

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING RELACIONADAS
AO PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS SUPERMERCADOS:
ESTUDO DE CASO**

RAFAEL TAMBASCO MONACO

SÃO PAULO

2003

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adolpho José Melfi

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Maria Tereza Leme Fleury

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondin de Vasconcellos

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

DEDALUS - Acervo - FEA



**ESTRATÉGIAS DE MARKETING RELACIONADAS
AO PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS SUPERMERCADOS:
ESTUDO DE CASO**

RAFAEL TAMBASCO MONACO

Orientador: Prof. Dr. Edison Fernandes Polo

Dissertação de mestrado apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

SÃO PAULO

2003

FICHA CATALOGRÁFICA

Monaco, Rafael Tambasco
Estratégias de marketing relacionadas ao poder de
negociação dos supermercados : estudo de caso / Rafael
Tambasco Monaco. – São Paulo : FEA/USP, 2003.
160 p.

Dissertação - Mestrado
Bibliografia

1. Marketing – Administração 2. Supermercados
3. Negociação I. Faculdade de Economia, Administração
e Contabilidade da USP.

CDD – 658.8

T658.8 M734e
T85051



2000025035



Desenvolvido por: Biblioteca - Instituto Tecnológico Av. Ar

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos iniciais vão para aqueles que contribuíram de forma decisiva para a realização deste trabalho. Nesse sentido, seguem meus profundos agradecimentos ao (a):

- Prof. Dr. Edison Fernandes Polo, pela atenção, contribuições e, principalmente, por sua diferenciada orientação;
- Sr. Walter Fontana Filho, Presidente Executivo da Sadia S.A., que abriu as portas de uma das mais importantes empresas brasileiras no setor de alimentos para o Autor deste trabalho, permitindo a realização deste estudo;
- Sr. Gilberto Xandó, Gerente Nacional de Vendas e Marketing da Sadia S.A. e Sra. Daise Araújo, Gerente de Promoção e Inteligência de Mercado da Sadia S.A., não só pelas valiosas informações passadas durante as entrevistas, como também pela disposição em discutir com o Autor os aspectos mais estratégicos das situações estudadas;
- Sr. Arleu Aloísio Anhalt, Vice-Presidente da Thomson Financial Investor Relations Brasil, pelo apoio dado ao Autor em momentos críticos do desenvolvimento do estudo.

Meus agradecimentos finais (mas não menos importantes) vão para aquelas pessoas da minha família que contribuíram das mais diversas formas para que este trabalho pudesse ser finalizado. Assim sendo, agradeço especialmente:

- ao meu pai Rafael, por ter me facilitado o acesso junto à Presidência da Sadia, empresa em que atuou por muito tempo como Diretor;
- à minha esposa Cleonice, pelo incentivo, paciência e carinho;
- ao meu genro Júlio, por ter compartilhado comigo sua grande experiência acadêmica;
- à minha irmã Denise, pela revisão dos textos em inglês;
- ao meu filho Fabio, pela ajuda na revisão dos textos;
- ao meu filho Flavio, pelo interesse e por ter compartilhado comigo suas experiências profissionais sobre o tema em estudo;
- à minha filha Fernanda, pelo incentivo, pela ajuda nas entrevistas e, principalmente, por sua teimosia em não acreditar que existem missões impossíveis (ela sabe sobre o que eu estou falando!).

Posso afirmar que, sem vocês, este trabalho jamais se concretizaria.

Obrigado a todos

Rafael Tambasco Monaco

RESUMO

Atualmente há um grande número de evidências empíricas de que o poder de negociação dos supermercados no Brasil aumentou significativamente na última década, afetando a lucratividade das vendas de empresas que fornecem bens de consumo não duráveis e utilizam de forma intensa este canal de distribuição.

Nos anos de inflação elevada da década de 80, os supermercados eram compelidos a aceitar sucessivos reajustes de preços dos fornecedores, que exerciam seu poder ameaçando o varejo com desabastecimento. Esta situação se inverteu no começo dos anos 90, fruto da abertura da economia brasileira e da estabilidade que seguiu o Plano Real, viabilizando investimentos estrangeiros no setor de distribuição que determinaram um amplo processo de fusões e aquisições neste setor.

Esse processo resultou em aumento significativo da concentração no setor varejista, com as grandes redes de supermercados ganhando uma escala de operações que se traduziu em maior poder de negociação com os fornecedores e passando a impor, de forma unilateral, as regras do relacionamento comercial.

Existem também evidências de como os fornecedores nacionais de bens de consumo não duráveis têm procurado ajustar-se estrategicamente para fazer frente à nova situação. Estas evidências apontam que os ajustes estratégicos realizados pelos fabricantes para fazer face ao crescente poder de negociação dos supermercados se concentram em decisões estratégicas de marketing relacionadas à gestão de marcas e ao desenho e à gestão dos canais de distribuição.

Nesse contexto, o presente estudo, com base no caso da Sadia, pretende descrever como tem se comportado o poder de negociação dos supermercados sob ótica deste importante fabricante nacional do setor de alimentos e alcançar conclusões sobre os efeitos de determinadas estratégias de marketing empregadas pela empresa para lidar com o crescente poder de negociação dos supermercados, bem como verificar a importância de aspectos relacionados a marcas e distribuição na definição destas estratégias.

O estudo encontra-se dividido em cinco capítulos, a saber:

Capítulo 1 – Introdução

Neste capítulo são feitas considerações sobre o tema estudado e sobre o atual contexto das relações entre setor supermercadista e os fabricantes de bens de consumo não duráveis. Também são apresentadas as justificativas para a escolha do tema e as contribuições do estudo e são definidos escopo e objetivos do estudo e as questões de pesquisa.

Capítulo 2 – Fundamentação Teórica

Neste capítulo é realizada a revisão da literatura de assuntos relacionados aos objetivos do estudo, ao estudo do caso e às conclusões alcançadas.

O capítulo cobre os seguintes aspectos principais: o poder de negociação de compradores, estratégias de competição, estratégias de marketing, estratégias de marcas e estratégias de

distribuição. O capítulo tem, portanto, a função de construir o arcabouço teórico necessário à definição, ao desenvolvimento, à pesquisa e à conclusão do estudo.

Capítulo 3 – Metodologia

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos considerados para a realização do estudo. Desse modo, o trabalho constitui-se em um estudo de caso descritivo e confirmatório, uma vez que descreve como o poder de negociação dos supermercados tem afetado, nos últimos dois anos, os processos de negociação comercial com uma empresa específica (Sadia) e as estratégias de marketing que esta empresa têm empregado para atenuar este poder, bem como procura confirmar, em suas conclusões, se a manifestação do poder de negociação dos supermercados e as estratégias empregadas pela empresa estudada para atenuá-lo podem ser explicadas com base na fundamentação teórica apresentada no capítulo anterior do estudo.

O capítulo expõe, principalmente, os aspectos relacionados ao desenho, método, natureza e procedimentos da pesquisa, metodologia de análise e às limitações do estudo.

Capítulo 4 – O Caso da Sadia

Neste capítulo apresentam-se os resultados do estudo realizado com a Sadia com a finalidade de identificar como a empresa foi afetada pelo aumento do poder de negociação dos supermercados, sua reação estratégica a esta situação e os resultados obtidos pela implementação de estratégias de marketing, notadamente àquelas relacionadas a marcas e distribuição.

Capítulo 5 – Conclusões

Neste capítulo conclui-se sobre o estudo realizado, levando-se em consideração a fundamentação teórica e o caso da Sadia. O capítulo cobre os aspectos relacionados às conclusões obtidas com a análise do caso.

Ao final, entende-se que os objetivos do estudo foram alcançados e que as questões enunciadas foram respondidas, evidenciando os aspectos do caso que podem ser explicados à luz da fundamentação teórica apresentada.

Acredita-se que o estudo possa contribuir com a empresa estudada e com outras que se interessem pelo fenômeno estudado; com pesquisadores, estudiosos e estrategistas, para que tenham uma referência adicional sobre o assunto; e com futuras pesquisas acadêmicas, para que aproveitem seu conteúdo como ponto de partida para outros estudos, reflexões e descobertas.

ABSTRACT

There is a great evidence that the power of negotiation of supermarkets in Brazil has increased significantly in the last decade, affecting directly the sales profitability of the companies that supply non-lasting consumption goods and use this distribution channel in a very intense way.

In the high inflation times of the 80's, the supermarkets were obliged to accept the successive suppliers' prices adjustments, which had the power to threat the retail market with the lack of supply. This situation was reverted in the 90's beginning, due to the Brazilian economics opening and the Real Plan stability, which made possible to the foreign investment take place in the distribution sector, which determinated a wide fusion and acquisitions processes in this area.

This process has resulted in a significant raise of concentration in the retail market, with the major supermarkets chains gaining an operation scale that has turned in a higher negotiation power with the suppliers, forcing the commercial relationship rules.

There are also some evidences of how the national suppliers of non-lasting consumptions goods has tried to face up the situation. These evidences point out that the strategical adjustments made by the manufacturers to stand up to the crescent supermarkets power of negotiation focuses in marketing strategic decisions related to the brand management and design and distribution channels management.

In this context, the present study is based on Sadia's case, intending to describe how the supermarkets power of negotiation has behaved in the light of this important national manufacturer of the food sector and get conclusions about some marketing strategies used by the Company to deal with the supermarket power of the negotiation raise, as well as to verify the important aspects related to the brands and distribution when defining these strategies.

The study is divided in five chapters, as follows:

Chapter 1 – Introduction

In this chapter there are some considerations over the theme and about the present context of the relationship between the supermarket sector and the non-lasting consumption goods manufacturers.

Some justifications are also presented to the theme choice and the study contributions, as well as the scope definition, study object and the research questions.

Chapter 2 – Theoretical Foundations

In this chapter there is the literature revision of the subjects related to the study objectives, the case study and the conclusions.

The chapter goes through the following main aspects: the purchasers' power of negotiation, competition, marketing and distribution strategies. The chapter has the function to build up the theory necessary to the definition, development, research and study conclusion.

Chapter 3 – Methodology

In this chapter are presented the methodological aspects considered in this study. In this way, the work is a confirmatory and descriptive, once it describes how the market negotiation power has affected, in the last two years, the commercial negotiation processes with a specific company (Sadia), describing case study and the marketing strategies that this company has been using to weaken this power, as well as trying to confirm, in the conclusions, if the supermarkets negotiation power and the company strategies used to weaken it might be explained based on the theoretical foundations presented on the previous chapter of the study.

The chapter mainly exposes the aspects related to the design, method, nature and research procedures, analysis methodology and study limitations.

Chapter 4 – The Sadia Case

In this chapter Sadia study results are presented, aiming to identify how the company was affected by the supermarket negotiation power raise, its strategic reaction to the situation and the results obtained through the marketing strategy implementation, specially those ones related to brands and distribution.

Chapter 5 – Conclusions

In this chapter the study is concluded, taking in consideration the theoretical foundations and Sadia case. The chapter covers the aspects related to the conclusions obtained with the case analysis.

In the end, it is understood that the study objectives were reached and that the questions were answered, highlighting the case aspects that can be explained through the light of the theoretical foundations presented.

There is a strong belief that the study might contribute with the researched company as well as with the others that could get interested for this phenomena; researchers and strategists, so that they find an additional reference to the subject and finally with future academic researches, so that it can use it as an initial mark to other studies, reflex ions and discoveries.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iv
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	
1.1 O Crescente Poder de Negociação dos Supermercados	1
1.2 A Concentração dos Supermercados	4
1.3 A Mudança do Cenário Competitivo e a Nova Dinâmica Indústria-Varejo	6
1.4 A Reação Estratégica das Empresas Fornecedoras de Bens de Consumo Não Duráveis	11
1.5 Escopo do estudo	20
1.6 Objetivos e justificativas do estudo	20
1.7 Questões do estudo	21
1.8 Contribuições do estudo	22
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	
2.1 O Poder de Negociação de Compradores	23
2.2 As Estratégias Genéricas de Porter e o Poder de Negociação de Compradores	26
2.2.1 Diferenciação	26
2.2.2 Liderança de Custo	27
2.2.3 Foco ou Enfoque	28
2.3 Estratégias Específicas de Porter para Compradores Poderosos	29
2.4 O Enquadramento Conceitual das Estratégias de Marketing	32
2.5 O Enquadramento Conceitual das Estratégias de Marcas e de Distribuição	33
2.6 A Abordagem de Kotler sobre Estratégias de Marcas	36
2.6.1 Introdução	36
2.6.2 Decisão de ter ou não ter Marca	39
2.6.3 Decisão de Patrocínio de Marca	41
2.6.4 Decisão de Nome de Marca	44
2.6.5 Decisão de Estratégia de Marca	47
2.6.5.1 Extensões de Linha	48
2.6.5.2 Extensões de Marca	50
2.6.5.3 Multimarcas	51
2.6.5.4 Novas Marcas	52
2.6.5.5 Marcas Combinadas	52
2.6.5.6 Decisão de Reposicionamento de Marca	53
2.7 A Abordagem de Aaker sobre Estratégias de Marcas	53
2.7.1 Introdução	53

2.7.2	Estratégia Casa de Marcas	58
2.7.3	Estratégia Marcas Endossadas	60
2.7.4	Estratégia Submarcas	62
2.7.5	Estratégia Casa com Marca	65
2.7.6	Seleção do Posicionamento no Espectro de Relacionamento de Marcas	67
2.8	A Abordagem de Kotler sobre Estratégias de Distribuição:	69
2.8.1	Introdução	69
2.8.2	Níveis de Canal	72
2.8.3	Decisões de Projeto do Canal	73
2.8.3.1	Níveis de Serviços dos Canais	74
2.8.3.2	Estabelecimento de Objetivos e Limitações do Canal	75
2.8.3.3	Identificação das Principais Opções de Canal	76
2.8.3.4	Tipos de Intermediários	76
2.8.3.5	Número de Intermediários	77
2.8.3.6	Direitos e Responsabilidades dos Membros do Canal	78
2.8.3.7	Avaliação das Principais Opções de Canal	79
2.8.4	Decisões de Gerenciamento do Canal	81
2.8.4.1	Seleção dos Membros do Canal	81
2.8.4.2	Treinamento dos Membros do Canal	82
2.8.4.3	Motivação dos Membros do Canal	83
2.8.4.4	Avaliação dos Membros do Canal	86
2.8.4.5	Modificação dos Arranjos de Canal	87
2.9	A Abordagem de Rosenbloom sobre Estratégias de Distribuição	88
2.9.1	Introdução	88
2.9.2	A Estratégia de Desenho do Canal de Distribuição	90
2.9.3	A Estratégia de Seleção dos Membros do Canal de Distribuição	94
2.9.4	Estratégias de Gestão do Canal de Distribuição	95
2.10	Síntese e Análise Crítica da Revisão da Literatura	98
2.10.1	O Poder de Negociação de Compradores	98
2.10.2	As Estratégias Genéricas de Porter e o Poder de Negociação de Compradores	99
2.10.3	Estratégias Específicas de Porter para Compradores Poderosos	101
2.10.4	O Enquadramento Conceitual das Estratégias de Marcas e de Distribuição	103
2.10.5	Estratégias de Marcas: Comparação entre as Abordagens de Kotler e Aaker	105
2.10.6	Estratégias de Marcas: Expectativas Teóricas	107
2.10.7	Estratégias de Distribuição: Comparação entre as Abordagens de Kotler e Rosenbloom	110
2.10.8	Estratégias de Distribuição: Expectativas Teóricas	112

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

3.1	Desenho da Pesquisa	116
3.1.1	Estratégias de Marketing	116
3.1.2	Poder de Negociação dos Supermercados	117

3.1.3 Contexto considerado	117
3.2 Método de Pesquisa	118
3.3 Natureza da Pesquisa	120
3.4 Razões para a escolha da Sadia para o estudo de caso	122
3.5 Procedimentos de Pesquisa	123
3.6 Metodologia de Análise	124
3.7 Limitações do Estudo	125
CAPÍTULO 4 - O CASO DA SADIA	
4.1 Apresentação da Sadia	126
4.2 Como a Sadia tem estrategicamente lidado com os supermercados	129
4.2.1 Poder de Negociação dos Supermercados - Questão no. 1 do estudo	130
4.2.2 Estratégias de Marketing Implementadas - Questão no. 2 do estudo	133
4.2.3 Efeito das Estratégias de Marketing Implementadas - Questão no. 3 do estudo	142
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES	145
BIBLIOGRAFIA	154
ANEXO	
Protocolo do Estudo de Caso	157
ÍNDICE DE TABELAS	
Tabela 1: Comparação entre o investimento em mídia e o volume de vendas	3
Tabela 2: Ranking das Grandes Redes de Supermercados	5
ÍNDICE DE FIGURAS	
Figura 1: Forças que dirigem a concorrência na Indústria	24
Figura 2: Poder de Barganha do Varejo de Auto-Serviço	25
Figura 3: Os 4Ps do Mix de Marketing	35
Figura 4: Uma visão geral das decisões de marca	39
Figura 5: Espectro do Relacionamento de Marcas	57
Figura 6: A Escada da Abstração Analítica	121

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 - O Crescente Poder de Negociação dos Supermercados

Atualmente há um grande número de evidências empíricas de que o poder de negociação dos supermercados no Brasil aumentou significativamente na última década, afetando a lucratividade das vendas de empresas que fornecem bens de consumo não duráveis e que utilizam, de forma intensa, este canal de distribuição.

Em artigo na revista Exame, Blecher (2002: 44-52) caracteriza a relação entre os grandes varejistas e seus fornecedores como historicamente complicada e conflitiva. Nos anos de inflação elevada da década de 80, os supermercados eram compelidos a aceitar sucessivos reajustes de preços dos fornecedores, que exerciam seu poder ameaçando o varejo com desabastecimento. Segundo Blecher, esta situação se inverteu no começo dos anos 90, fruto da seguinte seqüência de eventos:

- abertura da economia brasileira e a estabilidade que seguiu o Plano Real, viabilizando os investimentos estrangeiros no setor de distribuição, dando partida ao que Blecher definiu como um *“amplo, inédito e fulminante processo de fusões e aquisições”*;
- dentre estes investimentos de grupos estrangeiros, o português Sonae investiu 1 bilhão de dólares e adquiriu sete redes e passou a dominar o varejo na região sul do país; o francês Carrefour comprou o Eldorado, a Lojas Americanas e algumas cadeias regionais; o holandês Royal Ahold associou-se a rede nordestina Bompreço; o Casino adquiriu, em 1999, 25% do capital do Pão de Açúcar, o que permitiu à empresa absorver mais de uma dezena de redes nos anos seguintes;

- todo esse processo resultou em aumento significativo da concentração no setor varejista. Em 1977, as cinco maiores redes varejistas (Pão de Açúcar, Carrefour, Sonae, Bompreço/Ahold e Sendas) respondiam por 27% das vendas. Em 2001, essa participação chegou a 39%;
- com a concentração, essas empresas ganharam uma escala que se traduziu em maior poder com os fornecedores, passando a impor, de forma unilateral, as regras no relacionamento comercial. Estabeleceram contratos de longo prazo e, além de exigências maiores em termos de preço, pontualidade na entrega e qualidade, consolidou-se como rotina no mercado as exigências de descontos para lançamentos, promoções, vendas em datas especiais, bonificações e as contribuições chamadas “enxovais” para inaugurações de lojas; e
- além da concentração, um outro fator que atualmente confere força aos grandes varejistas é o excesso de oferta. Blecher caracteriza esta situação citando Barrizeli: *“como no Brasil não há ainda muitos produtos com altíssima diferenciação, tanto faz ofertar a marca A ou B se a percepção de qualidade for semelhante”*.

O crescimento do poder de negociação dos supermercados também foi recentemente evidenciado em outro artigo da revista Exame, onde Blecher (2001: 32) analisa a redução de gastos com verbas publicitárias de várias empresas fornecedoras de bens de consumo (em 2000, em relação a 1999) e estranha que estas empresas, mesmo com as vendas em queda (conforme Tabela 1), insistam na manutenção desta política.

MENOS PUBLICIDADE, MENOS VENDAS		
Comparação entre o investimento em mídia e o volume de vendas de diferentes produtos – em % 2000 x 1999		
PRODUTO	MÍDIA	VOLUME DE VENDAS
Isotônico	-17	-23
Pratos semiprontos	-93	-19,5
Temperos industrializados	-25	-17
Recipiente térmico	-12	-16
Queijos	-60	-15,5
Sorvete	-51	-14
Analgésico	-7	-13,5
Antiácido	-100	-12,5
Saponáceos	-100	-11
Hambúrguer	-70	0
Lã de aço	-84	-8
Xampu	-46	-2
Cafê em pó	-45	-5

Fonte: ACNielsen

Tabela 1 – Comparação entre o investimento em mídia e o volume de vendas

Questionando o que está por trás desse comportamento, Blecher descarta de saída as hipóteses de que “a indústria, de uma hora para outra, tenha perdido a fé na propaganda ou tenha sido acometida pela sandice de subestimar essa indispensável ferramenta competitiva” e faz uma análise que, transcrita a seguir, ilustra de maneira muito clara a afirmação contida no início deste texto:

“O que está ocorrendo é uma evidente transferência de renda da indústria para o varejo. Compelidas a oferecer preços cada dia menores para fazer frente à hipercompetição no setor, as redes supermercadistas, cada vez mais concentradas, fazem valer seu poder de fogo nas negociações com os fornecedores. As melhores posições nas gôndolas são oferecidas a peso de ouro, e os que se recusam a cooperar com as campanhas promocionais correm o risco de não ter onde distribuir seus produtos. Como resultado, parcelas crescentes das verbas reservadas para a publicidade das marcas migram para o varejo .

O tema emergiu de maneira preocupante em mesas-redondas recentemente organizadas pelo Grupo de Mídia de São Paulo. Há quem estime que 70% das verbas originalmente destinadas à publicidade acabem nas mãos dos varejistas.

Assim, estes são capitalizados pela indústria, em detrimento da exposição das marcas na mídia, vital para mantê-las acesas na mente dos consumidores. De 1999 para 2000, o Pão de Açúcar aumentou de 85,2 milhões de reais para 132,4 milhões seus investimentos em publicidade. Com isso, passou de 15º a 11º anunciante brasileiro. No mesmo período, a Unilever, líder em dezenas de gôndolas, reduziu seus investimentos de 193,5 milhões de reais para 170 milhões.

Há duas maneiras de ver essa questão. Primeira: faz parte do jogo. O varejo se beneficia de circunstâncias que, no passado, faziam a indústria dar as cartas. Segundo: mas e quanto à propalada eficácia dessa estratégia? Bem, basta ver o quadro da Nielsen com algumas das marcas cujas vendas mais caíram em 2000. O que levantamentos como esses comprovam é uma singela verdade: exceto em determinados casos, que só servem para comprovar a regra, quanto menos publicidade, menores as vendas”.

1.2 - A Concentração dos Supermercados

A crescente concentração dos supermercados também é abordada por Barcellos (1999: B19)

em recente artigo na Gazeta Mercantil:

Aumenta a concentração no varejo: o movimento de fusões e aquisições de supermercados vem aumentando o índice de concentração no setor. Há dois anos, as cinco primeiras empresas do ranking nacional respondiam por apenas 27% do Varejo de Alimentos. Em 1998, o mesmo índice, medido pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras), atingiu 33% e no mês passado já havia chegado a 40,4%. Isto significa que as cinco maiores redes - quatro delas estrangeiras ou com sócios internacionais - são donas hoje de um faturamento bruto anual de R\$ 22,2 bilhões no País.

Especialistas acreditam que o Brasil [...] tende a seguir as tendências do varejo norte-americano, pelas suas dimensões territoriais, que possibilitam o fortalecimento de grandes redes regionais competitivas. No Brasil, apenas os líderes Carrefour e Pão de Açúcar seguem uma estratégia de crescimento nacional. O Bompreço preferiu centrar-se na região Nordeste, o Sonae optou pelos estados do Sul e as Sendas atua basicamente no Rio de Janeiro. A escalada de aquisições no Brasil era impensável até poucos anos atrás, quando o varejo era considerado superpulverizado e o francês Carrefour permanecia como único representante estrangeiro no País, baseando sua expansão na construção de hipermercados. Em 1997, começaram os negócios de compras e fusões no setor. Naquele ano foram efetuadas sete transações. No ano passado, este número mais que dobrou, pulando para 15. Este ano, apenas até o fim de agosto, já foram fechados 19 negócios entre supermercados.

A previsão dos consultores é de que muitos negócios ainda serão concluídos até o fim do ano. Entre as empresas que já anunciaram sua disposição de continuar as compras, estão Carrefour, Pão de Açúcar e Sonae - justamente os três líderes do ranking. Ou seja: a concentração deve continuar. Os consultores, porém, ressaltam que este movimento em breve vai esbarrar no fim da oferta de redes 'compráveis'.

Para se ter idéia do assédio pelo qual passam as redes de maior porte nacionais este ano, 14 das 40 maiores empresas do ranking da Abras levantado no fim de 1998 simplesmente não existem mais: foram compradas por grupos maiores.

O Carrefour, desde que iniciou sua operação no formato de supermercados tornou-se o maior dos compradores de redes regionais, com nove aquisições desde 98. Até o início deste ano, a rede mais agressiva era o Pão de Açúcar, que incorporou grandes redes como Barateiro, Peralta e Paes Mendonça”.

Com base em dados obtidos até maio/2001, estima-se que a participação conjunta das cinco maiores redes de supermercados sobre o faturamento total do setor varejista de auto-serviço (já considerando as aquisições feitas em 2000) atinge o patamar de aproximadamente 41%, conforme pode ser observado na tabela que se segue:

Fonte: Revista SuperHiper (maio 2001), com base em pesquisa da ACNielsen

CLASSIFICAÇÃO		EMPRESA	SEDE	FATURAMENTO BRUTO EM 2000 (R\$)	PARTICIPAÇÃO SOBRE O SETOR (%)
2000	1999				
1	2	CBD - CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO (**)	SP	9.550.402.598	14,1
2	1	CARREFOUR COM. IND. LTDA	SP	9.520.321.760	14,1
3	4	BOMPREÇO S/A SUPERMERC. NORDESTE	PE	3.042.870.646	4,5
4	3	SONAE DISTR. BRASIL LTDA	RS	3.008.256.489	4,4
5	5	CASAS SENDAS COM. IND.	RJ	2.478.972.569	3,7
TOTAL 5 MAIORES				27.600.824.062	40,8
6	6	WAL-MART BRASIL LTDA	SP	1.211.323.245	1,8
7	7	JERÔNIMO MARTINS DISTR. BRASIL LTDA	SP	934.790.000	1,4
8	8	CIA ZAFFARI COM. IND.	RS	754.572.504	1,1
9	9	G. BARBOSA & CIA. LTDA	SE	629.004.066	0,9
10	10	COOP COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	543.082.061	0,8
TOTAL 10 MAIORES				31.673.605.938	46,8

(**): Bandeiras Extra, Pão de Açúcar, Barateiro e Eletro

Tabela 2 – Ranking das Grandes Redes de Supermercados

1.3 - A Mudança do Cenário Competitivo e a Nova Dinâmica Indústria-Varejo

De acordo com Gracioso (2001: 122-123), nos últimos anos ocorreu uma grande mudança no equilíbrio de forças entre as indústrias de produtos de consumo e o canais de revenda, em especial os supermercados. O autor atribui o crescimento da força dos supermercados ao alto grau de concentração que atualmente se verifica na estrutura brasileira de varejo. Gracioso afirma existirem, em termos relativos, poucas cadeias de supermercados (principalmente nas grandes capitais), o que resulta, segundo o autor, em dois fenômenos distintos:

- algumas grandes cadeias representam hoje parcela ponderável da venda total de muitos artigos de grande consumo, não sendo raro percentuais entre 50 e 60%; e
- a concorrência entre as cadeias é ainda pequena, tornando limitada a guerra de preços entre cadeias.

Michael Porter (1997), em palestra proferida no Brasil, já antecipava a mudança em desenvolvimento na dinâmica do relacionamento entre indústria e varejo. Fazendo uso de idéias articuladas em seus livros, Porter afirmava que a economia brasileira cresceu em uma fase que poderia ser denominada de competição administrada, caracterizada pelo estatismo e intervenção governamental, mercados resguardados e rivalidade limitada (oligopólios). Com a queda destas condições, que poderiam ser adjetivadas de artificiais, as barreiras à competição caíram, novos concorrentes surgiram e a rivalidade tornou-se mais intensa. As fontes tradicionais de vantagem competitiva tornaram-se menos valiosas, em um cenário em que os clientes das empresas industriais (entenda-se o varejo) estão melhor informados e têm mais escolhas.

Kotler (2001) também aborda esta situação, afirmando que, *“durante muitos anos, os grandes fabricantes de bens de consumo embalados desfrutaram de grande poder de mercado em*

relação aos varejistas". Muito desse poder era baseado em estratégias em que os fabricantes gastavam grandes somas em propaganda para construir a preferência de marca, obrigando os varejistas a estocar suas marcas para atender à demanda. Entretanto, segundo o referido autor, vários desenvolvimentos estariam transferindo poder aos varejistas:

- crescimento de varejistas gigantes com poder de compra concentrado;
- desenvolvimento de marcas de lojas com preços menores para concorrer com marcas de fabricantes;
- falta de espaço de prateleira suficiente para acomodar todas as novas marcas oferecidas;
- insistência dos varejistas gigantes por mais verba promocional, se o fabricante desejar que suas marcas entrem ou permaneçam nas lojas e recebam atenção;
- redução do orçamento de propaganda do fabricante e erosão da audiência da propaganda de massa; e
- crescente sofisticação das técnicas de marketing e dos sistemas de informações dos varejistas (abrangendo a utilização de códigos de barras, leitura de dados por scanner, intercâmbio eletrônico de dados e cálculo da rentabilidade por produtos).

Segundo o autor, o crescente poder do varejista é manifestado pela cobrança de taxas dos fabricantes que desejam colocar seus novos produtos nas lojas; taxas de *displays* para cobrir os custos de espaço; multas por entregas atrasadas ou pedidos incompletos e taxas de devolução para cobrir o custo de retorno das mercadorias aos fabricantes.

A nova relação entre fornecedores e varejistas também é abordada por Parente (2000: 17), quando apresenta as tendências do varejo no Brasil. Segundo o autor, à medida que a concentração se acentua, e com o surgimento de enormes grupos varejistas, a relação de

poder começa a pender a favor do varejista, acentuando seu poder de negociação. Parente afirma que muitos fornecedores começam a sentir-se bastante vulneráveis, pela dependência excessiva de alguns grandes varejistas, que começam a impor suas condições de fornecimento, definindo desde a forma de abastecimento até os procedimentos de gestão e processos produtivos que o fabricante deve adotar.

Parente também enfatiza a participação crescente das marcas próprias dos supermercados, o que, segundo o autor, sinaliza a disposição dos varejistas em fortalecer a fidelidade do consumidor para suas próprias marcas e, por consequência, enfraquecer o poder dos fabricantes.

Outro aspecto interessante apresentado por Parente (2000: 234-236) pode ser considerado extremamente ilustrativo para evidenciar os diversos e variados instrumentos de pressão que os supermercados exercem sobre seus fornecedores, ou seja, a descrição dos elementos que costumam fazer parte da negociação comercial entre essas partes:

- **Custos:** o preço de custo em geral é o primeiro elemento a ser discutido na negociação entre o varejista e um novo fornecedor. Novas tabelas com preços reajustados enfrentam muita resistência dos varejistas. No Brasil, durante os períodos de inflação, os custos dos produtos eram reajustados freqüentemente. Esses reajustes consumiam muita energia no processo de negociação, e causavam um intenso e constante desgaste entre varejistas e fornecedores.
- **Descontos:** essa é uma parte da negociação que envolve várias facetas e tipos de descontos:
 - **Descontos por quantidade:** esse tipo de desconto varia com o volume do pedido ou, de forma cumulativa, de acordo com o volume comprado por um

período de tempo. É uma forma de o fornecedor estimular o varejista a comprar maiores volumes;

- **Descontos por negociação:** é uma redução conquistada por certo varejista por desempenhar alguma função (ex: troca), que normalmente seria realizada pelo vendedor;
- **Desconto sazonal:** são reduções de preço oferecidas aos varejistas quando realizam compras na baixa estação;
- **Descontos por pagamento à vista:** é uma compensação para estimular os varejistas a efetuar o pagamento antes da data de vencimento;
- **Desconto de logística:** em empresas varejistas, sem depósito central, os fornecedores entregam seus produtos em várias lojas. A partir do momento em que o varejista constrói um depósito central, os fornecedores entregam os pedidos em um único local, e assim conseguem expressivas economias de transporte. Os varejistas solicitam um desconto para compensar o aumento de seus custos de transporte;
- **Prazos de pagamento:** o prazo é outro aspecto a que os varejistas brasileiros dedicam muita atenção, devido aos hábitos comerciais provocados pela cultura inflacionária que prevaleceu por várias décadas no Brasil. No início da década de 90, por exemplo, a inflação chegou a atingir mais de 1% ao dia. Nessa situação, cada dia que o varejista conquistava no prazo de pagamento era equivalente a um desconto de 1% no custo do produto;

- **Custo de logística:** os custos de transporte são também outro elemento para ser negociado. Normalmente, os grandes varejistas conseguem negociar a modalidade, de forma que o pagamento dos custos do transporte fique a cargo do fornecedor;
- **Bonificações:** os grandes varejistas vêm negociando com fornecedores sua participação (por meio de bonificações em produtos ou em dinheiro) em algumas atividades do varejista, tais como: inauguração de novas lojas, reformas de lojas e campanhas promocionais de aniversário;
- **Serviços:** certos fornecedores proporcionam para alguns varejistas uma gama de serviços que são negociáveis, tais como: equipamentos de exposição, treinamento, merchandising, serviço de promotores no ponto-de-venda, demonstrações de produtos, assistência técnica etc. Cabe ao varejista negociar com o fornecedor os termos e as condições para que possa receber esses serviços.

Corstjens & Corstjens (1995) também abordam alguns aspectos que podem ser considerados extremamente relevantes para compreensão da atual dinâmica entre o varejo e a indústria. Os autores afirmam que *“na batalha por um espaço na mente dos consumidores e nas gôndolas”* os interesses do varejo e das indústrias fornecedoras são conflitantes e decorrem das seguintes diferenças entre estes dois tipos de agentes econômicos:

- são negócios de natureza diferente (varejo é serviço, indústria é produção);
- o varejo suporta uma pesada estrutura financeira e margens baixas - daí o foco nos preços - e a indústria é especialista em tecnologia, inovação, segmentação e proliferação de marcas. São diferenças que explicam por que o enfoque de marketing bem-sucedido para os fabricantes não pode ser perseguido pelo varejo.

- a garantia de rentabilidade de um varejista é a fidelidade de seus consumidores. Por isso, o preço é considerado a pedra angular do varejo. Segundo afirmação do autor, "gerir os preços corretamente é a condição para convencer os consumidores de que a loja está oferecendo valor pelo dinheiro deles".

