

Área Temática: Marketing

**FATORES DE SUCESSO NA GESTÃO DE MARCAS PRÓPRIAS EM
E-COMMERCE DE MODA NO BRASIL**

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo o estudo de fatores específicos da gestão de Marcas Próprias que podem levar a mesma ao sucesso ou insucesso. A presença de Marcas Próprias no varejo online de roupas segue uma crescente na última década, e com isso, dúvidas sobre gestão. Para se entender melhor quais são esses fatores e suas influências nos resultados dessas Marcas Próprias, foram realizadas pesquisas em fonte de dados primários e secundários. Com base na revisão de literatura, formulou-se hipóteses para serem verificadas na pesquisa. As coleta de dados primários foram realizadas através por meio de uma pesquisa qualitativa através de entrevistas em profundidade com gestores diretos de diversas áreas de um e-commerce fashion, e por meio de uma pesquisa quantitativa com uma amostra de 300 pessoas. Os resultados das pesquisas apontam para um principal fator de sucesso na gestão das Marcas Próprias.

Palavras-chave: Marcas Próprias; Gestão; E-Commerce; Fashion.

ABSTRACT

The purpose of this article is to study specific factors in Private Labels management that can lead to its success or failure. The presence of Private Labels in the online retail of clothing has been growing in the last decade, and with that, questions about the management of such Brands. In order to better understand what are these factors and their influences on the results of these Private Labels, research was carried out on primary and secondary data sources. Based on the literature review, hypotheses were formulated to be verified in the research. The primary data collection was carried out through a qualitative research through in-depth interviews with direct managers from different areas of a fashion e-commerce, and through a quantitative research with a sample of 300 people. The results of the researches point to a main success factor in the management of Private Labels.

Keywords: Private Labels; Management; E-Commerce; Fashion.

1. INTRODUÇÃO

O e-commerce brasileiro faturou 56,8% a mais nos oito primeiros meses de 2020 em comparação com igual período do ano passado, segundo pesquisa realizada pelo Movimento Compre&Confie em parceria com a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm). Embora o valor do tíquete médio tenha caído 5,4% – de R\$ 420,78 para R\$ 398,03 –, o aumento do faturamento foi possível porque houve crescimento de 65,7% no número de pedidos, de 63,4 bilhões para 105,06 bilhões. Segundo a ABComm, desde o início da pandemia mais de 135 mil lojas aderiram às vendas pelo comércio eletrônico para continuar vendendo e mantendo-se no mercado. A média mensal antes da pandemia era de 10 mil lojas por mês. Os que setores estão em alta são Moda, Alimentos e Serviços. Com esse crescimento, a projeção para o ano de 2020 saltou de 18% para 30% no acumulado anual.

As três categorias que registraram as maiores variações de crescimento foram Beleza e Perfumaria, que apurou alta de 107,4%, com faturamento de R\$ 2,11 bilhões no período; Móveis, com alta de 94,4% e faturamento de R\$ 2,51 bilhões; e Eletro portáteis, com 85,7% e faturamento de R\$ 1,02 bilhão.

O desempenho das demais categorias pesquisadas ficou assim: Eletrônicos, alta de 68,4% e faturamento de R\$ 3,93 bilhões; Esporte e Lazer, 66,8% e R\$ 1,57 bilhão; Telefonia, 52,2% e R\$ 7 bilhões; Eletrodomésticos, 51% e R\$ 4,21 bilhões; Informática, 46,7% e R\$ 4,20 bilhões; Moda e Acessórios, 34,9% e R\$ 4,1 bilhões; Ar e Ventilação, 17,2% e R\$ 1,22 bilhão. (ABComm, 2020)

Segundo o relatório Webshoppers 42 (NIELSEN COMPANY, 2020), o faturamento do e-commerce no Brasil no primeiro semestre de 2020 foi recorde histórico, chegando na marca de 38,8 bilhões de reais, e apresentou o maior crescimento percentual entre primeiros semestres desde 2006, com 47%. Outro dado notável apresentado no relatório foi a variação percentual do número de consumidores do primeiro semestre de 2020 vs. o primeiro semestre de 2019, 40%, que foi maior que a soma das variações dos últimos três anos, 25%.

Utilizando ainda do relatório Webshoppers 42 (NIELSEN COMPANY, 2020), um dado específico para o e-commerce de roupas e calçados é que os pedidos no segundo trimestre de 2020 cresceram 37% em comparação com o segundo trimestre de 2019. Comparando novamente o mesmo período, o ticket médio para os pedidos de e-commerce da categoria de roupas e calçados, caiu 3%.

O setor de comércio do Brasil também fez a descoberta da grande importância do uso da estratégia de Marcas Próprias, marcas com desenvolvimento e vendas de maneira exclusiva por varejistas ou atacadistas (PARENTE, 2000).

Esses produtos são vendidos exclusivamente pelas organizações comerciais que detém o controle da marca. Elas podem levar o nome da empresa ou utilizar uma outra marca não associada ao nome da organização. São importantes tanto para as empresas de indústria manufatureira como para grandes e médias redes comerciais. As indústrias que normalmente possuem suas marcas, cedem suas capacidades física e tecnológica para a fabricação de produtos encomendados por seus habituais compradores, buscando melhorias em seus negócios, tais como melhor sinergia com o comércio, aumento da produtividade e da competitividade, otimização dos custos, etc. A indústria só deve partir para o fornecimento de Marcas Próprias se o ganho for maior do que somente auxiliar na redução da ociosidade de sua capacidade produtiva (GOLDSTEIN, C; LEPSCH, S. L.; SOUZA, E.B., 2005).

Assim, as Marcas Próprias possuem apresentação como oportunidade dos atacadistas e varejistas na ampliação de seu mix de produtos e serviços, fazendo a

oferta exclusiva e com menores preços, sendo um diferencial competitivo de grande importância, especialmente para seus clientes (PUERTA, 2006).

A estratégia da marca como um tópico regular de pesquisas acabou alcançando dimensões de grande importância partindo da década de 90. No entanto, as proposições teóricas encontradas na literatura possuem como base o setor varejista de grande porte. De forma específica, possuem como base a análise da disputa perante Marcas Próprias do varejo e marcas de fabricante; na avaliação das atitudes e preferências dos consumidores fazendo comparação com marcas nacionais tradicionalistas com as Marcas Próprias do varejo; na mensuração da imagem; e na fidelidade do consumidor relacionado a marca e a loja do varejo (HUANG E HUDDLESTON, 2009).

