

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FERNANDO WAGNER SANDRI

**A INFLUÊNCIA DA FORÇA DA MARCA DOS FORNECEDORES DE  
PÁPELCARTÃO NAS DECISÕES DE COMPRA DA INDÚSTRIA GRÁFICA**

Curitiba - PR

2012

FERNANDO WAGNER SANDRI

**A INFLUÊNCIA DA FORÇA DA MARCA DOS FORNECEDORES DE  
PAPELCARTÃO NAS DECISÕES DE COMPRA DA INDÚSTRIA GRÁFICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção de título de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador:

Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

Curitiba - PR

2012

## RESUMO

A marca, para empresas que atuam no setor de consumo (business to consumer B2C), tem sido amplamente estudada e sua importância está bem evidente refletindo em melhores resultados para empresas que investem adequadamente na gestão de seus produtos e respectivas marcas. Entretanto, para o ambiente de negócios entre empresas (business to business B2B), muitas empresas ainda consideram que investimento na força da marca não resulta em ganhos relevantes, considerando também que tais valores são mais custos que investimentos. Recentemente diversas empresas e setores começaram a entender que os benefícios obtidos pelo setor de consumo, B2C, também pode ser alcançado pelo setor industrial, B2B, através de investimentos direcionados que valorizem seus produtos e serviços. Este fato ocorre concomitante com a própria atualização da definição da amplitude do significado de “marca”, que tem proporcionado novas oportunidades de atuação pelos setores industriais. O setor de produção de papelcartão no Brasil é caracterizado por poucas empresas, menos que 10, com perfil de gestão de longo prazo a necessidade de aos altos volumes de investimentos. Por outro lado, a diversidade de características da indústria gráfica nacional, resultado das dimensões continentais do território brasileiro com suas culturas regionais, estabelece uma complexa relação com seus fornecedores com prioridades semelhantes, mas com valor de entrega dos produtos e serviços distintos. Uma pesquisa junto ao decisor de compra de papelcartão da indústria gráfica demonstrou que o processo de decisão de compra, e sua respectiva valorização, é influenciado pela reputação e confiança na empresa, nas pessoas e no desempenho do produto. Outros elementos como a assistência técnica, contínua presença do fornecedor, testes industriais e disponibilidade de aquisição do produto também contribuem neste sentido. A opinião de outras pessoas do mesmo setor e de amigos de outros setores, em conjunto com informações em site, revistas do setor e palestras técnicas também demonstram forte influência nas pessoas envolvidas. Uma oportunidade de reunir em torno da marca os elementos tangíveis e intangível percebido pelos clientes gráficos pode proporcionar uma maior valorização do resultado da empresa fornecedora de papelcartão.

Palavras-chave: Marca, Mercado Industrial, B2B, Indústria Gráfica, Papelcartão, Suprimentos, Decisão de Compra.

## **ABSTRACT**

Brand has been widely studied at the companies that operate in the consumer market (business to consumer B2C). Its importance is evident reflecting better results for companies that invest properly in managing their products and their brands. However, at business to business market (B2B), many companies still consider that investing in brand management does not bring better results. The industrial sector used to consider more costs than investments. Recently several industries have begun to understand that the benefits obtained by the consumer sector, B2C, can also be achieved by the industrial sector, B2B, through investments that enhance their products and services. This occurs with the update itself from the definition of the amplitude of the meaning of "brand", which has provided new opportunities by industrial sectors. The cartonboard production sector in Brazil is characterized by a few companies, less than 10, with a profile of long-term management of the need for high investment volumes. On the other hand, the diversity of the national characteristics of the printing industry, the result of continental dimensions of Brazil with its regional cultures, establishes a complex relationship with their suppliers with similar priorities, delivering high valued products and services. A survey with the people that participate at purchasing decision maker of cartonboard at printing industry showed that purchase decision process is influenced by reputation and the trust of the paper company, the people and the product's performance. Other elements such as technical assistance, the continued presence of the supplier, industrial testing and availability of purchase also may contribute to the decision. The same industry people's opinion and friends, the information on the website, industry magazines and technical talks and workshops, show a strong influence on the decision process. An opportunity to gather around the brand tangible and intangible elements perceived by printing people can provide greater results to the cartonboard supplier

Key-words: Brand, B2B, Printing industry, Cartonboard, Purchase Decision, Supply.

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	6
1.1.	O PAPELCARTÃO – SUA FABRICAÇÃO E UTILIZAÇÃO	6
1.2.	A INDÚSTRIA GRÁFICA DE EMBALAGENS	9
1.3.	O PROCESSO DE COMPRA DE PAPELCARTÃO	10
1.4.	A MARCA NAS RELAÇÕES ENTRE EMPRESAS.	14
1.5.	MARCA - CONCEITO.	15
1.6.	MARCA NOS MERCADOS ORGANIZACIONAIS B2B	15
1.7.	MARCA E ESTRATÉGIA	16
1.8.	A MARCA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DE COMPRA	22
1.9.	MARCA E VALOR PERCEBIDO	24
2.	PESQUISA JUNTO ÀS GRÁFICAS USUÁRIAS DE PAPELCARTÃO	26
2.1.	ESTUDO DE CASO: OPTAGRAF	26
2.2.	ESTUDO DE CASO: SERZEGRAF	30
2.3.	ESTUDO DE CASO: COMUNICARE	32
2.4.	ANÁLISE INTEGRADA	35
2.5.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
2.6.	ANÁLISE – MIND MAP – ELEMENTOS IDENTIFICADOS	44
3.	CONCLUSÕES	46
	REFERÊNCIAS	48
	APÊNDICE	49

## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo é entender a influência da “Marca” nas relações de aquisição de produtos de papelcartão pela indústria gráfica. Neste sentido, é estudado o conceito próprio de “marca” para os setores envolvidos, as ações de gestão de “marca” que proporcionam maior valor para empresas, o significado de papelcartão e suas aplicações, o setor gráfico usuário de papelcartão e as relações de aquisição típica entre empresas.

As marcas foram, são e sempre serão importantes e influentes na tomada de decisão de compra. Furrer (2008, p.146) assinala que: “A conscientização da marca vai muito além da sua simples memorização: a presença da marca na mente dos clientes deve ser forte e diferenciada, uma imagem superior às concorrentes, para, assim, ser uma fonte de patrimônio”.

De acordo com Aaker e Joachimsthaler (2002), a compra e utilização de uma marca de liderança, também oferecem benefícios auto-expressivos, traduzidos numa sensação de importância e na satisfação de ter um bom julgamento. Pode-se notar que há muitos elementos, tangíveis e intangíveis relacionados com as marcas, e as empresas do mercado B2B já se deram conta de sua importância e passam a gerenciar com mais dedicação esse importante ativo, buscando nele um diferencial competitivo e sustentável.

Para melhor compreender as decisões de compra de papelcartão pela indústria gráfica, o trabalho apresenta os conceitos e bases sobre a influência da marca e então, é elaborada uma pesquisa para um correto diagnóstico do contexto atual e assim é possível estabelecer conclusões que orientem as futuras ações das empresas fornecedoras.

### 1.1. O PAPELCARTÃO – SUA FABRICAÇÃO E UTILIZAÇÃO

O papelcartão é um tipo de papel utilizado tipicamente em embalagem semi-rígida destinado a diversos setores usuários como alimentício, farmacêutico, higiene pessoal, higiene do lar, cosméticos, perfumes, etc. Atualmente no Brasil são fabricadas na ordem de 750.000 toneladas anuais de papelcartão, sendo o consumo nacional na ordem de 550.000 t e 200.000 t são exportadas. Os principais fabricantes nacionais são a Klabin, Suzano, Ibema, Papyrus, Miguel Forte, MD Papéis, Bonet e Ramenzoni. A participação de mercado (Tabela 1) é mostrado a seguir.

TABELA 1 – MARKET SHARE DOS FABRICANTES NACIONAIS DE PAPELCARTÃO

Participação de Mercado	
Produção Nacional de Papelcartão	%
Suzano	34,1
Klabin	32,1
Ibema	10,8
Papyrus	9,5
MD Papéis	4,7
Bonet	4,1
Miguel Forte	3,6
Ramenzoni	0,7

FONTE: BRACELPA, 2011

Os materiais utilizados em sua fabricação provêm, principalmente, de florestas plantadas de eucaliptos e pinus, além do uso de materiais reciclados de papéis. A empresa Klabin possui sua própria fabricação de celulose e de pasta mecânicas, materiais utilizados na composição do papelcartão. A empresa Suzano possui sua própria fabricação de celulose e adquire pastas mecânicas no mercado nacional. As empresas Ibema, Bonet e Miguel Forte, possuem suas próprias fábricas de pasta mecânica, porém compram materiais adicionais no mercado e também compram celulose no mercado.

Os produtos mais conhecidos no mercado de papelcartão pelos clientes gráficos costumam chamar de sólido – que contém somente fibras brancas em sua estrutura, triplex – que contém ambos os lados brancos e o miolo mais escuro e o duplex – que contém o miolo e verso escuros. Estes produtos são bem diferentes

em seus aspectos visuais, capacidade de impressão e resistência. Por isso, precisam ser criteriosamente selecionados para um correto desempenho no processamento na gráfica e no envase do produto final.

Um ciclo típico do negócio de papelcartão pode ser demonstrado conforme abaixo (FIGURA 1).



FIGURA 1 – CICLO TÍPICO DE NEGÓCIO EM PAPELCARTÃO  
 FONTE: O autor (2010)

Os clientes diretos dos fornecedores de papelcartão são os clientes gráficos especializados em embalagens e empresas distribuidoras de papel, que canalizam os produtos em escala não industrial para gráficas menores. O papelcartão também encontra aplicação fora de embalagens. O mercado de livros, cadernos, apostilas e similares utilizam este produtos em suas capas. O mercado chamado “promocional”, onde as empresas produzem seus materiais de comunicação para o mercado, também se utilizam de papelcartão para produção de diversas peças promocionais. Abaixo segue uma estatística de utilização de papelcartão no Brasil (FIGURA 2).