1.4 - A Reação Estratégica das Empresas Fornecedoras de Bens de Consumo Não-Duráveis

Gracioso (2001:122-123) afirma que a grande mudança ocorrida no equilíbrio de forças entre as indústrias de produtos de consumo e os supermercados gerou reflexos no relacionamento entre o varejo e a indústria, nas políticas de marketing e distribuição dos fornecedores dos supermercados.

Segundo o autor, atualmente levam vantagem nesta "guerra" as empresas que têm mais importância para os supermercados, pelo seu alto *market-share* em determinadas categorias de produtos. Gracioso também salienta que os supermercados esperam o apoio da indústria no lançamento de campanhas promocionais financiadas pelos próprios fabricantes e que têm pouco interesse em lançar promoções próprias.

Outro aspecto abordado pelo autor refere-se à utilização pelos supermercados de suas *house-brands* como instrumento adicional de pressão. Segundo Gracioso, essas "marcas da casa" (também denominadas "marcas próprias" por outros autores) muito em breve dominarão até 30% dos mercados de produtos de consumo e sugere aos fabricantes que as marcas nacionais deveriam oferecer mais qualidade, além de não descuidar da imagem da marca.

Complementando sua análise sobre a mudança nas relações entre fornecedores e varejistas, Kotler (2001: 531) afirma os fabricantes estão descobrindo que suas marcas não estão entre as

líderes nacionais, podendo, muitas vezes, considerar eliminá-las. Em um cenário que o varejista não deseja oferecer mais do que quatro marcas em uma categoria de produtos alimentícios (além de suas marcas de loja), apenas as duas marcas nacionais *top* darão lucro. A retirada das marcas de menor expressão, segundo o autor, estaria dando espaço para o crescimento das marcas de loja.

O autor ainda afirma que todos esses desenvolvimentos têm desafiado os fabricantes a descobrir como podem recuperar ou manter seu poder *vis-à-vis* aos varejistas e que os fabricantes líderes de mercado estão adotando as seguintes estratégias para manter seu poder de canal:

1. Focar as marcas que têm chance de ser a número um ou dois em sua categoria e adoção de pesquisa contínua para melhorar a qualidade, características, embalagens etc.
2. Adotar um programa ativo de extensões de linhas de produtos e um programa cuidadoso de extensões de marcas. Complementação desses programas com o desenvolvimento de marcas batalhadoras para concorrer com as marcas de loja dos varejistas.
3. Gastar o que for possível em propaganda-alvo para conservar e manter as franquias de marca.
4. Tratar cada rede de varejo importante como um mercado-alvo distinto, reconhecer suas necessidades específicas e ajustar as ofertas e sistemas de vendas para atender a cada varejista-alvo que for rentável. Tratá-los como parceiros estratégicos e estar preparado para fabricar produtos, embalagens e serviços customizados e para oferecer benefícios, recursos eletrônicos e redução de custos.
5. Fornecer alto nível de qualidade em serviços e novos serviços: entrega pontual de pedidos completos, redução do tempo do ciclo de pedido, capacidade de entregas de emergência,

orientação sobre composto de produtos, apoio à administração de estoques, simplicidade no processamento de pedidos e faturamento e acesso às informações sobre o andamento de pedidos.

6. Considerar a adoção de preços baixos permanentes como alternativa para o comércio, evitar grandes erros de previsão de compras antecipadas e de alocação inadequada de mercadorias por área geográfica.
7. Empregar o poder de referência, poder legítimo, poder de especialização e poder de recompensa (nesta ordem), e evitar o poder coercivo.
8. Apoiar os varejistas tradicionais e expandir agressivamente a distribuição em varejos alternativos como clubes de varejistas, atacadistas de descontos, lojas de conveniência e em alguma atividade de marketing direto.

Kotler (2001: 531) ainda afirma que os fabricantes que desejam desenvolver forte posição junto aos varejistas estão implementando um sistema denominado *resposta eficiente ao cliente*. Quatro ferramentas estão envolvidas: a primeira é o custeio por atividade (ABC), que possibilita ao fabricante mensurar e demonstrar às redes de lojas os custos verdadeiros dos recursos consumidos para atender a suas exigências; a segunda é o intercâmbio eletrônico de dados (*eletronic data interchange – EDI*), que facilita ao fabricante a administração, embarques, preparação de campanhas promocionais etc., atendendo a seus próprios interesses e aos varejistas; a terceira é um *programa de reposição continuada*, que possibilita aos fabricantes repor produtos tomando por base a demanda prevista e a real das lojas; a última ferramenta é a criação de *docas de reposição* para fornecimento de grandes lotes aos centros de distribuição dos varejistas, envolvendo pouco ou nenhum tempo de estocagem pelos mesmos. O autor conclui suas considerações sobre o tema afirmando que os fabricantes que

dominarem as atividades envolvidas na resposta eficiente ao cliente obterão vantagens sobre seus concorrentes.

Existem também inúmeras evidências de natureza empírica de como os fornecedores nacionais de bens de consumo não duráveis têm procurado ajustar-se estrategicamente para fazer frente à nova situação. Analisando-se novamente o artigo de Blecher (2002: 44-52) na revista Exame, podem ser percebidos alguns padrões de reação estratégica em termos de seleção e administração de canais, que são destacados a seguir:

- *“Tornou-se muito mais vantajoso para a indústria operar com as redes médias no lugar das grandes. Até porque pesquisas divulgadas pelo instituto ACNielsen sinalizam mudanças do comportamento do consumidor nessa direção. Nos últimos três anos, a participação do pequeno varejo e dos supermercados de vizinhança (lojas com 10 a 19 caixas, a maioria delas controladas por redes independentes) avançou de 55,5% para 58,1% no faturamento do setor. Essas mudanças estão sendo acompanhadas pela indústria. Atualmente não há um grande fabricante que não esteja armando estratégias para cativar os clientes de menor porte”;*
- *“Algumas empresas, como a Johnson & Johnson, estão avançadas nesse processo. O que fez a J&J? ‘Deixamos de tratar as vendas por categoria de produto e passamos a focar no perfil do cliente e nas suas diferenças’, diz José Justino, presidente da divisão de produtos de consumo da J&J. Até 2000, a empresa concentrava boa parte de seus negócios na venda direta. Os grandes varejistas eram responsáveis por 89% das vendas. Hoje é o canal indireto, formado por distribuidores exclusivos e varejistas regionais, que predomina, com 58% das vendas. A reestruturação comercial da J&J foi promovida por meio de um projeto batizado de Nova Era, que consumiu 1 milhão de dólares em investimentos. Resultado: o faturamento da divisão de consumo cresceu 11% e atingiu 1 bilhão de reais no ano passado”;*
- *“A fuga da dependência excessiva das grandes redes estava por trás da decisão da americana Bestfoods, dona da Refinações de Milho, Brasil, de pagar 752 milhões de dólares pelo controle da Arisco no primeiro trimestre de 2000. Na época, os negociadores da empresa se surpreenderam com a participação da Arisco nas prateleiras de caldo, maionese e ketchup – bem superiores ao contabilizado nas pesquisas da Nielsen. O segredo da Arisco era seu pulverizado canal de vendas diretas, representado por 12 000 clientes, responsável por 75% dos negócios”;*
- *“A experiência da Arisco fez escola: a Unilever, que depois absorveu a Bestfoods, decidiu apostar no atendimento direto em 8 000 pontos-de-venda. Cerca de 600 vendedores equipados com palmtop serão responsáveis pela tarefa. Isso possibilitará melhor distribuição das vendas e, no médio prazo, a redução pela metade da dependência do grande varejo, que responde atualmente por 20% de suas vendas. A exemplo da Unilever, a Nestlé também aposta na ampliação de seus canais de venda. Em apenas um ano, o grupo suíço reforçou em 30% sua força de vendas e ampliou de 5 500 para 8 000 o número de pontos atendidos diretamente. ‘As lojas de vizinhança ganharam importância’, diz Bernardino Costa, diretor comercial da Nestlé. ‘Sua participação em nossas vendas aumentou de 35% para 40%’.*

Ampliando o painel das evidências empíricas, recentes artigos da Gazeta Mercantil também apresentam aspectos relacionados aos ajustes estratégicos promovidos pelas empresas fornecedoras de bens de consumo.

Brandão Junior (1999: C8), no artigo “Fornecedores do Varejo mudam estratégia”, também destaca padrões de reação estratégica em termos de seleção e administração de canais:

- *“Grandes indústrias fornecedoras de supermercados estão modificando suas formas de atuação face à concentração do varejo no País. Os objetivos são atender melhor e fazer frente ao poder de negociação das megaredes, assim como criar novas estratégias para fortalecer o pequeno varejo, apontado por especialistas como fundamental para o equilíbrio das vendas”.*
- *“A Itambé, terceira maior do setor de laticínios no País, por exemplo, modificará este mês sua estrutura de vendas. Trabalhava, até então, focada na divisão por produtos, com gerências para refrigerados, mercearia e leite. Agora, vai incorporar novas funções especificamente voltadas para o atendimento de grandes redes, os chamados 'key accounts'. Para Jacques Álvares, vice-presidente comercial, a concentração do varejo é um problema inevitável, mas a indústria tem de se preparar para que isso não seja um ônus para o negócio, por exemplo, mantendo e intensificando o relacionamento com pequenas e médias redes”.*
- *“‘Ninguém tem uma receita pronta ainda, mas todos estão buscando novas formas de atender’, diagnostica Fausto Costa, executivo de contas da Fleischmann Royal Nabisco. Como parte do processo de reestruturação, a empresa modificou a organização de vendas, já visando o rearranjo do varejo do País: substituiu a divisão por regiões geográficas no Brasil por outra, segmentada, agora, por canais de venda. O atendimento ficou dividido basicamente em três grupos: para os 20 maiores clientes, atacados e o restante do varejo. ‘Para as grandes redes, não se pode mais chegar oferecendo estratégias promocionais, portfólios, preços, diferentes por região. Estamos fazendo um atendimento exclusivo, em cada matriz de grande rede, olhando o parceiro com um grande negócio’, diz Fausto Costa, executivo de negócios”.*
- *A Sadia mantém a divisão regional na área de vendas, mas especializou o atendimento para as cinco maiores redes e está aumentando a ênfase no pequeno varejo. Também por conta da concentração no varejo, a Sadia deu mais ênfase ao relacionamento com pequenas cadeias. Alguns exemplos da estratégia: material de merchandising específico para varejos de menor porte, sistema de atendimento diferenciado e um tele vendas ativo. Agora, a empresa busca o cliente. Procura, nos contatos telefônicos, colher a demanda do pequenos varejos. A empresa está lançando na Abras'99 um programa com serviços nas áreas de merchandising e de categorias de produtos. A indústria oferece ao cliente um processo de gerenciamento de categorias de produtos, sob medida.*
- *A Arisco é outra empresa que já atua fortemente no relacionamento com as cadeias de varejo, incluindo as pequenas. ‘Desde nossa origem, temos grande relacionamento com o pequeno varejo’, diz Nelson Mello, diretor comercial. A Arisco realiza 60% das vendas no médio e pequeno varejo. O executivo defende que as megaredes de varejo não são exatamente um problema para as grandes indústrias na medida em que as cadeias nacionais precisam do atendimento que só os maiores fornecedores podem dar. ‘Uma grande cadeia tem de fazer aliança com grandes fornecedores, que têm capacidade logística em atendê-los no Brasil inteiro. Aí o equilíbrio de forças acontece’, argumenta o diretor comercial da Arisco.*

Martinez (2002: C3), no artigo “Marcas famosas que não podem faltar nas gôndolas”, procura evidenciar como o poder de negociação dos supermercados nas negociações comerciais é atenuado quando os fornecedores dispõem de marcas fortes:

- *“Pesquisa divulga os produtos mais procurados nos supermercados. Não adianta o varejo esperar, tem 25 marcas que não podem faltar nas gôndolas dos supermercados brasileiros. Os nomes? Velhos conhecidos: Kibon, Bombril, Sadia, Coca-Cola, Omo, Nescau e Skol - apenas para citar alguns. De um universo de 1,8 mil marcas pesquisadas, essas 25 foram as mais citadas por 2.350 supermercadistas do País, revela estudo da Revista Supermercado Moderno. Essas 25 “etiquetas” fazem toda a diferença nos ganhos dos varejistas, independentemente da eterna rixa entre indústria e varejo. Juntas, elas geram vendas anuais de R\$ 7 bilhões - quase 10% do faturamento do varejo brasileiro, de R\$ 79,2 bilhões no ano passado, segundo Robert Macody Lund, presidente da Supermercado Moderno”.*
- *“Destacam-se, nesse conjunto de marcas, dois conhecidos produtos: a lâ de aço da Bombril e o detergente em pó Omo, da anglo-holandesa Unilever. Para 99,6% dos 2.340 supermercados pesquisados, o Bombril não pode faltar nas prateleiras. Comportamento semelhante ao do Omo, que é imprescindível para 98,6% dos varejistas. O Leite Moça da Nestlé - que de tão conhecido virou sinônimo de leite condensado - não pode ficar ausente das lojas, na opinião de 97,4% dos varejistas”. As mercadorias citadas são, em geral, líderes absolutas nas suas categorias. Se um produto é tão importante para um supermercado, como se explica, aí, a negociação com a indústria? “Em casos assim não dá para brigar”, responde rápido Martinho Paiva Moreira, diretor comercial dos Supermercados D’Avó, com sete lojas em São Paulo. Ele cita como exemplo, a relação com a Unilever - dona de oito das 25 marcas citadas na pesquisa. “Sei que vou vender Omo a vida inteira, então negocio um preço justo para os dois lados, mas com algumas compensações”, diz. As compensações, no caso, não estão diretamente ligadas ao preço do produto, ou a algum desconto nas conhecidas taxas que o varejo cobra da indústria para comercializar suas mercadorias. Mas, sim, em algum tipo de redução de custo. O D’Avó programa a quantidade de sabão em pó que vai comprar da Unilever ao longo dos meses, ao contrário de muitas redes. Também faz o pedido em grandes volumes e não em pequenas unidades, o que, segundo Martinho, diminui o custo da distribuição”.*
- *“A Supermercado Moderno identificou, em outra pesquisa, que as redes de supermercados que têm o mix de produtos composto por 60% de marcas líderes conseguem vender mais por metro quadrado. Isso confirma a tese de que não adianta o varejo forçar a mão na negociação com a indústria e encher as prateleiras de marcas de segunda linha, diz Lund. Lund recorda que, quando começou a onda de concentração no varejo e conseqüentemente aumentou a queda de braço com a indústria, os supermercadistas passaram a buscar mais fornecedores. Muitas vezes, havia cinco marcas de um determinado produto, incluindo marca própria. “Isso não deu muito certo e algumas importantes redes perderam vendas. Leia-se a estratégia do grupo Pão de Açúcar que lançou a sua rede Barateiro com mais de mil itens de marca própria e, em alguns casos, não priorizou o líder. Acreditava que a freguesia das classes C e D, para qual se volta o Barateiro, buscava apenas preço. Perdeu vendas e, no ano passado, reviu a estratégia. Por meio de pesquisa, o Pão de Açúcar descobriu que, para o pobre, o Omo é sinal de status. Logo, o Omo ganhou lugar nas prateleiras das mais de cem lojas de bandeira Barateiro. Não é por menos que o Omo arrebanha 47% do mercado de sabão em pó”.*

Ainda no mesmo artigo, Martinez também evidencia alguns padrões de reação estratégica relacionados à seleção de canais:

- *“A indústria também buscou canais de distribuição alternativos e abriu espaço para redes médias e pequenas que não cobram “taxas” da indústria. Em dois anos, as grandes redes diminuíram de 25% para 20% a participação no faturamento da Perdigão. A Sadia criou, em sociedade com o atacado Martins e com a Accor, a Apprinus, empresa de distribuição voltada ao mercado de food-service”.*

Reforçando as constatações de Martinez quanto à importância das marcas de imagem forte, encontra-se relacionado em Richers (1997: 200) as vantagens que, segundo o autor, empresas detentoras de marcas fortes podem usufruir:

- permite operar com preços mais altos e margens maiores.
- funciona como um forte “guarda-chuva” para outros produtos que não estejam relacionados originalmente com a marca.
- protege a empresa em momentos de recessão econômica.
- aumenta o valor da empresa.
- resiste melhor à competição de preços.

Avaliando todo o contexto apresentado, percebe-se haver um grande número de evidências empíricas de que os ajustes estratégicos que estão sendo realizados pelos fabricantes de bens de consumo para fazer face ao crescente poder de negociação dos supermercados se concentram em decisões estratégicas de marketing relacionadas a **Marcas e Distribuição**.

A importância destas duas categorias de estratégias são reforçadas por Corstjens & Corstjens (1995). Segundo os autores, as estratégias voltadas à obtenção de maiores espaços nas prateleiras das gôndolas dos supermercados (*shelfspace*) e nas mentes dos consumidores (*mindspace*) podem ser consideradas interdependentes e complementares.

Assim sendo, se um produto de uma determinada indústria fornecedora de bens de consumo está presente na mente de muitos consumidores (o que pode ser interpretado como efeito de

eficazes estratégias relacionadas a Marcas), este fato representa um poderoso incentivo para que os supermercados estoquem este produto. Por outro lado, a obtenção por um fornecedor de maiores espaços nas prateleiras dos supermercados para a adequada exposição de seus produtos (o que pode ser interpretado como efeito de eficazes estratégias relacionadas a canais de distribuição) aumenta a presença das marcas dos fornecedores na mente do consumidores, em função da presença “regular” destas marcas nas gôndolas dos supermercados.

No que se refere ao controle do *shelfspace*, Corstjens & Corstjens afirmam que é algo de fundamental importância para empresas fabricantes fornecedoras de bens de consumo não-duráveis. Pelo fato destes bens serem considerados pelos consumidores como compras de “baixo valor”, sua presença nas lojas de varejo frequentemente exerce uma influência crítica na decisão de compra destes consumidores. Ainda segundo os autores, muitos fornecedores deste tipo de bens por muitos anos têm investido no sentido de dispor de uma boa rede de distribuição, inclusive procurando alternativas além do varejo tradicional.

Corstjens & Corstjens também afirma que, por muitos anos, os grandes fabricantes tiveram um ótimo controle sobre seu *shelfspace*, tanto em termos quantitativos (presença nas prateleiras) como qualitativos (formas de exposição dos produtos nas prateleiras). Esta situação mudou com a concentração do varejo nos últimos anos, sendo que os varejos mais sofisticados estão cada vez mais impondo seus próprios objetivos e “retomando” o controle de “seu” *shelfspace*. Este aspecto é particularmente notável nos varejistas que utilizam cada vez mais os espaços de suas prateleiras para comercializar suas próprias marcas, competindo com as marcas de seus fornecedores. Com o resultado desta mudança, poder, ganhar e manter *shelfspace* tornou-se um desafio estratégico de enorme importância para as empresas fabricantes de bens de consumo não-duráveis.

Shelfspace pode ser ganho através de ofertas de produtos planejadas para satisfazer tanto as necessidades dos consumidores como as dos varejistas. Varejistas querem aumentar suas categorias de vendas e suas margens médias, prover um bom leque de opções para seus compradores e, talvez, oferecer produtos exclusivos. Frequentemente em conflito com estes objetivos está a contínua necessidade dos varejistas em aumentar sua eficiência operacional e reduzir os custos com estoques, através da minimização do número de linhas de produtos estocadas. Assim sendo, os fabricantes de bens de consumo não-duráveis agora têm que ganhar *shelfspace* trabalhando no sentido de atender estas necessidades dos varejistas, que devem ser consideradas tão importantes ou, às vezes, até mais importantes do que as necessidades dos consumidores finais.

Quanto ao *mindspace*, Corstjens & Corstjens afirmam existir algumas categorias de bens de consumo não-duráveis que estão destinadas a serem dominadas pelos varejistas, tais como produtos de baixa tecnologia, produtos onde a imagem de marca não é importante e produtos pouco suscetíveis à inovação. Nestas categorias de produtos, que são percebidas como “*commodities*”, os varejistas provavelmente serão os fornecedores mais eficientes do mercado, uma vez que poderão amortizar os custos de propaganda com uma marca “guarda-chuva” associada a um amplo leque de produtos e sustentar a atenção dos consumidores pela simples presença destes produtos nas prateleiras.

Já em categorias de produtos onde imagem e/ou inovação são importantes e a propaganda de marcas específicas são cruciais, os grandes fabricantes de bens de consumo não-duráveis provavelmente serão os mais eficientes fornecedores do mercado, tendo em vista seu tamanho e grau de especialização.

Ainda segundo Corstjens & Corstjens, do ponto de vista dos fabricantes, a situação também varia conforme a situação de liderança de suas marcas nos seus mercados. É mais provável que uma marca líder de um determinado fabricante seja mais capaz de manter consumidores (através do investimento em ações de construção de marca) e, via demanda destes consumidores, motivar os varejistas a adquiri-la do que uma marca “seguidora” deste mesmo fabricante. Marcas menos populares serão “espremidas” tanto pela competição de marcas entre fabricantes como pelas marcas próprias dos varejistas.

1.5 - Escopo do estudo

O estudo tem como escopo identificar como a Sadia, uma importante empresa fornecedora de bens de consumo não-duráveis, tem estrategicamente lidado com os supermercados, em um contexto em que há um grande número de evidências empíricas do crescimento do poder de negociação das grandes redes do setor varejista de auto-serviço.

1.6 - Objetivos e justificativas do estudo

O estudo possui os seguintes objetivos:

- i. descrever como tem se manifestado o poder de negociação dos supermercados sob a ótica da Sadia;
- ii. descrever as estratégias de marketing que a Sadia tem empregado para lidar com o poder de negociação dos supermercados;
- iii. apresentar conclusões sobre os efeitos das estratégias de marketing empregadas pela Sadia sobre o poder de negociação dos supermercados;

- iv. apresentar conclusões sobre a importância de marcas e distribuição na definição das estratégias de marketing pela Sadia.

Justificando estes objetivos, seria razoável considerar que um estudo que apresente sugestões específicas para lidar com o crescente poder de negociação dos supermercados seria de grande interesse para as empresas fornecedoras de bens de consumo não-duráveis, tendo em vista a preocupação que estas empresas têm demonstrado em relação ao mesmo, além da atratividade natural que o caráter assumidamente prático do estudo exerceria sobre os executivos destas empresas.

No que se refere à descrição do comportamento do poder de negociação dos supermercados, julga-se ser esta fundamental para a compreensão das estratégias de marketing empregadas pela empresa estudada. Pretende-se também com esta descrição contribuir com a literatura existente sobre o referido fenômeno no Brasil.

1.7 - Questões do estudo

O estudo encontra-se orientado por três questões básicas, colocadas a seguir:

1. Como o poder de negociação dos supermercados tem afetado os processos de negociação comercial com a empresa nos últimos dois anos?
2. Quais estratégias de marketing a empresa têm empregado nos últimos dois anos para lidar com o poder de negociação dos supermercados?
3. Como as estratégias de marketing empregadas nos últimos dois anos pela empresa afetaram o poder de negociação dos supermercados?

1.8 - Contribuições do estudo

Espera-se que o estudo possa contribuir com:

- **o estado da arte da Administração**, em futuros trabalhos sobre questões relacionadas à gestão estratégica de negócios, produtos, marcas e canais de distribuição;
- **empresas fornecedoras de bens de consumo não-duráveis**, possibilitando reflexões sobre como lidar estrategicamente com o fenômeno representado pelo crescimento do poder de negociação dos supermercados;
- **pesquisadores, estrategistas e estudiosos**, dando subsídios à reflexão e à realização de novos estudos sobre a gestão estratégica de marketing, notadamente naqueles focados em estratégias de marketing relacionadas a marcas e canais de distribuição.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 - O Poder de Negociação de Compradores

O Modelo de Análise da Indústria (Figura 1) de Porter (1991) pode ser considerado adequado para dar suporte teórico à interpretação das informações que venham a ser obtidas para dar resposta à primeira questão do estudo.

Na questão pesquisada, interessa identificar a manifestação do poder de negociação dos supermercados, enquanto compradores dos produtos de empresas fornecedoras de bens de consumo. De acordo com Porter, o poder de negociação de compradores se manifesta como um “espelho” do poder dos fornecedores, ou seja, os compradores forçam os preços para baixo, lutam por uma maior qualidade dos produtos e serviços ou por mais serviços associados aos produtos que adquirem, forçam maiores prazos para pagamento e menores prazos para fornecimento, jogando seus fornecedores uns contra os outros. Porter caracteriza um grupo de compradores como “poderoso” quando:

- É concentrado ou compra grandes volumes em relação às vendas do fornecedor;
- Os produtos que compra da indústria representam parcela significativa dos seus custos ou compras (o que implica em uma forte motivação para reduzi-los);
- Os produtos que compra são padronizados ou sem diferenciação;
- Enfrenta poucos custos de mudança;
- Tem lucros baixos (o que implica em uma forte motivação para redução de custos);
- Também fabricam ou podem fabricar o que compram (ameaça de integração para trás)
- O produto que adquire da indústria não pesa na qualidade de seus produtos/serviços;
- É muito bem informado sobre as diversas ofertas existentes na indústria

Fonte: Porter (1991)

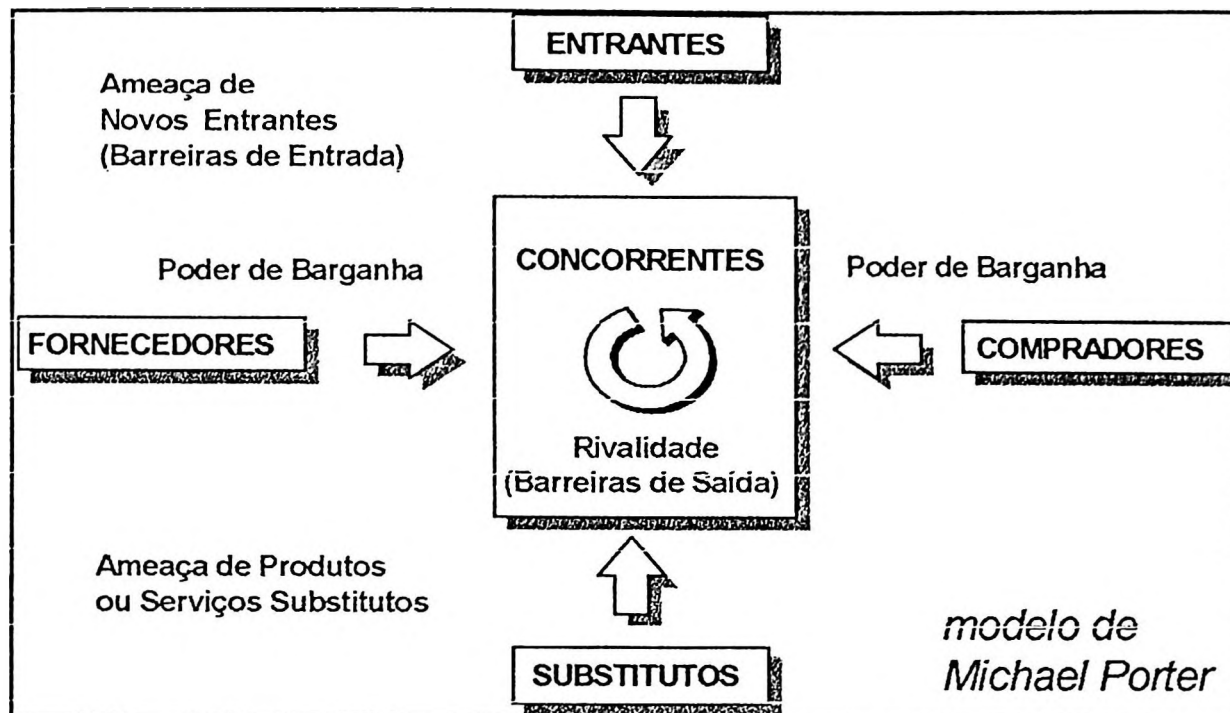


Figura 1 - Forças que dirigem a concorrência na Indústria

Conforme pode ser observado na Figura 2, é possível aplicar o modelo de Porter ao fenômeno em estudo, de forma a tentar explicá-lo como resultante da situação e da evolução das chamadas “cinco forças competitivas”. Além do poder de negociação de compradores e fornecedores, Porter considera ainda três outras forças:

- A ameaça dos substitutos é representada por produtos ou serviços de outras indústrias que podem satisfazer a mesma necessidade ou desempenhar a mesma função que os produtos da indústria em análise. Os substitutos podem reduzir os retornos potenciais da indústria como um todo (em função da evolução da relação preço-desempenho relativo)
- A ameaça de novos entrantes é representada por novas empresas que trazem nova capacidade, o desejo de conquistar fatias de mercado e, freqüentemente, recursos substanciais. Com a entrada de novos “players” na indústria, os preços normalmente são puxados para baixo e os custos são inflacionados. O nível da ameaça dos novos entrantes é

função daquilo que Porter denomina por barreiras de entrada, ou seja, aqueles aspectos estruturais da indústria que dificultam o ingresso de novas empresas em seu meio (ou facilitam, em função de sua inexistência ou pouca relevância).

- A rivalidade entre os concorrentes existentes se caracteriza pela concorrência de preços, guerras de propaganda, lançamento de novos produtos e crescentes ofertas de serviços e garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição, que pode ser mais intensa em função de certos aspectos estruturais, entre os quais se destacam as barreiras de saída (aspectos estruturais da indústria que facilitam ou dificultam a retirada de competidores).

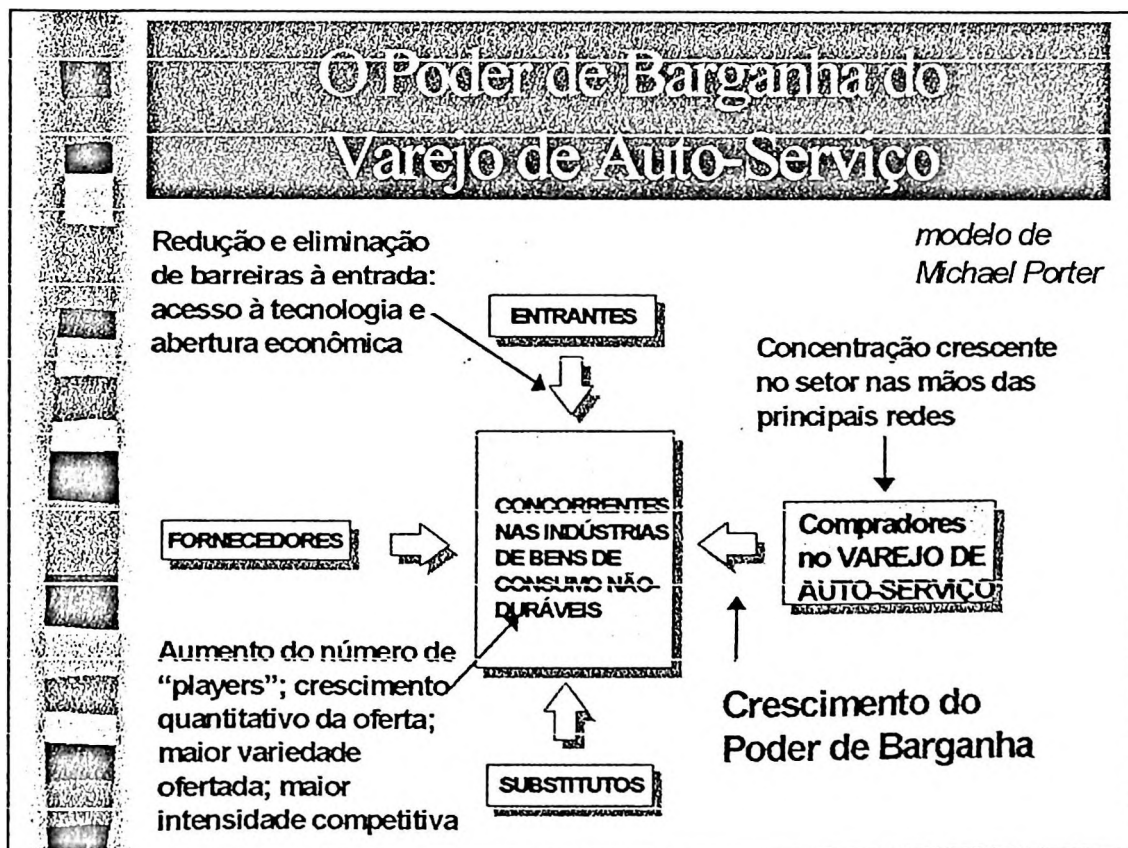


Figura 2 – Poder de barganha do Varejo de Auto-Serviço

Analisando a Figura 2, podemos identificar que, de acordo com o modelo de Porter, aspectos estruturais relacionados a “Entrantes” e “Concorrentes” também podem ser importantes para explicar o crescimento do poder de negociação dos compradores no Varejo de Auto-Serviço.

2.2 - As Estratégias Genéricas de Porter e o Poder de Negociação de Compradores

Tendo sido adotado o modelo explicativo de Porter para a caracterização do poder de negociação de compradores poderosos, a necessidade de se revisar os conceitos associados às estratégias genéricas de competição sugeridas pelo autor (Liderança de Custo, Diferenciação e Foco) surge como uma decorrência natural deste estudo, uma vez que o autor as relaciona diretamente com o fenômeno em estudo.

2.2.1 - Diferenciação

Na estratégia genérica de Diferenciação, o negócio privilegia os produtos/serviços de seu portfólio cuja qualidade seja reconhecida como singularmente superior em alguma área importante de benefício ao cliente (serviços, qualidade, estilo, tecnologia, etc.), considerando o mercado como um todo.

O reconhecimento desta qualidade singular permite normalmente ao diferenciador a cobrança de um preço-prêmio, o que sustenta a rentabilidade do negócio, uma vez que seus custos não são normalmente os menores da indústria.

Por outro lado, o diferenciador não deve ter seu nível de custo muito distante dos concorrentes de baixo custo, já que estes possuem margem suficiente para reduzir preços. Quando a diferença entre os preços é muito grande, há dificuldade em sustentar o valor percebido da diferenciação.

Obviamente, o diferenciador procura privilegiar os segmentos de mercado que são mais propensos a perceber valor nos atributos singulares de sua oferta, o que normalmente implica em uma menor participação de mercado (“trade-off” com a lucratividade).

Assim sendo, a Diferenciação, se efetivamente alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria, uma vez que cria um posicionamento que defende a empresa das já citadas 5 forças competitivas.

Destacando a relação entre a estratégia e a força representada pelos compradores (foco deste estudo), Porter afirma que a Diferenciação claramente ameniza o poder de compradores poderosos, dado que lhes faltam alternativas comparáveis de produtos e serviços (dada à singularidade da oferta). Desta forma, os compradores ficam menos sensíveis à variável preço;

2.2.2 - Liderança de Custo

Na estratégia genérica de Liderança de Custo, o negócio privilegia os produtos/serviços de seu portfólio que, apesar de possuírem uma qualidade padrão (não suscetíveis a diferenciações), são demandados em uma escala que permite a exploração de sua vantagem de gerá-los e oferecê-los com os menores custos de produção e distribuição da indústria como um todo.