O problema da pesquisa é definir quais são os fatores críticos de sucesso na gestão de marcas próprias nos e-commerces do setor de moda no Brasil?

O objetivo geral do estudo é identificar fatores no gerenciamento dos e-commerces de moda que possam influenciar no sucesso ou no insucesso das marcas próprias no Brasil, tendo como objetivos específicos:

- Analisar a situação atual da gestão de uma Marca Própria;
- Analisar a percepção dos consumidores perante às Marcas Próprias, em relação à preço e força da marca;
- Testar se fatores da estratégia competitiva levantados na revisão de literatura são os principais no sucesso da Marca Própria, como estratégia em custo, foco de mercado, precificação, timing e diversificação.

A proposição é verificar que os principais fatores para que as marcas próprias, além de se estabelecerem como marcas competitivas e gerarem lucros para as empresas são o foco de mercado e a liderança em custo (PORTER, 1999).

O estudo justifica-se, pois ao analisarmos as margens que provém da comercialização de peças de roupas de marcas próprias, e o fato de que diversas marcas próprias não conseguem se firmar em sites que comercializam roupas, surge o questionamento perante o contexto de estratégia competitiva das Marcas Próprias quais são os fatores críticos de sucesso.

Tendo como base os dados levantados na Introdução, de que os pedidos estão aumentando, o número de consumidores está aumentando e o ticket médio está caindo, os produtos de Marcas Próprias exercerão um papel cada vez mais importante no e-commerce. Isso pois consumidores novos tendem a realizar compras de tickets médios menores, e de produtos mais baratos, como por exemplo produtos de Marcas Próprias.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Marca

Uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou um desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos (AAKER, 1998).

A *American Marketing Association* (AMA) define marca como “um nome, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinados a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes”. Uma marca é portanto, um produto ou serviço que

agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos ou serviços desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade.

Essas diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis – isto é, relacionadas ao desempenho do produto. E podem também ser mais simbólicas, emocionais ou intangíveis – isto é, relacionadas ao que a marca representa (KOTLER, 2007).

A personalidade da marca pode ser definida como um conjunto de características humanas associadas a uma determinada marca. Assim, isso inclui características como gênero, idade e classe socioeconômica além de traços clássicos da personalidade humana como carinho, interesse e sentimentalismo (AAKER, 1998).

O papel da marca é identificar o fabricante e permitir que os consumidores – finais ou organizacionais – identifiquem suas características e atribuam a responsabilidade do produto/serviço ao seu fabricante/prestador. Os consumidores podem avaliar um produto idêntico de forma diferente, dependendo de como sua marca é estabelecida (KOTLER, 2007).

As marcas podem apresentar um determinado nível de qualidade, portanto, os consumidores que tiveram uma experiência positiva com o produto/serviço com certeza optarão por adquiri-lo novamente. Isto proporciona à empresa uma previsibilidade e segurança de demanda, além de criar defesas contra a concorrência. Há também a questão da lucratividade, em que o consumidor se dispõe a pagar um preço mais alto pelo produto/serviço variando entre 20 a 25 por cento a mais (KOTLER, 2007).

Quando pensamos em uma marca *Top of Mind*, imaginamos apenas os pontos positivos, o lado bom da coisa. E não é nenhuma bobagem ver desta forma, pois uma marca forte trás, sem dúvida nenhuma, grandes benefícios e resultados à organização. A preferência na hora da escolha é talvez o maior resultado que uma marca conhecida pode trazer à empresa, porém nem tudo são rosas. Se, além do marketing, os outros setores da organização não estiverem em sintonia, em pleno funcionamento, o tiro pode sair pela culatra. Temos vários exemplos de produtos e serviços conhecidos por seus pontos negativos, e que temos que tomar como modelo de como não proceder. Há que se ter um controle simultâneo de todas as ações, para que o processo se desenvolva de uma forma homogênea e positiva (AAKER, 2001).

Segundo o Núcleo de Estudos de Propriedade Intelectual (2017), as marcas geralmente possuem quatro funções básicas: função de diferenciação, função de identificar a origem, função de qualidade e função publicitária. A função de diferenciação considera que a marca distingue o produto e serviço de uma dada empresa em relação à outra, por isso, esta função auxilia o proprietário da marca a se diferenciar de seus concorrentes e o consumidor na escolha dos bens e serviços. A segunda função se refere à origem relativa à empresa e não à indicação geográfica. A função de qualidade não significa uma garantia desta, mas sim uma expectativa de qualidade razoável dos produtos e serviços vendidos sob a mesma marca, baseados no valor e na reputação desta. A quarta e última função caracteriza a marca como um instrumento publicitário, e através deste cria-se um poder de associação entre uma marca e um bem ou um serviço, incentivando a demanda dos consumidores pelos seus produtos.

Uma empresa pode utilizar diversas estratégias que podem dar valor e apresentação a sua marca. A seguir, serão apresentadas as principais. Segundo FERREIRA (1993, pg. 86) valor significa “Qualidade que fez estimável alguém ou algo; valia.” Assim como destaca URDAN (2006, pg. 45) “[...] marcas baseadas em ligações simbólicas podem imprimir à marca propriedades humanas,

como impetuosidade, juventude, sofisticação, feminilidade e integridade e personalidade”. Assim, o Marketing precisa estabelecer sentimentos e emoções positivas dos consumidores, esta maneira de criar valor para o cliente é uma importante arma, ou seja, um diferencial competitivo.

O valor da marca em partes está ligado ao valor monetário dado a um determinado produto ou serviço e sua outra parte corresponde ao valor de compra percebido por cada consumidor dependendo de sua necessidade e de sua expectativa.

Como destaca Urdan (2006), a qualidade percebida da marca corresponde à forma que o consumidor tem de avaliar a qualidade do produto. Estas análises são comparações feitas pelos consumidores com atributos que acreditam ser importantes. De acordo com CHURCHILL JR. & PETER (2000), uma marca com boa reputação pode atrair novos clientes e mesmo manter os conquistados tornando-os fiéis a marca, fazendo com que conheçam os outros produtos que a mesma possa vir a ter. Dentro deste conhecimento dos clientes pela marca que utilizam que o autor LINDSTROM (2007) sugere o que ele chama de Desconstrução da Marca.

