos com a sua marca própria. “É tentar oferecer aos seus clientes fiéis o maior número possível de produtos com sua marca”, relata o Gerente de Produção. Porém, a fábrica se torna desinteressante quando o produto de marca própria do varejo não adquirir o mercado de posse. O comprometimento somente acontece quando há interesse por parte do varejista. O que importa para o varejista é levar vantagem no negócio.

7 SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE AS EMPRESAS INVESTIGADAS NO ESTUDO

Grande parte dos motivos apontados pela evolução das marcas próprias de varejo leva à questão do preço. Competitividade acirrada do mercado calçadista e poucos diferenciais substanciais do produto conduzem à criação de uma identidade própria com a marca para um patamar de fator determinante; mas fundamental para o varejo é obter melhores preços e vencer a concorrência. Para a indústria, esse aspecto financeiro pode ser favorável para o fabricante de marca própria do varejista. Como salienta Cabrino (2005), uma boa parte da produção fica vendida, garantindo a continuidade do processo produtivo das empresas e garantindo lucratividade, mesmo diante de preços menores. Essa vulnerabilidade da indústria calçadista, enfatizada por Francischini e Azevedo (2003), na verdade não provém de uma situação mercadológica, mas, sim, advém do baixo desenvolvimento das funções gerenciais. Os fabricantes relatam a não valorização dos varejistas com a indústria calçadista. Retomam questões como preço baixo, qualidade superior, exigências do varejo para fechar um negócio, atreladas a um investimento na unidade fabril, e o não reconhecimento do nome da fábrica, fatores que não são vistos nem são ainda muito valorizados pelo mercado varejista.

As indústrias calçadistas investigadas não se

preocupam com a canibalização da sua marca, pois trabalham com a marca do varejista para um segmento de mercado diferente do qual já atuam. Dessa forma, acreditam que não haja prejuízo. Pelo contrário, creem que quando fornecem um produto para uma marca de varejo valorizada no mercado acabam se utilizando dessa parceria como forma de se valorizar perante outros clientes. Chetochine (1999) enfatiza que o varejo, quando alcança o volume de vendas esperado com sua marca própria, superestima a contribuição desses produtos. No entanto, quando o fabricante fornece o mesmo produto de marca própria ao varejista com a sua marca este último acaba por subestimar os custos de canibalização. Sendo assim, o consumidor pode vir a questionar até que ponto a marca vale a diferença de preço. A busca de alternativas pelo fabricante vem acontecendo porque o relacionamento entre varejista e fabricante está sofrendo mutações, como relatado por Cabrino (2002) e identificado pelas empresas do estudo. Está ocorrendo uma disputa, no momento, sem o conhecimento dos consumidores, porque o poder, que antes era dos fabricantes, que detinham a produção e a marca dos produtos, está se transferindo para os grandes varejistas, que estão lançando no mercado as suas marcas próprias, proporcionando qualidade e preço baixo ao consumidor. Por mais que os fabricantes possam realmente ganhar volume de vendas fornecendo marcas dos varejistas, na verdade a preocupação está em saber se essa estratégia realmente é eficaz no longo prazo.

As empresas investigadas neste trabalho acreditam que o relacionamento da marca do varejista com a marca do fabricante no varejo é possível e favorável. O sucesso está em posicionar cada produto de forma adequada, sem que um interfira no processo de vendas do outro. Pressionar o fabricante não é visto como a melhor estratégia a ser adotada pelo varejista, pois o produtor pode perceber essa pressão e terminar o relacionamento. Trabalhar com preços menores é visto como sinal de competitividade, porém deve ser interessante não só para o consumidor final ou para o varejo, mas também para todos, inclusive para o fabricante.