Esta vantagem de custo é o que sustenta a rentabilidade do negócio, uma vez que o líder de custo pratica preços equivalentes a de seus concorrentes (tendo em vista a natureza “commodity” destes produtos/serviços). O líder de custo também pode aproveitar-se da margem superior proporcionada pelo seu baixo nível relativo de custos e praticar preços mais baixos que seus concorrentes.

Por outro lado, o líder de custo é mais vulnerável às evoluções do ambiente externo, uma vez que, tendo toda sua atenção voltada no custo, pode tornar-se incapaz de antever mudanças tec-

nológicas (risco de se tornar obsoleto) ou mercadológicas (que demandariam mudanças em seu produto).

O líder de custo procura privilegiar os segmentos de mercado que são mais sensíveis a preço e quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa.

Assim sendo, a Liderança de Custo é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria, uma vez que também cria um posicionamento que defende a empresa das 5 forças competitivas.

Destacando a relação entre a estratégia e a força representada pelos compradores, Porter afirma que a Liderança de Custo anula o poder de negociação de compradores poderosos, uma vez que estes só podem exercer seu poder de negociação até o nível de preço do seu fornecedor mais eficiente, ou seja, a empresa que possui a liderança de custo na indústria.

2.2.3 - Foco ou Enfoque

A última estratégia genérica consiste em focar um determinado grupo comprador, uma determinada linha de produtos ou um mercado geográfico. Assim como a estratégia de diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas.

Toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado e cada política funcional é desenvolvida levando isto em conta. Parte-se da premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetivamente ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos.

Mesmo que o enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico. Com estas posições, uma empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média para sua indústria, defendendo-se contra cada força competitiva (incluída aquela representada pelos compradores).

A estratégia de enfoque sempre implica algumas limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida, envolvendo necessariamente um *trade-off* entre a rentabilidade e o volume de vendas. Como na estratégia de diferenciação, ela pode ou não envolver um *trade-off* com a posição global de custo.

2.3 - Estratégias Específicas de Porter para Compradores Poderosos

Entre as sugestões de Porter, em termos de estratégias específicas para as empresas lidarem com compradores poderosos (ou mesmo evitá-los), destacam-se aquelas relacionadas à Seleção de Compradores e à Ampliação da Base de Escolha de Compradores.

Segundo o autor, para a seleção de compradores por parte de uma empresa fornecedora, devem ser considerados quatro critérios gerais que determinam a qualidade dos compradores do ponto de vista estratégico:

- Necessidades de compras comparadas com a capacidade da companhia: os compradores de uma indústria podem diferenciar-se também em suas necessidades de compras. Compradores diferentes podem requerer níveis diferentes de atendimento, qualidade ou durabilidade desejadas para o produto, necessidade de informações nas apresentações de venda etc. Estas necessidades diferentes de compra são uma das razões pelas quais os compradores têm poder de negociação estrutural diferente.

- Potencial de crescimento: Os compradores diferenciam-se não apenas em sua posição estrutural como também em seu potencial de crescimento e, portanto, no crescimento provável de seus volumes de compras.
- Posição estrutural: os compradores têm poder de negociação diferente em função de seu poder de negociação intrínseco e em função de sua propensão para exercer seu poder de negociação pedindo preços baixos (sensibilidade ao preço).
- Custo do atendimento: por uma variedade de razões, os custos para o atendimento de compradores individuais são diferentes.

Porter afirma que a noção de que os compradores diferem nas quatro dimensões discutidas implica que a escolha de compradores pode ser uma variável estratégica crítica. Nem todas as empresas podem se dar ao luxo de selecionar seus compradores, e nem todas as indústrias têm compradores que sejam significativamente diferentes nestas dimensões. Em muitos casos, contudo, a opção da seleção de compradores está presente. O princípio estratégico básico na seleção de compradores é procurar e tentar vender aos compradores mais favoráveis disponíveis com base nos critérios acima delineados.

Com relação à ampliação da base de escolha de compradores, Porter afirma existirem duas maneiras fundamentais de ampliar a escolha dos compradores. A primeira é aumentar o valor agregado que a empresa proporciona ao comprador, o que envolve táticas como:

- fornecer serviço responsivo ao cliente;
- fornecer assistência técnica;
- fornecer crédito ou pronta entrega;
- criar novas características do produto.

Segundo o autor, o aumento do valor agregado amplia os atributos nos quais a escolha potencialmente se baseia. Ele pode permitir a transformação de um produto que não passa de uma mercadoria comum em um que pode ser diferenciado.

Porter ainda aborda outra maneira distinta, mas relacionada, de ampliar a base de escolha dos compradores que consiste na redefinição do modo de pensar do comprador sobre a função do produto, mesmo que o produto ou o serviço oferecido não sofra alteração. Neste caso, o comprador recebe uma demonstração de que o custo ou o valor do produto para ele não é apenas o preço inicial de compra, mas envolve fatores adicionais como:

- valor de revenda;
- custo de manutenção e tempo parado ao longo da vida do produto;
- custo de combustível;
- capacidade de geração de receita;
- custo de instalação.

O autor afirma que se o comprador pode ser convencido de que fatores como estes entram no custo ou no valor total real do produto, a empresa tem, então, uma oportunidade potencial de demonstrar que seu produto tem um desempenho superior nestas dimensões, justificando, assim, um preço maior e lealdade do comprador. O alargamento da base da escolha dos compradores exige uma combinação de um marketing efetivo e um desenvolvimento do produto que sustente a história de forma convincente.

2.4 - O Enquadramento Conceitual das Estratégias de Marketing

Oliveira (1991) define estratégia empresarial como um caminho, maneira ou ação estabelecida e adequada para alcançar os objetivos de uma empresa (situações futuras desejadas). Segundo o autor, as estratégias são normalmente estabelecidas por área funcional da empresa, às quais são atribuídos objetivos funcionais. Para Oliveira, objetivos funcionais são objetivos intermediários, relacionados às áreas funcionais, que devem ser atingidos com a finalidade de alcançar os objetivos de um empreendimento.

Dessa forma, Oliveira introduz o conceito de estratégia funcional que, segundo o autor, corresponde à forma de atuação de uma área funcional de uma empresa, normalmente relacionada ao seu nível tático. Para Oliveira, a estratégia funcional, em termos de amplitude, se situa entre a macroestratégia – orientação para a ação que a empresa vai adotar perante o ambiente, tendo em vista a sua missão e propósitos, bem como o resultado de um diagnóstico estratégico da situação dos ambientes interno e externo à empresa – e a microestratégia, que corresponde à forma de atuação no nível operacional da empresa. Ainda segundo o autor, as estratégias funcionais podem, de maneira geral, ser classificadas em estratégias de marketing, estratégias financeiras, estratégias de produção e estratégias de recursos humanos.

Abordagem similar é também feita por Vasconcellos Filho (1984):

“A escolha de um posicionamento da organização frente ao seu Ambiente Total (Macroestratégia) requer a execução de uma nova etapa do processo de formulação do Plano Estratégico. É necessário, então, escolher o posicionamento de cada área funcional da organização frente ao contexto ambiental identificado e definido. Surgem assim as Estratégias Funcionais que devem ser formuladas em consonância com a Macroestratégia definida na etapa anterior. Em termos gerais, temos as seguintes Estratégias Funcionais: Estratégias de Marketing, Estratégias Financeiras, Estratégias de Recursos Humanos e Estratégias de Produção”.

Bruner (1999) também destaca o conceito de estratégia funcional, situando-a no estágio final de um desdobramento conceitual que se inicia com a estratégia corporativa (que determina

como os recursos serão alocados entre as empresas de uma determinada corporação, passa pela estratégia competitiva (que define como a empresa concorre/posiciona em determinado setor) e conclui-se na definição das estratégias funcionais. Segundo o autor, a estratégia de marketing, a estratégia financeira, a estratégia de pesquisa e tecnologia e a estratégia operacional reforçam a estratégia competitiva da empresa e definem as atividades e processos que criam condições para a empresa conquistar os benefícios da sua posição competitiva. Para Bruner, a formulação e análise das estratégias funcionais mostram se e como as funções da empresa são compatíveis com a estratégia competitiva.

Aaker (2001) também aborda o conceito de estratégia funcional de forma similar a Bruner, caracterizando-a como *“o caminho específico para competir”*.

Como parece estar evidente em todas estas abordagens, as estratégias funcionais podem ser consideradas uma derivação das macroestratégias ou das estratégias genéricas que definem o posicionamento competitivo de uma empresa, sendo as estratégias de marketing um foco de atenção importante neste processo de desdobramento estratégico. Neste sentido, Oliveira (1991: 33), ao discorrer sobre as estratégias funcionais de marketing, destaca as estratégias de mercado e situa aquelas relacionadas a canais de distribuição e marcas entre elas.

2.5 - O Enquadramento Conceitual das Estratégias de Marcas e de Distribuição

Reforçando o entendimento de que as estratégias funcionais são desdobradas a partir de estratégias genéricas de “nível superior”, Hooley (2001: 43), ao descrever o processo de planejamento estratégico de marketing, estabelece a seguinte seqüência de desenvolvimento:

- Seleção da estratégia central de um negócio, abrangendo a definição de sua finalidade ou missão e de seus objetivos de desempenho mercadológico e financeiro;

85051

- Seleção do posicionamento competitivo do negócio, abrangendo a definição de mercados-alvo e a vantagem diferencial a ser explorada, vantagem esta baseada essencialmente na busca de liderança de custo em um setor ou na criação de ofertas de valor singular para o mercado (Porter, 1980);
- Implementação, pela função de marketing, da estratégia central e do posicionamento competitivo selecionados, sendo o mix de marketing um dos elementos básicos envolvidos nesta implementação.

Segundo Hooley, o mix de marketing, constituído pelos produtos, preço, promoção e distribuição, é o meio pelo qual a empresa traduz sua estratégia de uma declaração de intenção em um esforço de mercado, sendo que cada um dos elementos do mix deve ser concebido de forma que se some ao posicionamento competitivo exigido para um negócio. Para o autor, as decisões relativas aos elementos do mix não podem ser consideradas independentemente da estratégia perseguida. Para Hooley, um posicionamento extraordinário no que se refere à alta qualidade, diferenciando os produtos e/ou serviços de uma empresa em relação à concorrência, pode naufragar se o preço cobrado for muito baixo. Também é preciso, segundo o autor, que o produto por si mesmo evidencie a qualidade anunciada. Também as promoções precisam comunicar sua qualidade e os canais de distribuição escolhidos e os sistemas de distribuição usados ou criados devem garantir a chegada dos produtos ou serviços a seus consumidores alvos. Hooley ainda afirma que quando os elementos do marketing mix não atuam na mesma direção (seguindo a estratégia competitiva de “nível superior”) ou se contradizem, o posicionamento obtido pelo negócio será confuso perante seus consumidores.

Por sua vez, Kotler (2000: 37), define o mix de marketing (também denominado de composto de marketing), de forma similar a Hooley, caracterizando-o como o conjunto de ferramentas de

marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo. Segundo o autor, McCarthy (1996) classificou essas ferramentas (que podem ser entendidas como estratégias) em quatro grupos amplos que denominou os 4Ps do marketing: produto, preço, praça (ou ponto-de-venda) e promoção. Como pode ser observado na Figura 3, o aspecto “Marca” se enquadra no composto “Produto” e o aspecto “Canais” se enquadra no composto “Praça”.

Fonte: Kotler (2001)

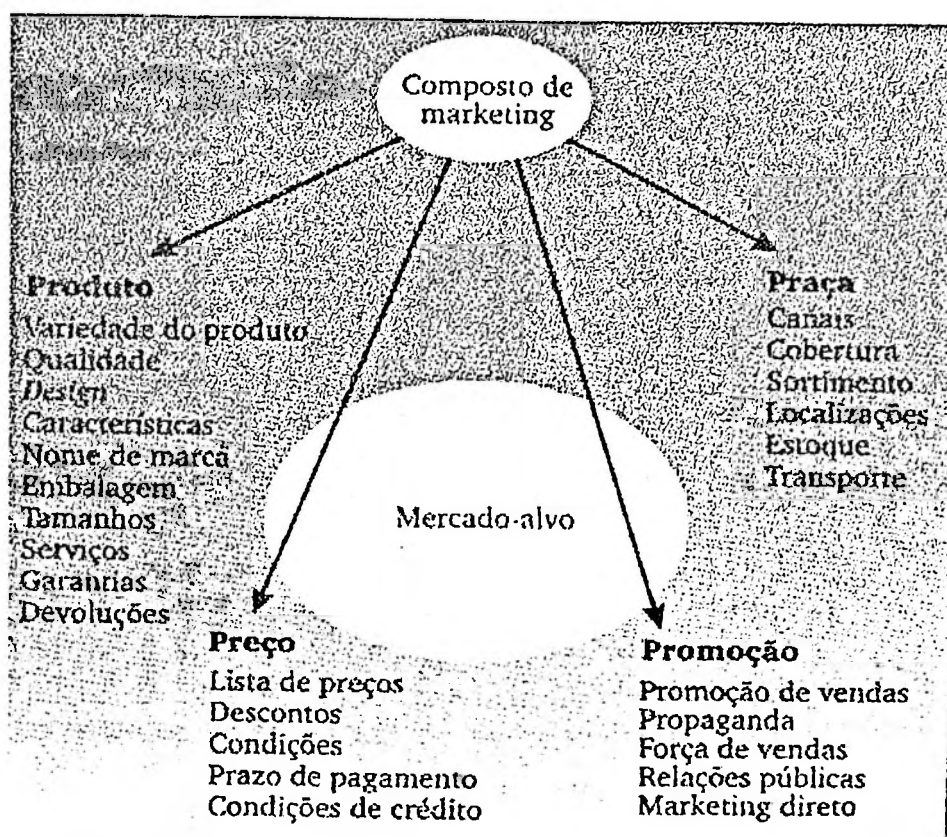


Figura 3 – Os 4Ps do mix de marketing

Kotler (2000: 426) enquadra a criação e gestão de marca como o problema principal na estratégia do produto. No que se refere a “praça”, este autor (2000: 510) afirma que as decisões referentes aos canais de marketing estão entre as mais essenciais com que os gerentes têm de lidar. Os canais escolhidos afetam todas as outras decisões de marketing. O preço estabelecido

pela empresa depende de ela utilizar as grandes redes de varejo ou lojas especializadas. A força de vendas da empresa e as decisões de divulgação dependem do treinamento e da motivação dos revendedores. Além disso, as decisões de canal da empresa envolvem compromissos relativamente de longo prazo com outras empresas. Rosenbloom (2002: 147), derivando uma definição de estratégia de marketing de Kotler (*“os princípios gerais por meio dos quais uma unidade de negócios espera alcançar seus objetivos de marketing em um mercado-alvo”*), define a estratégia de marketing de canal como *“os princípios gerais pelos quais uma empresa espera alcançar seus objetivos de distribuição em seu(s) mercado(s)-alvo(s)”*.

2.6 - A Abordagem de Kotler sobre Estratégias de Marcas

2.6.1 - Introdução

Segundo Kotler, desenvolver um produto de marca requer um considerável investimento de longo prazo, especialmente em propaganda, promoção e embalagem, sendo que muitas empresas orientadas para marcas terceirizam a fabricação. Por outro lado, os fabricantes acabam aprendendo que o poder no mercado reside em construir suas próprias marcas. Talvez a habilidade mais característica dos profissionais de marketing seja sua capacidade de criar, manter, proteger e melhorar uma marca. Os profissionais de marketing dizem que "o estabelecimento de uma marca é a arte e a essência do marketing". A American Marketing Association define marca nos seguintes termos:

Uma marca é um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência.

Em essência, uma marca identifica a empresa ou o fabricante. Pode ser um nome, uma marca comercial, um logotipo ou outro símbolo. Uma marca é essencialmente uma promessa da

empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade. Se a empresa trata uma marca apenas como um nome, está totalmente equivocada. O desafio em estabelecer uma marca é desenvolver profundas associações positivas em relação a ela. Os profissionais de marketing devem decidir em que níveis ancorar a identidade da marca. Seria um erro promover somente atributos. Primeiro, o comprador está menos interessado nas características que nos benefícios. Em segundo lugar, os concorrentes podem facilmente copiar as características. Em terceiro, as especificações existentes podem se tornar menos desejáveis mais tarde. Promover a marca com base em apenas um benefício também pode ser arriscado. Uma empresa precisa de liberdade para se reposicionar, de modo a oferecer novos benefícios.

Os significados mais permanentes de uma marca são seus valores, cultura e personalidade. Eles definem a essência da marca. Um Mercedes representa alta tecnologia, desempenho e sucesso. A Mercedes deve projetar isso em sua estratégia de marca. Ela deve resistir à idéia de comercializar um carro barato com seu nome, porque nesse caso ela diluiria o valor e a personalidade que construiu durante anos.

As marcas variam quanto a seu poder e valor no mercado. Em um extremo estão marcas que não são conhecidas pela maioria dos compradores. Em seguida existem as marcas que têm bom nível de *conscientização de marca*. Depois, as marcas com alto grau de *aceitabilidade de marca*, seguidas daquelas que possuem alto grau de *preferência de marca*. Por fim, existem as marcas que possuem um alto grau de *fidelidade à marca*.

Kotler distingue cinco tipos de atitude do cliente em relação a sua marca, sendo o último o de máxima fidelidade:

1. O cliente trocará de marca, especialmente por razões de preço. Sem fidelidade à marca.

2. O cliente está satisfeito. Não há razão para trocar de marca.
3. O cliente está satisfeito e incorrerá em custos se trocar de marca.
4. O cliente valoriza a marca e a considera parte de sua vida.
5. O cliente é devotado à marca.

O patrimônio de marca relaciona-se diretamente ao número de clientes nas classes 3, 4 ou 5. Também se relaciona ao grau de reconhecimento da marca, à qualidade percebida da marca, a fortes associações emocionais e mentais e a outras propriedades como *patentes, marcas comerciais e relacionamento nos canais*. Um alto patrimônio de marca fornece uma série de vantagens competitivas:

- A empresa terá os custos de marketing reduzidos devido à conscientização e à fidelidade do consumidor em relação à marca.
- A empresa terá mais poder de negociação com os distribuidores e varejistas porque os consumidores esperam que eles tenham a marca.
- A empresa pode cobrar um preço maior do que os de seus concorrentes porque a marca tem maior qualidade percebida.
- A empresa pode lançar extensões de linha mais facilmente, porque o nome da marca possui alta credibilidade.
- A marca oferece à empresa certa defesa contra a concorrência por preço.

A gestão de marcas traz diversos desafios para a empresa. As decisões-chave são mostradas na Figura 4.

Fonte: Kotler (2001)

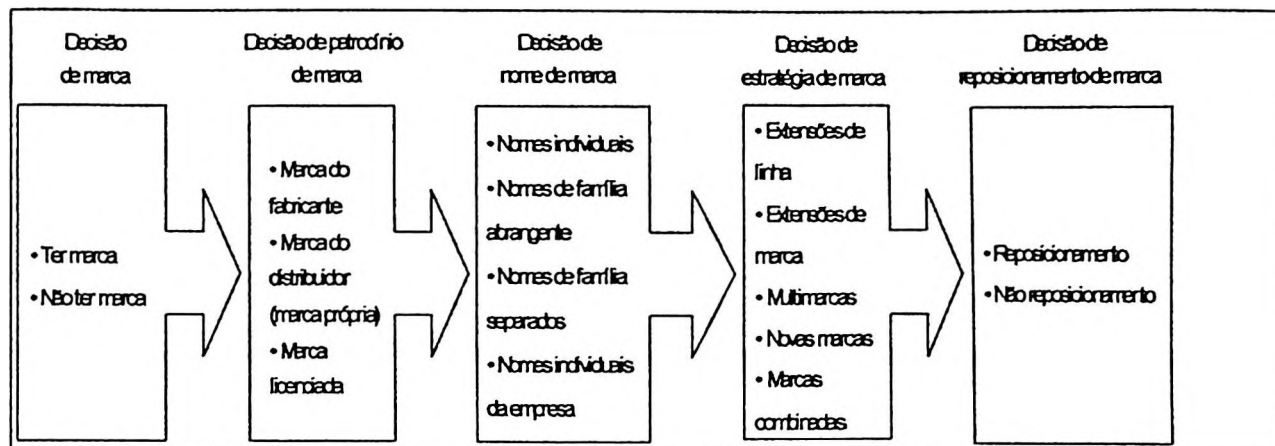


Figura 4 – Uma visão geral das decisões de marca

2.6.2 - Decisão de ter ou não ter Marca

A primeira decisão é se a empresa deve ou não desenvolver um nome de marca para seus produtos. No passado, a maioria dos produtos não tinha marca. Os produtores e intermediários vendiam seus bens em barris, em vasilhames e em caixas, sem nenhuma identificação do fornecedor. Os compradores dependiam da integridade do vendedor. Os primeiros sinais de uso de marcas foram os esforços das guildas medievais em exigir que os artesãos colocassem marcas em seus produtos a fim de proteger a si e a seus consumidores contra produtos de qualidade inferior. Também nas artes, o estabelecimento de marcas começou quando os artistas passaram a assinar seus trabalhos.

Hoje em dia, o uso da marca é algo tão poderoso que praticamente nada fica sem marca. Em alguns casos, houve um retorno ao “genérico”, no caso de certos bens de consumo e artigos farmacêuticos. O Carrefour, a cadeia francesa que introduziu o conceito de hipermercado, lançou uma linha de produtos genéricos ou “sem marca” em seus estabelecimentos, na década de 70. *Genéricos* são versões “sem marca” dos produtos comuns, em embalagens simples e mais baratas, como macarrão, toalhas de papel e pêssegos em calda. Eles oferecem qualidade

padrão ou inferior a um preço que pode ser de 20 a 40% menor que o das marcas próprias de varejistas. O preço mais baixo é possível devido ao uso de ingredientes de qualidade inferior, rotulagem e embalagem de custo mais baixo e o mínimo possível de propaganda.

As marcas nacionais combateram os produtos genéricos de diversas maneiras. A Ralston-Purina melhorou sua qualidade e procurou atingir os donos de animais de estimação mais apegados a eles e que se preocupavam muito com a qualidade. A Procter & Gamble lançou seus produtos de papel Banner, uma linha de qualidade inferior a suas demais linhas, mas de qualidade superior à dos genéricos e a um preço competitivo. Outras empresas simplesmente cortaram seus preços para competir com os genéricos.

Por que as empresas usam as marcas se naturalmente isso envolve custos? O uso de uma marca dá à empresa diversas vantagens:

- Um nome de marca ajuda a empresa a processar pedidos e solucionar problemas.
- O nome de marca da empresa oferece proteção legal aos aspectos exclusivos do produto.
- O uso de marca oferece à empresa a oportunidade de atrair um grupo de clientes fiel e lucrativo. A fidelidade à marca fornece à empresa alguma proteção em relação à concorrência.
- O uso de marca ajuda a empresa a segmentar seus mercados. Em vez de vender um simples sabão em pó, a Procter & Gamble pode oferecer oito marcas, cada uma com diferentes fórmulas e devendo oferecer os benefícios procurados por segmentos específicos.
- As marcas fortes constroem a imagem corporativa, tornando mais fácil lançar novas marcas e ganhar a aceitação dos distribuidores e consumidores.

Os distribuidores e varejistas querem nomes de marca porque as marcas facilitam a comercialização dos produtos, além de manter a produção em certos níveis de qualidade, fortalecendo as preferências do comprador, e ajudando a identificar os fornecedores. Os consumidores querem nomes de marca para ajudá-los a identificar diferenças de qualidade e comprar com mais eficiência.

2.6.3 - Decisão de Patrocínio de Marca

Segundo Kotler, um fabricante tem diversas opções com respeito ao patrocínio da marca. O produto pode ser lançado como uma *marca do fabricante* (algumas vezes chamada de marca nacional), uma *marca do distribuidor* (também chamada de marca do revendedor, da loja, da casa ou marca própria) ou um *nome de marca licenciado*. Outra alternativa é o fabricante produzir alguns itens com seu próprio nome e alguns com o nome do revendedor.

Kotler afirma que, embora as marcas do fabricante predominem, os grandes varejistas e atacadistas têm desenvolvido suas próprias marcas, contratando fabricantes para produzi-las. A Sears criou diversas marcas – baterias Diehard, ferramentas Craftsman, aparelhos Kenmore – que granjearam a preferência e mesmo a fidelidade dos clientes. Varejistas como Limited, Benetton, Body Shop, Gap e Marks & Spencer oferecem a maioria de suas mercadorias com suas próprias marcas. Na Grã-Bretanha, duas grandes redes de supermercados produziram refrigerantes populares sabor cola com a marca da casa – a Sainsbury Cola (da Sainsbury) e a Classic Cola (da Tesco). A Sainsbury, a maior rede de alimentação da Grã-Bretanha, vende 50% de suas mercadorias com nomes da casa; suas margens operacionais são seis vezes maiores que as margens operacionais dos varejistas dos Estados Unidos. Os supermercados norte-americanos têm em média 19,7% de suas vendas em marcas próprias. Segundo Kotler, alguns especialistas acreditam que 50% seja o limite natural para marcas próprias porque: (1)

os consumidores preferem certas marcas nacionais e (2) muitas categorias de produtos não são praticáveis ou atraentes se oferecidos em marca própria.

Kotler ainda questiona por que os intermediários se interessariam em patrocinar suas próprias marcas. Afinal, eles são obrigados a procurar fornecedores qualificados que possam entregar qualidade consistente, devem fazer grandes pedidos e imobilizar seu capital em estoques, além de gastar dinheiro promovendo uma marca própria. Entretanto, segundo o autor, as marcas próprias oferecem duas vantagens. Primeiro, são mais lucrativas. Os intermediários buscam fabricantes com excesso de capacidade que produzam a marca própria a um custo baixo. Outros custos, como pesquisa e desenvolvimento, propaganda, promoção de vendas e distribuição, também são muito mais baixos. Isso significa que o proprietário da marca própria pode cobrar um preço mais baixo e ainda assim ter uma margem de lucro mais alta. Em segundo lugar, os varejistas desenvolvem marcas de loja exclusivas para se diferenciarem da concorrência. Muitos consumidores não diferenciam marcas nacionais de marcas de loja.

Nesse confronto entre as marcas dos fabricantes e as marcas próprias, Kotler afirma que os varejistas têm muitas vantagens e um crescente poder de venda. Como o espaço na prateleira é escasso, muitos supermercados agora cobram uma *taxa de utilização de espaço* para aceitar uma nova marca, para cobrir o custo de incluí-la no sistema e estocá-la (cita como exemplo a gigantesca rede de supermercados Safeway, que exigiu o pagamento de 25 mil dólares de um pequeno fabricante de pães para estocar seu produto). Os varejistas também cobram pelo espaço especial de exposição e pelo espaço promocional dentro da loja. Eles costumam expor mais as suas próprias marcas e asseguram que não falem no estoque. Os varejistas estão agora aumentando a qualidade de suas marcas de loja.

Neste cenário, os fabricantes de marcas nacionais estão frustrados com o crescente poder das marcas de varejistas. Segundo Kotler, alguns analistas de marketing prevêem que somente as marcas mais fortes de fabricantes sobreviverão às marcas próprias. Anos atrás, os consumidores classificavam as marcas em uma espécie de *escala de marcas*, com sua marca favorita no alto e as marcas restantes em ordem descendente de preferência. Atualmente, para o autor, há indícios de que essa escala está sendo substituída pela percepção do consumidor da *paridade de marca* – ou seja, a equivalência entre várias marcas. No lugar de uma marca fortemente preferida, os consumidores compram tendo uma série de marcas aceitáveis, escolhendo qualquer uma que esteja à venda naquele dia, notando mais a equivalência de qualidade, à medida que os fabricantes e varejistas nacionais concorrentes copiam e reproduzem a qualidade das melhores marcas. A contínua guerra de descontos e preços especiais tem ensinado uma geração de consumidores a comprar pelo preço. O fato de as empresas reduzirem a propaganda em 30 por cento de seu orçamento total de promoção enfraqueceu seu patrimônio de marca. O fluxo infindável das extensões de marca e de linha obscureceu a identidade de marca e levou a uma confusa proliferação de produtos.

Kotler ainda cita também a Internet como um dos fatores mais recentes que não está necessariamente enfraquecendo as marcas nacionais, mas modificando o panorama geral da gestão de marcas. Enquanto algumas empresas digitais “de nascença”, como a Netscape e a America Online, usaram a Internet para ganhar reconhecimento de marca aparentemente da noite para o dia, outras empresas injetaram milhões de dólares em propaganda on-line sem obter nenhum efeito significativo na conscientização de suas marcas.

Os fabricantes reagiram gastando uma quantidade substancial de dinheiro em propaganda e promoção dirigida ao consumidor, para manter forte preferência de marca. Seu preço deve ser

um pouco mais alto para cobrir o alto custo de promoção. Ao mesmo tempo, os distribuidores em massa pressionam os fabricantes a empregar uma parcela maior das verbas promocionais em concessões e acordos comerciais, se desejam espaço adequado nas prateleiras. Uma vez que os fabricantes cedem, têm menos para gastar em propaganda e promoção dirigidas ao consumidor, e sua liderança de marca começa a cair. Esse é, segundo o autor, o dilema do fabricante de marca nacional.

Para manter seu poder de reagir ao mercado, Kotler recomenda às empresas líderes em marketing que invistam pesada e continuamente em P&D, de modo a criar novas marcas, extensões de linha e atributos e aumentar a qualidade. Elas precisam sustentar um forte e agressivo programa de propaganda que atraia o consumidor para manter elevados o reconhecimento e a preferência de marca entre os consumidores. Elas devem encontrar maneiras de formar parcerias com grandes distribuidores de massa, em uma busca conjunta de economias logísticas e estratégias competitivas que produzam economias.

2.6.4 - Decisão de Nome de Marca

Os fabricantes e as empresas de serviços que estabelecem marcas para seus produtos devem escolher quais nomes de marca usar. Há quatro estratégias possíveis.

1. **Nomes individuais:** essa política é seguida pela General Mills (Bisquick, Gold Medal, Betty Crocker, Nature Valley). Uma grande vantagem de uma estratégia de nomes individuais é que a empresa não associa sua reputação à do produto. Se o produto fracassa ou parece ter baixa qualidade, o nome e a imagem da empresa não são afetados. Um fabricante de relógios de pulso de boa qualidade como a Seiko pode lançar uma linha de

qualidade inferior (chamada Pulsar) sem afetar o nome da Seiko. A estratégia permite que a empresa busque o melhor nome para cada novo produto.

2. **Nomes de família abrangentes:** essa política é seguida pela Heinz e pela General Electric.

Um nome de família abrangente também apresenta vantagens. O custo de desenvolvimento é menor, porque não há necessidade de pesquisa de “nome” nem de pesados gastos com propaganda para criar o reconhecimento do nome de marca. Além disso, é bem provável que as vendas do novo produto sejam boas, se o nome do fabricante for bom. A Campbell’s lança novas sopas com seu nome de marca com extrema simplicidade e alcança reconhecimento instantâneo.

3. **Nomes de famílias separados:** essa política é seguida pela Sears (Kenmore para eletrodomésticos, Craftsman para ferramentas e Homart para instalações domésticas).

Quando uma empresa fabrica produtos bem diferentes, não é desejável usar um nome de família abrangente. A Swift and Company desenvolveu nomes de família para suas linhas de presuntos (Premium) e fertilizantes (Vigoro). Quando a Mead Johnson desenvolveu um suplemento alimentar para ajudar as pessoas a ganhar peso, criou um novo nome de família, Nutriment, para evitar confusão com seus produtos para redução de peso, Metrecal. As empresas normalmente inventam diferentes nomes de família para linhas de qualidade diferente, dentro da mesma classe de produtos. Assim, as lojas de alimentos da A&P vendiam três conjuntos de marcas de primeira, segunda e terceira linhas – Ann Page, Sultana e Iona, respectivamente.

4. **Nome comercial da empresa combinado com diferentes nomes de produtos:** essa

estratégia é seguida pela Kellogg (Kellogg’s Rice Krispies, Kellogg’s Raisin Bran e Kellogg’s Corn Flakes). Alguns fabricantes associam o nome de sua empresa a um nome

de marca para cada produto. O nome da empresa legitima o novo produto e o nome individual o identifica.

Uma vez que a empresa decide sua estratégia de nome de marca, ela deve escolher um nome de marca específico. A empresa pode escolher um nome relacionado a uma pessoa (Honda, Estée Lauder), a uma localidade (American Airlines, Kentucky Fried Chicken), à qualidade (Safeway, Duracell) ou a um estilo de vida (Weight Watchers, Healthy Choice), ou então inventar um nome artificial (Exxon, Kodak). Entre as qualidades desejáveis para um nome de marca estão as seguintes:

- Deve sugerir algo a respeito dos benefícios do produto. Exemplos: Beauty-rest, Craftsman, Accutron. No Brasil, bons exemplos são o xampu Seda e o adoçante Zerocal
- Deve sugerir as qualidades do produto, como uma ação ou cor. Exemplos: Sunkist, Spic and Span, Firebird. No Brasil, são casos claros de marcas desse tipo o detergente Brilhante e a esponja de aço Bom-Bril.
- Deve ser fácil de pronunciar, de reconhecer e de lembrar, nomes curtos ajudam. Exemplos: Tide, Crest, Puffs.
- Deve ser inconfundível. Exemplos: Mustang, Kodak, Exxon.
- Não deve apresentar significados negativos em outros países e línguas. Exemplo: Nova é um nome ruim para um carro a ser vendido em países de língua espanhola porque significa “não anda” (no va).

Normalmente, as empresas escolhem nomes de marcas por meio de uma lista de possíveis nomes, discutindo seus méritos, eliminando os que não parecem bons, testando-os com

consumidores-alvo e fazendo a escolha final. Hoje, muitas empresas contratam empresas de pesquisa de marketing para desenvolver e testar nomes.

Muitas empresas lutam para construir um nome de marca singular que possa se tornar intimamente identificado com a categoria de produtos. Os exemplos são Frigidaire, Kleenex, Kitty Litter, Levis, Jell-O, Popsicle, Scotch Tape, Xerox e Fiberglas. Em 1994, a Federal Express abreviou oficialmente sua identidade de marketing para FedEx, um termo que se tornou sinônimo de “entrega de um dia para o outro”. No entanto, identificar um nome de marca com uma categoria de produtos pode ameaçar os direitos exclusivos da empresa a esse nome. Celofane é agora uma marca de domínio público e pode ser usada por qualquer fabricante.