Essa desconstrução é importante para a identificação de memória que o consumidor em da marca. Todos os sinais para fixação são dados em conjunto, o logotipo com som, a embalagem, as cores ou o cheiro específico de um produto, são integrados no momento de apresentar a marca. A finalidade de desconstrução é realmente constatar que todos esses estímulos são identificáveis sozinhos, se uma cor, som ou embalagem sem o produto ou indicação da marca ainda fará com que o consumidor se lembre dela.

As marcas também devem trabalhar com conceitos coerentes com sua identidade e estes devem ser simples, objetivos e coesos. Definir os conceitos antes de definir as estratégias de marca e pré-conceito (GARDNER, 1995).

2.2. As Marcas Próprias

De acordo com CHURCHILL JR. E PETER (2000), a Marca Própria tem como base a marca de propriedade e utilização de um atacadista ou varejista. A Marca Própria é considerada aquela que é possuída ou controlada através de uma organização compradora.

Mesmo que a fabricação fique a cargo da indústria, os direitos relacionados a propriedade e utilização dos produtos possuem transferência para os revendedores, se encarregando da gerencia do produto com sua própria marca, vendendo-os de forma exclusiva em seus estabelecimentos (OLIVEIRA, 2005).

As Marcas Próprias tiveram seu surgimento no país nos anos 70, com implantação através da iniciativa das redes multinacionais e Makro e redes nacionais, como é possível citar o Pão de Açúcar (TAVARES, 1998).

Com a recessão dos anos 80, outras redes seguiram a mesma estratégia, lançando inicialmente produtos de primeira necessidade ou básicos e com grande volume de vendas, como arroz, feijão e açúcar, sem muito cuidado com a qualidade e a imagem da marca. A qualidade era considerada média e percebida como inferior a marcas dos principais fabricantes. O preço baixo era importante num período de inflação elevada e economia recessiva (GOLDSTEIN, C; LEPSCH, S.L.; SOUZA, E.B, 2015).

No final dos anos 90, houve uma explosão do crescimento das Marcas Próprias e o conceito se expandiu por todo o país. A influência internacional, a estabilidade econômica, o Código de Defesa do Consumidor, dentre outros efeitos acarretaram uma nova postura dos vários segmentos da sociedade em relação a aspectos como

qualidade, embalagem, preço e valor agregado. O intercâmbio de ideias e a importação de produtos de Marca Própria com padrões de qualidade internacionais, os quais passaram a competir com as marcas tradicionais no mercado brasileiro, foram fundamentais para a consolidação das Marcas Próprias no país. Desta maneira, entrávamos definitivamente na 3ª Geração das Marcas Próprias, a geração *Me Too* (ABMAPRO, 2017).

A partir de 2004, nasce a 4ª Geração de Marcas Próprias, também chamada de geração valor, cujo foco é agregar novos conceitos ao produto e serviço, que estejam claros a vista do consumidor, como conceitos ligados à inovação, ao bem-estar, à sustentabilidade, entre outros. Para essa geração de produtos ou serviços o preço não é mais, definitivamente, o principal atrativo. Contudo, ainda que marcas com essas características cresçam no mercado, essa geração não suplantou as anteriores, na medida em que a 3ª e a 4ª gerações caminham juntas, cada uma com seus atributos claramente estabelecidos e apresentados ao consumidor (ABMAPRO, 2017).

Atualmente, as Marcas Próprias seguem evoluindo e comunicando ao consumidor final seus atributos com seus detentores conscientes o quanto é importante o posicionamento claro no ponto de venda, o quanto podem lucrar com as vendas de seus produtos e o verdadeiro valor que a marca acredita ao seu negócio. Para o consumidor, a Marca Própria é mais do que um produto, é igualmente um serviço, uma vez que pode adquirir produtos honestos com qualidade percebida, por preços justos (ABMAPRO, 2017).

Já os produtos de marca genérica são considerados versões sem marca de produtos comuns, denominados commodities, com comercialização em embalagens simples e que perderam sua popularidade por acabarem possuindo uma baixa qualidade (BERKOWITZ, 2003).

Segundo MONTEIRO NETO (2004), as razões para a existência de produtos comercializados com marcas próprias são: Ampliam a escolha dos consumidores, desenvolvem lealdade do cliente da loja, geram um aumento no volume de vendas, geram um aumento no volume de lucros e diferenciam a loja de seus concorrentes.

A ABRAS (2001) fez a categorização das estratégias de posicionamento das organizações do varejo em relação as suas Marcas Próprias em 4 grupos, que são:

- Produtos *Premium* / inovadores – são considerados produtos diferenciados, possuíntes de um maior valor agregado e têm atuação em nichos de mercado na maior parte das vezes. O produto *Premium* faz a elevação do preço da categoria, e possuindo uma boa aceitação, acaba aumentando a rentabilidade e fideliza os clientes, que não encontram o mesmo produto nos concorrentes;
- Produtos similares aos líderes – são considerados produtos possuíntes de uma qualidade equiparada aos líderes de mercado com uma diferença de 10% a 20% abaixo do preço do líder;
- Produtos intermediários (*medium*) – são considerados produtos de qualidade pouco inferior ao líder, possuindo uma diferença de 20% a 30% abaixo do preço;
- Produtos de 1º preço (*low cost*) – são considerados produtos alternativos, com destinação aos consumidores que procuram menor desembolso e não competem de forma direta com a qualidade das marcas líderes, possuindo preços 30% a 50% inferiores.

De maneira geral, os varejistas fazem a associação da marca própria de baixo custo e preço com a viabilidade do modelo de loja de desconto. Tende-se a substituição dos produtos populares pelos de marca própria, fazendo o reposicionamento dos preços (OLIVEIRA, 2013).

O Guia Abras de Marcas Próprias (2011), fez uma publicação de uma discussão perante os intuitos do lançamento de marca própria pelo varejista, listando pontos como: aumento da rentabilidade da loja, fidelizar clientes através do diferencial perante a concorrência; aumentar o poder de negociação juntamente as industrias; ampliar o leque de alternativas de marca para o consumidor; e fazer o estabelecimento de uma política ganha-ganha com os fornecedores de marca própria, fazendo incentivos a uma parceria a longo prazo.