As empresas sob análise percebem que produzir marca própria do varejo é favorável devido ao aumento

na sua capacidade produtiva e à diluição de custos. Porém, para a maioria das empresas entrevistadas, produzir apenas marcas de varejistas é arriscado. Por isso, seria importante para o fabricante ter uma opção de marca própria. Os fabricantes, de modo geral, buscam na produção da marca do varejo o aumento das suas vendas, a continuidade da sua produção e o ganho de espaço no mercado. Wenrich e Ribeiro (2005) veem dois grandes desafios a ser enfrentados pelos fabricantes: 1) consolidar um modelo de negócio sustentável para não depender do varejista, e 2) voltar a atenção para os canais de vendas convencionais como alternativa para se manter no mercado quando não houver o respaldo do varejo por trás do seu negócio. Rentabilidade e fidelização dos clientes de marcas próprias dos varejistas são vantagens consideradas pelos fabricantes.

Para Lacerda (2004) e para parte dos entrevistados, é mais complicado para a pequena empresa fornecer produtos de marcas do varejo do que para grandes fabricantes. Contudo, se a empresa tiver características específicas, tais como capacidade de crescimento e aumento da produção, poderá explorar essa oportunidade. Uma outra característica pela qual a empresa pode optar é a atuação em nichos, trabalhando com produtos inovadores, sendo esse o diferencial, e não o custo. De qualquer maneira, o produto precisa ter qualidade, sofisticação e ser atrativo para o varejista e para o consumidor.

Entre outros motivadores importantes, identificados pelos fabricantes que incentivam as empresas a fornecerem marcas próprias, estão: o controle dos canais; a ampliação do leque de produtos; o crescimento das vendas e da rentabilidade; o conhecimento; uma comunicação mais efetiva com os consumidores finais. Já em relação aos fatores restritivos aparecem o aumento de poder de barganha do varejo, a falta de parceiros varejistas e os *expertises* diferenciados exigidos. Na Tabela 1 apresentam-se, de maneira resumida, as semelhanças e as diferenças verificadas neste estudo de casos múltiplos entre as categorias investigadas.

Tabela 1: Semelhanças e diferenças entre as categorias investigadas

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

8 CONCLUSÕES

O mercado calçadista de marcas próprias está longe de ser reconhecido como ideal. A indústria calçadista não está preparada para essa condição de mercado, principalmente por uma questão histórica. A relação fabricante e varejista sempre foi liderada pela área fabril. No entanto, a marca própria do varejista inverte essa questão, fazendo com que o varejo seja detentor do poder sobre o negócio na atualidade. Aaker (2007) salienta a importância absoluta da marca como algo que está sendo comprado pelo consumidor. Ressalta também que o produto pode ser copiado pela concorrência, mas que a marca é única e perdura além do produto (AAKER, 2007). Os fabricantes reconhecem que há uma evolução das marcas próprias no mercado varejista, principalmente em função do preço, inferior aos praticados no mercado. Dessa forma, conseguem atrair uma parcela da população consumidora, que prioriza o preço no momento de decidir sobre uma compra. Os varejistas valorizam mais a sua marca do que as dos fabricantes, e não tornam público quem é o fornecedor dos seus produtos. A indústria acaba se sujeitando ao fornecimento, como alternativa de ganho de mercado e aumento da capacidade produtiva. O foco desse mercado deve estar no consumidor, pois, independentemente da estratégia tomada pelo varejo ou pela indústria, é o cliente quem define o ganhador da concorrência. Aaker (1996) destaca que o preço de uma marca faz parte dos benefícios oferecidos. Para o autor, se o preço for alto, os demais benefícios devem estar à altura da valorização, em função do preço. Ou seja, um produto com preço elevado sinaliza maior qualidade ou maior posição de valor.

As políticas de marcas próprias adotadas pelos fabricantes analisados não estão formalizadas e documentadas. A indústria trabalha de acordo com suas experiências anteriores, tratando a marca própria do varejista como apenas mais um cliente. O importante é fazer produtos de qualidade e se manter indispensável aos varejistas porque, assim, o preço não será o mais importante e a lucratividade do negócio será maior para todos.