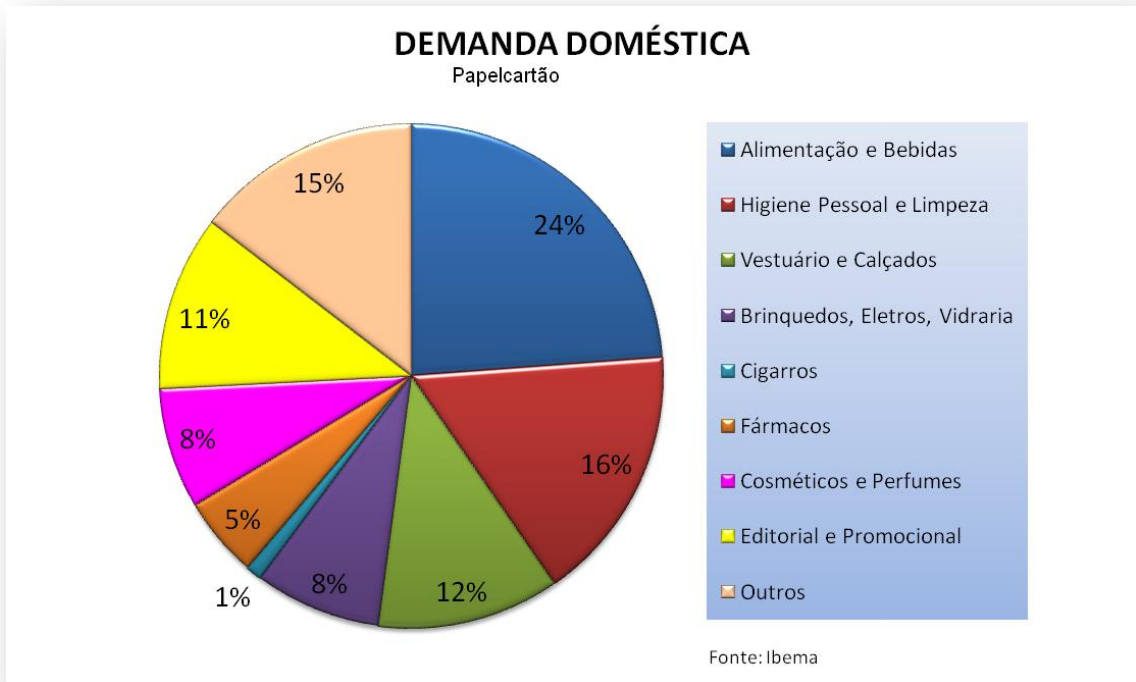


FIGURA 2 – DEMANDA DOMÉSTICA DE PAPELCARTÃO  
FONTE: IBEMA PAPEL. Modificado pelo autor (2012)

## 1.2. A INDÚSTRIA GRÁFICA DE EMBALAGENS

Segundo a ABIGRAF, associação brasileira da indústria gráfica, atualmente existem cerca de 18.000 gráficas e empresas de serviços gráficos em todo o território nacional, sendo a grande maioria são empresas de pequeno porte, familiares, e atuam localmente nos municípios em que estão localizadas.

Apenas 2.200 empresas estão relativamente melhor organizadas e constam oficialmente no banco de dados da associação. Na ordem de 700 empresas atuam mais focadas em embalagens semi-rígidas de papelcartão, e 450 possuem características para compras direta dos fabricantes.

Uma empresa gráfica típica que atua no setor de embalagens e utiliza o papelcartão, é constituída pela seguinte infra-estrutura básica em termos de equipamentos:

1 guilhotina

1 impressora 4 cores, mais verniz

1 sistema de corte e vinco

1 sistema de dobra, colagem e montagem de embalagem

### 1.3. O PROCESSO DE COMPRA DE PAPELCARTÃO

Para entendermos como o processo de compra é em uma gráfica precisamos saber como funciona o seu mercado de atuação, seus clientes, aqueles que compram as embalagens, também chamados de usuários finais, pois usam as embalagens para envasarem seus produtos.

#### O Usuário Final.

As empresas dos setores alimentícios, higiene pessoal, limpeza, perfumes, cosméticos, farmacêuticos, etc., possuem características distintas. Suas respectivas necessidades de embalagens dependem de diversas variáveis típicas que influenciam na economia e o consumo. Sazonalidade, câmbio, capacidade industrial, entre outros fatores, são exemplos de como é difícil prever como o será o consumo de determinado produto.

A demanda por embalagens está exatamente nesta linha de fogo. São raros os contratos de fornecimento em que as gráficas conseguem estabelecer para proporcionar estabilidade no processo produtivo. Mesmo os grandes usuários de embalagens como Colgate, Nestlé, Unilever, Kraft Foods, etc., estabelecem preços referenciais em suas definições de compras anuais, porém sem garantir volumes fixos mensais com suas gráficas homologadas, sendo apenas estimativas.

Algumas empresas farmacêuticas, como o laboratório Boeringher Ingelheim, conseguem dar previsões semestrais, com confirmações trimestrais de demanda, e assim melhoram muito a visualização da necessidade de embalagens para o mês em questão.

A falta de informações da demanda na cadeia de negócio é algo preocupante e é um fator que o setor de embalagem tem que ter muita atenção para não onerar um elo específico com altos estoques dos produtos intermediários.

#### A Indústria Gráfica.

Diante da insegurança de demanda de embalagens, as gráficas precisam manter altos volumes das embalagens de seus clientes em estoques para atenderem às demandas instantâneas que alguns de seus clientes exigem. Este custo de estoque, ou serviço de estoque, tipicamente é repassado ao preço da embalagem e assim o setor gráfico obtém bons lucros e convive, aceita esta situação, apesar de proporcionar uma gestão muito mais complexa.

Os volumes necessários para se produzir embalagens para os usuários finais necessitam ser pedidos de forma programada junto às fábricas produtoras de papelcartão, pois o fluxo de produção de entrega pelas fábricas pode demorar entre 15 e 30 dias, dependendo do tipo de papelcartão. Para o melhor aproveitamento da produção gráfica, os pedidos das fábricas de papelcartão são feitos em medidas muito precisas e em quantidades (números de folhas) que atendam exatamente um tipo de embalagem de um usuário final "X", por exemplo. Para o outro modelo, que contém quantidades diferentes de produtos, a gráfica irá dimensionar outros formatos e quantidades específicas para atender este mesmo usuário final "X".

O caso de creme dental Colgate, por exemplo. Temos produtos com 90gramas, 60gramas, 180 gramas, etc... cada um demandará dimensões específicas de folhas e quantidades.

Para atender esta demanda, a fábrica de papelcartão corta as bobinas em formatos específicos e entrega para uma gráfica específica que vai atender aquele item.

Muitas vezes o usuário final define uma estratégia que determinada gráfica produz uma linha e outra gráfica outra linha. Por exemplo, os produtos da marca Colgate com a gráfica "A" e os produtos da marca Sorriso com a gráfica "B".

Como as empresas gráficas são diferentes, com equipamentos distintos, muitas vezes é preciso fabricar o papelcartão em dimensões de folhas distintas para atender as respectivas gráficas, mesmo sendo o mesmo usuário final.

A diversidade de SKU's, dimensões diferentes de paletes em uma fábrica de papelcartão, pode atingir 1.000 unidades para poder atender diversas gráficas e diversas aplicações.

O pedido de papelcartão.

A complexidade e a falta de previsão proporcionam uma pressão no elo da cadeia. A gráfica precisa manter um fluxo de entrada de sua principal matéria-prima, o papelcartão. A gráfica estima sua demanda para o próximo mês e solicita ao fabricante a produção do tipo específico de papelcartão, em suas dimensões específicas e na quantidade correta. O fluxo de pedido é mensal, pede-se no mês anterior e recebe no mês previsto para atender os trabalhos necessários.

Como as gráficas geralmente também atendem a clientes usuários finais com quantidades menores e a clientes locais, há sempre um formato apropriado onde é mantido um volume estratégico para atender este tipo de demanda.

Para gráficas muito pequenas, ou para gráficas que precisam realizar trabalhos de forma urgente, não programada, existem as distribuidoras de papéis que possuem formatos padronizados pelo mercado, tipo 66 x 96 cm, em resmas de 100 folhas e assim podem atendê-los prontamente.

Estas distribuidoras também fazem pedidos com antecedência aos fabricantes de papelcartão e mantém em estoque uma diversidade de tipos e gramaturas para respectivas aplicações. As distribuidoras também atuam com uma variedade de outros tipos de papéis além do papelcartão. Há no Brasil, mais de 100 distribuidores de papéis.