Dado o rápido crescimento do mercado global, as empresas devem escolher nomes de marca que funcionem bem em outros países. Esses nomes devem ter significado e ser pronunciáveis em outras línguas. Uma coisa que a Compaq gostou no nome Presario para sua linha de computadores domésticos é que ela evoca significados similares em várias línguas de origem latina. Em francês, espanhol, latim ou português, Presario possui uma associação igual ou semelhante àquela que tem em inglês. Faz com que alguém imediatamente pense em “empresário”, seja no sentido de dono de empresa ou de produtor teatral. As empresas também não devem usar nomes de propriedade de alguém em outro país. Por exemplo, a Anheuser-Busch não pode usar o nome Budweiser na Alemanha.

2.6.5 - Decisão de Estratégia de Marca

Uma empresa tem cinco escolhas em termos de estratégia de marca. A empresa pode lançar extensões de linha (nomes de marcas existentes estendidos a novos tamanhos ou sabores na

categoria de produtos existentes), extensões de marca (nomes de marca aplicados a categorias de novos produtos), multimarcas (novos nomes de marca lançados na mesma categoria de produtos), novas marcas (novo nome de marca para nova categoria de produtos) e marcas combinadas (marcas que trazem dois ou mais nomes de marcas bem conhecidos).

2.6.5.1 - Extensões de Linha

Extensões de linha consistem em lançar itens adicionais na mesma categoria de produtos sob o mesmo nome de marca, como novos sabores, formas, cores, ingredientes e tamanhos de embalagem. A Danone lançou várias extensões de linha do iogurte Danone, incluindo iogurte “light” e sobremesas como torta de creme com chocolate e menta e crocante de caramelo e maçã. A vasta maioria dos lançamentos de produtos consiste em extensões de linha.

Muitas empresas estão hoje lançando *opções de marca*, que são linhas de marca específicas fornecidas para varejistas ou canais de distribuição específicos. Elas são resultado das pressões que os varejistas fizeram sobre os fabricantes para receber ofertas diferenciadas. Uma fabricante de câmeras fotográficas pode oferecer suas câmeras mais simples para venda no varejo geral, enquanto oferece itens de preço mais elevado somente para lojas especializadas em material fotográfico. Ou a Valentino poderia projetar e fornecer diferentes linhas de ternos e blazers para diferentes lojas de departamentos.

A extensão de linha envolve riscos e tem provocado debates acalorados entre os profissionais de marketing. Um lado negativo das extensões é que podem fazer um nome de marca perder seu significado específico; Ries e Trout (1981) chamam isso de armadilha da extensão de linha. Quando uma pessoa pedia uma Coca-Cola anos atrás, ela recebia uma garrafa de 200 ml. Hoje, o vendedor terá de perguntar: “Coca-Cola clássica ou Cherry Coke? Normal ou diet? Sem

caféina? Garrafa ou lata?” Às vezes, a identidade da marca original é tão forte que sua extensão de linha serve apenas para confundir, e não vende o suficiente para cobrir os custos de desenvolvimento e promoção. O tempero para aves A-1 fracassou porque as pessoas identificam o A-1 com carne de boi; o sabão em pó Clorox foi condenado porque Clorox lembra “alvejante” e as pessoas não querem que suas roupas percam a cor.

Contudo, as extensões de linha podem ter, e geralmente têm, um lado positivo. Elas têm muito mais chance de sobreviver que os produtos novos. Alguns executivos de marketing defendem as extensões de linha como a melhor maneira de construir um negócio. A unidade Kleenex da Kimberly-Clark tem tido um grande sucesso com extensões de linha. “Tentamos ter uma caixa de lenço de papel Kleenex em cada cômodo da casa”, diz um executivo da Kimberly-Clark. “Se houver, ele será usado”. Essa filosofia levou a 20 variedades de lenços de papel Kleenex, incluindo lenços umedecidos, caixas com desenhos de temas infantis para os quartos das crianças e uma caixa “tamanho adulto” com lenços 60 por cento maiores que os Kleenex comuns.

As extensões de linha são também impulsionadas pela competição feroz no mercado, que exige novas ofertas por parte dos concorrentes. A Nabisco teve tanto sucesso com os biscoitos Snackwell Fat Free que todos os concorrentes tiveram de estender suas linhas de produtos para se defender. Um estudo feito por Reddy, Holack e Bhat examinou o que faz uma extensão de marca ser bem-sucedida ou não. Os dados de 75 extensões de linha de 34 marcas de cigarros durante um período de mais de 20 anos revelaram que as extensões de linha de marcas fortes, de marcas simbólicas, de marcas com apoio de promoção e propaganda pesadas e aquelas que entram mais cedo em uma subcategoria são mais bem sucedidas. O porte da empresa e sua competência de marketing também contam.

2.6.5.2 - Extensões de Marca.

Uma empresa pode usar seu nome de marca existente para lançar novos produtos em outras categorias. A Honda usa seu nome de empresa em diferentes produtos como automóveis, motocicletas, máquinas de remover neve, aparadores de grama, motores marítimos e jet-skis. Isso permite a Honda anunciar que pode colocar “seis Hondas numa garagem”. As lojas Gap agora têm seu nome em sabonetes, loções, xampus, condicionadores, gel de banho, sais de banho e perfumes. Uma nova tendência em construção de marca corporativa é que as corporações estão licenciando seus nomes para fabricantes de uma grande faixa de produtos – de roupas de cama e calçados.

A estratégia de extensão de marca oferece muitas das mesmas vantagens que as extensões de linha. A Sony coloca seu nome na maioria de seus produtos eletrônicos e estabelece instantaneamente a alta qualidade do novo produto. Como a extensão de linha, a extensão de marca também envolve riscos. O novo produto pode desapontar os compradores e afetar o respeito pelos outros produtos da empresa. O nome de marca pode não ser apropriado para o novo produto – já pensou comprar ketchup da Standard Oil ou perfumes da Boeing? O nome da marca pode perder seu posicionamento especial na mente do consumidor devido a superextensão. Quando os consumidores deixam de associar uma marca com um produto específico ou produtos altamente similares, ocorre a *diluição de marca*. Uma marca é tanto mais forte quanto mais estreito for seu foco. Richard Branson, o extravagante diretor-presidente e fundador do Virgin Group, de Londres, está ambiciosamente colocando o nome de Virgin em diversos produtos. Contudo, os críticos acham que ele está diluindo a marca Virgin.

As empresas que estão tentadas a transferir seu nome de marca devem pesquisar se as associações da marca combinam bem com o novo produto. Os melhores resultados ocorreriam

quando os nomes de marca produzissem vendas tanto do produto novo quanto do existente. Um resultado aceitável seria aquele em que o novo produto vendesse bem sem afetar as vendas do produto existente.

2.6.5.3 - Multimarcas

Uma empresa geralmente lança marcas adicionais na mesma categoria de produtos. Às vezes, a empresa está tentando estabelecer características diferentes para apelar a diferentes motivos de compra. Assim, a Procter & Gamble produz nove diferentes tipos de sabão em pó. Uma estratégia de estabelecimento múltiplo de marcas também permite que a empresa detenha mais espaço na prateleira dos distribuidores e proteja sua marca dominante instituindo *marcas de flanco*. A Seiko estabeleceu diferentes nomes de marcas para seus relógios de pulso de maior preço (Seiko Lasalle) e menor preço (Pulsar), para proteger seus flancos. Algumas vezes a empresa herda diferentes nomes de marca no processo de adquirir concorrentes. A Electrolux, multinacional sueca, possui uma coleção de nomes de marcas adquiridas (Frigidaire, Kelvinator, Westinghouse, Zanussi, White, Gibson) para sua linha de eletrodomésticos.

O maior perigo ao lançar multimarcas é que todas devem obter apenas uma pequena participação de mercado, e talvez nenhuma seja particularmente rentável. A empresa terá dissipado seus recursos em diversas marcas, em vez de construir poucas marcas altamente rentáveis. Idealmente, as marcas de uma empresa dentro de uma categoria devem canibalizar as marcas da concorrência, e não as suas próprias. Na pior das hipóteses, o lucro líquido com multimarcas deve ser maior, mesmo que haja canibalismo.

2.6.5.4 - Novas Marcas

Quando uma empresa lança produtos em uma nova categoria, pode acontecer de nenhum dos nomes de marcas existentes ser apropriado. Se a Timex decide fabricar escovas de dentes, não é apropriado chamá-las de escovas Timex. Contudo, estabelecer um novo nome de marca no mercado norte-americano para um artigo de consumo de massa pode custar de 50 a 100 milhões de dólares.

2.6.5.5 - Marcas Combinadas

Um fenômeno crescente é o surgimento de *marcas combinadas* (também chamadas *marcas duplas*), em que duas ou mais marcas conhecidas são combinadas em uma oferta. Cada patrocinador espera que o outro nome de marca fortaleça a preferência ou a intenção de compra. No caso de produtos embalados em conjunto, cada marca espera poder alcançar um novo público pela associação com a outra marca.

A combinação de marcas assume diversas formas. Uma é a *marca combinada de ingrediente*, como quando a Volvo anuncia que usa pneus Michelin, ou a combinação de brownies da Betty Crocker com a calda de chocolate da Hershey. Outra forma é o uso da combinação de marcas da mesma empresa, como a General Mills anunciando os iogurtes Trix e Yoplait. Outra forma é a *marca combinada em uma joint-venture*, como nos casos das lâmpadas da General Electric e Hitachi no Japão e do cartão de crédito Citibank Aadvantage. Por fim, existe a *marca combinada de múltiplos patrocinadores*, como é o caso da Taligent, uma aliança tecnológica entre a Apple, a IBM e a Motorola.

Muitos fabricantes fazem componentes – motores, chips de computador, fibras para carpetes – que entram nos produtos de marca finais e cuja identidade individual normalmente se perde.

Esses fabricantes esperam que sua marca seja apresentada como parte de um produto final. Entre os poucos fabricantes de componentes que foram bem-sucedidos em construir uma identidade separada estão a Intel, a Nutrasweet e a Gortex. A campanha de marca dirigida ao consumidor da Intel convenceu muitos compradores de PCs a comprarem somente marcas de computadores com “Intel inside”. Como resultado, os principais fabricantes – IBM, Dell, Compaq – compram chips da Intel a um preço superior ao que pagariam se fossem comprar chips equivalentes de um fornecedor desconhecido. A Searle convenceu muitos consumidores de bebidas a procurar o Nutrasweet como ingrediente. Os fabricantes de roupas podem cobrar um preço mais alto se suas peças incluírem o Gortex. Apesar dessas histórias de sucesso, a maioria dos fabricantes de componentes acha difícil convencer os compradores a insistir em um certo componente, material ou ingrediente no produto final. Um consumidor dificilmente escolhe um carro por causa das velas Champion ou pelo carpete Stainmaster.

2.6.5.6 - Decisão de Reposicionamento de Marca

Mesmo com uma marca bem posicionada, a empresa pode precisar reposicioná-la mais tarde, quando enfrentar novos concorrentes ou mudanças nas preferências do cliente.

2.7 - A Abordagem de Aaker sobre Estratégias de Marcas

2.7.1 - Introdução

Segundo Aaker (1996), existe hoje em muitas organizações uma proliferação de marcas e de extensões de marcas, além de um desnorteante conjunto de papéis de marcas entrelaçados e com frequência inconsistente. Pior ainda, mesmo que haja estratégia relativa a uma marca, em

um contexto, não existe na maioria das vezes estratégia alguma que coordene os outros contextos e papéis das marcas (ou então existe uma estratégia pavorosamente inadequada). Não há conceitos sobre como as marcas e seus papéis se encaixam. Não há planos para o futuro; cada decisão de atribuição de marca é tomada separadamente, mesmo que a seqüência de extensões de marca venha a afetar o sucesso e as percepções finais sobre as marcas e seus relacionamentos. Inexiste também uma estrutura conceitual que ajude os clientes a lidar com a confusão resultante.

Encarar um conjunto de marcas como um sistema ajuda a criar uma estratégia eficiente de atribuição de marcas. As marcas não existem isoladamente, mas sim em relacionamento com as outras marcas do sistema. Um papel importante para cada marca é auxiliar as outras marcas do sistema a evitar a confusão ou o uso de uma identidade inconsistente. A idéia é criar sinergia e visibilidade e evitar mensagens conflitantes.

Uma das receitas do sucesso estratégico é, segundo o autor, criar e alavancar vantagens. Com sua conscientização, sua qualidade percebida, suas associações e a fidelidade dos clientes, a marca é normalmente o ativo mais poderoso que a empresa possui. A questão estratégica é, portanto, saber como a marca pode ser alavancada para criar entidades de negócios maiores e mais sólidas. A forma mais simples, segundo Aaker, é criar expansões de linha dentro da classe de produtos existente. A alavancagem da marca para cima ou para baixo, na classe de produtos existente, é outra opção freqüentemente necessária em termos estratégicos, mas que o autor afirma apresentar riscos significativos. Já a extensão da marca – ou seja, ampliar a marca para outras classes de produtos – é, para Aaker, a forma definitiva de alavancagem.

Desenvolvendo a idéia de encarar um conjunto de marcas como um sistema, Aaker apresenta em 2000 o conceito de arquitetura de marca. A arquitetura de marca é definida pelo autor como

uma estrutura para organizar o portfólio de marcas de um empreendimento, especificando os papéis destas, a natureza dos relacionamentos entre elas e os diferentes contextos de marca no que diz respeito a produtos e seus respectivos mercados. Para Aaker, uma arquitetura de marca bem concebida e gerenciada pode gerar clareza, sinergia e alavancagem de marca, em vez de um foco difuso, confusão no mercado e desperdícios em construções de marcas.

Para o autor, os relacionamentos entre as marcas constituem um elemento-chave na construção da arquitetura da marca, sendo que a definição desses relacionamentos se dá em função do papel impulsionador desempenhado pelas marcas endossantes e pelas submarcas.

No que se refere a marcas endossantes, um endosso por uma marca estabelecida traz credibilidade e substância à oferta. As marcas endossantes normalmente representam as organizações, e não os produtos, porque os fatores associados a organizações – como inovação, liderança e confiança – são particularmente relevantes no contexto de endosso. Além disso, pelo fato de as endossantes estarem de certo modo isoladas das marcas que endossam, essas associações provavelmente não serão afetadas, segundo o autor, pelo desempenho da marca endossada.

Com relação às submarcas, Aaker as define como marcas relacionadas a uma marca-mestra (ou marca-mãe, guarda-chuva ou de alcance) que aumentam ou modificam as associações dessa marca-mestra, que é principal estrutura de referência, embora seja estendida pela submarcas, que acrescentam associações, uma personalidade de marca e até vigor. Para Aaker, um papel comum de uma submarca é estender uma marca-mestra para um novo segmento significativo.

As submarcas descritivas (ou descritoras) simplesmente descrevem o que é oferecido. Na marca GE Appliance, a marca “Appliance” é uma descritora: ainda é uma marca, mas com responsabilidade limitada.

O papel da marca impulsionadora reflete o grau no qual uma marca conduz a decisão de compra e tira proveito da experiência.. Segundo o autor, quando se pergunta a uma pessoa: “Que marca você comprou (ou utilizou)?”, a resposta mais freqüente será a marca que desempenhou o principal papel de orientador da decisão. As marcas endossantes, submarcas e marcas descritoras podem, potencialmente, assumir o papel de impulsionadoras. A submarca ThinkPad, por exemplo, é o fator impulsionador do laptop ThinkPad da IBM (as pessoas dirão que são proprietárias de um ThinkPad, e não de um computador IBM).

As submarcas e as marcas endossantes são, segundo Aaker, as mais importantes variáveis nos relacionamentos, porque declaram a natureza do relacionamento de contexto produto-mercado entre as duas marcas. Para ajudar a compreender este contexto e a selecionar os papéis das marcas no mesmo, Aaker cria uma ferramenta denominada de espectro do relacionamento de marcas.

O espectro do relacionamento de marcas (ver Figura 5) ajuda a posicionar as várias opções para os papéis do contexto produto-mercado. Segundo o autor, o espectro reconhece que essas opções definem um *continuum* que envolve quatro estratégias básicas e nove subcategorias. As quatro estratégias básicas são:

1. Casa de marcas
2. Marcas endossadas
3. Submarcas sob uma marca-mestra
4. Casa com marca

Fonte: Aaker (2000)

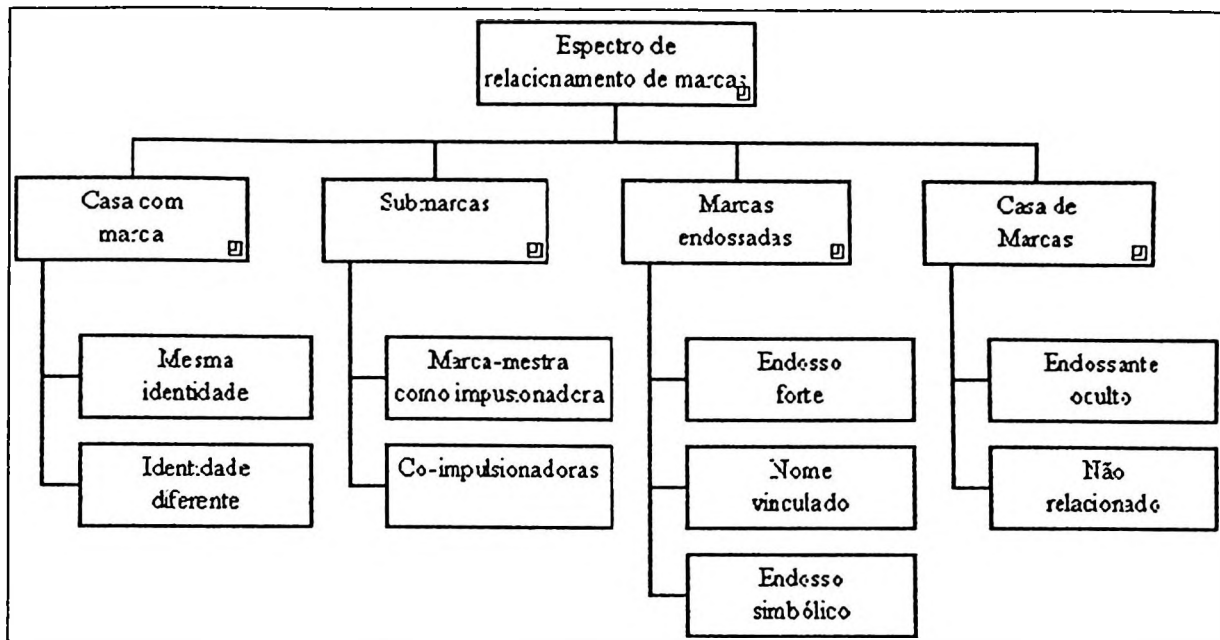


Figura 5 – Espectro do relacionamento de marcas

A posição de cada estratégia no espectro mostrado na Figura 4 reflete o grau em que as marcas (por exemplo, a marca-mestra e a submarca ou a marca endossante e a marca endossada) ficam separadas na execução da estratégia e, por fim, na mente do cliente. A separação máxima ocorre no lado direito do espectro, na casa de marcas, onde as marcas sustentam-se por si só. Andando para a esquerda, há um relacionamento entre marca endossante e marca endossada, porém as marcas ainda estão muito separadas. Ainda mais para a esquerda, o relacionamento entre a marca-mestra e as submarcas é mais restrito (a submarca pode refinar e fortalecer a marca-mestra, mas não pode se distanciar muito da identidade dela). Já em uma casa com marca (no final, à esquerda), a marca-mestra é a impulsionadora e as submarcas são, segundo Aaker, normalmente descritoras, com pouca responsabilidade impulsionadora.

Assim sendo, o autor procura evidenciar que o espectro de relacionamento está relacionado com o papel de impulsionador. No final, à direita, na casa de marcas, cada marca tem seu próprio papel de impulsionadora. Com uma marca endossada, a endossante, em geral,

desempenha um papel de impulsionadora relativamente menor. Com as submarcas, a marca-mestra divide o papel de impulsionadora. No final, à esquerda, na casa com marca, a marca-mestra geralmente tem o papel de impulsionadora e qualquer submarca descritiva tem pouca ou nenhuma responsabilidade.

Abaixo das quatro estratégias de relacionamento de marca há nove subcategorias. Segundo Aaker, cada uma delas posiciona-se no espectro com base no grau de separação da marca que implicam.

2.7.2 - Estratégia Casa de Marcas

Aaker afirma que o contraste entre uma casa com marca e uma casa de marcas caracteriza os dois extremos de arquitetura de marcas alternativas. Enquanto uma casa com marca utiliza uma única marca-mestra (por exemplo: Caterpillar, Sony, Nike, Kodak) para abranger um conjunto de ofertas que opera apenas com submarcas descritivas, uma casa de marcas contém marcas independentes e não relacionadas umas com as outras, que se sustentam sozinhas e maximizam seu impacto no mercado.

O autor cita a Procter & Gamble como uma casa de marcas que opera mais de 80 grandes marcas que possuem pouca relação com a Procter & Gamble, ou mesmo uma com as outras. Segundo Aaker, esta estratégia implica no sacrifício da economia de escala e de sinergias, que são possíveis quando uma marca é alavancada por múltiplos negócios que fazem uso dela. Além disso, as marcas que isoladamente não justifiquem investimentos correm risco de estagnação e declínio. Por outro lado, a estratégia da casa de marcas permite que as empresas vinculem claramente as marcas a seus benefícios funcionais e dominem os segmentos de nicho. Não é preciso abrir mão de nada no posicionamento de uma determinada marca a fim de aco-

modar sua utilização em outros contextos produto-mercado, uma vez que cada marca relaciona-se diretamente com o cliente de cada nicho, com uma proposta de valor perfeitamente direcionada.

Para Aaker, atingir mercados de nicho com propostas de benefícios funcionais não é a única razão para utilizar uma estratégia de casa de marcas. Outras razões são apresentadas pelo autor:

- Evitar uma associação de marca que seria incompatível com uma oferta (por exemplo, a Volkswagen afetaria de maneira adversa as imagens da Porsche e da Audi, se as marcas estivessem vinculadas).
- Sinalizar vantagens revolucionárias, com novas ofertas (por exemplo, a decisão da Toyota de lançar seu carro de luxo com o nome Lexus separado).
- Criar e ser o “dono” de um nome que encerre uma idéia associada a uma classe de produto, um nome forte que reflita um benefício fundamental (por exemplo, a escova de dentes Reach, que significa alcance).
- Evitar ou minimizar o conflito de canais (marcas específicas e exclusivas para cada tipo de canal de distribuição). Quando marcas não relacionadas são vendidas por canais concorrentes, normalmente não há conflito.

Desdobrando a estratégia “Casa de Marcas”, Aaker apresenta duas subcategorias abrangidas por esta estratégia:

- **Marca não-relacionada:** representa a estratégia mais extrema de uma casa de marcas. Poucas pessoas, por exemplo, sabem que Head & Shoulders e Pantene (xampus) são produtos da mesma empresa (Procter & Gamble).

- **Endossante oculto:** uma marca de endossante oculto (shadow) não está visivelmente vinculada à marca endossada, porém muitos consumidores estão cientes do vínculo. Essa subcategoria de estratégia provê algumas das vantagens de ter uma organização conhecida apoiando a marca, ao mesmo tempo em que minimiza a contaminação por associação. O fato de as marcas não estarem vinculadas de maneira visível reforça cada uma delas, mesmo quando o vínculo é descoberto. Esse fato informa que a organização tem consciência de que a marca endossada pela marca oculta representa um produto e um segmento de mercado totalmente diferentes (por exemplo, o endosso oculto da força financeira e a reputação da Toyota à marca Lexus ou o endosso oculto da Disney à marca Touchstone).

2.7.3 - Estratégia Marcas Endossadas

Assim como na estratégia casa de marcas, as marcas endossadas são independentes, mas também são endossadas normalmente por uma marca organizacional. Segundo Aaker, embora um endosso possa ajudar a modificar a imagem da marca endossada, seu principal papel é garantir credibilidade à marca endossada e conquistar a fidelidade do comprador ou usuário. O endosso é como fazere um sinal para o consumidor, dizendo que o nome é apenas um jogo, um pouco de personalidade própria.

Outro motivo para endossar uma marca é proporcionar algumas associações úteis para o endossante. Um novo produto bem-sucedido e com vigor ou um líder estabelecido de mercado pode fortalecer um endossante. Por exemplo, quando a Nestlé comprou e endossou a Kit-Kat, uma marca de chocolate líder no Reino Unido, seu propósito não era tanto ajudar a Kit-Kat, mas associar o sucesso da Kit-Kat à Nestlé. Em outro setor, o endosso da 3M aos papéis adesivos Post-it provavelmente favoreceu tanto a 3M quanto a Post-it Notes.

No desdobramento da estratégia “Marcas Endossadas”, o autor apresenta as seguintes subcategorias:

- **Endossante simbólico:** consiste em uma variante da estratégia de marcas endossadas, utilizada quando a marca do endossante (normalmente uma marca-mestra envolvida em diversos contextos de mercado do produto) é julgada menos importante do que a marca endossada. O endossante simbólico pode ser indicado por uma logomarca (como, por exemplo, a lâmpada da GE), uma declaração (“uma empresa Sony”), ou outro artifício. De qualquer forma, é a marca endossada que estará em destaque. O papel do endossante simbólico é promover a relação visível e proporcionar, especialmente para as novas marcas, tranquilidade para o cliente e credibilidade, embora ainda permita às marcas endossadas a máxima liberdade para criar suas próprias associações. Para Aaker, um endossante simbólico é preferível a um endosso forte, quando a marca endossada precisa de mais distância do endossante. Este pode ter associações indesejáveis, ou a marca endossada pode ser uma inovação que precisa de mais independência para dar credibilidade à sua posição. Ainda segundo o autor, um endossante simbólico representa a primeira etapa de uma alteração gradual do nome: um endossante simbólico torna-se um endosso forte, depois uma co-marca e, finalmente, uma marca-mestra impulsionadora. Para Aaker, um erro comum é exagerar o impacto de um endossante simbólico quando este não é muito conhecido e bem aceito pelo público, ou quando a marca endossada é bem aceita e estabelecida em seu próprio direito, não precisando das garantias de um endossante.
- **Nome vinculado:** consiste em outra variante de endosso, no qual um nome com elementos comuns cria uma família de marcas com um endossante implícito, permitindo que marcas

--

diferentes tenham sua própria personalidade e associações, mas também um vínculo sutil com uma marca-mestra ou guarda-chuva. O autor cita o McDonald's, como exemplo, com o Egg McMuffin, o Big Mac, o McRib, o McPizza, o McKids, o Chicken McNuggets, o McApple, etc. O "Mc" em cada nome cria um endosso implícito por parte do McDonald's, embora o endosso tradicional não esteja presente. Segundo Aaker, nomes vinculados permitem mais propriedade e diferenciação do que uma estratégia de marcas descritoras (algo como "Ribes do McDonald's" ou "pizza do McDonald's"). Em suma, um nome vinculado proporciona os benefícios de um nome separado sem ter que estabelecer um segundo nome e vinculá-lo a uma marca-mestra.

- **Endossantes fortes:** um endossante forte é visualmente indicado por uma apresentação de bastante destaque (tais como a Highland da 3M, a Polo Jeans da Ralph Lauren, a Lycra da Dupont etc). Um endossante forte normalmente desempenha melhor um papel significativo de impulsionador do que um endossante simbólico ou um relacionamento de nome vinculado. Portanto, segundo o autor, deve ter credibilidade no contexto produto-mercado e em associações às quais se adapte.

2.7.4 - Estratégia Submarcas

Aaker destaca a submarca como uma forte ferramenta para desempenhar um papel de impulsionadora, ao adicionar associações relevantes para o cliente e que fazem a marca-mestre parecer mais diferenciada e atraente. Segundo o autor, uma submarca pode também ampliar a marca-mestra, permitindo que esta concorra em áreas nas quais de outra forma não se encaixaria.

Um outro aspecto destacado da utilização da estratégia é quando uma submarca pode sinalizar que uma nova oferta é uma novidade que vale a pena ser anunciada. Para ilustrar este aspecto, Aaker cita a Intel, afirmando que o desenvolvimento da submarca Pentium em parte pretendeu sinalizar a presença de uma nova geração de chips significativamente mais avançados.

O autor também afirma que a submarca pode alterar a imagem da marca-mestra, adicionando uma associação de atributo ou benefício, vigor e personalidade. Neste sentido, Aaker cita vários casos e entre eles podem ser destacados a Microsoft Office (que adiciona uma associação de aplicação à marca de sistema operacional da Microsoft), o Audi TT (que adiciona vigor e personalidade a uma marca-mestra estabelecida, que é considerada de qualidade e confiável, porém caracterizada como “pesada” e associada ao conservadorismo alemão).

Aaker afirma que o vínculo entre submarcas e sua marca-mestra é mais estreito do que aquele existente entre as marcas endossadas e seus endossantes. Em função dessa maior proximidade, uma submarca tem potencial considerável para afetar as associações da marca-mestra (o que pode, segundo o autor, representar tanto um risco como uma oportunidade). A marca-mestra, diferente de uma marca de endossante, desempenhará normalmente um papel maior de impulsionadora. Dessa forma, se a Revolutionary Lipcolor for uma submarca para a Revlon em vez de uma marca endossada (com a denominação “Revolutionary Lipcolor da Revlon”), terá menos liberdade para criar uma imagem de marca diferente.

Quanto ao papel da submarca, Aaker afirma que esta pode servir como um descritor, um impulsionador ou alguma combinação dos dois. Para o autor, uma “verdadeira” submarca envolve um papel significativo desta como impulsionadora (como, por exemplo, a submarca Presario em Compaq Presario). Se a submarca for tão importante quanto a marca-mestra, existe

uma situação que Aaker define de submarca co-impulsionadora (cita como exemplo a submarca Walkman em Sony Walkman). Se a submarca for uma impulsionadora dominante, Aaker já não a considera como submarca, mas uma marca endossada.

Por outro lado, se a submarca for puramente descritiva (exemplo: GE Jet Engines), a estratégia pode, segundo o autor, ser chamada de “casa com marca”, uma vez que a marca-mestra é o impulsionador dominante, ou seja, um nome puramente descritivo raramente desempenhará um papel de impulsionador.

Reforçando o papel da submarca como impulsionadora, Aaker caracteriza, de forma mais detalhada, as duas subcategorias na categoria “Submarcas”:

- **Submarca como co-impulsionadora:** situação onde a marca-mestra e a submarca assumem concomitantemente o papel de impulsionadoras. A marca-mestra está desempenhando mais do que um papel de endossante. Aaker cita o exemplo do Gillette Sensor, em que os clientes estão comprando e utilizando tanto Gillette como Sensor. Nesse caso, segundo o autor, uma marca não domina a outra. A marca-mestra, nesse caso, já tem credibilidade real na classe do produto. A Gillette, com suas inovações ao longo dos anos, tornou-se uma marca que desfruta de fidelidade na categoria de barbeadores. Já a marca Sensor representa um barbeador particularmente inovador, de forma que a marca também merece e recebe fidelidade. Aaker ressalta que o emprego desta estratégia deve levar em conta o fato das marcas apresentarem qualidade comparativamente equivalentes. Caso isso não ocorra, a associação entre as marcas poderia ofuscar aquela de maior prestígio (que seria “nivelada por baixo”).
- **Marca-mestra como a impulsionadora principal:** situação onde a marca-mestra é a impulsionadora principal. A submarca é mais do que uma descritora, porém desempenha

um papel menor no processo de compra e nas experiências de utilização. Aaker cita como exemplo um cliente da Dell Dimension, que acredita estar comprando e utilizando um computador Dell (e não um Dell Dimension), embora a submarca Dimension possa indicar um modelo em particular e possa ter um impacto sobre a compra. Para Aaker, quando a submarca desempenha um papel menor como impulsionadora, isso implica que não se deve aplicar muitos recursos na submarca e que a ênfase deve ser dada à marca-mestra. Segundo o autor, com muita frequência, há uma ilusão de que a submarca tem um brand equity próprio no mercado e um status de co-impulsionadora (especialmente quando as submarcas já estão no mercado há muitos anos). Porém, estas submarcas normalmente têm menos brand equity do que se presume. Aaker afirma que, ao escolher a arquitetura de marca, é importante descobrir quais submarcas têm brand equity significativo para evitar construir marcas que careçam de potencial.

2.7.5 - Estratégia Casa com Marca

Nesta estratégia, segundo Aaker, uma marca-mestra passa de principal impulsionadora para dominante, enquanto a submarca descritiva passa de um papel minoritário para pouco ou nenhum papel. A utilização da estratégia casa com marca são evidentes em organizações como Honda, Sony, Adidas, Disney, Levi's, Nike, Mitsubishi, etc.

Para o autor, esta opção alavanca uma marca estabelecida, exigindo um investimento mínimo em cada nova oferta, além de fortalecer a clareza da oferta e a sinergia. Uma única marca comunicada por todos os produtos de uma empresa ao longo do tempo é muito mais fácil de ser compreendida e lembrada do que uma dezena de marcas individuais, cada uma com suas próprias associações.

Uma casa com marca normalmente maximiza a sinergia, quando a participação em um mercado de produto cria associações e visibilidade que podem se ajudar mutuamente (a exposição de marca em um negócio proporcionando visibilidade e fortalecendo a conscientização de marca em todos os outros negócios que utilizam a mesma marca).

Aaker recomenda a utilização da estratégia como “opção padrão” quando uma nova oferta precisa de um nome de marca. Abrigar esta nova oferta em uma casa com marca já existente proporcionará sinergia, clareza e alavancagem, sendo que qualquer outra estratégia exigiria razões convincentes.

Por outro lado, o autor aponta as principais limitações desta estratégia:

- quando marcas são ampliadas para uma vasta linha de produtos, a capacidade da empresa de focalizar segmentos de mercado específicos se torna prejudicada.
- muitas vendas e um lucro considerável são atingidos quando a marca-mestra apresenta algum problema. Aaker faz uma analogia com uma marca muito ampliada, comparando-a a um grande caminhão ou um barco difícil de ser manobrado, uma vez que seu peso trabalha a favor da direção anteriormente tomada (uma espécie de “inércia” de marca).

Aaker afirma que quando a mesma marca é utilizada em vários produtos, segmentos e países, normalmente está implícita uma de duas hipóteses (segundo o autor, ambas contraproducentes) para a criação de uma arquitetura de marca ideal:

- **Identidades diferentes:** podem existir diferentes identidades e posições de marca em cada um dos contextos em que atua, apesar do nome de marca comum.
- **Mesma identidade:** pode haver uma única identidade e posição de marca em todos os diferentes contextos em que a marca atua.

Para Aaker, a utilização de dezenas de identidades cria anarquia de marca, constituindo-se em uma “anti-receita” para uma construção de marcas eficiente e eficaz. Por outro lado, a imposição de uma única identidade implica no risco de abrir mão de muita coisa, o que pode ser ineficaz em muito dos contextos envolvidos. Para o autor, normalmente é necessário que haja um número limitado de identidades que compartilhem elementos comuns, embora também tenham elementos distintos (por exemplo, a GE Capital exige certas associações não apropriadas para a GE Appliances).