Outra preocupação latente da indústria é a inversão de poder na relação. Essa preocupação aumenta quando o fabricante decide trabalhar

somente com marcas do varejo. Conforme Kapferer (2004), quando uma marca não é mais a alavanca de competitividade e de defesa de uma empresa é porque ela perdeu seu privilégio diante do consumidor de suas funções. Os fatores que motivam o fornecimento de marcas próprias de varejistas são: o aumento nas vendas; a rentabilidade da empresa; a continuação da produção; o ganho de espaço no mercado; uma maior visibilidade entre os consumidores; a hegemonia no nicho. No entanto, esses fatores devem estar atrelados a um adequado e confiável relacionamento entre o fabricante e o varejista. Conforme Kapferer (2004), os varejistas querem reduzir o poder e o espaço das marcas dos fabricantes para impor sua marca própria. O autor ressalta a importância de a indústria possuir identidade de marca. Assim, o fabricante não depende do varejista para manter seu espaço nem para garantir mercado. Para o mercado varejista, a marca própria confere autonomia ao negócio, ou seja, dá independência ao fabricante. Aaker (1998) relata que a lealdade é uma forma de ligação do cliente com a marca e revela-se na probabilidade ou na improbabilidade de um consumidor mudar para outra marca. Lealdade à marca significa vendas futuras.

Os fabricantes do estudo concluem que as empresas varejistas acreditam no comprometimento, pelo menos enquanto o negócio está dando certo. Se as vendas caem, porém, e o produto deixa de ser interessante para o consumidor ou para o varejista, o fabricante é prontamente substituído. O compromisso firmado entre fabricante e varejista é apenas verbal e considerado oportunista. Não existem contratos que firmem essa relação. Por isso, o varejo fica livre para decidir com qual fabricante deseja trabalhar e qual o melhor momento para trocar. Talvez exista aí uma oportunidade de se firmarem relacionamentos mais profundos e duradouros como uma forma de estabelecer vantagens nesse mercado instável e competitivo.

9 REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Brandy Equity**: Gerenciando o Valor da Marca. São Paulo: Negócio, 1998.
- AAKER, David A. **Estratégia de Portfólio de Marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