Abaixo (FIGURA 3) há um exemplo do fluxo de papelcartão, considerando a importação, para o estado do PR:

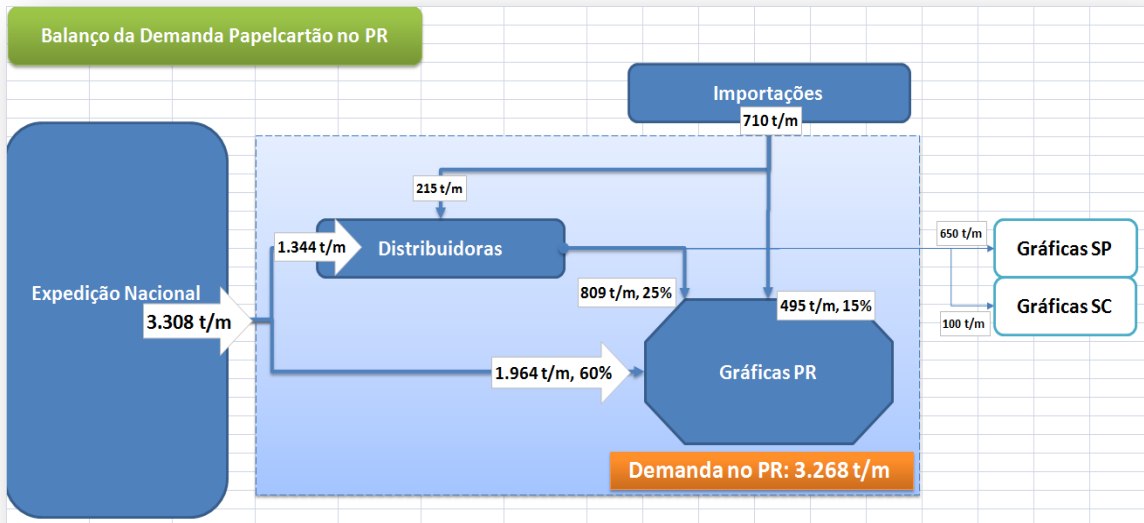


FIGURA 3 – BALANÇO DA DEMANDA DE PAPELCARTÃO NO PARANÁ  
 FONTE: IBEMA PAPEL. Modificado pelo autor (2012)

A Homologação do papelcartão na gráfica e no usuário final.

O papelcartão precisa cumprir uma série de exigências como atingir um bom nível de desempenho nos processos internos na gráfica e um bom desempenho de envase do produto pelo usuário final. Desta forma, ao longo dos anos em que vivenciaram experiências positivas e negativas, as gráficas e os usuários finais decidiram estabelecer critérios para homologar alguns fornecedores de papelcartão, e assim garantirem o fornecimento e um bom desempenho operacional. Muitas grandes empresas usuárias finais possuem profissionais de embalagens e estes costumam definir os fornecedores homologados para determinados projetos de embalagens.

Além das características de printabilidade e resistência, atributos como a certificação de origem florestal, tipo padrão FSC, as ações sociais e culturais, entre outras, tem sido cada vez mais consideradas. Em seu processo de qualificação, a Natura solicita informações além de seu fornecedor direto, a gráfica. Solicita também informações sobre a origem do papelcartão e sobre a empresa fabricante.

Atitudes como este exemplo da Natura tem crescido muito recentemente, e acaba por gerar um novo padrão de comportamento do setor de embalagens exigindo alta capacidade de gestão e ética empresarial. Hoje as empresas entendem

que elas competem em cadeia de empresas. Seus elos de fornecedores são fundamentais para garantirem uma proposição verdadeira, com informações transparentes, diminuindo o risco de um deles denegrir a cadeia como um todo como os casos da “zara”, da “Nike” das embalagens da “barbie”.

A estrutura funcional de decisão de compra na gráfica.

A grande maioria da indústria gráfica é administrada por um proprietário, ou um representante da família. Apenas três empresas são multinacionais, como a Bemis/Dixie e a MeadWestVaco / Rigesa e a Graphic Packaging, com gestão profissionalizada.

As discussões sobre a homologação e decisão sobre o preço a ser pago sempre envolve o proprietário ou a alta direção das empresas, e a partir de um entendimento inicial, o processo de aquisição passa ao comprador.

Devido à grande diferença no modelo de gestão das gráficas, o processo decisório muda muito havendo o envolvimento maior, ora com o setor comercial, ora com o setor industrial, dependendo do porte da gráfica, sua localização, sua cultura organizacional e necessidades específicas.

#### 1.4. A MARCA NAS RELAÇÕES ENTRE EMPRESAS.

Muitas empresas que atuam em diversos segmentos industriais não entendem como investimentos as ações relacionadas à sua marca e a sua gestão e sim consideradas como custos. As empresas costumam priorizar os investimentos em máquinas, equipamentos e instalações, por estes serem visíveis e fáceis de serem identificados, caracterizando concretamente o conceito de evolução de suas empresas. Há ainda a percepção de que somente grandes organizações são capazes de disponibilizar grandes volumes de recursos para investimentos em propaganda e publicidade, como Siemens, Intel, IBM, entre outras.

No mercado de *commodities* ou de especialidades, os clientes possuem grande quantidade de informações sobre os produtos e as opções da concorrência e não se espera uma fidelidade à marca, e sim uma avaliação concreta sobre a

funcionalidade, benefícios, preços, serviços e qualidade, durante seus processos de aquisição de produtos e serviços.

#### 1.5. MARCA - CONCEITO.

Como referência, segue uma definição da American Marketing Association:

A American Marketing Association (AMA) define marca como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado 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 e KELLER, 2007, p.269).

Knapp (2002, p.8) apresenta a seguinte definição para marca genuína: “A soma internalizada de todas as impressões recebidas por clientes e consumidores que resultam uma posição distintiva em sua visão mental, baseada nos benefícios emocionais e funcionais percebidos”. Khauaja e Prado (2008) comentam que não se sabe ao certo quando, de fato, surgiu a primeira marca, mas sabe-se que o desejo de distinguir-se na sociedade remonta à Idade Antiga, quando se colocaram nomes em armas, utensílios domésticos e artigos para animais e perdura até os tempos atuais. As marcas passaram a ganhar importância no comércio como forma de identificar a procedência das mercadorias, já representando garantia de qualidade e confiabilidade aos produtos.

Keller e Machado (2007, p.2) explicam que “a palavra Brand (marca, em inglês) deriva do nórdico Brandr, que significa ‘queimar’”. Talvez este conceito tenha relação com a identificação de animais em pastagens de grande porte.

#### 1.6. MARCA NOS MERCADOS ORGANIZACIONAIS B2B

KOTLER e PFOERTSCH ( 2008) reforçam que marcas são um meio efetivo e instigante de comunicar os benefícios e valor que um produto ou serviço conseguem proporcionar. São uma garantia de qualidade, origem e desempenho, com isso incrementando o valor percebido para o consumidor e reduzindo o risco e a complexidade presente na decisão de compra.

As Marcas em mercados organizacionais são muito relevantes por irem além do consumidor, atingindo todos os interessados no negócio – investidores, colaboradores, acionistas, fornecedores, concorrentes, instituições bancárias, governos, comunidade local e a sociedade como um todo. Uma boa gestão de marca pode gerar para a empresa uma boa cobertura e destaque no âmbito da comunidade e acionistas.

## 1.7. MARCA E ESTRATÉGIA

A participação ativa dos líderes é indispensável, pois eles vão orientar o esforço da gestão da marca, e reconhecerem que o valor da marca como ativo estratégico e que sustentam a vantagem competitiva e a lucratividade em longo prazo.

KOTLER e PFOERTSCH ( 2008) registram que o *Marketing Center Muenster* (MCM) e a *McKinsey*, investigaram e analisaram a importância e a relevância das marcas em diversos mercados organizacionais (B2B) alemães. O estudo revelou que as mais importantes funções da Marca no B2B são:

- ✓ Incrementar a eficiência da informação
- ✓ Reduzir o risco
- ✓ Criar benefício de valor agregado/imagem

É crucial o alinhamento da Marca com a estratégia dos negócios, algo que só pode se feito com sucesso quando a marca é monitorada e apoiada pela cúpula administrativa das organizações. A designação de uma pessoa com responsabilidade máxima para determinar as ações indispensáveis para manter a Marca no rumo almejado é fundamental.



As companhias que avaliavam seu potencial estritamente em termos de ativos como fábricas, estoques e reservas financeiras acabaram se rendendo à necessidade de rever esse ponto de vista, passando a adotar as Marcas como os ativos mais valiosos e igualmente importantes. Elas podem beneficiar-se tremendamente com uma marca vibrante e sua implícita promessa de qualidade, uma vez que ela pode proporcionar-lhes a condição de cobrar preços maiores dos clientes e pagar dividendos maiores aos investidores.

Grandes marcas sobrevivem a ataques de concorrentes e mudanças nas tendências de mercado justamente em função das sólidas conexões que criam com seus clientes. Durante períodos cíclicos de crise a Marca atua como atenuador do impacto na organização, preservando suas condições de negociações e credibilidade financeira por um período maior que a média do mercado.

Outra pesquisa empírica da McKinsey com a MCM citada por Kotler e Pfoertsch (2008, p.64) para determinar a relevância das marcas em 18 mercados de negócios representativos na Alemanha, ponderando as funções inerentes da marca, constatou que a Redução do Risco foi a função mais importante da marca na área do B2B para 45% do universo de executivos entrevistados, seguida de perto (41%) pela informação eficiente, e o benefício do valor agregado/imagem foi considerado menos importante no B2B, apenas 14% consideraram como a mais importante.

Interessante observar que esses resultados são exatamente o oposto dos verificados no mercado de consumidores (B2C), para o qual a criação de benefício do valor agregado/imagem tem a primeira posição, com 40% das respostas. Abaixo (FIGURA 4) tem a ilustração dessa pesquisa, a qual proporciona valiosa informação sobre a relevância da marca em cada mercado, e que embora tenha sido realizada no mercado alemão, pode ser aplicada em escala internacional, de acordo com Kotler e Pfoertsch (2008).