2.2. Estratégias Corporativas / Competitivas

De acordo com MONTGOMERY E PORTER (1998) a estratégia corporativa é o plano geral de uma empresa diversificada, a qual tem dois níveis de estratégia: a estratégia das unidades de negócio (ou competitiva) e a estratégia corporativa (ou da totalidade do grupo empresarial).

Para FAHEY & RANDALL (1999) a estratégia corporativa é aquela que se preocupa com três importantes questões a serem enfrentadas pelos gerentes da corporação:

- O escopo corporativo: de que complexo de negócios a corporação deve participar?
- O relacionamento entre as suas partes: em que bases as unidades de negócios da corporação devem relacionar-se umas com as outras?
- Os métodos para a gestão do escopo e dos relacionamentos: que métodos específicos – aquisições, alianças estratégicas, desinvestimentos e outros – serão adotados para efetuar mudanças específicas no escopo corporativo e nos relacionamentos?

A estratégia corporativa justifica-se em situações naturais e inevitáveis, características da diversificação empresarial, as quais, se ignoradas, podem levar ao fracasso toda a estratégia de uma organização. Essas situações têm como premissas: a competição ocorre no nível das Unidades de Negócios (UNs); a diversificação, inevitavelmente, acarreta custos e limitações para as UNs; e os acionistas são capazes de diversificar seus investimentos a qualquer momento (PORTER, 1999).

Essa estratégia é o nível mais elevado da estratégia empresarial e abrange questões de vulto, como a determinação da forma de competição e diversificação das UNs, englobando assim os outros dois níveis da estratégia. Gupta (1999: 100) define a estratégia corporativa como sendo o *nível mais elevado da estratégia que trata de questões mais amplas, como que negócios atuar e como explorar as sinergias entre as unidades de negócio.*

A diversificação no contexto da estratégia corporativa representa a presença empresarial em mais de um setor, com o intuito de reduzir as incertezas e dificuldades enfrentadas por empresas que atuam em um único setor. Quando se dá em negócios não relacionados – conglomerado –, é motivada pelo desejo de capitalização das oportunidades de lucro em qualquer setor. Já a diversificação em negócios relacionados implica a atuação em negócios com semelhanças ou complementaridades entre si, em importantes dimensões estratégicas, resultando geralmente em ganhos sinérgicos e em riscos e incertezas menores (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

A estratégia corporativa, dependendo das condições da empresa, como porte, setor, estrutura, etc., pode ser considerada como a mais importante no âmbito empresarial, em razão da abrangência das decisões estratégicas que a compõem, entre as quais determinar o rumo e os objetivos da organização, com impactos em todas as suas UNs e áreas funcionais.

Apesar de sua importância, Porter (1999) afirma que não existem evidências disponíveis que comprovem de forma satisfatória o êxito ou o fracasso das estratégias corporativas, uma vez que a maioria dos estudos que abordam essa questão o faz por meio da análise e avaliação das fusões e aquisições no mercado acionário. O autor destaca que o mercado avalia essas negociações como neutras ou levemente negativas. Para ele, uma forma correta de avaliar as estratégias corporativas seria pelos programas de diversificação. Segundo Christensen (1999), grande parte dos estudos sobre diversificação corporativa demonstram que, em geral, as diversificações produziram muito menos valor do que o previsto, salvo algumas exceções, e que boa parte das empresas que adotaram a diversificação não criou valor econômico, ao contrário, o destruiu.

Indo um pouco além, Christensen (1999) destaca algumas das razões que fatalmente levaram ao fracasso as estratégias corporativas de diversificação: falta de análise prévia sobre a existência de compatibilidade entre a oportunidade de mercado e os recursos e capacidades da empresa; não reconhecimento de que a falta de oportunidades em certo negócio não significa a capacidade de ser bem-sucedido em um novo negócio; tentativa de criar um fluxo de lucros mais estável; e tentativa de proteger investidores pessoas físicas – acionistas – da dupla tributação dos dividendos, por meio do reinvestimento dos excessos de caixa na compra de novas empresas.

A estratégia corporativa apresenta, como conteúdo, decisões abrangentes, como a definição das fronteiras da corporação – decisões sobre o escopo –, o direcionamento das decisões da corporação para os relacionamentos entre as unidades de negócio, e a determinação dos métodos que definem o grau e a forma de diversificação da corporação. Entre esses métodos estão as fusões, aquisições, incorporações, cisões, etc. (CHRISTENSEN, 1999).

Ainda segundo Christensen (1999), o delineamento do escopo corporativo envolve três dimensões: no escopo produto-mercado se determina de que produtos ou mercados a organização deve participar por meio de um processo lógico ou do acaso das oportunidades; no escopo geográfico se determinam as fronteiras geográficas dos mercados atendidos pela corporação, as quais podem ser regionais, nacionais, internacionais; no escopo vertical se determina em que estágio da cadeia produtiva a organização vai operar, se mais próxima da produção de matérias-primas ou dos consumidores finais.

Na visão de Porter (1999), há quatro tipos de estratégia corporativa: gestão de portfólio; reestruturação; transferência de atividades; e compartilhamento de atividades. Cada um deles permite à empresa diversificada criar valor de diferentes formas. O objetivo da gestão de portfólio e de reestruturação é criar valor por meio dos relacionamentos da empresa com cada unidade autônoma. O papel da corporação é o de selecionador, financiador e interventor. Já a transferência e o compartilhamento de atividades exploram os inter-relacionamentos entre os negócios.

Para Porter (1999), a gestão de portfólio é o conceito de estratégia corporativa mais utilizado: consiste primariamente na diversificação por meio de aquisição de empresas atraentes e sólidas, com uma gerência competente que concorda em permanecer após o processo de compra. O autor dá ênfase à diversificação por

aquisições, não utilizando outras formas como fusões, crescimento próprio e redução. Já na reestruturação, a empresa torna-se uma reformadora ativa das unidades de negócio ou de setores enfermos ou ameaçados que estão no limiar de mudanças significativas. Exige uma capacidade gerencial para reverter o quadro de desempenho da nova unidade de negócio. A empresa reestruturadora se transforma num conglomerado com retornos que, na melhor das hipóteses, apenas igualam o da média dos setores.