- AAKER, David A. Measuring Brand Equity Across Products and Markets. **California Management Review**, v. 38, n. 3, p. 102–120, 1996.
- AAKER, David A. The Value of Brand Equity. **Journal of Business Strategy**, v. 13, n. 4, p. 27–32, 1992.
- ALMEIDA, Stefânia Ordovás de; MAZZON, José Afonso; DHOLAKIA, Utpal; MÜLLER NETO, Hugo Fridolino. Os Efeitos da Participação em Comunidades Virtuais de Marca no Comportamento do Consumidor: Proposição e Teste de um Modelo Teórico. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 3, p. 366–391, 2011.
- ARITA, Hissao; BRAGA, Helson C. A. Proteção das Marcas Notórias no Brasil. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 3, p. 47–53, jul–set, 1984.
- ATAMAN, M. Berk; MELA, Carl F.; VAN HEERDE, Harald J. Consumer Packaged Goods in France: National Brands, Local Chains, and Local Branding. **Journal of Marketing Research**, v. 44, p. 14–20, 2007.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARICH, Howard; KOTLER, Philip Source. A Framework for Marketing Image Management. **Sloan Management Review**, v. 32, n. 2, p. 94–104, 1991.
- BERRY, Leonard L. Cultivating Service Brand Equity. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 128–137, 2000.
- BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.
- BRESCANCINI, Ana Maria. Empresas que Associam suas Marcas à Moda. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 26–33, out–dez, 1995.
- BRONNENBERG, Bart J.; DHAR, Sanjay K.; DUBÉ, Jean-Pierre. Consumer Packaged Goods in the United States: National Brands, Local Branding. **Journal of Marketing Research**, v. 44, p. 4–13, 2007a.
- BRONNENBERG, Bart J.; DHAR, Sanjay K.; DUBÉ, Jean-Pierre. National Brands, Local Branding: Conclusions and Future Research Opportunities. **Journal of Marketing Research**, v. 44, p. 26–28, 2007b.
- CABRINO, Thiago. **As 7 Tendências de Marketing**. 19 ago. 2002. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/7%20tendencias%20de%20marketing.htm>>. Acesso: 03.mai.2005.
- CAVEDON, Neusa Rolita. Resenha: O Nome da Marca: McDonald's, Fetichismo e Cultura Descartável. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 1, p.123–124, jan–mar, 2003.
- CHETOCHINE, G. **Derrota das Marcas: Como Evitá-la?** São Paulo: Makron Books, 1999.
- COTA, Luciana. O Valor da Marca para Consumidores de Surfwear. **Dissertação de Mestrado**. Orientador: Professor Dr. Kleber Prado Filho. Florianópolis: UFSC, 2001.
- CRESCITELLI, Edson; FIGUEIREDO, Júlio Bastos. Brand Equity Evolution: A System Dynamics Model. **BAR: Brazilian Administration Review**, v. 6, n. 2, p. 101–117, 2009.
- CUNHA, Alexandra Lopes da. O Valor da Marca para o Consumidor Final a partir do Conceito de Brand Equity no Mercado de Iogurtes. **Dissertação de Mestrado**. Orientador: Professor Dr. Fernando Bins Luce. Porto Alegre: UFRGS, 1997.
- DOYLE, P. **Marketing Management and Strategy**. London: Prentice Hall, 1998.
- FONTENELLE, Suzana de M.; DOURADO, Iêda Lima Perera. Estratégias de Propaganda de Marcas Brasileiras no MERCOSUL. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 1, p. 30–40, jan–mar, 1997.
- FRANCISCHINI, Andresa Silva Neto; AZEVEDO, Paulo Furquim de. Estratégias das Empresas do Setor Calçadista Diante do Novo Ambiente Competitivo: Análise de Três Casos. São Carlos, UFSC, v. 10, n. 3, dec. 2003.
- HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. Bringing the Corporation into Corporate Branding. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 7/8, 2003.
- HERNANDEZ, José Mauro da Costa. Como Construir Marcas Líderes: Brand Asset Management: Build Your Own Garage. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1–6, jan–jun, 2002.
- HERNANDEZ, José Mauro da Costa; MENCK, Tassia de Moraes; LOPEZ, Diego Martins G.; MOCELLIN, Luiz Fernando T. Extensão de Marcas Corporativas de Serviços: O Efeito da Similaridade Percebida da Extensão e da Qualidade Percebida da Marca. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 561–579, 2011.
- KAPFERER, Jean-Noël. **Marcas à Prova de Prática: Aprendendo com os Erros**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KELLER, Kevin Lane. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 1–22, 1993.
- KELLER, Kevin Lane. **Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity**. New Jersey: Prentice Hall, 2007.
- KERAMIDAS, Georges Bücher. A Comunicação como Fator de Construção de Marca: O Caso Nova Schin. **Dissertação de Mestrado**. Orientador: Professor Dr. Francisco Antonio Serralvo. Santos: Universidade Católica de Santos, 2006.
- KRUGER, Michael W. How Geographic Variation Persists: Comments on “Consumer Packaged Goods in the United States: National Brands, Local Branding?”. **Journal of Marketing Research**, v. 44, p. 21–22, 2007.
- LACERDA, Ana P. **Produzir a Marca Própria dos Grandes é Desafio dos Pequenos**. SEBRAE/SC, 09 nov. 2004. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/print.asp?cd_noticia=8418>. Acesso em: 03.mai.2005.
- LaTOUR, Kathryn A. B.; LaTOUR, Michael S.; ZINKHAN,

George M. Using Childhood Memories to Gain Insight into Brand Meaning. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 45-60, 2007.