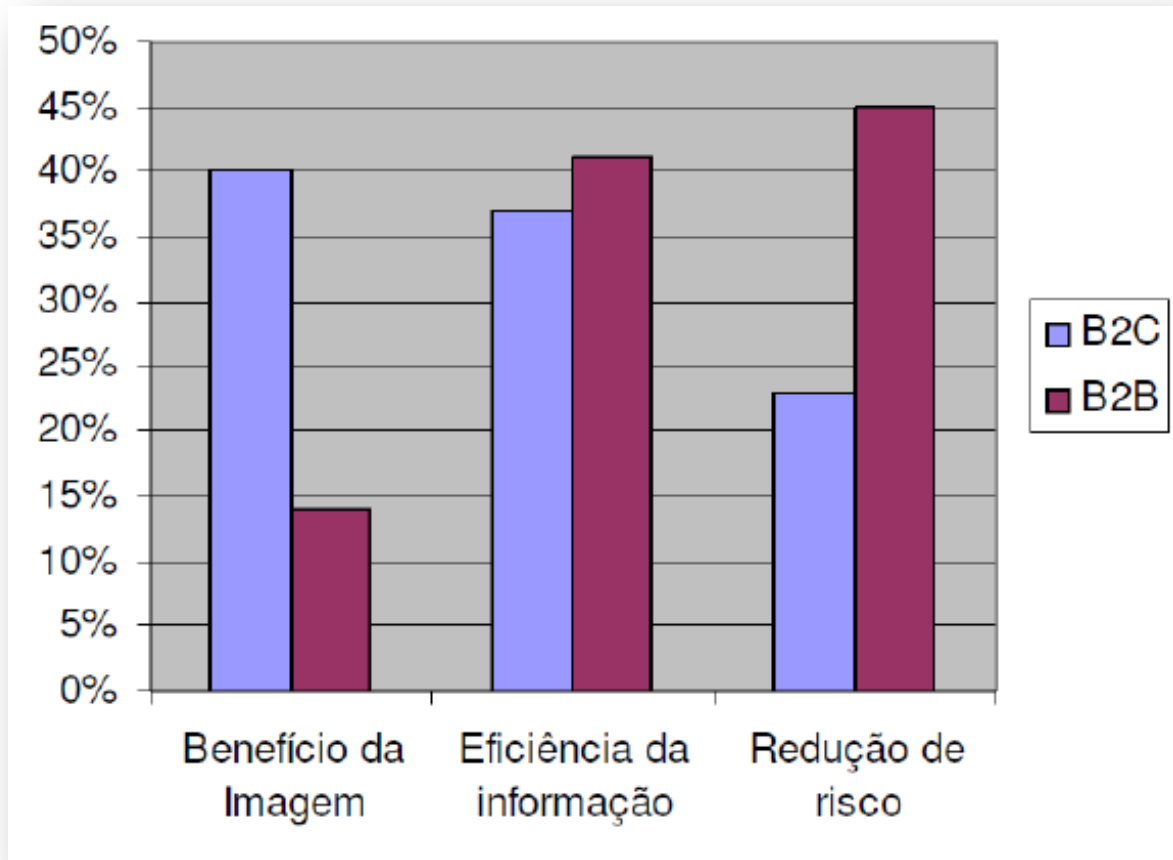


FIGURA 4 - IMPORTÂNCIA DAS FUNÇÕES DA MARCA NO B2B EM COMPARAÇÃO COM O B2C.

FONTE: PHILIP KOTLER "GESTÃO DE MARCAS EM MERCADO B2B", 2008, P.64.

É importante registrar neste trabalho a conceituação de "*Brand Equity*", o qual vem sendo freqüentemente utilizadas nas concepções tanto acadêmicas como de mercado.

O *brand equity* é o valor agregado atribuído a produtos e serviços. Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa. O *brand equity* é um importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa (KOTLER e KELLER, 2007, p.270).

De acordo com Aaker e Joachimsthaler (2002), "o *brand equity* é definido como o ativo (ou passivo) de marca ligado ao nome e ao símbolo de uma marca que soma a (ou subtrai de) um produto ou serviço". Os ativos a que se referem, podem ser agrupados em quatro dimensões, a saber: conscientização de marca, qualidade

percebida, associação de marca e fidelidade à marca. A seguir (FIGURA 5) temos a ilustração este conceito.

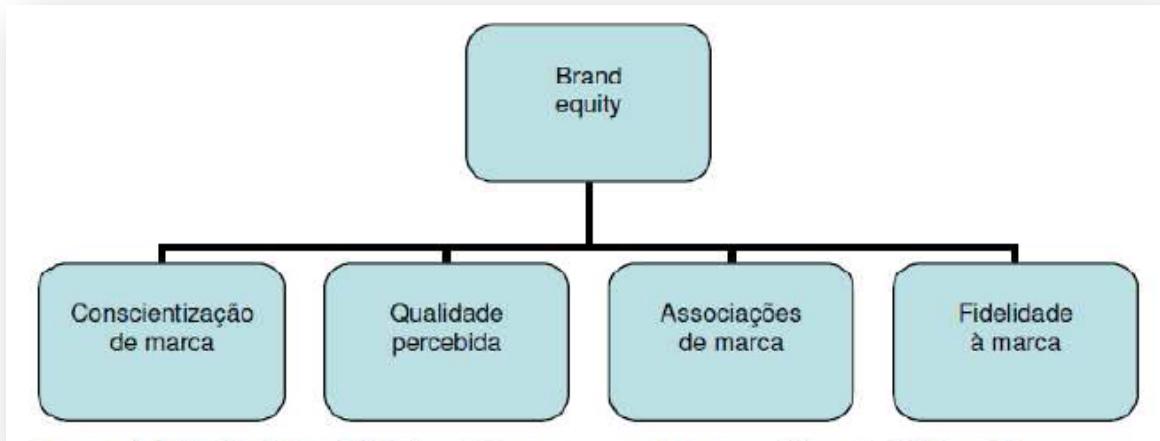


FIGURA 5 – BRAND EQUITY

FONTE: DAVID AAKER. "COMO CONSTRUIR MARCAS LÍDERES", 2002, P.31.

A conscientização da marca está relacionada às percepções e ao gosto dos consumidores; a qualidade percebida afeta a lucratividade (empiricamente demonstrado); as associações de marca procuram relacionar estreitamente a marca a um conceito que se pretende difundir e a fidelidade à marca representa o principal valor que a pode fortalecer.

De uma forma bastante sucinta e objetiva, McQueen apud Furrier (2008, p.136) conclui que "o *brand equity* é a diferença entre o valor da marca pago pelo consumidor e o valor do produto sem a marca".

Kotler e Pfoertsch (2008, p.71) ressaltam que o objetivo maior de qualquer empresa é, naturalmente, ganhar dinheiro e isto advém das operações de venda. "Empresas com marcas fortes podem lucrar não apenas a partir de margens maiores de lucro, mas também de maiores volumes de vendas".

Pode-se observar a intensificação do caráter diferenciador que as marcas vêm sofrendo e da forma como elas têm evoluído no ambiente organizacional, no sentido de atrair e fidelizar clientes, que, afinal, são uns dos principais objetivos do marketing.

Ainda que os concorrentes possam reproduzir com facilidade um processo de fabricação ou um design, terão dificuldade em se equiparar às impressões duradouras formadas na mente das pessoas e organizações graças a anos de

atividade de marketing e experiência com o produto. Nesse sentido, o branding pode ser visto como um meio poderoso de garantir vantagem competitiva (KOTLER e KELLER, 2007, p.269).

De acordo com Kotler e Pfoertsch (2008, p.62-63), no mercado B2B, as marcas estão entre as melhores soluções, nas quais as empresas podem apostar para reforçar a sua competitividade, pois elas representam um meio eficiente e poderoso de distinção de uma oferta em meio aos concorrentes. “Elas ajudam os negócios a colocar um freio à crescente proliferação de produtos e serviços similares. Produtos e serviços podem ser imitados com facilidade; a marca, não”. A seguir (FIGURA 6) é destacada a relevância da marca e suas funções no ambiente B2B. “A propensão dos compradores a reduzir os riscos sempre que possível torna-os ainda mais suscetíveis a marcas”.

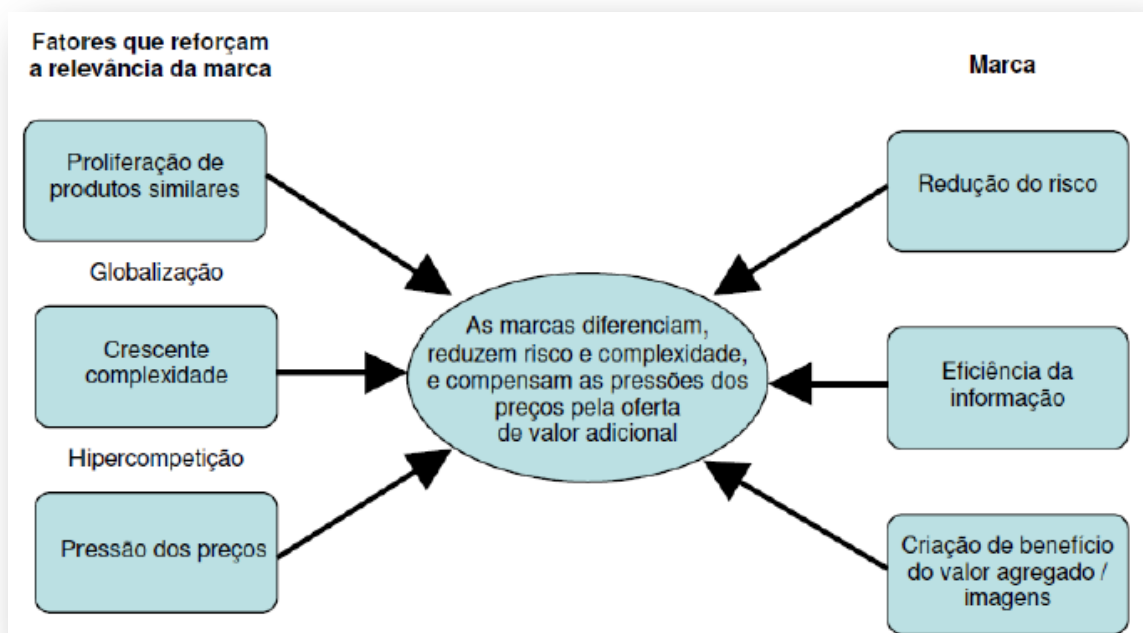


FIGURA 6 – RELEVÂNCIA E FUNÇÕES DA MARCA NUM AMBIENTE B2B  
 FONTE: PHILIP KOTLER. “GESTÃO DE MARCAS EM MERCADOS B2B”, 2008, P.28.