2.7.6 - Seleção do Posicionamento no Espectro de Relacionamento de Marcas

Aaker afirma que cada contexto é diferente, sendo difícil generalizar sobre o momento adequado para utilizar uma subcategoria do espectro de relacionamento e como unir conjuntos de marcas e seus relacionamentos em uma arquitetura de marca composta. Com o objetivo de fornecer um meio estruturado para análise destas questões, Aaker sugere um questionário com quatro questões-chave:

1. A marca-mestra contribui para a oferta acrescentando...
 - Associações que fortalecem a proposta de valor?
 - Credibilidade por meio das associações organizacionais?
 - Visibilidade?
 - Eficiência na comunicação, resultando em vantagens de custo?
2. A marca-mestra será reforçada pela associação com a nova oferta?
3. Existe uma necessidade convincente para uma marca separada porque...
 - Criará e terá propriedade de uma associação?

- Representará uma oferta nova e diferente?
- Evitará uma associação?
- Reterá clientes?
- Captará clientes?
- Evita conflito de canais?

4. O negócio comportará um novo nome de marca?

Segundo Aaker, respostas positivas às questões 1 e 2 indicarão um deslocamento no espectro de relacionamento de marcas para a esquerda, em direção à “Casa com Marca”. Respostas positivas às questões 3 e 4 implicam um deslocamento no espectro de relacionamento para a direita, em direção a “Casa de Marcas”.

Para o autor, o espectro de relacionamento de marcas, com suas quatro estratégias básicas de construção de marcas, é uma ferramenta poderosa; entretanto, Aaker afirma que quase todas as organizações utilizarão uma mistura de todas elas, sendo raro a ocorrência de uma “Casa de Marcas” ou uma “Casa com Marcas” pura.

Aaker afirma que as decisões referentes à arquitetura de marca e ao espectro de relacionamento de marcas são dirigidas, em grande parte, pela estratégia de negócios da empresa, o que torna o ambiente de mercado também um forte impulsionador das decisões de arquitetura de marca. As hipóteses dos estrategistas de marca sobre o mercado (tendências, necessidades não atendidas, abordagens alternativas de segmentação e estrutura de mercado do setor) são consideradas por Aaker como questões fundamentais que demandam avaliação e esclarecimento.

2.8 - A Abordagem de Kotler sobre Estratégias de Distribuição:

2.8.1 - Introdução

Segundo Kotler, a maioria dos fabricantes não vende seus produtos diretamente para os consumidores finais. Entre eles há vários intermediários realizando diversas funções. Esses intermediários constituem um canal de marketing (também chamado canal comercial ou canal de distribuição).

Alguns intermediários – como atacadistas e varejistas – compram, adquirem direitos e revendem os produtos; são chamados de *comerciantes*. Outros – corretores, representantes dos fabricantes, representantes de vendas – buscam clientes e podem negociar em nome do fabricante, sem, no entanto, possuir direito sobre os produtos; são chamados de *representantes*. Outros ainda – transportadoras, armazéns independentes, bancos, agências de publicidade – dão apoio ao processo de distribuição, mas não têm direitos sobre os produtos nem negociam compras ou vendas; são chamados de *facilitadores*. Assim sendo, Kotler define canais de marketing como conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo.

Procurando caracterizar o tipo de trabalho realizado pelos distribuidores, Kotler explora as razões pelas quais um fabricante delega parte do trabalho de vendas a intermediários, renunciando a uma parte do controle sobre como e para quem os produtos são vendidos. Segundo o autor, os fabricantes obtêm diversas vantagens com a utilização de intermediários, a saber:

- Muitos fabricantes não dispõem de recursos financeiros para comercializar seus produtos diretamente. Por exemplo, a General Motors vende os carros que fabrica por meio de mais

de 8100 revendedores apenas na América do Norte. Mesmo para a General Motors, seria difícil levantar o capital necessário para adquirir todos os seus revendedores.

- Em alguns casos, a comercialização direta simplesmente não é viável. A empresa William Wrigley Jr. não acha prático abrir pequenas lojas de goma de mascar em todo o mundo ou vender chicletes pelo correio. Para isso, a empresa teria que vender a goma de mascar com outros produtos pequenos e acabar entrando no ramo de lojas de conveniência e mercados. A Wrigley considera mais fácil trabalhar por meio da extensa rede de empresas independentes de distribuição.
- Os fabricantes que estabelecem seus próprios canais podem obter um retorno maior investindo mais em seu negócio principal. Se uma empresa obtém um retorno de 20 por cento sobre a fabricação e de apenas 10 por cento sobre o varejo, não tem sentido pensar em estabelecer um varejo próprio.

Kotler afirma que, em geral, os intermediários alcançam maior eficiência quando disponibilizam mercadorias em larga escala e as tornam acessíveis aos mercados-alvo. Por meio de seus contatos, experiência, especialização e escala de operação, os intermediários normalmente oferecem à empresa mais do que ela pode conseguir trabalhando sozinha. Citando autores como Stern e El-Ansary, destaca que os intermediários facilitam o fluxo de mercadorias e serviços, diminuindo a distância entre a variedade de mercadorias e serviços oferecida pelo fabricante e a variedade necessária para atender à demanda exigida pelo consumidor. Essa distância resulta do fato de os fabricantes normalmente produzirem uma grande quantidade de uma variedade limitada de mercadorias, enquanto os consumidores normalmente desejam uma quantidade limitada de uma grande variedade de mercadorias.

Um canal de marketing transfere as mercadorias dos fabricantes para os consumidores. Ele preenche as lacunas de tempo, local e posse que separam as mercadorias e os serviços daqueles que precisam dessas mercadorias ou serviços ou os desejam. Os membros do canal de marketing realizam várias funções-chave, entre elas:

- Reunir informações sobre clientes potenciais e regulares, concorrentes e outros participantes e forças do ambiente de marketing.
- Desenvolver e disseminar mensagens persuasivas para estimular a compra.
- Entrar em acordo sobre preço e outras condições para que se possa realizar a transferência de propriedade ou posse.
- Formalizar os pedidos junto aos fabricantes.
- Levantar os recursos para financiar estoques em diferentes níveis no canal de marketing.
- Assumir riscos relacionados à operação do canal.
- Fornecer condições para a armazenagem e a movimentação de produtos físicos.
- Fornecer condições para o pagamento das faturas dos compradores por meio de bancos e outras instituições financeiras.
- Supervisionar a transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa para outra organização ou pessoa.

Segundo o autor, algumas destas funções (movimentação de produtos físicos, transferência de propriedade, promoção) constituem um *fluxo à frente* da atividade da empresa para o cliente. Outras funções (pedido e pagamento) constituem um *contrafluxo* dos clientes para a empresa. Outras ainda (informações, negociação, finanças e o ato de assumir riscos) ocorrem em ambas as direções.

2.8.2 - Níveis de Canal

O fabricante e o consumidor final fazem parte de todos os canais:

- Um canal de nível zero (também chamado canal de marketing direto) consiste em um fabricante que vende diretamente para o consumidor final. Os melhores exemplos são as vendas feitas de porta em porta, reuniões domiciliares com demonstrações (reuniões de vendas), mala direta, telemarketing, vendas pela televisão, vendas pela internet e lojas do próprio fabricante. As representantes da Avon vendem cosméticos de porta em porta; os representantes da Tupperware fazem reuniões de vendas para vender recipientes para alimentos; a Franklin Mint vende itens de colecionador por meio de mala direta; os corretores da Shearson-Lehman utilizam o telefone para procurar novos clientes; alguns fabricantes de equipamentos de condicionamento físico vendem por intermédio de comerciais de televisão ou de “infomerciais”, e a Singer vende suas máquinas de costura em suas próprias lojas.
- Um canal de um nível conta com um único intermediário de vendas, como um varejista.
- Um canal de dois níveis conta com dois intermediários. Nos mercados de bens de consumo, estes são normalmente um atacadista e um varejista.
- Um canal de três níveis contém três intermediários. No setor de carnes embaladas, os atacadistas vendem para atacadistas especializados, que vendem para pequenos varejistas.

Segundo o autor, há canais de marketing ainda mais extensos. No Japão, a distribuição de produtos alimentícios pode envolver até seis níveis. A partir da perspectiva do fabricante, obter informações sobre consumidores finais e manter o controle torna-se mais difícil à medida que o número de níveis do canal aumenta.

Um fabricante de mercadorias para consumo industrial pode utilizar sua força de vendas para vender diretamente para seus clientes industriais ou pode vender para distribuidores do setor industrial em questão, que vendem para os clientes industriais. Pode também vender por meio de seus próprios representantes ou divisões de vendas diretamente para os clientes industriais, ou indiretamente através de distribuidores industriais. Os canais de marketing de nível zero e de um e dois níveis são bem comuns no marketing industrial.

2.8.3 - Decisões de Projeto do Canal

Para Kotler, uma empresa nova invariavelmente começa como uma operação local em um mercado limitado. Essa empresa geralmente utiliza os intermediários já existentes. O número de intermediários em qualquer mercado local provavelmente será limitado: alguns representantes de vendas do fabricante, alguns atacadistas, diversos varejistas estabelecidos, algumas transportadoras e alguns armazéns. Decidir sobre os melhores canais pode não ser um problema. O problema, segundo o autor, pode ser convencer os intermediários disponíveis a vender a linha de produtos da empresa.

Se a empresa for bem-sucedida, pode montar filiais em novos mercados. Pode ter de utilizar canais diferentes em diferentes mercados. Em mercados menores, a empresa pode vender diretamente para os varejistas; em mercados maiores, pode vender por meio dos distribuidores. Em áreas rurais, pode trabalhar com armazéns; em áreas urbanas, com comerciantes mais especializados. Em uma parte do país, pode promover franquias exclusivas; em outra, vender por meio de todos os pontos-de-venda dispostos a comercializar seu produto. Em um país pode utilizar agentes internacionais de vendas; em outro, pode desenvolver uma parceria com uma empresa local. Em suma, o sistema do canal vai variar de acordo com as oportunidades e condições locais.

Projetar um sistema de canal requer analisar as necessidades do cliente, estabelecer os objetivos do canal e identificar e avaliar as principais alternativas de canal.

2.8.3.1 - Níveis de Serviços dos Canais

Ao desenvolver o canal de marketing, a empresa deve entender os *níveis de produção de serviços* desejados pelos clientes-alvo. Os canais produzem cinco níveis de produção de serviços:

1. Tamanho do lote: número de unidades que o canal permite que um cliente normal compre em uma ocasião. Ao comprar carros para sua frota, a Hertz prefere um canal do qual possa comprar um grande lote; uma família deseja um canal que permita comprar uma unidade.
2. Tempo de espera: o tempo médio que os clientes desse canal esperam para receber as mercadorias. Os clientes normalmente preferem os canais de entrega rápida.
3. Conveniência espacial: o grau em que o canal de marketing torna fácil para os clientes a compra do produto. A Chevrolet, por exemplo, oferece maior conveniência espacial do que a Cadillac porque existem mais revendedores Chevrolet. A maior descentralização de mercado da Chevrolet ajuda os clientes a economizar em transporte e custos de procura para comprar e consertar um automóvel.
4. Variedade de produto: o nível de variedade fornecido pelo canal de marketing. Normalmente, os clientes preferem uma maior variedade porque mais opções aumentam a chance de descobrir aquilo de que precisam.
5. Apoio de serviço: os serviços adicionais (crediário, entrega, instalação, reparos) fornecidos pelo canal. Quanto maior o apoio de serviços, maior o trabalho fornecido pelo canal. O idealizador do canal de marketing sabe que fornecer maior produção de serviços significa

maiores custos com o canal e preços mais elevados para os clientes. O sucesso das lojas de descontos indica que muitos consumidores estão dispostos a aceitar uma produção de serviços inferior se puderem economizar.

2.8.3.2 - Estabelecimento de Objetivos e Limitações do Canal

Os objetivos do canal devem ser determinados em relação aos níveis de produção de serviços tidos como alvo. Em situações de concorrência os participantes do canal devem organizar suas tarefas funcionais para minimizar os custos totais do canal no que diz respeito aos níveis desejados de produção de serviços. Frequentemente, diversos segmentos de mercado que desejam níveis diferenciados de produção de serviços podem ser identificados. Um planejamento efetivo exige determinar quais segmentos de mercado servir e os melhores canais a serem utilizados em cada caso.

Os objetivos do canal variam de acordo com as características do produto. Os produtos perecíveis precisam de um marketing mais direto. As mercadorias volumosas, como materiais de construção, precisam de canais que reduzam a distância de embarque e o manuseio no transporte do produtor ao consumidor. Os produtos não-padronizados, como máquinas fabricadas sob encomenda e formulários empresariais especializados, são vendidos diretamente pelos representantes de vendas da empresa. Os produtos que precisam de serviços de instalação e manutenção, como sistemas de aquecimento e refrigeração, são normalmente vendidos e mantidos pela empresa ou por revendedores franqueados exclusivos. Os produtos com alto valor por unidade, como geradores e turbinas, são geralmente vendidos pela força de vendas da empresa, não por intermediários.

O projeto do canal deve levar em conta os pontos fortes e fracos de diferentes tipos de intermediários. Por exemplo, os representantes dos fabricantes podem entrar em contato com os clientes a um custo menor por cliente porque o custo total é dividido por diversos clientes. Entretanto, o esforço de venda por cliente é menos intenso do que seria caso vendedores da própria empresa realizassem a venda. O projeto do canal também é influenciado pelos canais dos concorrentes.

O projeto do canal deve adaptar-se ao ambiente maior. Quando as condições econômicas estão desfavoráveis, os fabricantes querem colocar suas mercadorias no mercado utilizando canais menos extensos e desprovidos de serviços que não sejam essenciais, uma vez que esses itens aumentam o preço final das mercadorias. As regulamentações e restrições legais também afetam o projeto do canal (leis não favoráveis a arranjos de canais que tendem a diminuir substancialmente a concorrência ou a criar um monopólio).

2.8.3.3 - Identificação das Principais Opções de Canal

Após definir seu mercado-alvo e o posicionamento desejado, uma empresa deve identificar suas opções de canal. Uma opção de canal é descrita por três elementos: os tipos de intermediários de negócios disponíveis, o número de intermediários necessário e as condições e responsabilidades de cada membro do canal.

2.8.3.4 - Tipos de Intermediários

A empresa precisa identificar os tipos de intermediários disponíveis para conduzir suas operações no canal. Kotler recomenda às empresas buscar canais de marketing inovadores. Às vezes, uma empresa escolhe um canal não convencional por causa da dificuldade ou do custo de trabalhar com o canal dominante. A vantagem é que a empresa terá de lidar com menos

concorrência em suas primeiras incursões nesse canal. Depois de tentar vender seus relógios baratos Timex em joalherias comuns, a U.S. Time Company colocou seus relógios em pontos-de-venda populares, então em rápido crescimento. A Avon optou por vender de porta em porta porque não conseguiu se estabelecer em lojas de departamentos convencionais. A empresa conseguiu mais lucro do que a maioria das empresas que vendiam por meio de lojas de departamentos.

2.8.3.5 - Número de Intermediários

As empresas têm que decidir o número de intermediários que vão utilizar em cada nível do canal. Elas podem optar entre três estratégias:

- **Distribuição exclusiva:** significa limitar bastante o número de intermediários. Ela é utilizada quando o produtor deseja manter o controle sobre o nível de serviço e a produção de serviços oferecidos pelos revendedores. Geralmente envolve acordos de direito de exclusividade, nos quais os revendedores concordam em não vender marcas concorrentes. Ao conceder a distribuição exclusiva, o fabricante espera obter mais dedicação e habilidade nas vendas. Para isso, é necessária uma parceria maior entre a empresa e o revendedor, é mais comum na distribuição de automóveis novos, de alguns aparelhos eletrodomésticos maiores e de algumas marcas de vestuário feminino.
- **A distribuição seletiva:** envolve a utilização de determinados intermediários que queiram comercializar um produto específico. Esse tipo de distribuição costuma ser utilizado por empresas estabelecidas e por novas empresas que buscam distribuidores. A empresa fabricante não precisa dispersar seus esforços em muitos pontos-de-venda e pode ter uma

cobertura de mercado adequada com mais controle e menos custos do que no caso da distribuição intensiva.

- **A distribuição intensiva:** consiste em o fabricante colocar as mercadorias ou serviços no maior número de pontos-de-venda possível. Essa estratégia é geralmente utilizada para itens como cigarros, sabonetes, salgadinhos e gomas de mascar, produtos para os quais o consumidor exige grande conveniência para a compra.

Os fabricantes ficam constantemente tentados a se deslocar da distribuição exclusiva ou seletiva para uma distribuição mais intensiva, para aumentar a cobertura e as vendas. Essa estratégia pode ajudar em curto prazo, mas normalmente prejudica o desempenho no longo prazo. Se a Bill Blass passasse de seus atuais varejistas de primeira classe para comerciantes de massa, perderia muito do controle sobre a maneira de expor o produto, os níveis de atendimento e os preços. Em pontos-de-venda de menor custo, o produto seria oferecido a preços mais baixos do que nos outros varejistas, resultando em uma guerra de preços. Os compradores valorizariam menos os produtos da Bill Blass, e a capacidade do fabricante de obter preços mais altos seria reduzida.

2.8.3.6 - Direitos e Responsabilidades dos Membros do Canal

O fabricante deve determinar os direitos e responsabilidades dos membros participantes do canal. Cada membro do canal deve ser tratado com respeito e ter a oportunidade de ser lucrativo. Os principais elementos do “mix de relações comerciais” são as políticas de preços, as condições de venda, os direitos territoriais e os serviços específicos a serem realizados por cada parte.

A política de preços determina que o fabricante estabeleça uma lista de preços e um programa de descontos que os intermediários considerem justos.

As condições de venda referem-se aos termos de pagamento e às garantias do fabricante. A maioria dos produtores oferece descontos aos distribuidores que efetuam pagamento antecipado. Os fabricantes podem também dar garantias aos distribuidores quanto a problemas com os produtos ou quedas no preço. Uma garantia em relação a reduções de preço dá aos distribuidores um incentivo para comprar quantidades maiores.

Os direitos territoriais dos distribuidores definem os territórios dos distribuidores e os termos sob os quais o fabricante poderá trabalhar com outros distribuidores. Os distribuidores normalmente esperam receber crédito total por todas as vendas em seu território, tendo ou não realizado a venda.

Os serviços e responsabilidades mútuos são condições que devem ser cuidadosamente expressas, principalmente em canais franqueados e exclusivos. O McDonald's apóia os franqueados na construção do restaurante e na promoção e oferece um sistema de gestão, treinamento e assistência técnico-administrativa. Conseqüentemente, espera-se que os franqueados atendam às normas da empresa no que diz respeito a instalações físicas, que cooperem com novos programas promocionais, que forneçam as informações solicitadas e que comprem de fornecedores certificados.

2.8.3.7 - Avaliação das Principais Opções de Canal

Cada opção de canal precisa ser avaliada em relação aos critérios econômicos, de controle e de adaptação:

- **Crítérios Econômicos:** cada opção produzirá um nível diferente de vendas e custos. O primeiro passo é determinar o que geraria mais vendas: a força de vendas da empresa ou um representante de vendas. A maioria dos gerentes de marketing acredita que a força de vendas de uma empresa vende mais. Ela se concentra mais nos produtos da empresa; é mais bem treinada para vender esses produtos; é mais agressiva porque seu futuro depende do sucesso da empresa, e é mais bem-sucedida porque muitos clientes preferem lidar diretamente com a empresa. Entretanto, o representante de vendas também poderia vender mais. Em primeiro lugar, ele tem uma equipe maior de vendedores. Em segundo, a força de vendas do representante de vendas pode ser tão agressiva quanto uma força de vendas diretas, dependendo da comissão oferecida. Em terceiro, alguns clientes preferem lidar com representantes de diversos fabricantes a tratar com os vendedores de cada empresa, separadamente. Em quarto, o representante já tem muitos contatos e conhece bem o mercado, enquanto a força de vendas da empresa precisaria começar do zero. O próximo passo é estimar os custos de venda de diferentes volumes através de cada canal.
- **Crítérios de Controle:** utilizar um representante de vendas traz um problema de controle, pois é uma empresa independente que busca maximizar seus lucros. Os representantes podem se concentrar nos clientes que compram mais, mas não necessariamente os que compram as mercadorias do fabricante. Além disso, eles podem não dominar os detalhes técnicos do produto da empresa ou lidar com seus materiais de promoção de maneira menos eficaz.
- **Crítérios de Adaptação:** para desenvolver um canal, os membros devem ter algum grau de compromisso uns com os outros por um período específico. Contudo, esses compromissos levam, invariavelmente, a uma redução da capacidade do fabricante de

responder a um mercado em mutação. Nos mercados de produtos em rápida alteração, voláteis ou incertos, o produtor precisa de estruturas e políticas de canal que permitam elevada adaptabilidade.

2.8.4 - Decisões de Gerenciamento do Canal

Depois que a empresa escolhe uma alternativa de canal, cada intermediário deve ser selecionado, treinado, motivado e avaliado. Os arranjos de canais devem ser modificados com o tempo.

2.8.4.1 - Seleção dos Membros do Canal

Os fabricantes variam em sua capacidade de atrair intermediários qualificados. A Toyota conseguiu atrair muitos revendedores novos para seu modelo Lexus. Entretanto, quando a Polaroid foi lançada, não conseguia que lojas de equipamento fotográfico vendessem suas novas câmeras e foi forçada a utilizar pontos-de-venda de comercialização em massa.

Quer os fabricantes achem fácil ou difícil recrutar intermediários, eles deveriam pelo menos determinar as características dos melhores intermediários. Eles precisam avaliar o tempo de experiência no negócio, outras linhas vendidas, histórico de crescimento e de lucro, grau de solvência, capacidade de cooperação e reputação no mercado. Se os intermediários forem representantes, os fabricantes devem avaliar o número e as características de outras linhas vendidas e o tamanho e a qualidade da força de vendas. Se os intermediários forem lojas de departamentos que desejam distribuição exclusiva, o produtor precisa avaliar os locais, o potencial de crescimento futuro e o tipo de clientela.

2.8.4.2 - Treinamento dos Membros do Canal

As empresas precisam planejar e implementar programas de treinamento cuidadosos para seus distribuidores e revendedores, porque os intermediários serão vistos como a empresa pelos consumidores finais. Aqui estão alguns exemplos de programas de treinamento de revendedores:

A Microsoft exige que seus engenheiros de atendimento terceirizados completem um conjunto de cursos e realizem exames de certificação. Os aprovados são formalmente tratados como profissionais reconhecidos pela Microsoft (Microsoft Certified Professionals) e podem utilizar essa designação para promover seu próprio negócio.

A Mita Corporation, fabricante de máquinas copiadoras, utiliza um CD-ROM criado especialmente para treinar seus revendedores. O vendedor passa por todas as etapas necessárias à venda de copiadoras e, como o programa de CD-ROM é interativo, pode “falar” com um cliente hipotético, fazer uma apresentação de vendas, lidar com objeções e tentar fechar a venda. O desempenho do vendedor é avaliado e o CD-ROM depois oferece sugestões para melhoria.

A Ford Motor Company transmite os programas de treinamento e informações técnicas através de sua rede *Fordstar Network* via satélite para mais de seis mil concessionárias. Os engenheiros de atendimento de cada revendedor reúnem-se em teleconferência e recebem pela tela instruções sobre procedimentos, tais como reparo de componentes eletrônicos incorporados a placas de circuito, com a possibilidade de fazer perguntas e tê-las respondidas em tempo real.

2.8.4.3 - Motivação dos Membros do Canal

Uma empresa precisa ver seus intermediários como vê seus consumidores finais. A empresa precisa determinar as necessidades dos intermediários e estabelecer um posicionamento de canal de modo que sua oferta de canal seja adequada para fornecer valor superior a esses intermediários. A empresa deveria fornecer programas de treinamento, programas de pesquisa de mercado e outros programas de construção de capacidade para melhorar o desempenho dos intermediários. Ela deve deixar claro, sempre, que considera os intermediários parceiros no esforço conjunto para satisfazer os consumidores finais.

O primeiro passo para estimular os membros do canal a alcançar alto desempenho é entender suas necessidades e desejos. Citando McVey, Kotler relaciona as seguintes conclusões para ajudar a entender os intermediários:

- O intermediário freqüentemente age como um comprador para seus clientes e apenas de maneira secundária como um representante de vendas de seus fornecedores. Ele está interessado em vender qualquer produto que esses clientes desejem comprar dele.
- O intermediário tenta reunir todas as suas ofertas em uma família de itens que possa vender em conjunto, como um pacote, para clientes individuais. Seus esforços de vendas são direcionados primeiramente para obter pedidos de pacotes de produtos, não de itens individuais.
- A menos que recebam incentivos para isso, os intermediários não mantêm os registros de vendas separados pelas marcas vendidas, informações que poderiam ser utilizadas em desenvolvimento de produtos, estabelecimento de preços, projeto de embalagem ou planejamento de promoção; são perdidas em registros não padronizados de intermediários e, às vezes, propositalmente mantidas em segredo dos fornecedores.

A capacidade dos fabricantes para gerenciar os distribuidores varia bastante. Eles podem exercer os seguintes tipos de poder para conseguir cooperação:

- O **poder coercitivo** ocorre quando um fabricante ameaça reduzir os investimentos ou encerrar um relacionamento, se os intermediários não cooperarem. Esse poder pode ser bastante eficaz se os intermediários forem altamente dependentes do fabricante. Porém, o exercício do poder coercitivo produz ressentimento e pode levar os intermediários a organizar um poder contrário.
- O **poder de recompensa** ocorre quando o fabricante oferece aos intermediários um benefício adicional para realizarem ações ou funções específicas. O poder de recompensa normalmente produz melhores resultados do que o poder coercitivo, mas pode ser superestimado. Os intermediários submetem-se à vontade do fabricante não por acreditarem que é a melhor estratégia, mas por causa de um benefício externo. Eles podem vir a esperar uma recompensa sempre que o fabricante desejar um determinado comportamento. Se a recompensa for retirada posteriormente, os intermediários ficarão ressentidos.
- O **poder legitimado** é empregado quando o fabricante exige um comportamento que seja garantido por contrato. Dessa maneira, a General Motors pode insistir para que seus revendedores tenham certos níveis de estoque como parte do acordo de franquia. O fabricante acha que é um direito seu e uma obrigação dos intermediários. Desde que os intermediários considerem o fabricante um líder legítimo, o poder legitimado funcionará.
- O **poder de especialista** pode ser aplicado quando o fabricante tem um conhecimento especial que seja valorizado pelos intermediários. Por exemplo, um fabricante pode ter um sistema sofisticado para a geração de indicações de vendas ou para o treinamento dos

vendedores do distribuidor. Essa é uma forma eficaz de poder, caso os intermediários necessitem dessa ajuda. Uma vez que o conhecimento especializado é passado para os intermediários, entretando, essa base de poder se enfraquece. O fabricante deve continuar a desenvolver novas especialidades para que os intermediários queiram continuar cooperando.

- O **poder de referência** ocorre quando o fabricante é tão respeitado que os intermediários se sentem orgulhosos por estarem associados a ele. Empresas como IBM, Caterpillar e Hewlett-Packard têm elevado poder de referência. Os fabricantes conseguem maior cooperação quando recorrem aos poderes de referência, de especialista, legitimado e de recompensa, nessa ordem, e se em geral evitarem utilizar o poder coercitivo.

Os intermediários podem visar um relacionamento baseado em cooperação, parceria ou programação de distribuição. A maioria dos fabricantes vê como seu principal desafio conseguir a cooperação dos intermediários. Eles geralmente usam táticas de motivação positivas, como margens de lucro mais elevadas, condições especiais, prêmios, verbas para propaganda cooperativa, verbas de exposição e concursos de vendas. Às vezes, aplicam sanções negativas, como ameaçar reduzir margens, aumentar o tempo de entrega ou encerrar o relacionamento. O ponto fraco dessa abordagem é a aplicação grosseira da filosofia de estímulo-resposta.

As empresas mais experientes tentam forjar uma *parceria* de longo prazo com os distribuidores. O fabricante comunica claramente o que deseja de seus distribuidores em termos de cobertura de mercado, níveis de estoque, marketing, atendimento a clientes, assessoramento e serviços técnicos e informações de mercado. Busca o compromisso do distribuidor com essas políticas e pode introduzir um plano de recompensa à adesão.

O acordo fornecedor-distribuidor mais avançado é o programa de distribuição, que pode ser definido como a formação de um sistema de marketing planejado, profissionalmente gerenciado e vertical que vai ao encontro das necessidades do fabricante e dos distribuidores. O fabricante organiza um departamento na empresa chamado planejamento das relações com o distribuidor, cuja função é identificar as necessidades do distribuidor e formar programas de exposição dos produtos para ajudar cada distribuidor a operar o mais eficientemente possível. Esse departamento e os distribuidores planejam juntos metas de exposição dos produtos, níveis de estoque, projetos visuais e de aproveitamento do espaço para exposição dos produtos, treinamento de vendedores e estratégias de propaganda e promoção. O objetivo é mostrar aos distribuidores que eles obtêm sua renda não do processo de compra (por meio de negociação com o fabricante), mas do processo de vendas (como parte de um sofisticado sistema vertical de marketing). A Kraft e a Procter & Gamble são duas empresas com excelente planejamento de relações com o distribuidor.

Muitos fabricantes pensam em seus distribuidores e revendedores como clientes, e não como parceiros. Até o momento, temos tratado fabricantes e distribuidores como organizações separadas. Porém, muitos fabricantes são distribuidores de produtos relacionados aos seus, produzidos por outros fabricantes, e alguns distribuidores também possuem ou contratam a fabricação de marcas próprias.

2.8.4.4 - Avaliação dos Membros do Canal

Os fabricantes devem avaliar periodicamente o desempenho dos intermediários em relação a padrões, como quotas de vendas, níveis médios de estoque, tempo de entrega ao cliente, tratamento dado a mercadorias danificadas ou perdidas e cooperação nos programas promocionais e de treinamento.

Pode acontecer de um fabricante descobrir que está pagando muito a determinados intermediários em relação ao que eles fazem realmente. Um fabricante estava remunerando um distribuidor por manter estoques, mas descobriu que estes estavam na verdade sendo mantidos em um armazém público com recursos do fabricante. Os fabricantes devem estabelecer acordos segundo os quais paguem quantias específicas pelo desempenho, por cada membro do canal, de cada serviço contratado. Os distribuidores que tiverem fraco desempenho precisam ser aconselhados, retreinados, remotivados ou dispensados.

2.8.4.5 - Modificação dos Arranjos de Canal

Um fabricante deve revisar e modificar periodicamente seus arranjos de canal. A modificação torna-se necessária quando o canal de distribuição não funciona conforme planejado, quando os padrões de compra do consumidor mudam, quando o mercado se expande, quando surgem novos concorrentes ou canais de distribuição ou quando o produto chega aos últimos estágios de seu ciclo de vida.

Nenhum canal de marketing permanece eficaz por todo o ciclo de vida do produto. Os primeiros compradores podem estar dispostos a pagar por canais de alto valor agregado, mas os compradores posteriores tendem a se transferir para canais de menor custo.

Em mercados competitivos com barreiras à entrada reduzidas, a estrutura ótima do canal inevitavelmente se modifica com o tempo. A estrutura existente muda necessariamente na direção da estrutura ótima. A mudança pode envolver o acréscimo ou a retirada de membros específicos do canal, o acréscimo ou a retirada de canais específicos de mercado. Acrescentar ou retirar membros específicos do canal exige uma análise progressiva. Como ficariam os lucros da empresa com e sem esse intermediário?

--

A decisão mais difícil envolve a revisão da estratégia geral de canal. Os canais de distribuição ficam claramente desatualizados com o passar do tempo. Surge uma lacuna entre o sistema de distribuição existente de um fabricante e o sistema ideal que satisfaria as necessidades e desejos dos clientes-alvo. Os exemplos são muitos: o sistema de venda de cosméticos de porta em porta da Avon teve de ser modificado à medida que mais mulheres passaram a trabalhar fora de casa; a confiança exclusiva que a IBM depositava em uma equipe externa de vendas teve de ser modificada com a introdução de computadores pessoais de preço reduzido.

2.9 - A Abordagem de Rosenbloom sobre Estratégias de Distribuição

2.9.1 - Introdução

Segundo Rosenbloom, a estratégia de distribuição refere-se aos amplos princípios pelos quais a empresa espera atingir seus objetivos de distribuição para os seus mercados-alvo. Ela foca a variável *Place* dos quatro Ps do marketing *mix*. Apesar de o foco da estratégia de canal ser relativamente estreito, ela pode ter um grande impacto e muita importância para a estratégia de marketing, bem como para os objetivos e estratégias corporativas.

Para o autor, a estratégia de distribuição é relevante para as seis decisões básicas de distribuição enfrentadas pelas empresas:

1. O papel da distribuição nos objetivos e estratégias gerais da empresa;
2. O papel da distribuição no marketing *mix*;
3. A estratégia de desenho dos canais de marketing;
4. A estratégia de seleção dos canais de marketing;

5. As estratégias de gestão do canal;
6. A avaliação de *performance* dos membros do canal.

Rosenbloom afirma que se o papel da distribuição é considerado vital para o sucesso de longo prazo da empresa, então a estratégia de distribuição deveria ser considerada nos mais altos níveis da organização e incluída no processo de planejamento estratégico.

No que se refere ao papel da distribuição no marketing *mix*, o autor afirma que forte ênfase pode ser dada à variável distribuição, considerando a existência das seguintes situações:

1. A distribuição é a variável mais relevante do marketing *mix* para satisfazer às demandas do mercado-alvo;
2. Existe paridade competitiva para as outras variáveis do marketing *mix*;
3. Há um alto grau de vulnerabilidade competitiva devido à negligência da distribuição;
4. A distribuição pode criar sinergia.

Em termos da estratégia de desenho do canal de marketing, a estratégia de canal deveria guiar o processo de desenho numa tentativa de ganhar uma vantagem diferencial para a empresa, por meio de um desenho de canal superior. O gerente de canal deveria utilizar o conceito de posicionamento de canal para posicionar o canal, com o objetivo de obter os esforços dos membros como se fossem seus “líderes de torcida”, para alcançar uma vantagem diferencial para o fabricante com os consumidores finais.

No que se refere à estratégia de seleção dos membros do canal, esta deveria refletir os objetivos e estratégias genéricas do fabricante, bem como seus objetivos de marketing, num esforço para “associar-se” apenas com os membros do canal que são congruentes com os objetivos corporativos e são capazes de implementar as estratégias de maneira eficaz e eficiente.

Já as estratégias relacionadas à gestão do canal de marketing requerem, segundo o autor, que o gerente de canal dê respostas a três questões estratégicas:

1. Quão intenso deve ser o relacionamento com os membros do canal?
2. Como os membros do canal deveriam ser motivados?
3. Como o marketing *mix* deveria ser usado para o desenvolvimento da cooperação dos membros do canal?

Finalmente, quando estiver considerando a sexta decisão básica de distribuição – a avaliação de *performance* dos membros do canal – o gerente de canal tem que ter certeza de que precauções foram tomadas no desenho e na gestão do canal que assegurem que a *performance* dos membros será avaliada eficazmente.