LIMA, Alessandra Cristófoli de. Análise do Mercado Calçadista de Marcas Próprias sob a Perspectiva do Fabricante. **Dissertação de Mestrado**. Orientador: Professor Dr. Marcelo Gattermann Perin. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do RS, FACE, MAN, 2006.

LOURO, Maria João Soares. Modelos de Avaliação de Marca. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 26-37, abr-jun, 2000.

MUTHUKRISHNAN, A. V.; CHATTOPADHYAY, Amitava. Just Give Me Another Chance: Strategies for Brand Recovery from a Bad First Impression. **Journal of Marketing Research**, v. 44, p. 334-345, 2007.

NOGUEIRA, Nemércio. **Marcas Próprias Perdem Oportunidade**. Portal da Propaganda, 09 mar. 2005. Disponível em: <http://www.portaldapropaganda.com/marketing/relacoes_publicas/2005/03/0001>. Acesso em: 03. maio.2005.

OLIVEIRA, Daniela Ferro de. Mensurando o Valor da Marca, a Reputação e a Identidade no Setor Automotivo. **Dissertação de Mestrado**. Orientador: Professor Dr. Carlos Alberto Gonçalves. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

OLIVEIRA, Marta Olivia Rovedder de; LUCE, Fernando Bins. O Valor da Marca: Conceitos, Abordagens e Estudos no Brasil. **REAd: Revista Eletrônica de Administração**, ed.69, n. 2, p. 502-529, 2011.

PAPPU, Ravi; QUESTER, Pascale. A Consumer-Based Method for Retailer Equity Measurement: Results of an Empirical Study. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 13, p. 317-329, 2006a.

PAPPU, Ravi; QUESTER, Pascale. Does Customer Satisfaction Lead to Improved Brand Equity? An Empirical Examination of Two Categories of Retail Brands. **Journal of Product & Brand Management**, v. 15, n. 1, p. 4-14, 2006b.

PAPPU, Ravi; QUESTER, Pascale; COOKSEY, Ray W. Consumer-Based Brand Equity and Country-of-Origin Relationships: Some Empirical Evidence. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 5/6, p. 696-717, 2006.

PAPPU, Ravi; QUESTER, Pascale; COOKSEY, Ray W. Consumer-Based Brand Equity: Improving the Measurement: Empirical Evidence. **Journal of Product & Brand Management**, v. 14, n. 3, p. 143-154, 2005.

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

PEREIRA, Inês. Marcas de Supermercado. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 16-27, jan-mar, 2001.

REDAELLI, Emir José. Criação do Valor da Marca em uma Instituição de Ensino Superior: Estudo de Caso de uma Universidade Comunitária. **Dissertação de Mestrado**. Orientador: Professor Ph.D. Paulo Fernando Pinto Barcellos.

Porto Alegre: UFRGS, 2004.

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

SANTOS, Rubens da Costa. Gestão de Marcas: Indicações Bibliográficas. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 103, jul-set, 2001.

SRIRAM, S.; BALACHANDER, Subramanian; KALWANI, M. U. Monitoring the Dynamics of Brand Equity Using Store-Level Data. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 61-78, 2007.

STRINGHETTI, Lenira de Souza Santos. Criação de Valor de Marca: Estudo de Caso no Banco do Brasil. **Dissertação de Mestrado**. Orientador: Professora Dra. Olga Regina Cardoso. Florianópolis: UFSC, 2001.

WENRICH, T.; RIBEIRO, R. Negócios de Primeira com Marcas de Segunda. Harvard Business Review. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br>>. Acesso em: 03. maio.2005.

WENRICH, T.; RIBEIRO, R. O Desafio para as Marcas A. Harvard Business Review. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/materias>>. Acesso em: 03. maio.2005.

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

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

YOO, Boonghee; DONTU, Naveen. Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale. **Journal of Business Research**, v. 52, p. 1-14, 2001.

YOO, Boonghee; DONTU, Naveen; LEE, Sungho. An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 2, p. 195-211, 2000.