O interesse pelo valor da marca vem crescendo a cada dia. Bymer apud Keller e Machado (2007, p.8) resume a importância da marca no ambiente B2B da seguinte forma: “Em resumo, para empresas, as marcas representam ativos extremamente valiosos, capazes de influenciar o comportamento do consumidor, ser compradas e vendidas e dar a seus proprietários a segurança de receitas futuras constantes”.

Kotler e Pfoertsch (2008, p.120) advertem que: “Os consumidores não se interessam pelo produto propriamente dito, mas, sim, por uma solução para os seus problemas”. Este fato é ratificado por uma pesquisa feita pela Associação Brasileira de Embalagem junto aos profissionais de embalagens. Nesta pesquisa, a principal expectativa era que seus fornecedores proporcionassem novas soluções para suas embalagens.

Segundo Nascimento (2008) alguns gestores de empresas B2B costumam acreditar que: marketing é besteira, o que interessa é o produto; Branding é bobagem; o seu negócio não precisa de marketing, isso é para produtos de consumo; e por ai vai... Essas empresas participam de feiras, com enormes estandes, produzem catálogos caros e vistosos, porém, sem se preocupar se esses gastos estão agregando ou não valor à marca, às vendas e ao valor de mercado das empresas.

A marca não deve mais ser vista meramente como um logotipo ou ícone. Mais do que isso, trata-se de uma experimentação na qual todas as atividades de uma empresa devem ser alinhadas e integradas a fim de conquistarem uma vantagem competitiva (KOTLER e PFOERTSCH, 2008, P.280).

Kotler e Keller (2007) comentam que a criação de laços e relacionamentos sólidos entre empresas depende da credibilidade recíproca percebida e definem credibilidade corporativa como a confiança na produção e entrega de produtos e serviços capazes de satisfazer suas necessidades e desejos. A reputação alcançada servirá de base, então, para um relacionamento mais estreito. A credibilidade corporativa depende de três fatores: competência, confiabilidade e empatia corporativa, este último fator, eminentemente subjetivo, mostra que entre empresas a atenção dispensada e o convívio agradável também são importantes na relação.

“A reputação da marca é tudo aquilo que ela representa para o mercado – uma reputação por satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores de uma maneira distinta” (KOTLER e PFOERTSCH, 2008, P.280).

Aaker e Joachimsthaler (2002) destacam que uma marca, especialmente uma marca nova, tem duas tarefas a cumprir: criar uma proposta de valor, relevante e convincente, e essa proposta precisa ganhar credibilidade, principalmente quando envolve risco para o consumidor.

Para Keller e Machado (2007), uma empresa detentora de alto grau de credibilidade ajuda a motivar seus colaboradores atuais a serem mais produtivos e fiéis, bem como atrair funcionários mais qualificados. Portanto, mais um benefício intrínseco à força da marca na sociedade.

Nos últimos anos, surgiu um interesse pela demonstração de um marketing ético e socialmente responsável. Slogans, ou palavras de ordem, como “corporação cidadã”, “responsabilidade social corporativa” (RSC), constituem provas concretas dessa tendência. Em geral, os principais motivadores não derivam de preocupações éticas da administração; têm, isso sim, como objetivo maior a melhoria da imagem da corporação perante os olhos da comunidade (KOTLER e PFOERTSCH, 2008, p.156).

A reputação é o principal atributo para o crescimento de uma marca, pois esta, sempre se antecede ao produto. Kotler e Pfoertsch (2008, p.81) ressaltam que: “Considerar a gestão de marca simplesmente em termos de nome, design e publicidade parece superficial demais, e tende a reduzir a expectativa de vida de qualquer marca”.

## 1.8. A MARCA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DE COMPRA

Influenciar a decisão de compra é um dos grande objetivos da marca. “Fatores subjetivos como segurança, redução de risco e confiança são os mais suscetíveis à marca e à sua mensagem. As marcas reduzem o risco; sempre que um comprador opta por marca conhecida, age assim com a convicção de estar no lado seguro da decisão” (KOTLER e PFOERTSCH, 2008, p.52).

“Um desafio para muitas marcas B2B é como fugir da comoditização para criar diferenciais em produtos e serviços” (KELLER e MACHADO, 2007, p.12).

Keller e Machado (2007) observam que um crescente número de empresas vem reconhecendo o valor de se ter uma marca corporativa forte em suas relações com outras empresas, e que a criação de imagem e reputação positivas favorecem as vendas e os relacionamentos organizacionais, pois uma marca forte proporciona confiança e pode oferecer importante vantagem competitiva.

No mercado B2B, o processo de compra é bem mais complexo e de acordo com Kotler e Pfoertsch (2008, p.43): Em função dessa imensa complexidade, uma compra organizacional normalmente envolve subsídios de muitos e diferentes departamentos da organização. Pessoas de diferentes disciplinas em muitos níveis contribuem com seus conhecimentos para garantir a escolha da melhor solução para o conglomerado.

Webster e Wind apud Kotler e Keller (2007) denominam centro de compras a equipe que decide as compras em uma organização, a qual é composta por todos os envolvidos no processo e que compartilham metas e riscos oriundos dessas decisões. Esse grupo é formado, portanto, por pessoas de diferentes interesses, autoridades, status, empatia e poder de persuasão. Porter (1998) comenta que cada elemento envolvido no processo de decisão de compra valoriza aspectos diferentes a respeito de um fornecedor e adota seu próprio critério de valoração, por ordem de relevância, para cada item avaliado.

O desejo de evitar riscos pessoais na decisão de compra faz com que se torne comum a opção pelo fornecedor mais renomado.

“As decisões de compra num contexto industrial são substancialmente mais complexas que as decisões de compra no B2C: mais pessoas, mais dinheiro e maior número de considerações técnicas e econômicas, maiores riscos” (KOTLER e PFOERTSCH, 2008, p.47).

No mercado B2B as marcas não trazem conotação de “glamour” como acontece com os produtos de consumo, porém a opção por marcas reconhecidamente fortes, por parte de uma empresa, demonstra aos seus clientes que ela tem compromisso com a qualidade e esse cuidado certamente haveria de ser mantido com relação aos produtos que essa mesma empresa entrega.

Kotler e Keller (2007, p.269) destacam que os consumidores conhecem a marca por meio do programa de marketing de cada uma e de suas próprias experiências anteriores com o produto. Descobrem, assim, quais satisfazem plenamente as suas necessidades e quais deixam a desejar, de alguma forma. “À medida que a vida dos consumidores se torna mais complexa, agitada e corrida, a capacidade que as marcas têm de simplificar a tomada de decisões e reduzir riscos é inestimável”.

Quanto maior o número de fornecedores potenciais, mais altos os custos para a coleta de informações, e mais prolongado o tempo necessário para a devida avaliação. Quando as opções de mercado se alargam, os compradores têm aumentada sua preferência por companhias e marcas que já conhecem, pois elas economizam o tempo em pesquisas e limitam a exposição desses compradores ao risco.

Esse raciocínio é corroborado por Keller e Machado (2007, p.7), que destacam o poder que as marcas têm de permitir aos consumidores redução dos custos de busca de produtos. “O resultado é que as marcas são um meio rápido para simplificar suas decisões de produto”.

Kotler e Pfoertsch (2008, p.28), entretanto, alertam que não se pode garantir lucratividade imediata após a implantação de uma estratégia geral de marca e advertem que: “A construção da marca tem como objetivo criar ativos intangíveis de longo prazo, não sendo de maneira alguma voltada para incrementar as vendas a curto prazo”.

### 1.9. MARCA E VALOR PERCEBIDO

A marca é um bem intangível, pois agrega valor percebido ao produto. A seguir (FIGURA 7) temos uma representação deste conceito.



FIGURA 7 – MARCA, PRODUTO E VALOR  
FONTE: O autor (2012)



Segundo David Aaker, *Brand Equity* é uma medida da força de uma marca a partir das percepções de seus clientes sobre os benefícios emocionais e funcionais que a compõem.

Não significa apenas garantir presença, visibilidade ou funcionalidade. Significa conectar-se emocionalmente com as pessoas no seu cotidiano, promover um diálogo emocional com o cliente.

As pessoas, mesmo nas empresas, compartilham necessidades, valores e aspirações, mas todos como indivíduos. As marcas compartilham qualidades com os concorrentes, mas com variações específicas. Quanto maior o entendimento desta relação maior será a probabilidade de sucesso das ações.

A força da marca para os clientes pode ser representada por diversos elementos não tangíveis que geram benefícios emocionais, além do tradicional benefício funcional como o desempenho do produto (FIGURA 8).