2.9.2 - A Estratégia de Desenho do Canal de Distribuição

O desenho de canal refere-se às decisões envolvendo o desenvolvimento de novos canais de marketing onde não havia nenhum antes, ou à modificação de canais existentes.

Segundo o autor, o desenho de canal é um aspecto muito importante da estratégia geral de marketing da empresa, porque pode ser um fator crítico para ajudar a empresa a obter uma vantagem diferencial (vantagem competitiva sustentável), sendo este o desafio que deve ser a base do desenho dos canais de marketing.

O desenho de canal pode ser visto como um processo de sete fases, também chamado de paradigma de desenho de canal.

A Fase 1 envolve reconhecer a necessidade de uma decisão de desenho de canal. Embora haja muitas situações nas quais é óbvia a necessidade de tomar decisões neste sentido (tais como a

introdução de um novo produto), muitas vezes esta necessidade não é tão óbvia. Dessa forma, o gerente de canal deve estar alerta a mudanças nas condições internas e externas às quais a empresa está submetida, para determinar se essas mudanças podem ter implicações para o desenho do canal.

Na Fase 2, o gerente de canal deve definir e coordenar os objetivos de distribuição. São enunciados explícitos que descrevem a parte que se espera que a distribuição cumpra, visando alcançar os objetivos gerais de marketing da empresa. Os objetivos de distribuição devem ser consistentes ou coerentes com os objetivos e estratégias gerais de marketing da empresa, bem como os objetivos e estratégias de toda a empresa. Para garantir que essa coerência seja alcançada, o gerente de canal deve examinar cuidadosamente como os outros objetivos e estratégias da empresa relacionam-se com os objetivos de distribuição. Essa verificação de coerência pode mesmo se estender para incluir os objetivos e estratégias da empresa nos níveis mais elevados.

A Fase 3 é a especificação das tarefas de distribuição que terão de ser executadas no intuito de atingir os objetivos de distribuição. Dessa forma, o gerente de canal deve ser tão específico quanto possível ao delinear precisamente os tipos de tarefas envolvidas.

A Fase 4 consiste no desenvolvimento de alternativas de estrutura de canal. As estruturas de canal devem ser especificadas em termos de três dimensões básicas:

1. **Número de níveis**, que pode variar de dois níveis – o mais direto (fabricante e usuário) – até cinco níveis (fabricante, corretor, atacadista, varejista e consumidor) e, ocasionalmente, ainda mais;
2. **Intensidade nos vários níveis**, que se refere ao número de intermediários em cada nível do canal de marketing. Segundo a intensidade, a distribuição pode ser intensiva, propriamente

dita, com tantos intermediários quanto possível; seletiva, com intermediários menos numerosos e cuidadosamente escolhidos; ou exclusiva, com apenas um intermediário por área de mercado. A dimensão Intensidade deve, segundo o autor, ser examinada com muito cuidado, porque muitas vezes é uma característica crucial, refletindo a estratégia básica de marketing, os métodos gerais de operação e a imagem da empresa;

3. **Tipos de intermediários usados em cada nível**, que também devem ser cuidadosamente examinados à luz da disponibilidade dos intermediários e de suas capacidades para executar tarefas particulares de distribuição.

A Fase 5 envolve a avaliação das muitas variáveis que afetam a estrutura de canal. Devem ser consideradas seis grandes categorias de variáveis: (1) variáveis de mercado, (2) variáveis de produto, (3) variáveis da empresa, (4) variáveis dos intermediários, (5) variáveis ambientais, e (6) variáveis comportamentais. Para relacionar essas variáveis à estrutura de canal, muitas vezes são usadas, segundo o autor, várias heurísticas (regras empíricas). Embora as heurísticas forneçam uma abordagem prática útil para lidar com relações complexas, elas devem ser consideradas como apenas uma reflexão rudimentar sobre as relações típicas e um ponto de partida para uma análise mais completa. Rosenbloom afirma que uma das categorias de variáveis, as variáveis de mercado, é tão fundamental e importante que merece considerações mais detalhadas, uma vez que considera a análise das variáveis dessa categoria como determinantes-chave da estrutura de canal e, conseqüentemente, fundamentalmente importante nas decisões de projeto de canal.

Para analisar eficazmente os mercados com propósitos de projeto de canal, o autor propõe um modelo composto de quatro dimensões básicas:

1. **Geografia do mercado**, que lida com a localização física dos mercados e sua distância do produtor ou fabricante;
2. **Porte do mercado**, dado pelo número de compradores em determinado mercado;
3. **Densidade do mercado**, definida pelo número de compradores por unidade de área geográfica;
4. **Comportamento do mercado**, que é dividido em quatro subdimensões: quem compra, quando, onde e como o mercado compra.

Segundo o autor, o gerente de canal deve tentar entender como essas dimensões e subdimensões operam em vários mercados e planejar estruturas de canal que possibilitem à empresa atender a esses mercados de forma eficaz e eficiente. O gerente também deve ser sensível às mudanças dessas dimensões e, se necessário, ser hábil em fazer as modificações apropriadas na estrutura de canal para adaptar a empresa a tais mudanças de modo rápido e não turbulento.

A Fase 6 é a escolha da “melhor” estrutura de canal para alcançar os objetivos de distribuição. Não é possível, segundo o autor, escolher um canal verdadeiramente ótimo no sentido estrito do termo, porque, na maioria dos casos, os tipos perfeitos de análises e previsões de informações necessárias para isso estão fora do alcance da capacidade humana. De qualquer forma, afirma Rosenbloom, existem boas abordagens para tomar decisões de canal, mesmo que não sejam ótimas. A abordagem das “características dos produtos e sistemas paralelos”, a abordagem financeira, a abordagem dos custos de transação, e os métodos da ciência da administração, tais como pesquisa operacional, simulação e teoria da decisão, todos são de grande valia na tomada de decisão. Contudo, Rosenbloom enfatiza que a maioria das escolhas

de canal ainda é feita com base no julgamento do administrador auxiliado por heurísticas e por quaisquer dados (mesmo que imperfeitos) que estiverem disponíveis.

A Fase 7, que consiste na seleção dos membros do canal de marketing é discutida com destaque por Rosenbloom no próximo tópico.

2.9.3 - A Estratégia de Seleção dos Membros do Canal de Distribuição

Rosenbloom apresenta a seleção dos membros do canal como a última fase do projeto de canal. Segundo o autor, as decisões de seleção podem também ser tomadas independentemente das decisões de projeto de canal, ou quando novos membros são acrescentados ao canal, ou quando os que saem são substituídos. Apenas os fabricantes que vendem diretamente a usuários não enfrentam a seleção de membros de canal.

Rosenbloom afirma que, em geral, quanto mais seletiva a intensidade de distribuição, maior ênfase a empresa precisa dar à seleção, e vice-versa.

O processo de seleção consiste em três etapas básicas:

1. Identificação de membros de canal potenciais que geralmente apresenta alguns problemas, porque muitas fontes podem ser usadas para localizá-los: organização de vendas de campo, fontes comerciais, investigação de revendedores, clientes, propaganda, feiras comerciais e outras fontes, como câmaras de comércio, listas telefônicas, consultores independentes, corretores de listas, bancos de dados e Internet;
2. Aplicação de critérios de seleção para determinar se membros de canal são adequados é um problema mais difícil porque nenhuma lista simples de critérios é apropriada para todas as empresas. O autor sugere que cada empresa deve desenvolver sua própria lista, que reflita seus objetivos e políticas específicos. Além disso, esses critérios devem ser flexíveis o

suficiente para permitir mudanças. De qualquer forma, Rosenbloom afirma que pelo menos 10 (dez) critérios gerais são úteis como ponto de partida para a maioria das empresas usar ao desenvolver seu próprio conjunto especializado de critérios de seleção: (1) situação financeira e de crédito, (2) força de vendas, (3) linhas de produtos, (4) reputação, (5) cobertura de mercado, (6) desempenho de vendas, (7) sucessão gerencial, (8) habilidade gerencial, (9) atitude e (10) tamanho.

3. Contratação dos membros de canal potenciais que, segundo o autor, pode ser considerado um desafio porque, exceto em casos incomuns, os membros de canal potenciais não estão enfileirados à espera da visita do fabricante. Assim, a maioria dos fabricantes deve fazer um trabalho de vendas eficaz para assegurar os serviços de qualidade dos membros do canal fornecendo uma linha de produtos boa e rentável, oferecendo propaganda e apoio promocional, prestando assistência gerencial, oferecendo políticas comerciais que possam ser consideradas justas pelos membros do canal e promovendo um relacionamento baseado na confiança e na amizade.

2.9.4 - Estratégias de Gestão do Canal de Distribuição

Rosenbloom afirma que, muito embora o canal tenha sido cuidadosamente desenhado para refletir uma alocação quase otimizada das tarefas de distribuição, a forte cooperação do canal não pode ser automaticamente esperada. Ao contrário, é necessário, segundo o autor, o gerenciamento do canal, ou seja, a administração dos canais existentes para assegurar a cooperação de seus membros no atendimento dos objetivos de distribuição da empresa.

Para Rosenbloom, parte fundamental do gerenciamento do canal é motivar seus membros a desempenhar as tarefas de forma eficaz e eficiente. Para motivar os membros do canal com

sucesso, o gerente de canal deve lidar com três importantes facetas de gerenciamento da motivação no canal:

1. Conhecer as necessidades e os problemas dos membros do canal, que o autor afirma não ser um assunto circunstancial. O gerente de canal não pode confiar apenas nos sistemas de comunicação existentes para obter todas as informações concernentes às necessidades e aos problemas dos membros do canal. Ao contrário, às vezes, deve ir além do fluxo regular de informações para obter os dados de que necessita, como (1) pesquisas sobre os membros do canal conduzidas pela empresa, (2) pesquisas contratadas de empresas externas para assegurar a objetividade, (3) auditorias periódicas do canal de marketing e (4) conselhos de distribuidores.
2. Desenvolver programas para apoiar suas necessidades e ajudá-los a lidar com problemas específicos. Rosenbloom afirma que bons programas de suporte exigem planejamento cuidadoso. As abordagens provisórias, desarticuladas ou improvisadas para apoiar os membros do canal estão tornando-se, segundo o autor, crescentemente inaceitáveis por eles. Rosenbloom especifica que, geralmente, as abordagens planejadas para apoiar os membros do canal podem ser agrupadas em uma das três categorias seguintes:
 - **Arranjos cooperativos**, que o autor considera a menos sofisticada e abrangente das abordagens para apoiar os membros do canal, consistindo basicamente na concordância entre o fabricante e os membros do canal em uma série de atividades, como propaganda cooperativa, concessões promocionais ou programas de incentivo. Se o programa cooperativo oferecido pelo fabricante for preparado para atender às necessidades e solucionar os problemas dos membros do canal, e se for cuidadosamente planejado e supervisionado, pode ser um meio eficaz para motivá-los;

- **Parcerias ou Alianças Estratégicas**, que é considerada uma abordagem mais sofisticada e abrangente pelo autor, no sentido de motivar os membros do canal. Essencialmente, as parcerias ou alianças estratégicas são baseadas em um cuidadoso delineamento dos papéis mútuos do fabricante e dos membros do canal (os tipos de comprometerimentos que o fabricante espera dos membros do canal e os tipos de suporte que os membros do canal podem esperar do fabricante). A idéia básica de tal relacionamento, segundo o autor, é o apoio mútuo entre o fabricante e os membros do canal para criar um esforço de equipe bem organizado na distribuição dos produtos. Se for bem desenvolvida e executada, a abordagem de parceria ou de aliança estratégica pode fornecer uma excelente base para motivar os membros do canal;
 - **Programação da distribuição**, considerada por Rosenbloom a abordagem mais sofisticada para motivar os membros do canal e que envolve o desenvolvimento de um plano abrangente para gerenciar o canal de marketing. As áreas-chave de relacionamento entre o fabricante e os membros do canal são estudados, e um plano abrangente de gerenciamento de canal é desenvolvido para cobrir todas essas áreas. Segundo o autor, tipicamente tais programas são introduzidos e dirigidos pelo fabricante, mas os membros do canal nos níveis de atacado e varejo podem também iniciar e dirigir arranjos de programação da distribuição. Rosenbloom ressalta que a programação da distribuição, se bem feita, pode consistir em uma notável abordagem para motivar os membros do canal.
3. Proporcionar liderança uma vez que, independentemente de qual abordagem utilizada pelo gerente para motivar os membros do canal, deve ser exercida em base contínua. Para exercer tal liderança, o gerente de canal deve lidar com vários desafios significativos, ca-

racterísticos do ambiente interorganizacional do canal de marketing. Rosenbloom identifica quatro destes desafios: (1) a frouxidão da organização de muitos sistemas de canal; (2) a tendência de os membros do canal evitarem direção centralizada; (3) a inexistência de propriedade única; e (4) a não-demarcação clara de um relacionamento superior-subordinado.

2.10 - Síntese e Análise Crítica da Revisão da Literatura

2.10.1 - O Poder de Negociação de Compradores

Segundo Porter, o poder de negociação de compradores de uma indústria se manifesta quando estes agentes pressionam seus fornecedores para reduzir preços (ou a fornecer descontos) e exigem cada vez mais qualidade nos produtos e serviços que adquirem ou mais serviços associados a estes produtos. Compradores poderosos também forçam seus fornecedores por maiores prazos para o pagamento de suas aquisições e exigem prazos cada vez menores para o fornecimento dos itens.

Na visão do autor, alguns aspectos estruturais favorecem o exercício do poder de negociação de compradores, entre os quais podem ser destacados o seu alto nível de concentração, a sua alta participação relativa nas vendas do fornecedor, o alto volume de informações que dispõem sobre os fornecedores e o fato de que os produtos que compram serem padronizados ou não apresentarem diferenciação relativamente significativa entre os diversos fornecedores.

A maioria destes aspectos é observável no contexto apresentado na introdução a este estudo, em que o fenômeno do crescimento do poder de negociação dos supermercados na última década é evidenciado. À luz das evidências apresentadas, podemos considerar como premissa

de que o referido fenômeno surge como o provável fruto de uma nova situação estrutural que combina a crescente concentração dos supermercados em um reduzido número de redes e a pulverização da oferta dos fabricantes de bens de consumo não duráveis, decorrente da abertura do mercado brasileiro a entrantes internacionais.

2.10.2 - As Estratégias Genéricas de Porter e o Poder de Negociação de Compradores

Na pesquisa de abordagens teóricas que lidam com o tema, Porter é novamente destacado com a apresentação do construto conceitual que define as estratégias genéricas de competição (Liderança de Custo, Diferenciação e Foco), onde é possível perceber a relação existente entre estas estratégias e o fenômeno em estudo, ou seja, o poder de negociação de compradores:

- Na Diferenciação, estratégia na qual um negócio privilegia os produtos/serviços de seu portfólio cuja qualidade seja reconhecida como singularmente superior em alguma área importante de benefício ao cliente, Porter afirma ser esta uma estratégia que claramente ameniza o poder de compradores poderosos, dado que lhes faltam alternativas comparáveis de produtos e serviços (dada à singularidade da oferta agregada do negócio). Desta forma, os compradores ficam menos sensíveis à variável preço;
- Já na estratégia genérica de Liderança de Custo, na qual o negócio privilegia os produtos/serviços que possuem uma qualidade padrão (sem grandes diferenciais) e que são demandados em uma escala que lhe permite a exploração de sua vantagem de custo em gerá-los e oferecê-los ao mercado, Porter afirma ser esta uma estratégia que anula o poder de negociação de compradores poderosos, uma vez que estes só podem exercer seu poder de negociação até o nível de preço do seu fornecedor mais eficiente, ou seja, a empresa que possui a liderança de custo na indústria;

- No que se refere ao Foco, estratégia genérica que consiste em restringir a oferta do negócio a um determinado grupo comprador, a um segmento da linha de produtos ou a um mercado geográfico específico, Porter parte da premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes, que estão competindo de forma mais ampla (Diferenciação ou Liderança de Custo). Assim sendo, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos, podendo obter potencialmente retornos acima da média para sua indústria, defendendo-se contra cada força competitiva (incluída àquela representada pelo poder de negociação dos compradores).

Cabe neste ponto demonstrar que, considerando o propósito deste estudo (apresentar conclusões sobre a eficácia de determinadas estratégias de marketing relacionadas a marcas e distribuição, como meios de atenuar poder de negociação dos supermercados), não faz sentido a exploração das estratégias genéricas de Liderança de Custo ou Foco, uma vez que:

- na estratégia de Liderança de Custo, que explora preço como único diferencial para enfrentar esta situação, o negócio teoricamente não é afetado pelo poder de negociação dos compradores (anulado pelo fato de que os compradores só podem exercer seu poder de negociação “até o nível de preço do seu fornecedor mais eficiente”). Além disso, não faz parte do “receituário” desta estratégia enfatizar aspectos relacionados ao marketing, orientando-se mais para obtenção de níveis superiores de eficiência operacional;
- a estratégia de Foco normalmente não demanda a utilização de canais de distribuição massivos (como é o caso dos supermercados), tendo em vista a restrição de oferta que está implícita neste tipo de orientação estratégica.

Assim sendo, as estratégias de marketing relacionadas a marcas e distribuição podem ser consideradas como um desdobramento funcional de uma estratégia genérica de diferenciação da oferta de um negócio, objetivando tornar os compradores menos sensíveis ao preço e, desta forma, atenuar seu poder de negociação. A idéia central seria criar, com estratégias desta natureza, um valor superior para o comprador (no caso, os supermercados), proporcionando, de forma perceptível e singular, uma melhoria significativa no seu desempenho econômico (favorecendo as vendas destes varejistas aos consumidores finais de bens de consumo) ou uma redução igualmente significativa de seus custos operacionais (por vias que não sejam relacionadas à mera redução de preços dos bens fornecidos pelos fabricantes).

2.10.3 - Estratégias Específicas de Porter para Compradores Poderosos

Ainda considerando a obra de Porter, é possível associar suas sugestões de estratégias específicas para combater compradores poderosos (Seleção de Compradores e Ampliação da Base de Escolha dos Compradores) com os aspectos relacionados a estratégias de marcas e distribuição, bem como o relacionamento destas estratégias de marketing com a estratégia genérica de Diferenciação.

Em suas considerações sobre a estratégia de Seleção de Compradores, Porter sugere que uma empresa fornecedora deve considerar alguns critérios gerais para determinar a qualidade dos compradores do ponto de vista estratégico. Dentre entre critérios, podem ser citados: a identificação de compradores com necessidades diferentes que possam ser supridas de forma diferenciada pelo negócio, a consideração do potencial de crescimento de segmentos de compradores, a avaliação da propensão que grupos de compradores apresentam em exercer seu poder de negociação (considerando sua situação estrutural no setor) e a avaliação do custo de atendimento de compradores.

Segundo Porter, o princípio estratégico básico na seleção de compradores é procurar e tentar vender aos compradores mais favoráveis disponíveis, com base nos critérios citados. É razoável afirmarmos que todo este conjunto de critérios são aspectos que não podem deixar de ser considerados em qualquer estratégia de marketing de distribuição, quer ela seja relacionada ao desenho ou à gestão de canais de distribuição, algo que pode ser constatado nas abordagens de Kotler e Rosenbloom sobre o tema.

Por outro lado, o que transparece neste conjunto de critérios estabelecidos por Porter é a orientação estratégica no sentido de priorizar segmentos de compradores que sejam mais sensíveis ao valor da oferta agregada do fornecedor (estando, dessa forma, implícita a prática de uma estratégia genérica de diferenciação por parte deste fornecedor), evitando aqueles segmentos que apresentam como característica principal uma alta sensibilidade aos preços.

O relacionamento entre estratégias de distribuição e a estratégia genérica de diferenciação também pode ser percebida nas considerações de Porter sobre a estratégia específica de Ampliação da Base de Escolha dos Compradores, principalmente quando o autor sugere formas de aumentar o valor agregado da oferta aos compradores que passam pelo fornecimento de um serviço responsivo ao cliente, de crédito ou de pronta entrega. Para Porter, o aumento do valor agregado (neste caso, fruto de ações relacionadas a uma estratégia de gestão de canais de distribuição) amplia os atributos nos quais a escolha do comprador potencialmente se baseia. Ele pode permitir a transformação de um produto que não passa de uma mercadoria comum em um que pode ser diferenciado.

Já no relacionamento entre estratégias de marketing relacionadas a marcas com a estratégia genérica de diferenciação fica mais evidente quando Porter, na continuidade de sua abordagem sobre a de Ampliação da Base de Escolha dos Compradores, afirma a necessidade de

demonstrar aos clientes (e principalmente convencê-los) de que o custo ou o valor do produto para ele não é apenas o preço inicial de compra, mas envolve fatores adicionais como o valor de revenda que este produto pode obter e sua capacidade de geração de receita, aspectos que são fortemente influenciados pelo valor que uma estratégia de marca conduzida por um fabricante pode ampliar na mente dos consumidores de produtos de consumo adquiridos em determinados canais de distribuição.

Porter afirma que se o comprador pode ser convencido de que fatores como estes entram no custo ou valor total real do produto (e neste ponto, a estratégia de marca funciona como um elemento decisivo), a empresa tem, então, uma oportunidade potencial de demonstrar que seu produto tem um desempenho superior nestas dimensões, justificando, assim, um preço maior e a lealdade do comprador, caracterizando desta forma a prática da estratégia genérica de diferenciação.

2.10.4 - O Enquadramento Conceitual das Estratégias de Marcas e de Distribuição

A pressuposta consistência que deve existir entre a estratégia competitiva de um negócio e a estratégia funcional de marketing também é evidenciada por autores como Oliveira, Vasconcellos Filho, Brunner, Aaker, Kotler e Hooley. Através de abordagens similares, estes autores procuram demonstrar que estratégias funcionais podem ser consideradas uma “derivação” das macroestratégias ou das estratégias genéricas que definem o posicionamento competitivo de uma empresa, sendo o planejamento estratégico de marketing um passo natural neste processo de desdobramento estratégico, que se inicia com a definição da estratégia central do negócio, passa pela definição de seu posicionamento competitivo (o que Porter chamaria de definição da estratégia genérica de competição) e culmina com a implementação

de um marketing-mix (conforme a concepção de McCarthy), que seja consistente com os desdobramentos anteriores.

Reforçando as considerações de Hooley, o autor afirma que “o mix de marketing, constituído pelos produtos, preço, promoção e distribuição, é o meio pelo qual a empresa traduz sua estratégia de uma declaração de intenção em um esforço de mercado, sendo que cada um dos elementos do mix deve ser concebido de forma que se some ao posicionamento competitivo exigido para um negócio”. Assim sendo, as decisões relativas aos elementos do mix não podem ser consideradas independentemente da estratégia perseguida. Esta consistência é enfatizada pelo autor quando afirma que na situação na qual “os elementos do marketing mix não atuam na mesma direção ou se contradizem, o posicionamento obtido pelo negócio será confuso perante seus consumidores”.

Resgatando os principais aspectos que caracterizam o enquadramento conceitual das estratégias de marketing relacionadas a marcas e à distribuição como dimensões específicas do composto de marketing, Kotler e Hooley definem, de forma similar, o mix de marketing, caracterizando-o como um conjunto que reúne subconjuntos específicos de estratégias, adotando-se a classificação clássica dos “4Ps” de McCarthy para caracterizá-los (Produto, Preço, Promoção e Praça). Nesta classificação, a dimensão “Marca” se enquadra, segundo Kotler, como o problema principal estratégico a ser resolvido pela estratégia do “Produto”, e a dimensão “Canais” como um aspecto essencial no composto “Praça”, uma vez que, segundo o autor, as decisões sobre a escolha de canais afetam todas as outras decisões de marketing, exigindo que as estratégias relacionadas a produto, comunicação e preço sejam consistentes com a estratégia de distribuição adotada. Além disso, Kotler enfatiza o caráter estratégico das decisões sobre distribuição, já que estas normalmente envolvem compromissos de longo prazo

com outras empresas (o que, neste estudo, pode ser associado às relações entre os fabricantes de bens de consumo e os supermercados).

Cabe ainda salientar que, conforme relatado no tópico “A reação estratégica das empresas fornecedoras”, contido na introdução que descreve o contexto deste estudo, há um grande número de evidências empíricas do emprego de estratégias de marketing relacionadas a marcas e distribuição por parte das empresas fabricantes de bens de consumo não-duráveis, como forma de atenuar o crescente poder de negociação dos supermercados.

2.10.5 - Estratégias de Marcas: Comparação entre as Abordagens de Kotler e Aaker

Comparando os dois autores, podem ser encontradas evidências de que suas abordagens abrangem conceitos muito parecidos. Essas semelhanças são principalmente notáveis quando são comparadas as seguintes definições:

- As estratégias Multimarcas de Kotler e Casa de Marcas de Aaker se assemelham, uma vez que Kotler define a estratégia de Multimarcas como a prática de lançar marcas adicionais na mesma categoria de produtos, tentando estabelecer características diferentes para apelar a diferentes motivos de compra, ou seja, adotando uma estratégia de segmentação. Já Aaker define que a estratégia Casa de Marcas contém marcas independentes e não relacionadas umas com as outras, que se sustentam sozinhas e maximizam seu impacto no mercado, implicando no sacrifício da economia de escala e de sinergias, mas permitindo que as empresas vinculem claramente as marcas a seus benefícios funcionais e dominem os segmentos de nicho. Cabe salientar que os dois autores citam a estratégia de marcas da Procter & Gamble como um exemplo de suas definições.

- As estratégias de Kotler denominadas Extensão de Linha (lançar itens adicionais na mesma categoria de produtos sob o mesmo nome de marca) e Extensão de Marca (usar um nome de marca existente para lançar novos produtos em outras categorias) se assemelham à estratégia Casa com Marca de Aaker, definida pelo autor como a prática de utilizar uma única marca-mestra para abranger um conjunto de ofertas que opera apenas com submarcas descritivas. As estratégias de empresas como Honda e Sony são citadas pelos dois autores.

Explorando as diferenças entre as duas abordagens, nota-se que a de Aaker é mais abrangente, uma vez que as estratégias de Submarcas e Marcas Endossadas apresentadas por este autor podem ser consideradas como “matizes” entre duas estratégias de orientação simetricamente opostas, enunciadas tanto por Kotler como por Aaker (ou seja, a utilização de uma marca forte que se expande sobre um grande leque de categorias e linhas de produtos *versus* a utilização de várias marcas que apresentam posicionamentos independentes em categorias e linhas de produtos, explorando os benefícios da segmentação). Assim sendo, a estratégia de Submarcas poderia ser considerada como uma variante mais “atenuada” da estratégia Casa com Marca, da mesma forma que poderíamos considerar sua estratégia Marcas Endossadas como um degrau anterior à estratégia Casa de Marcas.

Cabe salientar que estas “matizes” não passam despercebidas em Kotler, que não as considera dentro do grupo de decisões de estratégia de marca, mas as evidencia no grupo de estratégias que em sua abordagem é denominado de “Decisão de Nome de Marca”. Nas quatro estratégias apresentadas pelo autor quanto ao nome de marcas, duas delas - Nomes individuais e Nomes de família abrangentes - podem ser respectivamente associadas à estratégia Multimarcas (ou à Casa de Marcas de Aaker) e às estratégias Extensão de Linha e Extensão de Marcas (ou à estratégia Casa com Marca de Aaker). Nas outras duas estratégias de nome de marcas, é pos-

sível associarmos a estratégia Nomes de famílias separados com a estratégia Submarcas de Aaker, e a estratégia Nome comercial da empresa combinado com diferentes nomes de produtos com a estratégia Marcas Endossadas de Aaker.

Ainda explorando as diferenças entre os dois autores, Kotler inclui em sua abordagem sobre decisões de estratégia de marca a estratégia Novas marcas (indicada para o lançamento de produtos em uma nova categoria, quando nenhum dos nomes de marcas existentes se mostrar apropriado à nova oferta) e a estratégia Marcas combinadas, que consiste na oferta conjunta de produtos com marcas diferentes de uma mesma empresa ou de empresas diferentes, na esperança que a força de uma marca fortaleça a preferência ou a intenção de compra da outra (e vice-versa).

2.10.6 - Estratégias de Marcas: Expectativas Teóricas

Considerando o contexto apresentado no início deste estudo e a abordagem mais abrangente de Aaker sobre as estratégias de marcas, é possível considerar, a priori, uma expectativa teórica genérica, no movimento estratégico dos fabricantes de bens de consumo não-duráveis, deslocando-se no sentido de “Casa de Marcas” para “Casa com Marca”, face ao crescente poder de negociação dos compradores e ao aumento da competição entre os próprios fabricantes. Esse movimento implicaria nas seguintes decisões estratégicas:

1. Eliminação de marcas independentes fracas;
2. Associação de nomes de marcas organizacionais fortes a marcas independentes que até então não eram endossadas por nenhuma outra marca;
3. Transformação de marcas independentes endossadas em submarcas associadas a uma marca-mestra;

4. Eliminação de submarcas fracas;
5. Lançamento de novos produtos (extensões de linha e de marca) sob o guarda-chuva de uma marca organizacional forte.

Estas expectativas encontram sustentação nas considerações de Kotler sobre a mudança nas relações entre fornecedores e varejistas, apresentadas na introdução deste estudo, principalmente quando afirma que:

- os fabricantes estão descobrindo que suas marcas não estão entre as líderes nacionais, podendo, muitas vezes, considerar eliminá-las;
- em um cenário no qual o varejista não deseja oferecer mais do que quatro marcas em uma categoria de produtos alimentícios (além de suas marcas de loja), apenas as duas marcas nacionais top darão lucro;
- os fabricantes líderes de mercado estão focando as marcas que têm chance de ser a número um ou dois em sua categoria e adotando uma pesquisa contínua para melhorar a qualidade, características e embalagens;
- os fabricantes líderes de mercado estão adotando um programa ativo de extensões de linhas de produtos e um programa cuidadoso de extensões de marcas e, complementando esses programas, desenvolvendo marcas batalhadoras para concorrer com as marcas de loja dos varejistas.

Ainda considerando o contexto apresentado, parece ser uma tendência inexorável o avanço das chamadas marcas próprias nos supermercados. Gracioso cenejar que “muito em breve dominarão até 30% dos mercados de produtos de consumo” e que a “retirada das marcas de

menor expressão está dando espaço para o crescimento das marcas de loja”. Já Corstjens & Corstjens apresentam o seguinte prognóstico:

“Algumas categorias de bens de consumo não-duráveis que estão destinadas a serem dominadas pelos varejistas, tais como produtos de baixa tecnologia, produtos onde a imagem de marca não é importante e produtos pouco suscetíveis à inovação. Nestas categorias de produtos, que são percebidas como “commodities”, os varejistas provavelmente serão os fornecedores mais eficientes do mercado, uma vez que poderão amortizar os custos de propaganda com uma marca “guarda-chuva” associada a um amplo leque de produtos e sustentar a atenção dos consumidores pela simples presença destes produtos nas prateleiras”.

Por outro lado, Corstjens & Corstjens afirmam que:

“em categorias de produtos onde imagem e/ou inovação são importantes e a propaganda de marcas específicas são cruciais, os grandes fabricantes de bens de consumo não-duráveis provavelmente serão os mais eficientes fornecedores do mercado, tendo em vista seu tamanho e grau de especialização”.

Com base nesta última afirmação de Corstjens & Corstjens, é possível levar em consideração outra expectativa teórica quanto às estratégias de marca dos fabricantes de bens de consumo não-duráveis:

6. Criação de novas marcas para o lançamento de produtos altamente diferenciados em termos de imagem e/ou inovação.

Completando o quadro de expectativas teóricas, a de número 6 surge como um possível contraponto das expectativas teóricas anteriores, ou seja:

- As expectativas de 1 a 5 caracterizariam um processo reativo de adaptação dos fabricantes ao novo contexto de suas relações com os supermercados, estando implícita a aceitação, por partes destes fabricantes, da perda de domínio sobre determinadas categorias de produtos em favor dos supermercados, face às suas evidentes desvantagens competitivas.

- Já a sexta expectativa caracterizaria um movimento estratégico fundamentado na exploração de vantagens competitivas dos fornecedores sobre os compradores, como forma de recuperar o “terreno perdido” durante o processo de adaptação ao novo contexto.

2.10.7 - Estratégias de Distribuição: Comparação entre as Abordagens de Kotler e

Rosenbloom

Comparando os dois autores, podem ser evidenciadas as seguintes semelhanças em suas abordagens:

- As estratégias sugeridas por Kotler em Decisões de Projeto de Canal são muito parecidas com as caracterizadas por Rosenbloom em Desenho de Canal. Segundo Kotler, projetar um sistema de canal requer analisar as necessidades dos seus clientes finais (em termos de serviços que os canais podem proporcionar a estes clientes), estabelecer os objetivos do canal em função destas necessidades e avaliar quais as opções de canal mais convenientes para o atingimento destes objetivos. Para Rosenbloom, estas opções (denominadas de alternativas de estrutura de canal) devem ser definidas após um processo analítico que também considera o alinhamento dos objetivos de distribuição aos objetivos e estratégias gerais de marketing da empresa;
- Para as alternativas de estrutura de canal, Rosenbloom considera as dimensões Número de níveis (número de intermediários entre o fabricante e o consumidor final), Intensidade nos vários níveis (número de intermediários em cada nível do canal de marketing, caracterizando as alternativas de distribuição intensiva, seletiva ou exclusiva) e Tipos de intermediários usados em cada nível (definidos em função da disponibilidade dos intermediários e de suas capacidades para executar tarefas particulares de distribuição);

- De forma similar a Rosenbloom, Kotler quando identifica as principais opções de canal também considera as dimensões Número de níveis e Intensidade nos vários níveis (em Número de intermediários) e também avalia Tipos de intermediários de forma muito semelhante àquela caracterizada por Rosenbloom;
- Ambos os autores consideram em suas abordagens a estratégia de seleção dos membros do canal como o passo seguinte da avaliação de alternativas/opções de canais e consideram a aplicação critérios de seleção similares. A única diferença entre as abordagens é que Rosenbloom considera a seleção dos membros do canal o processo que encerra o Desenho de Canal, enquanto Kotler considera esta estratégia a primeira decisão do bloco de estratégias denominado Gerenciamento de Canal (também considerado por Rosenbloom, que adota a denominação Gestão do Canal de Marketing);
- No que se refere ao Gerenciamento de Canal, Kotler destaca as estratégias voltadas à motivação dos membros do canal. Segundo o autor, uma empresa “precisa ver seus intermediários como vê seus consumidores finais” e que o primeiro passo para estimular os membros do canal a alcançar alto desempenho consiste em “entender suas necessidades e desejos”. Rosenbloom, ao caracterizar as estratégias de Gestão do Canal de Marketing, também considera que “parte fundamental do gerenciamento de canal é motivar seus membros a desempenhar tarefas de forma eficaz e eficiente” e que monitorar sistematicamente as necessidades e os problemas dos membros do canal é um aspecto importante no gerenciamento desta motivação;
- Explorando as estratégias voltadas a motivar os membros do canal, Rosenbloom apresenta três categorias distintas de abordagens planejadas para apoiar os membros do canal, no atendimento de suas necessidades e na solução de problemas específicos: (1) Arranjos

Cooperativos, considerada como a menos sofisticada e abrangente das abordagens, (2) Parcerias ou Alianças Estratégicas, considerada uma abordagem mais sofisticada que a anterior, e (3) Programação da Distribuição, considerada pelo autor como a mais sofisticada e abrangente das abordagens;

- A exploração de Kotler sobre as estratégias de motivação dos membros do canal segue basicamente as mesmas abordagens de Rosenbloom: cooperação, parceria e programação. Na caracterização destas abordagens, Kotler também considera a cooperação à abordagem mais fraca (“aplicação grosseira da filosofia de estímulo-resposta”, baseada em aumento ou diminuição de margens de lucro pelo fabricante, estabelecimento de condições especiais, verbas para propaganda cooperativa, verbas de exposição e concurso de vendas), seguida pela parceria de longo-prazo (baseada em políticas compromissadas entre o fabricante e seus intermediários) e pela abordagem mais avançada representada pela programação, que basicamente procura integrar fabricante e intermediário em um sofisticado sistema vertical de marketing, onde o fabricante objetiva mostrar aos distribuidores que eles obtêm sua renda não do processo de compra (por meio de negociação com fabricante), mas do processo de venda (o que pode ser considerada uma forma sofisticada de atenuar o poder de negociação de compradores de compradores poderosos).