As duas dimensões apresentadas são parte dos tipos de estratégias corporativas que as corporações utilizam, mas Porter (1999) vai além, trazendo os tipos de transferência e compartilhamento de atividades. A transferência de atividades pressupõe a existência de sinergias, uma alta dependência e a necessidade de captação dos benefícios dos relacionamentos entre as unidades de negócios, além de alta capacidade de execução da transferência de habilidades entre elas. As unidades de negócios permanecem autônomas, mas em estreita colaboração com a unidade central coordenadora, desempenhando um papel integrador. Já a habilidade de compartilhar atividades é uma base poderosa para a estratégia corporativa, pois o compartilhamento geralmente acentua a vantagem competitiva, pela redução do custo e do reforço da diferenciação. As unidades de negócios estratégicas são motivadas a compartilhar atividades, e a unidade central coordenadora tem um papel integrador nesse processo.

Christensen (1999) e Wright, Kroll e Parnell (2000), quando definem as dimensões de estratégia corporativa, relacionam-nas com as dimensões apresentadas por Porter (1999) em vários aspectos. Christensen (1999), em suas dimensões sobre estratégia corporativa, apresenta o escopo produto-mercado que está diretamente ligado à gestão de portfólio de Porter (1999); mas, além disso, destaca duas novas dimensões: o escopo geográfico e o escopo vertical.

Segundo Christensen (1999), o delineamento do escopo corporativo envolve três dimensões: no escopo produto-mercado, determinam-se de quais produtos ou mercados a organização deve participar por meio de um processo lógico ou do acaso das oportunidades; no escopo geográfico, determinam-se as fronteiras geográficas dos mercados atendidos pela corporação, as quais podem ser regionais, nacionais, internacionais; no escopo vertical, determina-se em que estágio da cadeia produtiva a organização vai operar, se mais próxima da produção de matérias-primas ou dos consumidores finais. Já Wright, Kroll e Parnell (2000) relacionam-se com Porter (1999) nas dimensões de reestruturação e gestão de portfólio, quando se utilizam dos termos reestruturação empresarial e alternativas estratégicas para falar dos tipos de estratégia corporativa.

3. METODOLOGIA

Para a realização desse trabalho, foram realizadas três pesquisas diferentes para que se tenha embasamento o suficiente para poder chegar em uma conclusão satisfatória. A primeira é um levantamento teórico do tema, utilizando de uma pesquisa bibliográfica. Para se aprofundar no desenvolvimento conclusivo, utilizando uma abordagem mista, foi feita uma pesquisa qualitativa e uma quantitativa. Segundo Creswell (2003), abordagem mista é quando dados quantitativos e qualitativos são coletados e analisados para estudar um fenômeno em um único trabalho. Ainda segundo Creswell (2003), as tendências inerentes a um dos métodos, podem neutralizar as tendências do outro método.

3.1. Levantamento Teórico

A primeira pesquisa foi uma pesquisa bibliográfica exploratória para entender melhor como funciona o mercado de marcas próprias no setor de moda online no Brasil, através de artigos encontrados na internet e livros sobre o tema.

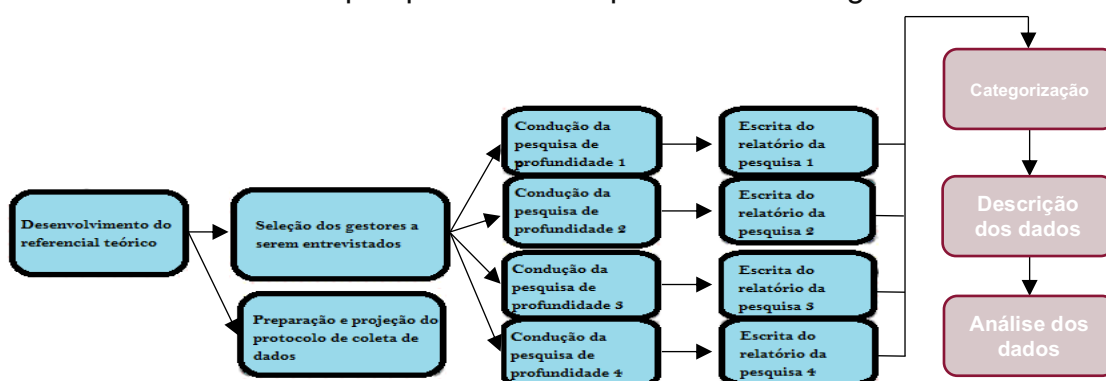
3.2. Abordagem Qualitativa

O estudo de caso, segundo Yin (2003), é a estratégia preferida quando o pesquisador tem um menor controle sobre o que acontece e quando a temática é contemporânea e inserida em algum contexto da vida real. É a estratégia de pesquisa mais adequada quando se tem como objetivo coletar, apresentar e analisar os dados de forma imparcial. O estudo de caso, segundo Yin, é utilizado para contribuir com os conhecimentos dos fenômenos organizacionais, como é o caso desta pesquisa.

Segundo Yin (2003), o estudo de caso remete muito às técnicas utilizadas nas pesquisas históricas, mas com a inclusão de fontes de evidência novas: observação direta e entrevistas com as pessoas envolvidas com o tema. E é exatamente essa última fonte de evidências que será utilizada nessa fase da pesquisa.

A segunda, é uma pesquisa de campo exploratória qualitativa através de entrevistas de profundidade com gestores de diversas áreas de uma única empresa que comercializa marcas próprias online, com o intuito de entender o método de gestão e a visão do mercado de marcas próprias dos entrevistados. Os entrevistados serão gestores diretos das marcas próprias dos e-commerces de moda no Brasil. Para essa etapa, a amostragem dos gestores foi realizada por conveniência, conseguindo entrevistas com três gestores, e aplicada de forma online entre janeiro de 2021 e fevereiro de 2021.