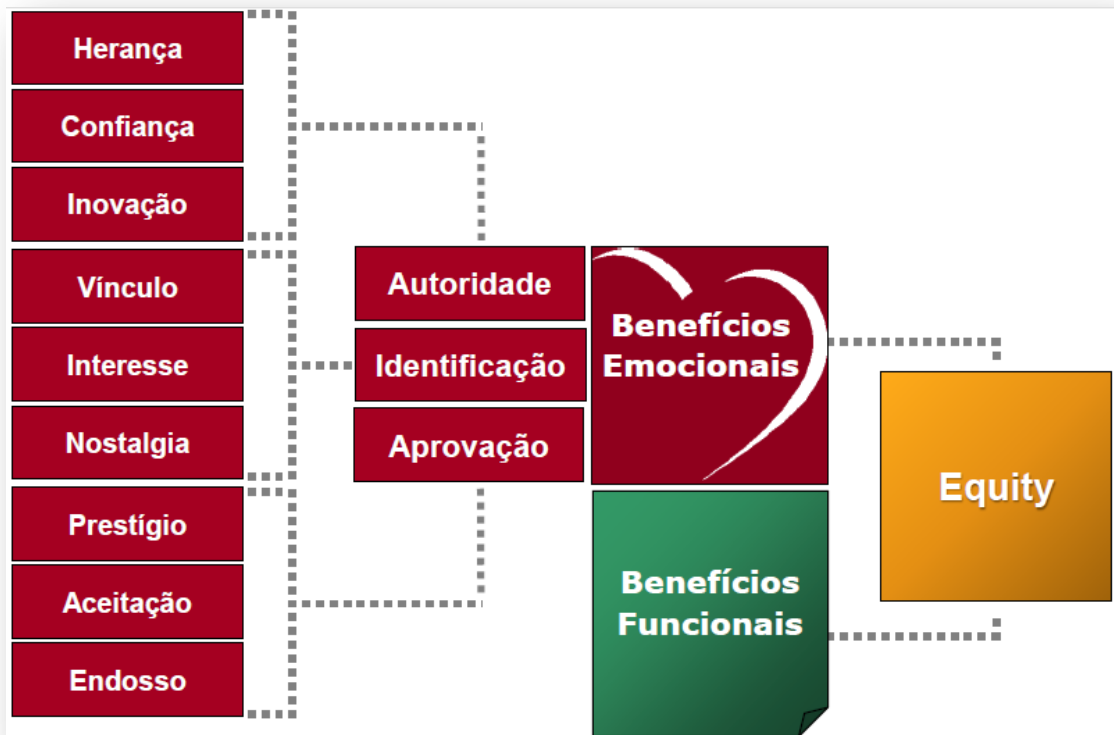


FIGURA 8 – EQUITY E BENEFÍCIOS FUNCIONAIS E EMOCIONAIS

FONTE: PAULO CARRAMENHA, "CURSO DE EMBALAGEM & BRANDING", ESPM, 2011.

## 2. PESQUISA JUNTO ÀS GRÁFICAS USUÁRIAS DE PAPELCARTÃO

Para que fosse possível entender como o processo de decisão de compra pela indústria gráfica é influenciado pela força da Marca das empresas fabricantes de papelcartão, foi decidido realizar três pesquisas qualitativas em profundidade junto às pessoas que exercem esta função.

Foram selecionadas 3 gráficas na região de Curitiba que compram papelcartão em média e pouca quantidades, para ser avaliado o entendimento nas diferentes situações.

Um roteiro de entrevista foi elaborado para orientar o diálogo e assim identificar adequadamente a “Empresa”, sua “Gestão” e a “Percepção de Marcas”.

O roteiro das entrevistas encontra-se no apêndice.

Na entrevista, busca-se identificar os elementos chaves no processo decisório, estudando também a aquisição de outros materiais importantes para as gráficas como a tinta de impressão, proporcionando um diálogo mais solto e abrangente, apropriado para manifestação correta do entrevistado.

A realidade diferenciada entre empresas não permite a busca por um modelo padrão de fácil interpretação. Para evitar algum equívoco neste sentido, os resultados da pesquisa serão apresentados no formato de estudo de caso.

### 2.1. ESTUDO DE CASO: OPTAGRAF

Localizada no bairro do Parolim em Curitiba a Optagraf se consolidou no mercado de impressão gráfica com a aquisição de uma máquina há 14 anos. Após passar um bom período desenvolvendo atividades de birô (bureau) de serviços para fotolitos e obtendo uma abrangência nacional, a empresa decidiu focar suas ações em impressão e atuar mais regionalmente. A gráfica faz parte de um conjunto de empresas do Sr. Fábio Lie, que compõem ainda um birô e outra empresa de fabricação de equipamentos de impressão digital, a Ampla Digital. Em seu site,

[www.ampladigital.com.br](http://www.ampladigital.com.br) , demonstra que o grande crescimento do grupo está ocorrendo nesta empresa pela alta demanda destes produtos.

As atividades da Optagraf estão distribuídas em produtos para atender a ações promocionais, embalagens e editora (livros), sendo os exemplos de clientes industriais como O Boticário, Nutrilatina e Eletrolux, além de atender a diversas agências de publicidade da região metropolitana de Curitiba. Em sua estrutura produtiva conta com 100 colaboradores, 5 impressoras tipo offset equivalentes a 22 castelos de impressão, segundo seu grande fornecedor de equipamentos de impressão, a Heidelberg, e processa entre 4 a 6 milhões de folhas impressas mensalmente.

A empresa tem evoluído nos últimos anos através da implementação de um mix entre uma gestão profissional e a presença do proprietário na condução e tomada de decisões, mantendo também uma equipe jovem e experiente na liderança das diversas áreas internas. Este modelo tem privilegiado uma maior integração das informações e proporcionando que diversos setores se comuniquem, explica o gestor de produção industrial, Edeimar Cleber Albina, 35 anos e com 15 de experiência, que gentilmente forneceu as informações.

O processo de tomada de decisão para aquisição de papelcartão e outros insumos reflete o modelo de gestão, mas é importante ressaltar que a maior parte de seus pedidos para produção exige uma complexidade em sua elaboração. Quando a equipe de vendas trás um pedido, necessariamente ele será avaliado pela equipe de planejamento da produção, a equipe de pré-impressão, produção e acabamento, para buscarem a melhor solução ao cliente e manter um fluxo produtivo interno que atenda os resultados de metas mensais.

Somente após este processo, o departamento de compras irá buscar as três alternativas junto aos fornecedores homologados e que atendam às especificações. Não há uma lista formalizada dos fornecedores homologados, mas há um entendimento entre a direção, compras e produção sobre o histórico dos fornecedores. Dentro de sua política de desenvolvimento sempre estão em contato na busca novos fornecedores, como o caso de tintas onde sempre contam com 2 novos fornecedores todos os anos.

A direção da empresa define em conjunto com o comprador e a produção a melhor alternativa e aprova a compra. Para compras de serviços gráficos já

conhecidos e aprovados, o comprador tem mais autonomia para repetir a compra nas condições previamente conhecidas pela diretoria, mas este fluxo de trabalho é menor.

Em situações de compra de urgência para atender aos pedidos obtidos de hoje para entrega em dois ou três dias, a gráfica não costuma manter em estoque uma variedade de materiais e com isso precisar ir aos “distribuidores de papéis” ou aos fabricantes para obterem a quantidade necessária. Este processo é típico para o mercado de produtos promocionais. Neste caso, pela pressão da urgência, há uma maior tolerância às especificações e a disponibilidade para pronta entrega é fator chave no processo de tomada de decisão. O fator de maior importância é atender ao cliente da gráfica no tempo solicitado, pois as margens são favoráveis.

A “Segurança” é o fator que mais proporciona “Confiança” na escolha de um fornecedor, explica Edemar. O fornecedor não pode permitir reincidências de problemas com frequência, ainda mais enviar sua equipe de assistência técnica para se livrarem do problema. Este comportamento da assistência técnica está diretamente ligado na avaliação positiva do fornecedor. Mesmo em empresas de pequeno porte, o fornecedor precisa estar junto, acompanhando, apontando soluções, registra o gestor.

O processo de qualificação de um fornecedor se inicia com o conhecimento do produto através de uma visita presencial, da consulta em sites, jornais e revistas, e conseqüente testes com amostras enviadas. A presença de uma pessoa na gráfica para esclarecer todas as informações sobre o produto é fundamental.

Com os primeiros testes aprovados, a confirmação da homologação se dá através do uso real em serviços gráficos para cliente, onde o desempenho do produto é avaliado nos processos gráficos como impressão, corte e vinco e montagem da embalagem na coladeira, sua qualidade e aspectos finais no conjunto da embalagem pronta, bem como o cumprimento do prazo de entrega previsto.

Por outro lado, para os fornecedores já homologados, o descumprimento do prazo de entrega proporciona muitos problemas para a gráfica. Este fato, por si só, é o suficiente para que um fornecedor regular seja descontinuado temporariamente da lista homologada. Como dizem no mercado: “fica na geladeira”. Apesar de nunca ter acontecido na gráfica, caso um fornecedor tente se livrar de suas responsabilidades

ou fique com sua imagem manchada no mercado por outros motivos como ambientais ou sociais, a gráfica descredenciaria este fornecedor definitivamente.

Com os distribuidores de papéis, as empresas que a gráfica recomendaria se chamam: Rio Branco e SPP. A SPP é percebida como sendo uma empresa flexível em negociação e atende os volumes necessários com agilidade. SPP é uma distribuidora de papéis da Cia. Suzano, onde comercializa em pequenos volumes todos seus produtos. mais produtos complementares de outras empresas.

Com as tintas gráficas, a melhor fornecedora citada foi a Printcor, citada em função de sua capacidade de desenvolver com velocidade novas tintas e substituir os lotes rapidamente. A percepção comentada sobre a Printcor é de que se trata de uma empresa estruturalmente gigante, pois atendem também a gráfica Magistral e Impressora Paranaense. Imagina ser uma empresa grande organizada, pois quando os profissionais trocam informações, as pessoas destas gráficas têm a mesma percepção da Printcor.