2.10.8 - Estratégias de Distribuição: Expectativas Teóricas

Dado o contexto que caracteriza o crescente poder de negociação dos supermercados, é também possível, como explanado nas expectativas teóricas sobre a utilização de estratégias de marcas, considerar duas posturas distintas quanto às estratégias de distribuição:

- Uma postura mais “reativa” por parte dos fabricantes, procurando amenizar o poder dos supermercados através de movimentos que se enquadrariam dentro daquilo que Kotler e Rosenbloom caracterizam como decisões estratégicas relacionadas à Gestão de Canais. Este movimento dar-se-ia no sentido evolutivo das abordagens motivacionais sugeridas por estes autores, com os fabricantes:
 - criando acordos, programas e parcerias cooperativos com os supermercados;
 - transformando acordos cooperativos em parcerias de longo-prazo;
 - transformando parcerias já estabelecidas em programas de distribuição.
- A estratégia genérica que regeria estes movimentos seria a de Diferenciação, conforme definida por Porter, visando a criação de valor para o supermercado através da oferta de serviços de apoio singulares por parte dos fabricantes, de tal forma que estes distribuidores percebam a importância destes serviços “agregados” aos produtos do fabricante para a obtenção de um desempenho comercial superior e/ou para a redução de seus custos operacionais. Esta diferenciação, se efetivada, tenderia a aumentar o custo de mudança do fabricante para o supermercado e, em última análise, atenuaria seu poder de negociação.
- Considerando a possibilidade de uma postura mais “pró-ativa” por parte dos fabricantes (no sentido de reduzir a dependência econômica com relação a distribuidores concentrados e poderosos), espera-se a identificação de movimentos relacionados com o que Kotler e Rosenbloom denominam de decisões de Projeto ou Desenho de Canais. Assim sendo, podemos considerar, face ao contexto, a possibilidade teórica do emprego das seguintes estratégias pelos fabricantes:
 - Diversificação de canais, abrangendo o desenvolvimento de novas formas de distribuir seus produtos por meio de canais alternativos até então não explorados;

- Migração para categorias de varejistas com menor poder de negociação, alterando o “mix” de participação relativa destes tipos de intermediários.

Além do grande número de evidências empíricas que podem ser encontradas ao final do tópico “A Reação Estratégica das Empresas Fornecedoras” (apresentadas na introdução que contextualiza este estudo), a formulação destas expectativas teóricas - em termos de posturas estratégicas “reativas” ou “pró-ativas” por parte dos fabricantes - também encontra sustentação nas já citadas considerações de Kotler, também contidas na introdução deste estudo, quando afirma que, face ao novo contexto de suas relações com varejistas, os fabricantes estariam adotando as seguintes estratégias:

- Tratar cada rede de varejo importante como um mercado-alvo distinto, reconhecer suas necessidades específicas e ajustar as ofertas e sistemas de vendas para atender a cada varejista-alvo que for rentável. Tratá-los como parceiros estratégicos e estar preparado para fabricar produtos, embalagens e serviços customizados e para oferecer benefícios, recursos eletrônicos e redução de custos;
- Fornecer alto nível de qualidade em serviços e novos serviços: entrega pontual de pedidos completos, redução do tempo do ciclo de pedido, capacidade de entregas de emergência, orientação sobre composto de produtos, apoio à administração de estoques, simplicidade no processamento de pedidos e faturamento e acesso às informações sobre o andamento de pedidos;
- Empregar o poder de referência, poder legítimo, poder de especialização e poder de recompensa (nesta ordem), e evitar o poder coercitivo.

- Apoiar os varejistas tradicionais e expandir agressivamente a distribuição em varejos alternativos como clubes de varejistas, atacadistas de descontos, lojas de conveniência e em alguma atividade de marketing direto.

As considerações de Corstjens & Corstjens também apontam na direção das expectativas formuladas quanto às estratégias de distribuição, evidenciando notadamente aquelas enquadradas na chamada postura “reativa” dos fabricantes e abrangidas nos aspectos relacionados à Gestão de Canais:

“Espaços nas prateleiras” podem ser ganhos através de ofertas de produtos planejadas para satisfazer tanto as necessidades dos consumidores como as dos varejistas. Varejistas querem aumentar suas categorias de vendas e suas margens médias, prover um bom leque de opções para seus compradores e, talvez, oferecer produtos exclusivos. Freqüentemente em conflito com estes objetivos está a contínua necessidade dos varejistas em aumentar sua eficiência operacional e reduzir os custos com estoques, através da minimização do número de linhas de produtos estocadas. Assim sendo, os fabricantes de bens de consumo não-duráveis agora tem que ganhar shelfspace trabalhando no sentido de atender estas necessidades dos varejistas, que devem ser consideradas tão importantes ou, às vezes, até mais importantes do que as necessidades dos consumidores finais”.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

3.1 - Desenho da Pesquisa

3.1.1 - Estratégias de Marketing

Abrange descrição das estratégias de marketing específicas empregadas por uma empresa fabricante de bens de consumo não-duráveis para enfrentar o crescente poder de negociação dos supermercados, explorando as seguintes possibilidades teóricas:

- Decisões de Marcas:
 - Eliminação de marcas independentes fracas;
 - Associação de nomes de marcas organizacionais fortes a marcas independentes que até então não eram endossadas por nenhuma outra marca;
 - Transformação de marcas independentes endossadas em submarcas associadas a uma marca-mestra;
 - Eliminação de submarcas fracas;
 - Lançamento de novos produtos (extensões de linha e de marca) sob o guarda-chuva de uma marca organizacional forte;
 - Criação de novas marcas quando do lançamento de produtos altamente diferenciados em termos de imagem e/ou inovação;
 - Outras decisões não abrangidas pelas estratégias anteriores.
- Decisões de Distribuição:
 - Criação de acordos cooperativos, parcerias e programas com os supermercados;

- Transformação de acordos cooperativos em parcerias de longo-prazo com supermercados;
- Transformação de parcerias já estabelecidas com supermercados em programas de distribuição;
- Diversificação de canais, abrangendo o desenvolvimento de novas formas de distribuir seus produtos por meio de canais alternativos até então não explorados;
- Migração para categorias de supermercados com menor poder de negociação, alterando o “mix” de participação relativa destes tipos de intermediários dentro do canal supermercado.
- Outras decisões não abrangidas pelas estratégias anteriores.

3.1.2 - Poder de Negociação dos Supermercados

Caracterizado pela descrição de como o emprego das estratégias acima mencionadas afetaram os preços e volumes de compra dos supermercados, o custo do atendimento destes canais; e a quantidade e o teor das cláusulas constantes em acordos comerciais e contratos abrangidos na negociação entre fornecedores e supermercados.

3.1.3 - Contexto considerado

A concentração dos supermercados e o decorrente crescimento de seu poder de negociação com seus fornecedores.

3.2 - Método de Pesquisa

A estratégia de pesquisa a ser utilizada neste estudo será um estudo de caso único, tendo por unidade de análise a Sadia S/A, empresa detentora de marcas reconhecidamente fortes no setor de alimentos e que utiliza intensamente os supermercados como canal de distribuição.

A decisão de utilizar o estudo de caso como estratégia de pesquisa baseia-se na definição de Yin (2001: 32) sobre o método:

“O estudo de caso consiste em uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real de vida, sendo especialmente indicado como estratégia de pesquisa quando as fronteiras ou limites entre o fenômeno estudado e seu contexto não estão claramente definidos”.

Com base nesta definição, um pesquisador pode utilizar o método de estudo de caso porque deliberadamente quer abranger condições contextuais – acreditando que elas devem ser altamente pertinentes para o fenômeno em estudo. Esta primeira parte da lógica de projeto, portanto, ajuda a entender estudos de caso, distinguindo-os de outras estratégias de pesquisa:

- Um experimento deliberadamente separa um fenômeno deste contexto, a fim de que a atenção possa ser focada em apenas poucas variáveis (o contexto é “controlado” pelo ambiente de laboratório).
- Uma história, pela comparação, lida com a situação emaranhada entre fenômeno e contexto, mas normalmente com eventos não contemporâneos.
- Finalmente, levantamentos podem tentar lidar com fenômeno e contexto, mas sua habilidade para investigar o contexto é extremamente limitada. O projeto de levantamento (*survey*), por exemplo, constantemente luta para limitar o número de variáveis a serem analisadas (e daí o número de questões que podem ser perguntadas) para cair de forma segura dentro do número de respondentes que podem ser levantados.

Tendo em vista que fenômeno e contexto não são sempre distinguíveis em situação da vida real, uma série completa de outras características técnicas, incluindo coleta de dados e estratégias de análise de dados, agora moldam a segunda parte da definição técnica que Yin (2001: 32) estabelece para o método:

“A investigação do estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente distintiva na qual haverá muitas mais variáveis de interesse do que as evidências de dados e seu resultado depende de fontes múltiplas de evidência, com dados que necessitam ser convergidos em uma forma de triangulação, como também do desenvolvimento anterior de proposições teóricas para auxiliar a coleta de dados e a análise”.

Assim definido, o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa inclui todo um método abrangente – com a lógica de incorporação ao projeto de abordagens específicas para a coleta e a análise dos dados. Neste sentido, o estudo de caso não é uma tática qualquer de coleta de dados ou meramente uma característica do projeto isolada, mas sim uma compreensiva estratégia de pesquisa.

Yin também enfatiza (2001: 28) que os estudo de caso tem uma vantagem distintiva sobre outros métodos de pesquisa, quando uma questão “como” ou “por quê” está sendo perguntada em uma série de eventos contemporâneos sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Aceitando-se as argumentações de Yin pode-se chegar a conclusão de que o estudo de caso é a estratégia de pesquisa que melhor se adapta aos objetivos e às questões de pesquisa estabelecidas para este estudo, tendo em vista os seguintes aspectos:

- O estudo é uma pesquisa que investiga um fenômeno contemporâneo. Como pode ser observado na contextualização do problema, o aumento do poder de negociação dos supermercados e a reação de seus fornecedores a este poder são fenômenos recentes, que

podem ser evidenciados a partir do início da década de 90. Com esta constatação, pode-se, segundo Yin, eliminar a história como estratégia de pesquisa.

- A investigação dos fenômenos a serem estudados exige a abrangência de condições contextuais, tendo em vista o grande número de variáveis envolvidas e interligadas nas suas manifestações (o que inviabiliza, segundo Yin, a possibilidade de um experimento controlado ou de uma *survey* com um número limitado de variáveis).
- No tocante às questões de pesquisa, temos uma questão do tipo “qual” e duas do tipo “como”. Yin afirma (2001: 25) que questões do tipo “qual” são razoavelmente justificáveis para se conduzir um estudo exploratório, cujo objetivo é desenvolver hipóteses e proposições pertinentes para investigações futuras. No entanto, como é um estudo exploratório, qualquer das cinco estratégias de pesquisa podem ser utilizadas (experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica ou um estudo de caso). Já as questões do tipo “como” e “por quê” recomendam definitivamente a utilização do estudo de caso como a estratégia de pesquisa.

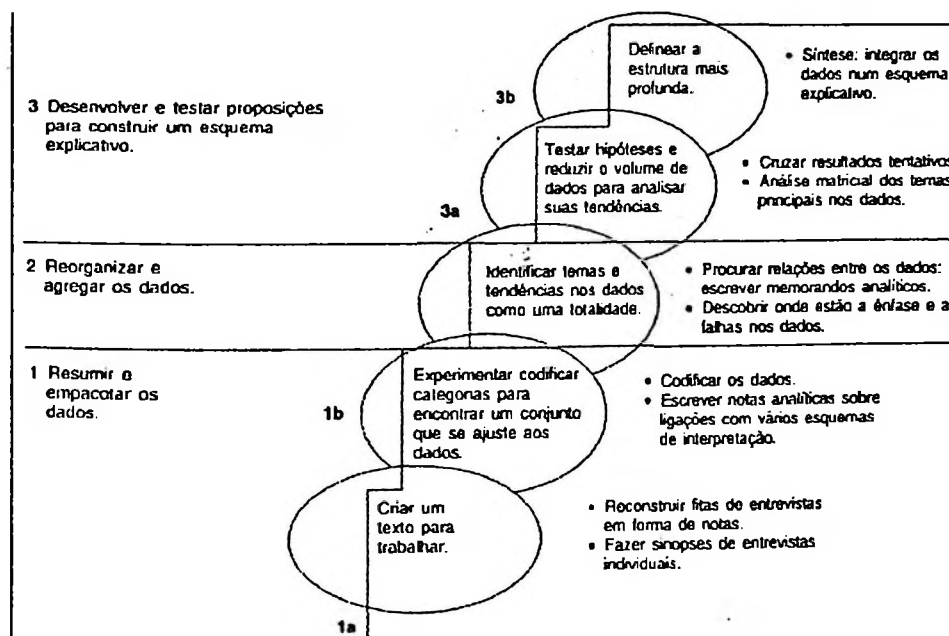
3.3 - Natureza da Pesquisa

Segundo Roesch (1999), “muita descrição e pouca análise” é uma das críticas mais frequentemente ouvidas a respeito de estudos de caso. Segundo esta autora, a descrição antecede a análise, mas normalmente é difícil “traçar limites claros entre descrever e explicar”.

Considerando os objetivos deste estudo, este pode ser classificado como descritivo, uma vez que questões do tipo “o que está acontecendo?”, “como os eventos se desenvolvem?” fazem parte de seu escopo (ver Questões de Pesquisa). Por outro lado, foi declarado que este estudo também tem a pretensão de explicar como as diferentes partes do fenômeno se relacionam, de acordo com certas teorias. Segundo Miles & Huberman (1994), o propósito de explicar uma determinada realidade pode ser atingido de duas formas: via estudos exploratórios ou confir-

matórios. Segundo estes autores, estudos de caso exploratórios são geralmente planejados com propósitos teóricos (teoria *a posteriori*). Normalmente, o objetivo é explorar uma nova área e construir ou fazer uma teoria emergir a partir de uma dada situação (o que não se coaduna com os objetivos deste estudo). Por outro lado, Miles & Huberman (1994) afirmam ainda haver outros estudos de caso que buscam confirmar ou testar a teoria existente (teoria *a priori*) e são denominados de estudos confirmatórios (categoria que, de acordo com os objetivos deste estudo, também poderia ser utilizada para caracterizar sua natureza).

Assim sendo, este estudo pode ser caracterizado como de natureza descritivo-confirmatória, onde a descrição faz parte da análise, dentro de uma progressão natural entre o *quê*, o *como* e o *porquê*. Esta progressão seria um tipo de “escada de abstração”, conforme a concebida por Carney (1990). Sintetizando este esquema analítico (conforme apresentado na Figura 6), ao “subir tal escada”, o pesquisador chega a um grau de abstração cada vez mais alto.



Fonte: Carney, T. F., 1990 (extraído de Roesch, Sylvia Maria Azevedo, 1999)

Figura 6 A escada da abstração analítica

3.4 - Razões para a escolha da Sadia para o estudo de caso

Segundo Yin (2001: 61-67), o estudo de caso único pode ser considerado um projeto apropriado em várias circunstâncias. Fazendo uma analogia com um experimento único, o autor afirma que muitas das condições que servem para justificar um experimento único também justificam um estudo de caso único.

Assim sendo, o caso único pode ser utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante. Para Yin, o caso único pode significar uma importante contribuição à base de conhecimento e à construção da teoria.

A escolha da Sadia como única unidade de análise foi determinada por algumas evidências empíricas da prática de estratégias pela empresa, no sentido de lidar com o poder de negociação das grandes redes de supermercados. Estas evidências já foram apresentadas na Introdução deste estudo, onde notícias colhidas em periódicos dão conta de que esta empresa:

- Especializou-se no atendimento às cinco maiores redes de supermercados e está aumentando a ênfase no pequeno varejo e no relacionamento com pequenas cadeias, conforme artigo de Brandão Junior (1999: C8) na Gazeta Mercantil (“Fornecedores do Varejo mudam estratégia”);
- Participa de um seleto grupo de 25 marcas que não podem faltar nas gôndolas dos supermercados brasileiros (segundo estudo da Revista Supermercado Moderno), conforme artigo de Martinez (2002: C3) na Gazeta Mercantil (“Marcas famosas que não podem faltar nas gôndolas”).

A escolha da empresa também foi favorecida pelos seguintes fatores:

- pelo grande porte da empresa e a conseqüente disponibilidade de recursos para investimentos em marketing;
- pelo uso intenso que a empresa faz do canal de distribuição representado pelos supermercados;
- pelo fato de ser uma empresa que historicamente tem trabalhado a imagem de suas marcas;
- pela existência na empresa de uma área de marketing estruturada, contando com profissionais habilitados e experientes no relacionamento com as grandes redes de supermercados;
- pelos conhecimentos que o Autor deste estudo possui da Sadia, adquirido ao longo de anos em que atuou como executivo da empresa;
- pelo interesse que os executivos da empresa demonstraram em entrevistas sobre os assuntos abrangidos pelo estudo e pelo fato de estarem potencialmente qualificados para participar do mesmo;
- na disposição da Sadia em fornecer informações e colaborar.

Acredita-se que os fatores acima listados contribuíram para dar uma maior qualidade ao estudo de caso realizado.

3.5 - Procedimentos de Pesquisa

Para Yin (2001: 89-91), um protocolo para o estudo de caso é mais do que um instrumento, uma vez que contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao se utilizar o instrumento. Segundo o autor, possuir um protocolo para o estudo de caso é desejável em qualquer circunstância, sendo uma das táticas principais

para se aumentar a confiabilidade das pesquisas de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo. Assim sendo, tomando por base a estrutura proposta por Yin, este estudo definiu um protocolo, que se encontra no Anexo I deste estudo.

3.6 - Metodologia de Análise

O estudo realiza uma análise qualitativa das informações obtidas na empresa escolhida para o estudo de caso, tanto em termos de afetação e reação da empresa ao fenômeno em estudo (aumento do poder de negociação dos supermercados), como dos resultados que têm sido obtidos por esta empresa a partir da implementação das estratégias de marketing em investigação (notadamente aquelas relativas marcas e distribuição).

As conclusões sobre como a empresa foi afetada pelo aumento do poder de negociação dos supermercados decorrem da análise qualitativa das informações obtidas nas respostas da empresa à primeira questão do estudo (Como o poder de negociação dos supermercados tem afetado os processos de negociação comercial com a empresa nos últimos dois anos?). Por sua vez, as conclusões sobre a reação da empresa ao fenômeno decorrem da análise das respostas à segunda questão do estudo (Quais estratégias específicas de marketing a empresa tem empregado nos últimos dois anos para atenuar este poder?). Finalmente, a análise dos resultados que têm sido obtidos pela empresa a partir da implementação das estratégias de marketing é feita com base nas respostas da empresa à terceira questão do estudo (Como as estratégias de marketing empregadas nos últimos dois anos pela empresa atenuaram o poder de negociação dos supermercados?).

Em suas conclusões, o estudo procura resgatar na fundamentação teórica os aspectos que expliquem as situações descritas.

3.7 - Limitações do Estudo

Tendo em vista a natureza qualitativa do estudo, os resultados não necessariamente representam qualquer população. Yin (2001: 29) afirma que estudos de casos são generalizáveis para proposições teóricas e não para populações ou universos. Neste sentido, o estudo de caso não representa, a rigor, uma “amostra”, e o objetivo do pesquisador é o de expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Em suma, a preocupação central do estudo está na tentativa de compreensão dos fenômenos estudados, e não na sua medição.

CAPÍTULO 4 - O CASO DA SADIA

4.1 - Apresentação da Sadia

Fundada em 1944, a Sadia é líder nacional em diversas atividades ligadas ao setor alimentício, posicionando-se entre as maiores empresas de alimentos da América Latina e estando entre as 40 maiores exportadoras brasileiras.

Com mais de 30 mil funcionários, a Sadia atualmente mantém 12 unidades industriais e centros de distribuição espalhados por todo o Brasil. Exporta para mais de 60 nações e no exterior tem filiais e escritórios comerciais por vários países, abrangendo América Latina, Europa, Ásia e Oriente Médio.

A Sadia atualmente fatura algo em torno US\$ 3 bilhões anuais, com uma receita de exportação ultrapassando meio bilhão de dólares.

A empresa define sua missão como "o atendimento das necessidades de alimentação do ser humano, com produtos saborosos e saudáveis, criando valor para o acionista e para o consumidor, contribuindo para o crescimento e a felicidade das pessoas". Sua visão estratégica preconiza que a empresa "se diferenciará pela imagem de sua marca, por excelência nos serviços, inovação e qualidade dos produtos".

Nos anos 90, a empresa optou pela estratégia de criar e oferecer ao consumidor produtos de conveniência e de maior valor agregado. A empresa sai, deliberadamente, das atividades com bovinos e soja e passa a se especializar na produção e distribuição de alimentos industrializados congelados e resfriados, à base das mais diversas matérias-primas. Assim sendo, a década de 90 foi o período em que ocorreu uma expressiva quantidade de novos lançamentos, a maioria deles nas categorias dos semiprontos e prontos congelados e de

conveniência, além de uma maior diversidade, com produtos à base de peixe, de vegetais, massa e doces.

Em 1991, a empresa inaugura sua fábrica de hidrogenados, em Paranaguá (PR), marcando o ingresso no segmento de margarinas, com a margarina Qualy.

Em 1992, a empresa criou a Casa do Consumidor Sadia, localizada em São Paulo, dedicada exclusivamente ao intercâmbio com seus consumidores.

Em 1998, foi a vez da implantação de uma unidade produtora em Ponta Grossa (PR), com uma fábrica de pizzas prontas congeladas e uma fábrica de massas frescas refrigeradas, marcando o ingresso da Sadia em dois novos segmentos alimentícios.

Em 1999, ocorre a compra da empresa Miss Daisy, que permitiu à Sadia ingressar no ramo de sobremesas prontas congeladas.

Entre 1998 e 2001, a empresa lançou 257 novos itens, ingressando em segmentos alimentícios inéditos. Os produtos industrializados passam a responder, ano a ano, pela maior parcela do faturamento da empresa, ultrapassando a casa dos 40% de participação.

Estratégias de ampliação e diversificação de mercados, através de parcerias, joint ventures e acordos operacionais ocorreram entre 2000 e 2001. Em 2000, a parceria realizada na Europa com a inglesa Sun Valley - subsidiária da Cargill - propiciou a consolidação dos negócios com industrializados e partes de aves no Reino Unido, resultando na criação, em 2001, da joint venture Concordia Foods Limited, sediada na Inglaterra. No ano de 2001, a empresa criou a Apprimus, com Accor e Grupo Martins, para atuar especificamente no mercado de food service.

Para atuar no mercado externo, foi criada a BRF International Foods, empresa comercial exportadora, surgida da união entre Sadia e sua concorrente Perdigão, com foco nas exportações de carnes suínas e de aves para mercados emergentes como países da ex-União Soviética, Euroásia, África e América Central.

Também a partir de 2000, a empresa passa a adotar inscrições em Braille em suas embalagens cartonadas, com o objetivo de facilitar a vida e a independência dos deficientes visuais, atingindo 100% das embalagens cartonadas da empresa em 2001. É também em 2000 que a Sadia ingressa no segmento de alimentos funcionais, com o lançamento da margarina Qualy Fibra.

Ainda em 2001, a marca Sadia foi eleita a mais valiosa do setor alimentício brasileiro, em pesquisa divulgada pela Interbrand - consultoria inglesa conhecida pela tradicional lista de 75 marcas mais valiosas do mundo - que avaliou 30 companhias nacionais listadas na CVM e elegeu as 12 marcas brasileiras de maior valor no mercado.

O setor de logística também experimentou inovações a partir de 2000. Nesse mesmo ano, o abastecimento das regiões Norte e Nordeste passou a ser feito por navegação de cabotagem e, em 2001, a empresa inaugurou seu Centro Logístico de Distribuição, localizado em Jundiaí (SP), para atender a distribuição de produtos Sadia no Estado de São Paulo, maior mercado consumidor brasileiro. O CD de Jundiaí passou a ser o mais avançado posto de armazenagem de produtos finais da empresa, com 20 mil metros quadrados de área construída e sistemas de informação, armazenagem, distribuição, transporte e roteirização totalmente computadorizados.

Em junho de 2002, a Sadia anunciou a maior reformulação visual de todas as suas embalagens já realizada ao longo de sua história de 58 anos de atividades, no intuito de estabelecer uma nova forma de comunicação com seus consumidores através das embalagens.

Com uma ampla campanha publicitária lançada no início de junho, o projeto demandou dois anos de estudos e planejamento e baseou-se na leitura e na visão de uso que o consumidor tem dos produtos da empresa.

O “S” emblemático da marca Sadia passou a ocupar, com destaque, o lado esquerdo de todas as embalagens e cores específicas foram dadas às linhas que abrangem os 680 produtos nacionais da empresa, de modo a facilitar a identificação e a escolha do consumidor na hora da compra.

4.2 - Como a Sadia tem estrategicamente lidado com os supermercados

O estudo de caso da Sadia obedeceu as seguintes etapas:

- Contato com a Presidência da empresa para explicação dos objetivos do estudo e obtenção de autorização para sua realização;
- Escolha dos executivos a serem entrevistados. Tendo em vista as temáticas abrangidas pelo estudo e as funções organizacionais exercidas por estes executivos, foram escolhidos os profissionais responsáveis pelas áreas de Vendas e Marketing e de Promoção da empresa;
- Apresentação prévia dos objetivos e das questões do estudo aos profissionais escolhidos para serem entrevistados.
- Realização de entrevistas semi-estruturadas com os profissionais escolhidos, orientadas pelo protocolo do estudo;
- Descrição do caso Sadia; e
- Conclusões sobre o caso, à luz da fundamentação teórica.

Apresentam-se, a seguir, os resultados do estudo de caso:

4.2.1 - Poder de Negociação dos Supermercados - Questão nº. 1 do estudo

Ao serem questionados sobre como o poder de negociação dos supermercados tem afetado os processos de negociação comercial com a empresa nos últimos dois anos, os entrevistados fizeram as seguintes considerações:

- As grandes empresas que fornecem para os supermercados, categoria na qual a Sadia se inclui, começaram, há dois anos, a medir os resultados por canal, mais especificamente os resultados nas grandes contas (CBD, Carrefour, Casa Sendas, Wal-Mart, Bom-Preço e Sonae);
- Quando a Sadia começou a medir e registrar os resultados (utilizando a metodologia ABC Cost), a empresa percebeu que as grandes contas apresentavam prejuízo. Conforme citação de ambos os entrevistados, *“estavamos literalmente pagando para vender”*;
- Quanto mais a empresa vendia, pior o resultado, uma vez que as grandes redes passaram a ter como fonte de resultado muito mais as verbas extraordinárias incondicionais do que a própria operação comercial;
- As chamadas verbas extraordinárias abrangem todo um conjunto de bonificações: destinadas à inauguração de lojas, reinaugurações, contratos de fidelidade, cooperação comercial, distribuição centralizada, pontos extras nas lojas, participação em tablóides ou em outras mídias dos supermercados etc. Segundo os entrevistados, um tablóide dá muito mais lucro para um supermercado do que a venda efetiva do produto que consta do mesmo;

- Nas grandes redes de supermercados chega-se a ter metas com relação às verbas “extras”. Os compradores dos supermercados são mais cobrados gerencialmente pela obtenção destas verbas do que pela rentabilidade da operação comercial em si. A consequência disso são lojas de supermercados com índices de perdas altíssimos e com um *mix* completamente fora daquilo que o consumidor deseja. Esta situação, segundo os entrevistados, caracteriza uma deturpação do conceito de distribuição, onde a indústria fornece ao varejo e o varejo fornece ao consumidor final;
- Um dos entrevistados ilustra a situação acima descrita com a seguinte passagem: *“o meu vendedor oferecia 3% de contrato e a marca X comprava o espaço na gôndola por 5%. O comprador da loja tinha meta de bonificação, ele não tinha uma meta de rentabilidade. Então ele colocava a marca X nas gôndolas, pouco se importando se isso era consistente ou não com o mix das lojas!”*;
- Com a evolução destas pressões, a empresa, assim como outras grandes empresas fornecedoras, começaram a “embutir” no preço do produto o valor das bonificações exigidas: segundo considerações de um dos entrevistados, “quando o supermercado cobrava mais R\$ 5 no contrato, a empresa colocava mais R\$ 5 no preço. Esta situação acabava resultando em perda da competitividade do próprio varejista”;
- Até mesmo iniciativas da empresa que visavam beneficiar o próprio giro do produto, como abordagens de consumidores dentro das lojas pelo fornecedor do produto, ao invés de ser encarado como um serviço da indústria ao varejo, passaram a ser encaradas pelo varejista como uma oportunidade de receita não operacional;
- Um dos entrevistados descreve um exemplo da situação acima descrita: *“no ano passado,*

no segundo semestre, nós propusemos uma ação de brindes ao consumidor para uma linha de produtos e também experimentação. Essa ação, por si só, aumenta o giro, aumenta a visibilidade do produto na loja, e tem todo o custo envolvido: do brinde em si, da contratação da mão-de-obra, do treinamento, de todo o visual para apresentação desta campanha ao consumidor, abrangendo uniformes, material de ponto-de-venda etc. E o supermercado falou assim: Tudo bem. Você pode fazer isso nas lojas, mas custará três mil reais por loja!";

- Ainda segundo os entrevistados, a prática de se exigir verbas começou a se estender, ainda que de forma não disseminada, também para o pequeno e médio varejo, principalmente em São Paulo, onde *"o pessoal tem muita comunicação"*. Estes pequenos e médios varejistas argumentam: as grandes redes de supermercados não fazem isso? Nós também podemos fazer! Foi citado o caso de uma padaria para a qual a Sadia vendia algo em torno de R\$ 10 mil por mês e que pediu uma verba de R\$ 60 mil para a empresa;
- As indústrias começaram a perceber toda esta nova situação através das agências de propaganda, que detectaram isso antes, ou seja, todas as verbas de propaganda estavam indo para o varejo e a indústria estava deixando de investir em comunicação com o mercado. As empresas estavam destinando a verba de marketing voltada a atingir o consumidor para as ações de trademarketing no varejo, fortalecendo mais as marcas dos varejistas em detrimento de suas próprias marcas. Além disso, as empresas estavam perdendo cada vez mais o contato mais próximo com seus consumidores;
- Além da questão relacionada às verbas, há também uma pressão das grandes redes de supermercados no sentido de estender o prazo de pagamento definido pela empresa,

principalmente nas categorias em que a Sadia entrou há pouco tempo no mercado (massas frescas, por exemplo). Apesar da Sadia não abrir mão de seus prazos, os supermercados têm pressionado a empresa para ampliar o prazo de pagamento de 28 para 45 dias;

- Pelo fato da empresa não aceitar muitas das imposições feitas pelas grandes redes de supermercados, os produtos da Sadia, nos últimos dois anos, foram várias vezes excluídos (“retirados de linha”) nas grandes redes por falta de acordo nas negociações de contratos (a margarina Qualy, por exemplo). Os entrevistados salientaram que esta exclusão nunca foi definitiva, pois a marca da empresa é muito forte, o que impediu que as grandes redes mantivessem a exclusão dos produtos da empresa por muito tempo.