Deve ser feito primeiramente um desenvolvimento do referencial teórico obtido na primeira pesquisa, após essa etapa, deve-se selecionar os gestores que participarão das pesquisas, ao mesmo tempo em que se prepara o protocolo de como deverá ser a pesquisa. A próxima etapa será a condução das entrevistas e a escrita dos relatórios. A última fase dessa pesquisa será a fase de interpretação de dados, que constitui por sua vez três etapas: categorização, descrição dos dados e análise dos dados. Todas essas etapas podem ser mapeadas no Fluxograma 1



Fluxograma 1 – Autoral criada no PowerPoint

As entrevistas foram realizadas com os gestores de *Pricing, Merchandising e Planning* da Dafiti, que é um conjunto de sites que comercializam roupas como principal negócio. O intuito das entrevistas foi descobrir os fatores de tomada de

decisão dos gestores e as estratégias competitivas executadas por eles na gestão das Marcas Próprias.

3.2.1. Enredo de pesquisa

Tendo em vista o objetivo central das pesquisas, o enredo tenta explorar ao máximo a visão dos gestores quanto às estratégias competitivas. Como a entrevista será qualitativa e com gestores, as perguntas poderão ser adaptadas conforme o andamento da entrevista, ou seja, o roteiro deverá ser semiestruturado. A seguir, o roteiro semiestruturado:

- Diferenças entre a gestão de uma Marca Própria e uma marca comum
- Como enxerga a Marca Própria em comparação com as outras marcas vendidas pela sua empresa
- Diferenciais da Marca Própria da empresa versus outras marcas
- Marca Própria fatores críticos de sucesso
- Estratégia competitiva proposta para Marca Própria e qual sua eficácia
- Concorrentes das Marcas Próprias e suas características
- Posicionamento da marca própria: *premium*, similar à líder, intermediária ou de primeiro preço

3.3. Abordagem Quantitativa

A terceira pesquisa será quantitativa primária de campo e conclusiva. Essa pesquisa foi realizada através de *surveys* online distribuídos por links para consumidores através do link https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSek3y-WqfUICF8bGPmEV9aI--EOuOthtx4OgJZIZAKOdhyARw/viewform?usp=sf_link

A amostragem nessa pesquisa foi de 300 consumidores selecionados por conveniência. Essa pesquisa teve a finalidade de checar suposições levantadas utilizando dos dados levantados nas pesquisas de profundidade com os gestores, como a influência do posicionamento de preços das marcas próprias, o relacionamento dos consumidores com as marcas próprias e os fatores que impulsionaram o crescimento das marcas próprias no Brasil.

4. RESULTADOS DAS PESQUISAS

4.1 Entrevistas

As entrevistas com os gestores foram realizadas de maneira online, já que o encontro pessoal com os mesmos foi impossibilitado perante a situação de saúde do país. Com o intuito de explorar ao máximo o estudo da gestão das Marcas Próprias, foram entrevistados gestores de três departamentos da empresa Dafiti: *Pricing*, *Planning* e *Merchandising*.

As respostas dos gestores serão analisadas a seguir sendo divididas em temas específicos como: concorrência, posicionamento e sucesso.

A estratégia competitiva que os gestores apontaram como crucial no sucesso da Marca Própria foi a de Posicionamento de Preço. A ideia de que as Marcas Próprias da Dafiti estão bem-posicionadas em questão de preços foi unânime nas respostas dos gestores. Para os gestores da empresa, as Marcas Próprias são utilizadas para “Preencher espaços vazios em que você não está conseguindo oferecer ao cliente utilizando as marcas comuns”.

Essa noção de que as Marcas Próprias podem ser utilizadas dessa maneira é de extrema importância para que seja seguida a estratégia de *Pull Marketing* seguido pela empresa.

Para os gestores, a diferenciação de marca no segmento onde se encontram suas Marcas Próprias é baixo, e que o preço é um fator muito importante. Por conta disso, a comercialização e a divulgação dessas marcas acabam sendo distintas das marcas comuns que possuem um apelo maior ao consumidor.

As Marcas Próprias da Dafiti foram criadas já pensando em atender a necessidade do público consumidor dos seus sites. Isso pode ser exemplificado pela fala do gestor Luiz Bombem: “A gente construiu a marca, já conhecendo o nosso público, [...], a gente a desenvolveu pensando no público que a gente atende. A Ride, [...] tem uma ideologia muito clara para esse público de skate, então ela já tem o logo e a comunicação toda voltada para um público mais jovem, os produtos já são desenvolvidos pensando nesse público, que a gente já viu o que ele comprava.”

Segundo os gestores, as Marcas Próprias da Dafiti estão perdendo força e espaço no mercado, por dois principais motivos. Um deles é que outras empresas concorrentes começaram a introduzir suas Marcas Próprias nos portfólios, fato que antes era estratégia exclusiva da Dafiti. O outro fator levantado é a entrada de diversos *players* no mercado, como pequenas lojas online ou lojas bazar, outros E-Commerces de *Smart Fashion* e a digitalização dos grandes magazines.

Os principais concorrentes da Dafiti por semelhança são os sites Zattini (Fashion) e Netshoes (Sports). Ambos apresentam um portfólio de Marcas Próprias que seguem uma tendência de crescimento ao longo dos últimos anos.

Segundo a ABComm, em junho de 2020 havia 242 mil lojas online no Brasil, para comparação, em fevereiro do mesmo ano, haviam 135 mil, ou seja, um aumento de 107 mil em apenas quatro meses. Esse aumento na quantidade de lojas online afeta diretamente a performance das Marcas Próprias, pois o posicionamento é parecido.

Porém a principal ameaça das Marcas Próprias dos E-Commerces de roupas é a inserção no mercado de digital dos grandes magazines, como a C&A, a Renner e a Magazine Luiza. A estratégia de preços dos magazines vai de encontro com a estratégia das Marcas Próprias, a diferenciação em preço, mas pela estrutura, as novatas digitais têm vantagem.

Os gestores acreditam que as Marcas Próprias da Dafiti são um sucesso, cada uma de sua maneira. A principal Marca Própria da empresa, em questão de vendas é a FiveBlu. A sua comercialização ocorre principalmente no site da Dafiti, pois é uma marca mais fashion que as outras Marcas Próprias. Já a Ride, Marca Própria mais voltada ao público jovem e urbano apresenta suas vendas no site da Kanui, que também é voltado a esse público. A marca Tricae, tem o mesmo nome que o site focado em puericultura e roupas de bebês/pequenas crianças. Todas as Marcas Próprias listadas apresentam um posicionamento de preço de entrada, por estratégia da gestão da empresa.