Em pergunta sobre que palavras vêm à mente quando pronunciadas o resultado foi:

- ✓ Suzano: Potência, Volume grande de papel, Palestras que demonstram a estrutura da empresa.
- ✓ Klabin: Menos exigência dos produtos, embalagens mais simples.
- ✓ Ibema: Intermediário, atende com qualidade, excelente qualidade.
- ✓ Stora (sugerida a inclusão pela gráfica): Padronização, não há variação de lote, melhor que Suzano.

Os melhores produtos avaliados pela gráfica em ordem percepção (melhor para pior) decrescente foram: Stora(ensocoat), Suzano(TP HB), Ibema(Speciala) e Ibema(Supera). E para uma avaliação de valor, seja o melhor produto Stora(ensocoat) a um preço de R\$1.000,00, a percepção de valor para o segundo colocado, Suzano(TP HB) seria de R\$900,00.

Quando questionado sobre como decidiria a opção de compra para os quatro fornecedores com produtos de desempenho semelhantes e a preços similares, foi comentado que o fato seria a disponibilidade, ou o menor prazo, pois isto facilitaria muito a gestão dos estoques internos e poderiam atender a pedidos urgentes. Este fato surge a partir de que a qualidade dos produtos está muito

próxima e não justificaria um ou outro produto/fornecedor, como é o caso de commodities.

Ao final, quando foi discutido sobre a importância da empresa ou do produto, a opinião é de que os dois estão muito interligados. Basicamente, a origem da empresa dá credibilidade ao produto.

## 2.2. ESTUDO DE CASO: SERZEGRAF

Desde 1995, a Serzegraf é uma empresa que vem construindo sua reputação sustentada em dois diferenciais: um moderno parque gráfico, com equipamento de alta tecnologia e a qualidade no atendimento ao cliente. Buscando sempre atender e superar suas expectativas.

Com estas palavras a empresa se apresenta em seu site, [www.serzegraf.com.br](http://www.serzegraf.com.br), e está situada no bairro Hauer em Curitiba, onde tem instalado quatro impressoras e equipamentos auxiliares que processam mensalmente 200 t de papelcartão, 150 t de papel off-set e 100 t de papel couché, e contam com 180 colaboradores. A empresa faz parte de um grupo familiar que possui também outras empresas no setor de comunicação visual que se chamam, Visual, VM etiquetas e Plastpel.

Voltada ao mercado de embalagens, também atua na confecção de produtos editoriais e promocionais, sendo este último o perfil tradicional de atuação. Seus clientes principais são indústrias como Eletrolux e Philip Morris, e nos mercados alimentício, cosméticos e higiene.

O Sr. José Mário Pinto Martins, 42 anos e 21 de experiência, está à frente do departamento de compras e esclareceu na entrevista o funcionamento do processo de aquisição de materiais da empresa que é administrada pelo Sr. Nadir, diretor presidente, e os Srs. Marcelo Nadal, diretor comercial e Marco Nadal, diretor industrial, que buscam compartilhar com todos as principais decisões da empresa. Em sua estrutura funcional, a empresa decidiu passar da direção para a supervisão diretamente, sem a existência do nível gerencial. Com isso a área industrial conta

com três supervisores dos processos de impressão, acabamento e corte e vinco, uma supervisão administrativa e outra de compras.

O processo de aprovação de compras está fortemente ligado à direção comercial que trás o pedido e estima a margem a ser obtida em conjunto com compras, pois o papelcartão costuma representar cerca de 60% do custo. As agências de publicidade constituem uma importante fonte de receita e proporcionam a entrada de novos projetos, exigindo assim uma equipe interna de desenvolvimento da solução de design, lay-out e pré-impressão.

Novos pedidos de compra de materiais para serviços de clientes novos e existentes sempre passarão pelo crivo de compras e da direção comercial, sendo que a prioridade é fazer os pedidos antecipadamente da fábrica e somente quando a quantidade necessária é muito pequena, abaixo de três toneladas, este material é comprado em distribuidoras de papéis. Todos os materiais passam por um processo de homologação onde a principal referência é feita pela empresa fabricante da máquina impressora, a Heidelberg.

A confiança em um fornecedor é percebida pela seriedade em que esta atua no mercado, se possui algum tipo de certificação externo como ISO9.000 e a referência de outras empresas. Fornecedores que possuem alguma notícia ruim já são percebidos como sendo de menor confiança, pois as empresas gráficas são muito interligadas fornecendo informações umas às outras.

Atitudes dos fornecedores como agilidade, disponibilidade de produto para atender as necessidades de produtos promocionais, o atendimento e comprometimento da pessoa que atende a gráfica, e a regularidade da qualidade do produto, são aspectos que direcionam para uma avaliação positiva pelas pessoas que trabalham na gráfica.

Importante registrar que a pessoa que atende a gráfica por uma empresa fornecedora, pode obter uma confiança pessoal muito alta a ponto de esta pessoa mudar de empresa fornecedora e continuar fornecendo, pois a mudança de empresa não desvincula a pessoa.

A construção de uma imagem positiva para homologação é feita pela consulta a outros compradores do setor gráfico e de outras atividades, em conjunto com uma pesquisa no site do fornecedor. Como a gráfica possui certificação FSC, há imediatamente a exigência de um fornecedor também certificado. (obs: FSC

certifica que a origem das fibras celulósicas cumpre diversos princípios e critérios determinados pelo seu conselho mundial).

Quando o preço de um fornecedor se torna inadequado para a gráfica, este fica para uma segunda opção. Mas quando não há transparência, “pisa na bola” como promete e não entrega, não abre o jogo e demonstra que de alguma forma está enganando, este fornecedor perde o pedido em definitivo.

Os distribuidores de papéis que a gráfica recomendaria são a Central Papeis, SPP e Nova Mercante, sendo a Central Papeis uma empresa avaliada como excelente atendimento.

A melhor empresa fornecedora de tintas gráficas é a Hostmann pela sua rigorosa qualidade de produto, seriedade e confiança nas propriedades físicas e atendimento. Mesmo considerando que a Heidelberg, fornecedora da máquina de impressão, exercer uma forte influência na homologação de produtos e a Heidelberg possuir uma linha de tintas gráficas, a “Saphira”, a fabricante Hostmann é considerada melhor fornecedora.

Todos os fornecedores de papelcartão, Suzano, Klabin, Ibema, Papyrus e Santa Maria, foram lembrados pela palavra “confiança” quando seus nomes foram comentados. Os melhores produtos na linha triplex são o Suzano(Supremo), IP(Zenith, que possui um excelente visual) e Ibema(Speciala), e quando o produto Supremo foi referenciado com o valor de R\$1.000,00, os produtos Zenith e Speciala foram valorizados a R\$800,00.

O “atendimento” foi o fator preponderante quando todos os produtos foram considerados com desempenho e preços semelhantes.

A percepção de importância entre a empresa ou seu produto é de que não se pode separar, pois uma coisa puxa a outra. No caso da Suzano: “todos os papéis são ótimos!”, concluiu o Sr. José Mario.

### 2.3. ESTUDO DE CASO: COMUNICARE

A Comunicare foi fundada em 1977 pelo casal Enio e Salete Manzoni. Foi a primeira gráfica em seu segmento a introduzir no Paraná os acabamentos com



“baguete” e a importar as tecnologias da “garra plástica” e “espiral plástico”, dos Estados Unidos e Japão. O Grupo Comunicare, também composto pela rede Imprima Fácil que tem à frente o empresário Raphael Manzoni, este é o braço digital da empresa que possui filiais nos principais shoppings de Curitiba.

Para fortalecer o seu relacionamento com o mercado e os clientes, a Comunicare publica bimestralmente a revista Grifo. Um periódico de alto padrão, lançado em 2006, que aplica os recursos tecnológicos da Gráfica como forma de informar os leitores sobre as possibilidades de acabamentos. A Grifo reúne em suas páginas histórias de artistas, agências e empresas que se destacam no mercado paranaense.

O executivo Raphael Manzoni, 32, diretor comercial, economista, caracteriza a empresa com o foco no mercado editorial, mas também produzindo materiais para ações promocionais e embalagens. A empresa conta com 60 colaboradores atuando nas atividades administrativas, vendas e operacional, onde 2 máquinas impressoras off-set estão instaladas, além das unidades digitais localizadas em pontos estratégicos na cidade de Curitiba.

A gestão da empresa é muito agregada em torno do seu principal fundador, Sr. Enio, onde cultivou uma forma de trabalho bem “ao seu jeito” ao longo do crescimento da empresa. Com a participação na nova geração nas decisões da empresa, formas alternativas de gestão estão sendo experimentadas, bem como novas estratégias de negócios, o caso da impressão digital é um exemplo onde a gestão é direta pelo filho Raphael. Esta transição de estilos está sendo apoiada pelo SEBRAE.

As decisões de compra refletem a forma de gestão, onde toda a aprovação passa pela diretoria comercial. O comprador verifica alternativas junto aos fabricantes, fornecedores de insumos e distribuidores de papéis, mas toda a decisão é feita pela direção.

Os fornecedores para se credenciarem precisam visitar a empresa para apresentarem seus produtos e serviços, e mesmo assim os diretores trocam informações regularmente junto com outros membros no sindicato para avaliarem a reputação do mesmo. Informações no site, folders e outras, dão suporte de credibilidade à aquilo que foi apresentado. As propriedades de impressão de alta

qualidade e estabilidade de brancura (alvura) são consideradas fundamentais para o processo e a obtenção de alta qualidade dos produtos gráficos.

O prazo de entrega é o fator que mais proporciona confiança na escolha de um fornecedor em função da gráfica ter optado em manter baixos estoques de materiais e os clientes exigirem um tipo de entrega “na hora” (Just in Time). A reposição de produtos com defeitos também foi citado como relevante para a confiança no fornecedor.