4.2.2 - Estratégias de Marketing Implementadas - Questão nº. 2 do estudo

Ao serem questionados sobre quais estratégias de marketing a empresa têm empregado nos últimos dois anos para lidar com o poder de negociação dos supermercados, os entrevistados fizeram as seguintes considerações:

- Sadia, Ambev, Nestlé, Unilever, Coca-Cola e até empresas de outras categorias não alimentares, como a Kodak, começaram a perceber que, além da tentativa de obter toda esta receita não operacional, as grandes redes de supermercados não estavam prestando o serviço que é necessário no processo de distribuição, ou seja, fazer com que os produtos cheguem aos consumidores. Segundo os entrevistados, há muita desorganização nas grandes redes;
- Assim sendo, a Sadia, assim como estas outras grandes empresas fornecedoras de grandes redes de supermercados, decidiu realizar um movimento estratégico de mudança do canal, atendendo cada vez menos as grandes redes de supermercados e se ligando mais aos canais

médios (redes regionais de supermercados e supermercados de bairro ou vizinhança, com lojas que têm entre mil a dois mil metros quadrados e dispõem de cinco a nove *check-outs*) e pequenos (padarias, mercearias, casas de frios, açougues). Este rearranjo foi feito para a empresa depender menos do canal representado pelas grandes contas;

- Além de procurar depender menos das grandes contas, outro movimento foi o redirecionamento das verbas de marketing para o consumidor final, com a eliminação gradativa das verbas de trademarketing, algo que era impensável há três, quatro anos;
- Segundo os entrevistados, estes dois movimentos estratégicos se disseminaram entre as empresas detentoras de marcas fortes. A indústria começou a diminuir o número de bonificações, fez reduções de contrato, tendo ocorrido vários conflitos com as grandes redes em função disso;
- Na Sadia, os percentuais de fidelidade, participações em aniversários de lojas, valores pagos em inaugurações e reinaugurações de lojas foram sendo sendo gradativamente eliminados ou reduzidos nas renegociações de contratos. A empresa passou a evitar os “pedágios” incondicionais para investir em verbas condicionais: *“eu dou 2%, mas eu quero crescer em tais produtos”*;
- Não houve uma ação coordenada entre as indústrias para determinar esta reação comum, mas as empresas fornecedoras começaram a ter ciência da situação e a praticar estas estratégias mais ou menos ao mesmo tempo;
- O nível de dependência que a Sadia tem hoje com os supermercados gira em torno de 40% de suas vendas, sendo que as grandes redes representam 15% das vendas totais. Há dois anos, esta dependência era de 20%. A tendência, segundo os entrevistados, é de diminuir

ainda mais;

- Esta redução só não foi maior em função de um aspecto peculiar do qual a Sadia não pode escapar: a cadeia do frio. Grande parte dos produtos da empresa é resfriada e congelada e depende de uma infraestrutura de refrigeração que somente as grandes redes podem proporcionar na escala requerida pela empresa;
- Assim sendo, existem categorias de produtos da Sadia que são mais adequadas ao pequeno e médio varejo e outras que não são tão adequadas como os pratos prontos congelados que dependem de uma estrutura de frio. Estas categorias são mais adequadas a um hiper ou a um supermercado. Já os produtos não tão dependentes desta estrutura podem ir para um canal de vizinhança, padarias, casa de frios etc;
- Além da opção pelo pequeno e médio varejo, a empresa procurou dar uma maior atenção a estes canais, através de uma maior destinação de verbas para programas de ambientação de lojas, de desenvolvimento de canais e de fidelização.
- Segundo os entrevistados, os pequenos varejistas são muitos e extremamente carentes. O mínimo que uma empresa fornecedora faça em favor destes varejistas, em termos de ações de apoio mercadológico (que não são nem um pouco valorizadas pelas grandes redes), é o suficiente para a empresa ser fortemente reconhecida;
- Com relação ao Programa de Ambientação de Lojas, a empresa atua junto a pequenos e médios varejistas, desenvolvendo projetos de comunicação visual, visando o público que estes tipos de varejistas atendem;
- Foi citado o caso de uma padaria situada em um bairro de alto poder aquisitivo, onde a

força local do estabelecimento e a força da marca Sadia apresentaram uma grande sinergia. O projeto envolveu a colocação de alguns elementos como um “S” de acrílico, um painel de produtos na fachada externa, jogos americanos para as mesas do estabelecimento. A Sadia contratou uma agência para desenvolver o projeto, de acordo com as cores da logomarca do varejista e expondo visualmente a marca Sadia;

- O efeito destas ações são extremamente valorizadas pelo pequeno e médio varejo, tendo em vista o efeito que produz sobre sua clientela. Segundo os entrevistados, estes varejistas não têm condições de fazer este tipo de ação sozinhos. Eles não têm um departamento de marketing, um gerente especializado para cuidar destas ações. A Sadia cuida da produção de cromos de pratos decorados, frios fatiados, lanches, sobremesas. Produz catálogos, lâminas para os vendedores e faz mídia impressa. As imagens dos produtos são aplicadas em painéis nos pontos-de-venda, decorando, uniformizando e facilitando a vida dos vendedores para localizar os produtos da empresa;
- Ainda segundo os entrevistados, se o próprio varejista fosse produzir do zero, ele teria que primeiro produzir as fotos. Para cada cromo especializado, com todo o acabamento e nitidez necessários, a produção não sairia por menos de dois, três mil reais cada um. A Sadia aplica de cinquenta a sessenta placas no estabelecimento. Só de imagens seria um investimento de, no mínimo, cem a cento e vinte mil reais. Adicionando a produção das placas que são colocadas e a remuneração da agência, não sairia por menos de duzentos mil reais para o varejista. Para a Sadia sai por muito menos porque a empresa já dispõe de todas as imagens, já sabe como fazer o projeto, como “brifar” a agência. No final do processo, a seção ou a loja do varejista fica muito mais atrativa, com as pessoas permanecendo muito mais tempo nestes locais, com um giro maior dos produtos e, o mais

importante de tudo, com o varejista voltando-se para aquilo que é sua função básica, ou seja, distribuir;

- No que se refere ao Programa de Desenvolvimento de Canais, além dos aspectos relacionados à ambientação de lojas do pequeno e médio varejo, a Sadia atua consultivamente em outros detalhes, avaliando o que estes varejistas oferecem, analisando suas posições (*ranking*) nos mercados em que atuam, as oportunidades que poderiam estar explorando, os processos relacionados à venda e à exposição de produtos nas lojas e em todas aquelas táticas que são normalmente abrangidas pelo conceito de gerenciamento de categorias de produtos.
- Em 2002, a empresa atuou com este programa em cinquenta diferentes clientes. Em 2003, a empresa está “segurando” um pouco a expansão do programa, tendo em vista as incertezas quanto ao cenário da economia, mas este continua sendo considerado uma prioridade estratégica na empresa.
- Ambos os programas (de Ambientação e de Desenvolvimento de Canais) têm por objetivo colocar em evidência a marca “Sadia” nas lojas dos varejistas que atendem. A estratégia central consiste em “emprestar” o prestígio da marca para favorecer a atividade dos pequenos e médios varejistas.
- Já o Programa de Fidelização de pequenos clientes abrange cerca de três mil e quinhentos clientes, em um conjunto composto somente por padarias e supermercados até quatro check outs. É considerado um programa rentável, uma vez que lida com um segmento que traz um faturamento equivalente ao de uma grande rede. Em 2003, teve suas verbas mantidas, mesmo com as incertezas sobre a atividade econômica no Brasil.

- Outra vantagem deste programa consiste na possibilidade da empresa testar táticas que são adequadas a este porte de cliente para posterior ampliação de sua prática (por exemplo, materiais de ponto-de-venda);
- Os participantes deste programa recebem recompensas, prêmios. Os varejistas acumulam pontos, como em um programa de “milhagem”, em função das compras que realizam dos produtos da Sadia. Quanto maiores as compras, maiores os prêmios. Os prêmios, apresentados em um catálogo, são destinados tanto para o proprietário do estabelecimento como para o próprio estabelecimento, podendo ser uma calculadora de bolso, um relógio de parede, um freezer para a loja, um computador etc;
- Segundo os entrevistados, mais importante do que o prêmio é o aumento do vínculo emocional com o pequeno varejista, porque quando houve a concentração do varejo, eles achavam que iam desaparecer e que os grandes fornecedores não se importariam mais com eles. Este programa provou que isso não era verdadeiro. Para reforçar ainda mais o relacionamento da empresa com estes canais, a Sadia também envia, de dois em dois meses, uma *newsletter* aos participantes do programa, contendo algumas “dicas” e conceitos de administração de varejo.
- Apesar dos preços praticados para esta tipologia de clientes serem maiores, tendo em vista os maiores custos de distribuição decorrentes da pulverização na entrega de pequenos lotes de produtos, estes varejistas são menos sensíveis a este aspecto, uma vez que têm prioridade na entrega e garantia de receberem os produtos adquiridos diretamente da Sadia. Apesar do preço maior dos produtos adquiridos, estes varejistas vendem e lucram mais, em função do aumento do ticket médio proporcionado pelos produtos da Sadia;

- Ainda no que tange a serviços prestados aos canais, a Sadia ainda mantém e investe naqueles serviços que podem ser considerados indispensáveis na relação com as grandes redes de supermercados, como, por exemplo, o serviço de reposição automática de estoques, que é operado pela empresa ou pelo varejista, a partir de sistemas on line do tipo EDI.
- Atualmente a empresa opera um sistema desta natureza com a rede Pão de Açúcar. Normalmente, são as grandes redes que obrigam os fornecedores a operarem com um sistema de reposição de estoques (RMI) que o próprio varejista disponibiliza. A Sadia, por sua vez, oferece um sistema próprio para os supermercados (VMI), cuja operação é percebida por alguns destes grandes varejistas (Pão de Açúcar, Wall Mart e Bom Preço) como sendo mais eficiente do que o de seus próprios sistemas, diminuindo ainda mais a ruptura de estoques em suas lojas.
- Segundo um dos entrevistados, a maior eficiência do sistema de reposição da Sadia acaba criando um custo de mudança para as grandes redes de varejo, uma vez que para estabelecer um relacionamento VMI com outro fornecedor, o varejista vai precisar investir tempo e tecnologia.
- Ainda segundo o entrevistado, a Sadia está na vanguarda com este sistema e as grandes redes tendem a valorizá-lo, tendo em vista que atualmente os maiores problemas do varejo consistem, de um lado, a perda de produtos “encalhados” e, de outro, a falta de produtos procurados pelos consumidores nas gôndolas. Estes problemas podem ser minimizados se o sistema que controla automaticamente a reposição de estoques for de uma eficiência superior.

- Em termos de diversificação para canais alternativos, os entrevistados admitem que o novo negócio de food-service criado pela empresa (Apprimus) pode ser algo que ajude a empresa a reduzir sua dependência das grandes redes de supermercados, mas enfatizam que o negócio não foi criado com este objetivo, mas sim para aproveitar a oportunidade representada pela tendência de que cada mais as pessoas se alimentam fora de casa, sendo algo que a empresa decidiu não ficar de fora.
- Os entrevistados salientam que os movimentos realizados com relação aos canais só foram possíveis em função da empresa deter uma marca muito forte, o que equilibra o poder de negociação com os grandes varejistas. Segundo eles, as marcas de menor expressão no mercado continuam sofrendo no relacionamento comercial com as grandes redes de supermercados;
- Com relação às estratégias relacionadas às marcas, os entrevistados consideram que o caso da Sadia possa ser considerado exemplar, tendo em vista aquilo que também ocorreu com outras grandes empresas fornecedoras;
- O movimento com relação às marcas começou com a percepção pela empresa de que o aumento de investimento de trade e a redução de reconhecimento de marca estavam relacionados. Esta tomada de consciência foi fundamental para a empresa repensar o papel representado por suas marcas, preocupando-se mais com o que um dos entrevistados definiu como "*mindspace*" e menos com "*shelfspace*".
- Visando melhorar o desempenho na ocupação da mente do consumidor, nos últimos dois anos a empresa eliminou várias submarcas (Pizzeria, Practice Line, Linha Sete Mares, Linha Califórnia, entre outras). Segundo os entrevistados, a Nestlé e a Unilever adotaram

estratégias semelhantes em suas arquiteturas de marca.

- A lógica central deste movimento foi a de colocar a marca “Sadia” como um “grande guarda-chuva” que passou a denominar a maioria dos produtos da empresa, acompanhada de uma submarca descritora do produto (Lingüiça Sadia, Mortadela Sadia, Prato Pronto Sadia etc). Esta opção foi conscientemente adotada, em função do relacionamento cada vez mais conflitivo com as grandes redes de supermercados, conforme citação de um dos entrevistados, *“já que temos de lidar com grande poder das grandes redes é melhor que nós optemos por ter apenas uma marca e sermos muito fortes nela, reforçando-a cada vez mais na mente do consumidor”*.
- Uma grande mudança no design de todas as embalagens, acompanhada de uma ampla campanha publicitária foram realizadas em meados de 2002, com o objetivo de reforçar e renovar o posicionamento da marca Sadia, associando-a aos aparentemente contraditórios conceitos de tradição e inovação (“segurança com ousadia”). Criou-se um padrão visual que se estendeu a todas linhas de produtos (contendo o “S” de Sadia em todas as embalagens).
- Seguindo a lógica do “guarda-chuva”, a marca Sadia foi também associada a marcas até então independentes. A empresa adquiriu a Miss Daisy e quando o produto foi adequado aos padrões de qualidade da Sadia, surgiu o endosso “Miss Daisy by Sadia”.
- No lançamento de novos produtos esta lógica também foi mantida, sendo estes lançados sob o “guarda-chuva” da marca Sadia. Os entrevistados consideram o caso Sadia Light emblemático, uma vez que a nova linha substituiu conceitualmente a antiga Linha Califórnia e apresenta atualmente um volume de vendas significativamente superior ao de

sua antecessora. Os entrevistados atribuem este fato à força da marca “Sadia”.

- Foi também salientado o aspecto sinérgico que o investimento em uma única marca proporciona à empresa, uma vez que os efeitos deste investimento se espalham sobre uma grande gama de produtos.
- Apenas uma outra marca independente tem uma “vida própria”, que é o caso da Margarina Qualy, porém, esta marca, desde seu início, é endossada, ainda que com menor ênfase, pela marca “Sadia”.

4.2.3 - Efeito das Estratégias de Marketing Implementadas - Questão nº. 3 do estudo

Ao serem questionados sobre como as estratégias de marketing empregadas nos últimos dois anos pela empresa afetaram o poder de negociação das grandes redes de supermercados, os entrevistados fizeram as seguintes considerações:

- Com relação ao movimento estratégico de mudança de prioridades com relação aos canais, com a empresa atendendo cada vez menos as grandes redes de supermercados, com redução de contratos e bonificações e se ligando cada vez mais, através de programas, aos canais de médio e pequeno porte, os entrevistados afirmam que, em função desse movimento, alguns dos grandes varejistas começaram a fazer algumas concessões em termos de renúncia às verbas extras nos contratos, concentrando-se mais na operação comercial de compra de mercadorias propriamente dita.
- Segundo os entrevistados, os grandes varejistas perceberam que este movimento da Sadia não era algo exclusivamente realizado pela empresa, mas sim um movimento generalizado nas grandes indústrias fornecedoras;

- As grandes redes de supermercados perceberam que várias outras empresas, de vários outros setores fornecedores dos supermercados, começaram a tratar melhor um D'Avó, um Sonda, que são varejistas com um menor poder de negociação e, portanto, menos custosos para os fornecedores;
- Com relação ao movimento de reforço da marca “Sadia”, que implicou na eliminação de submarcas e na utilização da marca “Sadia” como um grande “guarda-chuva” para a maioria dos produtos da empresa, os entrevistados percebem que esta estratégia resultou em um constringimento ao exercício do poder de negociação dos supermercados;
- Este aspecto, segundo os entrevistados, ficou mais evidente após a ação de mudança de embalagens e de reposicionamento da marca “Sadia”. Afirmam que ficou muito mais difícil para as grandes redes exercerem seu poder de negociação sobre a empresa após esta ação, ou conforme citação de um dos entrevistados: *“Não dava para as grandes redes ficarem de fora, ou mesmo ignorar nossa ação no mercado. Como eles poderiam justificar a ausência dos produtos da Sadia perante seus consumidores, que foram estimulados pela nossa campanha a procurarem nossos produtos nas novas embalagens?”*;
- Ainda segundo os entrevistados, as grandes redes estão começando a perceber que os supermercados que sabem trabalhar, tratar bem a indústria e dar a importância que determinadas marcas têm nas gôndolas, estão ganhando dinheiro com a operação comercial, e não com a operação de venda de espaço.
- Os entrevistados também acreditam que o fato da empresa ter voltado a participar com seus produtos no *mix* das lojas das grandes redes, após ter sido, nos últimos dois anos, várias vezes excluída deste mix, por falta de acordo nas negociações de contratos com as

grandes redes, pode ser considerado um sinal do efeito positivo das estratégias de marketing empregadas pela empresa.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

A seguir, serão apresentadas as conclusões referentes a cada uma das questões enunciadas neste estudo.

Sobre como o poder de negociação dos supermercados tem afetado os processos de negociação comercial com a Sadia nos últimos dois anos

Segundo Porter, um dos autores considerados para a fundamentação teórica deste estudo, o poder de negociação de compradores poderosos e concentrados de uma indústria se manifesta quando estes agentes pressionam seus fornecedores para reduzir preços ou fornecer descontos e exigem cada vez mais qualidade nos produtos e serviços que adquirem, ou mais serviços associados a estes produtos. Compradores poderosos também forçam seus fornecedores por maiores prazos para pagamento de suas aquisições e exigem prazos cada vez menores para o fornecimento dos itens.

A maioria destas manifestações é observável na descrição do caso da Sadia, no contexto de seu relacionamento comercial com as grandes redes de supermercados nos últimos dois anos, podendo ser destacados os seguintes aspectos:

- A pressão exercida pelas grandes redes, através de exigências cada vez maiores das chamadas verbas extraordinárias como condição inescapável para o fechamento de contratos ou acordos comerciais, afetou a lucratividade da empresa, uma vez que estas verbas funcionam, na prática, como um grande “desconto” sobre o preço acordado dos produtos adquiridos (processo que foi caracterizado pelos entrevistados pela expressão “pagar para vender”). A prática da empresa de começar a embutir nos preços de seus produtos o valor destas verbas extraordinárias parece confirmar este aspecto;

- A cobrança de verbas extraordinárias que as grandes redes tentam impor à empresa quando ela se propõe a executar ações promocionais nas lojas destes varejistas, mesmo quando a empresa banca todo o custo da ação;
- As pressões das grandes redes no sentido de estender o prazo de pagamento em categorias de produtos em que a empresa está há pouco tempo no mercado;
- As várias vezes que os produtos da Sadia foram retirados de linha pelas grandes redes de supermercado, pelo fato da empresa se recusar a aceitar, durante as negociações, muitas das imposições contratuais incondicionais feitas pelas grandes redes;

Por outro lado, levando-se em consideração o fato de que, segundo os entrevistados, as “interdições” dos produtos da empresa nas grandes redes nunca foram definitivas no período considerado como referência para este estudo, é razoável admitir-se, em função de alguns outros aspectos levantados junto à empresa, que há um certo equilíbrio entre a Sadia e as grandes redes de supermercados, uma vez que há evidências de que:

- grande parte dos produtos que as grandes redes compram da Sadia não pode ser caracterizada como “produtos padronizados ou sem diferenciação”, fator que não favorece o exercício do poder de negociação das grandes redes;
- a marca Sadia é considerada pelo mercado consumidor como uma marca associada a produtos de qualidade singularmente superior (ou diferenciada, segundo Porter). Pesquisas como a feita pela Interbrand em 2001, que elegeu a marca Sadia como a mais valiosa no setor alimentício brasileiro, e pela Revista Supermercado Moderno em 2002, que coloca a marca da empresa entre as 25 marcas que não podem faltar nas gôndolas dos supermercados, reforçam o aspecto citado anteriormente;

- algumas das grandes redes teriam grandes custos de mudança, se viessem a trocar permanentemente a Sadia por outro fornecedor, tendo em vista o eficiente serviço que o sistema de reposição de estoques disponibilizado pela empresa oferece a estes varejistas.

Os aspectos acima citados estão contemplados nas considerações de Michael Porter sobre as condições que fazem um grupo de compradores de uma Indústria ser mais ou menos poderoso, conforme abordagem descrita no Capítulo 2 deste estudo (tópico 2.1 – O Poder de Negociação dos Compradores).

Sobre as estratégias de marketing que a Sadia tem empregado nos últimos dois anos para lidar com o poder de negociação dos supermercados

Analisando-se a descrição das estratégias de marketing empregadas pela Sadia nos últimos dois anos, em face do crescente poder de negociação das grandes redes de supermercados, algumas conclusões podem ser apresentadas, à luz da fundamentação teórica considerada para este estudo:

- O estudo confirma a importância do emprego das estratégias de marketing relacionadas a marcas e distribuição, como forma de atenuar o poder de negociação das grandes redes de supermercados, conforme já havia sido evidenciado na apresentação do contexto contido na Introdução deste estudo;
- Quando solicitados a dissertar sobre as estratégias empregadas pela empresa para lidar com a situação representada pelo crescente poder de negociação das grandes redes, os entrevistados naturalmente discorreram sobre estratégias que, conforme a revisão da fundamentação teórica apresentada, podem ser categorizadas como estratégias de

marketing relacionadas a marcas ou estratégias de marketing relacionadas aos canais de distribuição;

- No que se refere às estratégias relacionadas aos canais de distribuição, confirma-se, em função das ações implementadas pela empresa, a adoção de uma estratégia categorizada como “pró-ativa” no capítulo deste estudo que trata sobre as expectativas teóricas sobre o emprego de estratégias desta natureza (ver tópico 2.10.8), ou seja, a estratégia de migração da empresa para categorias ou tipologias de varejistas com menor poder de negociação, alterando o *mix* de participação relativa destes tipos de intermediários;
- O emprego desta estratégia, categorizada tanto por Aaker como Kotler como de Projeto ou Desenho de Canais, pode ser evidenciado pela descrição dos programas desenvolvidos pela empresa nos últimos dois anos, que têm como alvos o pequeno e médio varejista: redes regionais de supermercados, supermercados de bairro ou vizinhança, padarias, mercearias, casas de frios, açougues etc;
- Estes programas evidenciam, além da intenção da empresa em reduzir seu nível de dependência das grandes redes de supermercados, uma preocupação em agregar valor à atividade destes varejistas (ou em diferenciar-se neste sentido, segundo Porter);
- Através de ações voltadas à ambientação de suas lojas (Programa de Ambientação), à orientação consultiva em aspectos relacionados ao gerenciamento de categorias de produtos nas lojas (Programa de Desenvolvimento de Fornecedores) e ao estímulo para aquisição de produtos da empresa (Programa de Fidelização do pequeno varejo), percebe-se o que está implícito nestas ações estratégicas: a intenção de fidelizar o pequeno e médio varejista através da oferta de serviços singulares que agreguem valor a suas atividades, quer através de ações que melhorem seu desempenho mercadológico (que resultam no

aumento de seu *ticket* médio), quer através de ações que reduzam seu custo operacional (nas ações promocionais, por exemplo);

- O movimento estratégico da empresa no sentido de reduzir sua dependência das grandes redes também encontra fundamentação na abordagem de Porter sobre estratégias específicas para as empresas lidarem com compradores poderosos ou até mesmo evitá-los. Nos aspectos abordados pelo autor relacionados à Seleção de Compradores, há evidências na descrição do caso de que a Sadia levou em consideração, em sua estratégia de migração para o pequeno e médio varejo, os seguintes critérios sugeridos pelo autor:
 - Selecionar e diferenciar-se junto a compradores que requerem níveis diferentes de atendimento;
 - Focar em compradores que, em função de sua posição estrutural no setor a que pertencem, possuem uma menor propensão para exercer seu poder de negociação e uma menor sensibilidade a preços;
 - Focar em compradores cujos custos de atendimento sejam menores (relativamente a outros segmentos de compradores).

É conveniente salientar que, segundo Porter, o princípio estratégico básico na seleção de compradores é procurar e tentar vender aos compradores mais favoráveis disponíveis, com base nos critérios acima delineados.

- O estudo de caso não evidenciou estratégias de natureza “reativa” por parte da empresa, no sentido de incrementar seus acordos com as grandes redes de supermercados, procurando agregar, através de uma maior gama de serviços aos varejistas, um maior valor à atividade comercial destas redes. Pode-se concluir que o emprego deste tipo de estratégia (categorizada por Aaker e Kotler como relacionada à Gestão de Canais) foi fortemente

desestimulado pela própria postura dos grandes varejistas que, segundo os entrevistados, não valorizam as ações promocionais da empresa em suas lojas, chegando mesmo a cobrar verbas extras para que a empresa possa implementá-las;

- Uma exceção, em termos da não valorização dos serviços prestados pela empresa às grandes redes, parece ser o sistema de reposição automática de estoques oferecido pela Sadia, uma vez que a eliminação deste serviço possivelmente redundaria em um alto custo de mudança para as grandes redes de supermercados, dada a diferenciação reconhecida por algumas das grandes redes do sistema da empresa no que se refere à eficiência de sua operação e aos conseqüentes benefícios que gera aos varejistas, com informações sobre os pontos de ruptura de produtos em suas lojas;
- No que se refere às estratégias relacionadas às marcas, confirma-se, em função das ações implementadas pela empresa, a adoção de estratégias categorizadas como “reativas” no capítulo deste estudo que trata sobre as expectativas teóricas sobre o emprego de estratégias desta natureza (ver tópico 2.10.6), ou seja, estratégias de reforço da marca-mestra da empresa (movimento caracterizado por Aaker em sua abordagem sobre arquitetura de marcas como “Casa com Marca”, em oposição à estratégia “Casa de Marcas”);
- Este movimento na arquitetura de marcas na Sadia implicou:
 - Na eliminação de submarcas fracas: Pizzeria, Practice Line, Linha Sete Mares, Linha Califórnia;
 - Na colocação da marca-mestra na maioria dos produtos da empresa, acompanhada de uma submarca apenas descritora: Lingüiça Sadia, Mortadela Sadia, Prato Pronto Sadia etc;

- Na associação da marca-mestra “Sadia” a marcas independentes, através de endosso explícito: Miss Daisy by Sadia;
- No lançamento de novos produtos sob o “guarda-chuva” da marca-mestra: Sadia Light;
- Com este movimento na arquitetura de suas marcas, conclui-se que a empresa procurou reforçar a imagem favorável de sua principal marca (“Sadia”), de forma a evitar a “diluição” da mente do consumidor entre várias marcas da empresa e as de seus concorrentes;
- Com este reforço da marca-mestra e com o retorno dos investimentos de marketing destinados ao consumidor final, a empresa procurou se defender do poder de negociação das grandes redes de supermercados, reposicionando a imagem da marca, com o objetivo de atrair cada vez mais consumidores às lojas dos supermercados, em busca dos produtos diferenciados da empresa e dificultar, desta maneira, o exercício do poder de negociação das grandes redes;
- Convém salientar que, segundo Corstjens & Corstjens, o princípio estratégico deste movimento consiste em dar uma maior importância ao “*mindspace*” (espaço na mente do consumidor) em detrimento ao “*shelfspace*” (espaço nas prateleiras dos supermercados), sendo que investimentos bem direcionados em “*mindspace*” acabariam resultando naturalmente em “*shelfspace*”;
- O estudo não apresentou evidências do emprego pela empresa de uma estratégia de marcas mais “pró-ativa”, no sentido da criação de novas marcas independentes para sustentar o lançamento de produtos altamente diferenciados em termos de inovação. Mesmo novidades no mercado nacional, como as sobremesas Miss Daisy, foram logo endossadas pela marca-mestra “Sadia”.

Sobre como as estratégias de marketing empregadas nos últimos dois anos pela empresa afetaram o poder de negociação dos supermercados

Este estudo conclui que as estratégias empregadas pela Sadia foram aparentemente bem sucedidas no sentido de amenizar o poder de barganha das grandes redes de supermercado.

Esta conclusão é baseada na constatação dos seguintes aspectos:

- Segundo os entrevistados no estudo, a empresa conseguiu reduzir seu grau de dependência das grandes redes em termos de faturamento em cinco pontos percentuais nos últimos dois anos (de 20% para 15%), sem perda um volume importante de suas vendas, uma vez que as menores vendas para as grandes redes foram compensadas por um maior volume de vendas para um mercado mais predisposto a adquirir os produtos da empresa, ou seja, os pequenos e médios varejistas;
- Mesmo tendo, nos últimos dois anos, endurecido na negociação de contratos com as grandes redes, reduzindo volumes, eliminando a concessão de verbas incondicionais e, em função disso, ter seus produtos várias vezes retirados de linha pelas grandes redes de supermercados, a empresa continuou sendo considerada como um fornecedor importante para estes grandes varejistas, tendo em vista a força de sua marca.

Considerações finais

Entende-se que os objetivos deste estudo foram alcançados, visto que: (a) as questões básicas foram respondidas; (b) foi descrito como tem se manifestado o poder de negociação dos supermercados sob a ótica da Sadia; (c) foram descritas as estratégias de marketing que a referida empresa empregou para lidar com este poder de negociação; e (d) foram apresentadas conclusões sobre os efeitos das referidas estratégias e sobre a importância de marcas e distribuição na definição das mesmas.

Espera-se, desse modo, que o estudo possa contribuir com a empresa que dele participou e com outras que se interessarem pelo assunto. Além disso, espera-se que possa oferecer mais uma referência sobre o assunto para pesquisadores, estudiosos e estrategistas de marketing, constituindo-se um ponto de partida para ulteriores pesquisas acadêmicas, estudos, reflexões e novas descobertas.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, David A., *Administração Estratégica de Mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- AAKER, David A., *Criando e Administrando Marcas de Sucesso*. São Paulo: Futura, 1996.
- AAKER, David A., JOACHIMSTHALER, Erich., *Como construir marcas líderes*. São Paulo: Futura, 2001.
- AAKER, David A., KUMMAR V., DAY, George S., *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- AAKER, David A., *Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- ABELL, Dereck F., *Definição do Negócio: ponto de partida do planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 1991.
- ANSOFF, H. Igor, *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- BETHLEM, Agrícola de Souza, *Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOYETT, Joseph H., BOYETT, Jimmie T., *O Guia dos Gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BRUNER, Robert F., *MBA: Curso Prático*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul, *Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COBRA, Marcos, *Plano estratégico de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1991.
- CORSTJENS, J., CORSTJENS, M., *Store Wars, The Battle for Mindspace and Shelvespace*. England: John Wiley & Sons, 1995.
- COSTA, Eliezer Arantes da, *Gestão Estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- DAY, George S., REIBSTEIN, D. J., *A Dinâmica da Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FAHEY, Liam, RANDALL, Robert M., *MBA: curso prático: estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GHEMAWAT, Pankaj, *A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Texto e Casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GRACIOSO, Francisco, *Marketing Estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado - Quarta Edição* - São Paulo: Atlas, 2001.
- GRACIOSO, Francisco, *Marketing: o sucesso em 5 movimentos*. São Paulo: Atlas, 1997.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K., *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HOOLEY, Graham J., SAUNDERS, John A., PIERCY, Nigel F., *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

- KOTLER, Philip, *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- MARTINS, Gilberto de Andrade, *Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph, *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian, *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, Gilberto de Andrade, *Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MONTEIRO NETO, C. de B., *Estratégias de Marcas Próprias em Supermercados: um estudo exploratório sobre a visão do supermercadista*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.
- NEVES, M. F., *Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos*. Tese de Doutorado - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, *Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora*. São Paulo: Atlas, 1991.
- PARENTE, Juracy, *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
- POLO, Edison Fernandes, *Gestão Estratégico-Competitiva de Marketing: Modelo e Estudo de Caso*. Tese de Livre Docência - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.
- PORTER, Michael E., *Competição: On competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, Michael E., *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PORTER, Michael E., *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RASMUSSEN, U.W., *Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro*. São Paulo: Aduaneiras, 1990.
- RICHERS, Raimar, *Surfando as ondas do mercado - Quarta Edição* – São Paulo: RR&CA, 1997.
- RIES, Al, TROUT, Jack, *Positioning, the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill, 1981.
- ROBERT, Michel, *Estratégia: como empresas vencedoras dominam a concorrência*. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo, *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guias para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudo de Casos* - Segunda Edição - São Paulo: Atlas, 1999.

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

SERRA, Fernando A. Ribeiro, TORRES, Maria Candida S., TORRES, Alexandre Pavan, *Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Casos* - Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

THOMPSON, Arthur A., *Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução*. Pioneira, 2002.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de, *Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.; Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1984.

YIN, Robert K., *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* - Segunda Edição - Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, Sérgio B., *Estratégia e Sucesso nas Empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ANEXO

Protocolo do Estudo de Caso

A) OBJETIVOS DO ESTUDO

- i. descrever como tem se comportado o poder de negociação dos supermercados sob a ótica da Sadia;
- ii. descrever as estratégias de marketing que a Sadia tem empregado para lidar com o poder de negociação dos supermercados;
- iii. apresentar conclusões sobre os efeitos das estratégias de marketing empregadas pela Sadia sobre o poder de negociação dos supermercados;
- iv. apresentar conclusões sobre a importância de marcas e distribuição na definição das estratégias de marketing pela Sadia.

B) PROCEDIMENTOS DE CAMPO

Os dados serão coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com gestores funcionais das áreas de marketing, vendas e trademarketing da empresa selecionada para o estudo de caso.

C) QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO:

1. Como o poder de negociação dos supermercados tem afetado os processos de negociação comercial com a empresa nos últimos dois anos?

Orientação geral:

Nesta questão, o pesquisador deverá explorar principalmente os aspectos relacionados aos preços, descontos, volumes, prazos de entrega, prazos para pagamento,

requerimentos de qualidade de produtos fornecidos e demanda por verbas e ações promocionais, tomando por base a revisão bibliográfica realizada.

Exemplos de manifestação de poder de negociação dos supermercados:

- *Custos: o preço de custo em geral é o primeiro elemento a ser discutido na negociação entre o varejista e fornecedor. Novas tabelas com preços reajustados enfrentam muita resistência dos varejistas;*
- *Descontos: essa é uma parte da negociação que envolve várias facetas e tipos de descontos: por quantidade, por negociação, sazonal, por pagamento à vista, de logistic, etc;*
- *Prazos de pagamento: o prazo é outro aspecto a que os varejistas brasileiros dedicam muita atenção, devido aos hábitos comerciais provocados pela cultura inflacionária que prevaleceu por várias décadas no Brasil;*
- *Custo de logística: os custos de transporte são também outro elemento para ser negociado. Normalmente, os grandes varejistas conseguem negociar a modalidade, de forma que o pagamento dos custos do transporte fique a cargo do fornecedor.*
- *Bonificações: os grandes varejistas negociam com fornecedores sua participação (por meio de bonificações em produtos ou em dinheiro) em algumas atividades do varejista, tais como: inauguração de novas lojas, reformas de lojas e campanhas promocionais de aniversário;*
- *Serviços: certos fornecedores proporcionam para alguns varejistas uma gama de serviços que são negociáveis, tais como: equipamentos de exposição, treinamento, merchandising, serviço de promotores no ponto-de-venda, demonstrações de produtos, as-*

sistência técnica etc. Cabe ao varejista negociar com o fornecedor os termos e as condições para que possa receber esses serviços.

2. Quais estratégias de marketing a empresa tem empregado nos últimos dois anos para lidar com o poder de negociação dos supermercados?

Orientação geral:

Nesta questão, o pesquisador deverá explorar principalmente o emprego de estratégias identificadas no desenho da pesquisa e abrangidas na revisão bibliográfica, procurando enfatizar aquelas relacionadas a Marcas e Distribuição:

Exemplos de estratégias relacionadas a Marcas:

- *Eliminação de marcas independentes fracas;*
- *Associação de nomes de marcas organizacionais fortes a marcas independentes que até então não eram endossadas por nenhuma outra marca;*
- *Transformação de marcas independentes endossadas em submarcas associadas a uma marca-mestra;*
- *Eliminação de submarcas fracas;*
- *Lançamento de novos produtos (extensões de linha e de marca) sob o guarda-chuva de uma marca organizacional forte.*
- *Criação de novas marcas quando ocorrer o lançamento de produtos altamente diferenciados em termos de imagem e/ou inovação;*

Exemplos de estratégias relacionadas à Distribuição:

- *Criação de acordos cooperativos com os supermercados;*

- *Transformação de acordos cooperativos em parcerias de longo-prazo com os supermercados;*
 - *Transformação de parcerias já estabelecidas com supermercados em programas de distribuição.*
 - *Diversificação de canais, abrangendo o desenvolvimento de novas formas de distribuir seus produtos por meio de canais alternativos até então não explorados;*
 - *Migração para categorias de varejistas com menor poder de negociação, alterando o “mix” de participação relativa destes tipos de intermediários.*
3. Como as estratégias de marketing empregadas nos últimos dois anos pela empresa afetaram o poder de negociação dos supermercados?

Orientação geral:

Com base nas respostas à questão anterior, o pesquisador deverá explorar com os entrevistados como cada uma das estratégias empregadas afetou os aspectos relacionados ao poder de negociação dos supermercados.