Os gestores afirmam que as marcas são sucessos pelos seguintes indicadores: financeiramente positivos, vendas exclusivas, completam o portfólio e atendem o que o público-alvo necessita.

4.2 Pesquisa quantitativa

Os questionários enviados aos potenciais consumidores foram criados com o intuito de confirmar afirmações feitas pelos gestores nas entrevistas durante as entrevistas e reafirmar hipóteses anteriormente levantadas.

Tem-se como resultado 300 respondentes que já compraram roupas pela internet, ou seja, 83,3% do total de pesquisados. No que diz respeito das variáveis demográficas destes respondentes, a faixa etária com maior presença foi a de 25 a 34 anos (37,2%), e o gênero com maior representatividade foi o feminino (54,4%).

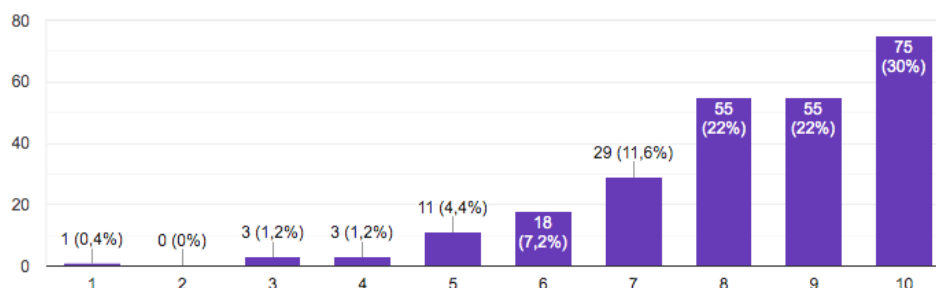
Para entender melhor o respondente, foi questionado qual é o meio preferido de compra de roupas, se é o online, o presencial ou se não há preferência, com qual frequência ele compra roupas pela internet, e de quais lojas online o respondente já comprou roupas.

Para se testar a baixa diferenciação de marcas e a tendência de compra de itens de baixo valor, foram realizadas quatro perguntas específicas:

1. Qual a relevância do preço da peça quando está comprando? (0 a 10)
2. Qual a relevância da marca da peça para você? (0 a 10)
3. O valor que você dá à marca, é por: Status, Qualidade ou Estilo?
4. Você já comprou roupas em promoções do tipo combo (3 por 2 ou 50% off na segunda peça)?

Com a primeira pergunta, entende-se o quão importante o preço é para os respondentes, e o quão relevante é o segmento de precificação das Marcas Próprias. Pelo resultado obtido, que pode ser observado no gráfico 1, confirma-se que o a sensibilidade dos consumidores ao preço, hipótese levantada anteriormente.

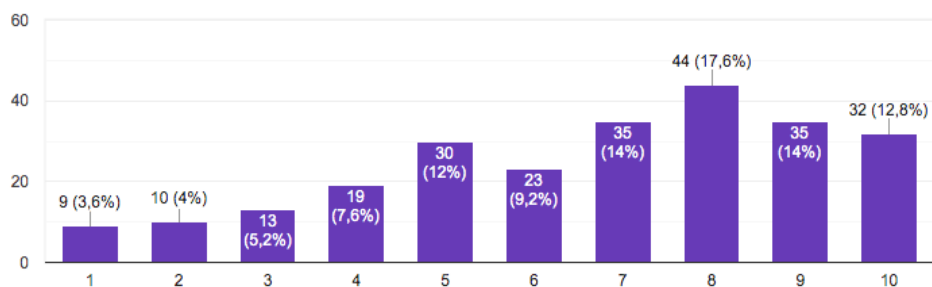
Gráfico 1 – Relevância do preço da peça para o consumidor



Google Forms – Survey com consumidores

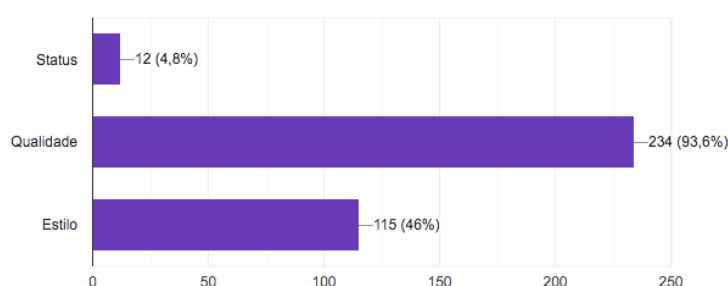
Com a segunda e a terceira pergunta, testa-se a diferenciação de marca e o motivo da valorização das marcas. Os resultados encontrados nos gráficos 2 e 3 confirmam que a importância da marca para os consumidores é relativamente inferior ao preço, e o valor dado à marca dificilmente é atribuído ao Status oferecido, o que faz com que a Marca Própria não seja desvalorizada.

Gráfico 2 – Relevância da marca da peça para o consumidor



Google Forms – Survey com consumidores

Gráfico 3 – Fatores que dão valor às marcas



Google Forms – Survey com consumidores

Como as Marcas Próprias não costumam ser destacadas ou os consumidores não têm o conhecimento de que estão adquirindo uma peça de uma Marca Própria, a quarta pergunta teve a finalidade de testar se os respondentes possivelmente já compraram alguma peça de uma Marca Própria. Como constatado nas entrevistas, os e-commerces de roupa como a Dafiti costumam comercializar suas Marcas Próprias nas promoções combos, portanto, os 195 respondentes (78%) que responderam que já adquiriram roupas nesses combos, possivelmente já adquiriram peças de Marcas Próprias.

5. CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo identificar fatores de sucesso e insucesso na gestão de Marcas Próprias em e-commerces do setor de moda no Brasil. Para tanto, foi levantada a hipótese de que a adoção das estratégias competitivas de foco de mercado e liderança de custo são os principais fatores de sucesso.

Através de um levantamento teórico sobre o tema, uma pesquisa qualitativa exploratória envolvendo entrevista com os gestores e uma pesquisa quantitativa primária de campo e conclusiva, reuniu-se material suficiente para se concluir que a hipótese inicial é correta.

Os resultados das pesquisas apontam notadamente que os e-commerces do setor de moda devem adotar uma estratégia competitiva mista para suas Marcas Próprias. A liderança em custo é essencial, pois a baixa importância dada às marcas nesse segmento de preço é favorável às Marcas Próprias, que não apresentam forte diferenciação. E com o intuito de explorar por completo esse segmento, o e-commerce deve ter uma gestão de portfólio apresentando uma ou mais Marcas Própria que atendem o que os consumidores-alvo têm interesse.

6. REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. Strategic Market Management. 5ª Ed. John Wiley & Sons, NY, 1998.
- _____. Building strong brands. The Free Press, New York, 2001.
- ABMAPRO. Associação Brasileira de Marcas Próprias. Estudos Anuais de Marcas Próprias Nielsen 2017. Disponível em: <<http://abmapro.org.br/o-setor/>> Acesso em: 10 Out. 2020.
- ABRAS. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADO Ranking abras. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br>> Acesso em: 12 Out. 2020.
- _____.ACNIELSEN. 9º Estudo anual de Marcas Próprias, 2013. Disponível em: <<http://www.nielsen.com.br>> Acesso em: 10 Out. 2020.
- _____.ACNIELSEN Mudanças no mercado brasileiro, Pesquisa encomendada pela APAS, Set. 2017. Disponível em: <<http://www.nielsen.com.br>> Acesso em: 10 Out. 2020.
- _____.ACNIELSEN Marca Própria ganha espaço na despensa. Jun 2017 Disponível em: <<http://www.supervarejo.com.br/category/nielsen-shopper-insights/>> Acesso em: 14 Out. 2020.
- _____.AMA American Marketing Association Disponível em: <<http://www.ama.org>> Acesso em: 12 Out. 2020.
- ASHLEY, S. R> How to effectively compete against private-label brands. Journal of advertising research, jan-feb. 1998, 75-82.
- BERKOWITZ, E. N. et al. Marketing. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003. v. 2, 454 p.
- BLECHER, N. O império das marcas. Negócio. 2ª ed. São Paulo, 1997.
- CHIARA, M. Revista Eletrônica Economia & Negócios Consumidor resiste à marca própria, mesmo com o orçamento apertado. Ago. 2015.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. Marketing: criando valor para os clientes. 2ª ed. Editora Saraiva, São Paulo, 2000.
- CRESWELL, J.W. (2003). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. (2nd ed.) Thousand Oaks: Sage.
- DAVIES, G. Retail brands and the theft of identify, International Journal of Retail & Distribution. Vol 26 (4), 1998.
- FITZELL, P. Private label marketing in the 2000s. Global Book Productions, New York, 2012.
- FLORENCIA, O. Apostar na marca própria é o objetivo final do e-commerce? Revista Startupi, junho de 2014. Disponível em: <<http://www.startupi.com.br/2014/06r>> Acesso em: 10 Out. 2020.
- GARDNER, H. Estruturas da Mente - A teoria das inteligências múltiplas. 1ª ed., Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- GARRETSON, J. A. et al. Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences. Journal of Retailing, v. 78, p. 91-99, 2012
- GIRALDI, J. M. E; SPINELLI, P.B. Marca Própria Varejista: Conceitos, Estratégias e Evolução, Ribeirão Preto, 2004
- HOCH, S. J.; BANERJI, S. When do private labels succeed? Sloan Management Review, Summer, 2013, 57-67.
- HOCH, S. J. How should national brands think about private labels? Sloan Management Review, Winter, 1996, 89-102.
- HUANG, Y.; HUDDLESTON, P. Retailer premium ownbrands: creating customer loyalty through own-brand products advantage. International Journal of Retail and Distribution Management, v. 37, n. 11, p. 975-992, 2009.

KELLER, K. L. Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity. Prentice-hall, Upper side river, New Jersey, 1998.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. Gestão estratégica de marcas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 289 p.

KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Técnicas de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2006. 289 p.

LINDSTROM, Martin. Brandsense. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LEPSCH, S.L.; SOUZA, E. B.; GOLDSTEIN, C.S., Estratégias das marcas próprias no relacionamento entre indústria e comércio e a percepção do consumidor. Bauru. Nov 2005

LUKIANOCENKO, M. Marca própria: passa a ter maior percepção de valor. Revista SuperHiper, ano 36, n. 414, p. 84-88, nov. 2010

MONTEIRO, I Setor de Marcas Próprias oferece oportunidade de negócios, Fecomercio, mai. 2017.

MONTEIRO NETO, C. B. Técnicas de comunicação utilizada pelos supermercadistas na promoção de suas marcas próprias. São Paulo. 2004

_____. NÚCLEO DE ESTUDOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL (NEDAEPI) Revista Super Varejo, jun 2017. Acesso em: 12 Out. 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, R. N. A. Marca própria. Rio de Janeiro: Brasport, 2013. 251 p.

OLIVEIRA, R.N. A. Gestão Estratégica de Marca Própria Rio de Janeiro: Brasport, 2008

_____. PÃO DE AÇÚCAR. Relatório Companhia Brasileira de Distribuição - Grupo Pão de Açúcar. Setembro, 2012. Disponível em: <<http://www.grupopaodeacucar.com.br>> Acesso em: 12 Out. 2020.

PARENTE, J. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.

PAULA, V. A. F. Estratégia de marcas no varejo de alimentos: concepção e gestão de Marcas Próprias na Inglaterra e no Brasil. 2008. 224 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) -Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008

PIATO, E. L.; PAULA, V. A. F.; SILVA, A.L. Análise das vantagens e desvantagens das marcas próprias do atacado para os clientes varejistas. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos Ago. 2012.

PUERTA, R. Mercado em expansão: pesquisa marca própria. Revista Distribuição, São Paulo, ano 14, n. 158, p. 38-40, fev. 2006

RUIZ, J. A. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. São Paulo (SP): Atlas; 1992.

SOUZA, M. G.; NEMER, A. Marca & distribuição: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global. São Paulo: Makron Books, 2013. 239 p.

SULLIVAN, M.; ADCOCK, D. Retail marketing. London: Thomson, 2002. 350 p.

TAVARES, M. C. Gestão Estratégica. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. TISSUE WORLD MAGAZINE ONLINE, O poder da marca própria. 2012. Disponível em: < <http://www.tissueonline.com.br> > Acesso em: 8 Out. 2020.

URDAN, F. T. ; URDAN A. T. Gestão do composto de marketing. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.