Nas relações da gráfica com os fornecedores, alguns fatores são considerados muito relevantes na continuidade operacional. Quando ocorre a efetivação de uma compra e o fornecedor não tinha o determinado material em estoque, gerando sucessivas postergações dos prazos de entrega, isto afeta diretamente o planejamento da produção na gráfica e gera conseqüentes custos operacionais pela não produção ou necessidade de troca de ajuste para outro serviço. Exemplo como o citado gera a suspensão temporária do fornecedor. E quando o fornecedor usa de desonestidade, e realiza proposta não ética aos compradores da gráfica, tal fornecedor é sumariamente descredenciado.

O conjunto destas relações determina também a forma como se avalia positivamente os fornecedores. A Honestidade, a entrega, preços adequados e a demonstração de efetivo compromisso com a gráfica, ser parceiro, sustentam a percepção positiva. À parte, a gráfica tem a percepção de que a indústria de papel não demonstra uma parceria efetiva, por acreditar ser considerada uma gráfica muito pequena e de gestão familiar.

As empresas distribuidoras de papéis que são recomendadas pela gráfica são a Branac, IPSL, Nova Mercante e Tecpel. O bom atendimento, respostas rápida de preços e negociações favoráveis, associados a entrega no prazo combinado são os aspectos que referenciam a percepção positiva.

O fornecedor de tintas gráficas melhor avaliado foi a Horstman, pois a gráfica imagina que esta empresa conhece muito bem seus produtos.

Dentro os fornecedores de papelcartão, todas as empresas citadas ( Suzano, Klabin e Ibema) foram associados à palavra “qualidade” e a gráfica adicionou a empresa fornecedora “Sappi” na lista e associou à palavra “barato” .

Dentro do conceito de avaliação do melhor fornecedor a empresa Suzano foi escolhida a melhor na linha de produtos couché e a Sappi a segunda opção. Para

um valor de R\$1.000,00 para o produto Suzano, o produto Sappi foi valorizado a R\$700,00. A justificativa é em função de que a diferença tem que ser grande para compensar a percepção de menor qualidade.

Diante da situação de que 4 produtos de desempenho similares e a preço similares, a gráfica entende que o “atendimento” é fator decisivo na escolha do fornecedor. Concluindo, a gráfica registra que o material “papel” é o que dá visibilidade aos olhos de seus clientes e este fato é mais relevante que a empresa fornecedora.

#### 2.4. ANÁLISE INTEGRADA

As empresas gráficas estudadas atuam simultaneamente nos setores de embalagem, editorial e promocional, possuem portes distintos e estilos de gestão característicos de cada experiência obtida ao longo de sua história. Em seguida serão apresentadas as informações obtidas durante as entrevistas de forma comparativa.

TABELA 2– RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM AS EMPRESAS GRÁFICAS

	Caso 1 Optagraf	Caso 2 Serzegraf	Caso 3 Comunicare
Cargo da pessoa Entrevistada	Gerente de Produção	Comprador	Proprietário (Filho), diretor comercial
Setor principal de atuação	Promocional	Embalagem	Editorial
Colaboradores	100	180	60

TABELA 2– RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM AS EMPRESAS GRÁFICAS

Continuação...	Caso 1 Optagraf	Caso 2 Serzegrat	Caso 3 Comunicare
gestão	Grupo familiar, profissionalizado.	Grupo familiar, decisões compartilhadas.	Empresa familiar, decisões centralizadas e em fase de transição.
Decisor de compras	Diretor geral, comprador e gerente de produção	Diretor comercial e comprador	Diretor comercial
Processo de compras	Comercial → 3 alternativas de compras → produção homologa → direção aprova	Agencia/Comercial → desenvolvimento interno → alternativas de compras de fornecedores homologados → diretor comercial aprova	Comercial → comprador → diretor comercial aprova
A Confiança é maior no fornecedor quando...	Segurança no suporte técnico.	Boas referências, seriedade no mercado.	Prazo de Entrega é cumprido, rápida reposição de produtos ruins.
Um fornecedor é avaliado positivamente quando...	Pró-ativo em assistência e acompanhamento apontando soluções.	Tem agilidade na entrega e há comprometimento das pessoas.	Tem honestidade, preços e entrega como parceria efetiva.

TABELA 2– RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM AS EMPRESAS GRÁFICAS

Continuação...	Caso 1 Optagraf	Caso 2 Serzegrat	Caso 3 Comunicare
Um fornecedor é avaliado negativamente quando...	Não cumpre prazo de entrega ou produtos com muitos problemas na gráfica.	Promete e não entrega... Engana. Aumento de preços.	Vendeu e não tinha em estoque, e desonestidade como “comprar o comprador”.
A busca de informações e homologação de fornecedores se dá por...	Visita presencial, testes com amostras, site, revistas, desempenho no processo gráfico e prazo de entrega.	Consulta a outros compradores sobre a referência do fornecedor, site e papel certificado FSC.	Visita técnica, busca de referências com outras gráficas, site, boa printabilidade e estabilidade de brancura (alvura).
Distribuidores de Papéis: quem vc recomenda?  O que é percebido nos melhores é...	Rio Branco e SPP.  A boa negociação e atende com agilidade	Central Papel, SPP, Nova Mercante.  O Excelente Atendimento.	Branac, IPSC(SP) e Nova Mercante.  O Bom atendimento com retorno rápido de preços, negociação e entrega no prazo.

TABELA 2– RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM AS EMPRESAS GRÁFICAS

Continuação...	Caso 1 Optagraf	Caso 2 Serzegrat	Caso 3 Comunicare
O melhor fornecedor de tinta gráfica é...  Imagina esta empresa ser como...	Print Cor.  Estruturalmente gigante por atender outras gráficas de grande porte (IP e Magistral)	Hostmann-Steinberg.  Rigorosa qualidade de seus produtos, seriedade e confiança nas propriedades físicas.	Hostmann-Steinberg.  Conhecer muito bem seus produtos.
A palavra que vem à mente com relação ao nome de um fornecedor é...	Suzano: Potência Klabin: menos exigência Ibema: Intermediário Stora: Padronização	Suzano: confiança Klabin: confiança Ibema: confiança Papyrus: confiança	Suzano: qualidade Klabin: qualidade Ibema: qualidade Sappi: barato
Quais os melhores produtos em papelcartão em ordem de preferência	A. Stora B. TP Suzano C. Speciala Ibema D. Supera Ibema	A. Supremo Suz. B. Zenith APP C. Speciala Ibema	A. Suzano couché B. Sappi couché
Qual o valor de B, considerando A=R\$1.000,00 ?  A/B -1 = X%  Porque?	B = R\$ 900,00  A/B-1 = 11%  Qualidades próximas	B = R\$ 800,00  A/B-1 = 25%  Porque A é melhor.	B = R\$ 700,00  A/B-1 = 43%  A diferença precisa compensar a qualidade

TABELA 2– RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM AS EMPRESAS GRÁFICAS

Conclusão...	Caso 1 Optagraf	Caso 2 Serzegraf	Caso 3 Comunicare
Considerando 4 produtos papelcartão semelhantes a preço similares, a decisão seria por...	Disponibilidade (menor prazo)	Atendimento	Atendimento
O que você acredita ser mais importante: a empresa ou o produto?	Está interligado. A origem da empresa dá credibilidade ao produto	Não há como separar, pois uma coisa puxa a outra. Como exemplo, a Suzano todos os papéis são ótimos.	O produto, pois é o que seu cliente final vai enxergar,

FONTE: O autor (2012)

## 2.5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As experiências obtidas na pesquisa com as três empresas gráficas da região de Curitiba, realizadas em profundidade, demonstram pontos importantes relacionados às marcas dos fornecedores e o processo de compra feito pela gráfica.

O porte das gráficas entrevistadas é considerado entre pequeno e médio para o setor, sendo a Optagraf mais relacionada ao mercado promocional, a Serzegraf mais ao mercado de embalagem e a Comunicare ao mercado editorial.

A participação do papel e papelcartão no custo dos produtos gráficos é muito relevante, cerca de 60%, e com isso se esperava a manifestação mais enfática do fator preço durante as entrevistas, mas isto não aconteceu.

Foi evidente que outros fatores tangíveis e não tangíveis se tornaram mais importantes.

A decisão pelo fator preço é apenas uma parte do processo de decisão. Os outros pontos que compõem o processo que foi identificado no trabalho são:

- ✓ Aquisição de Informações sobre a empresa fornecedora e seus produtos;
- ✓ Validação da empresa fornecedora e seus produtos;
- ✓ Qualificação e Desqualificação de fornecedores
- ✓ A negociação

Foi identificada nas entrevistas que nenhuma pessoa toma decisão sozinha devido ao fato de que em todas as empresas a tomada de decisão nunca é feita apenas por uma pessoa. Mesmo em estilo de gestão mais concentrada, as experiências anteriores da equipe de produção, do comprador, da gerência e da direção, desenvolvem uma teia de conexão das percepções do grupo e esta é transferida até a pessoa que negociará a compra.

As empresas menores levam a tarefa de negociação para a direção da empresa, enquanto empresas de maior porte delegam a tarefa de negociação para uma gerência ou supervisão seguindo diretrizes pré-estipuladas pela alta gestão.

Uma esfera da empresa ratifica a decisão da outra. A esfera da direção está interligada à esfera do departamento de compras e que estão interligadas com a esfera gerencial. As três esferas (FIGURA 9) trocam informações continuamente de forma que uma decisão de uma esfera busca o apoio das outras esferas. A esfera gerencial é um resumo das percepções das equipes de produção, design, vendas e administrativas.



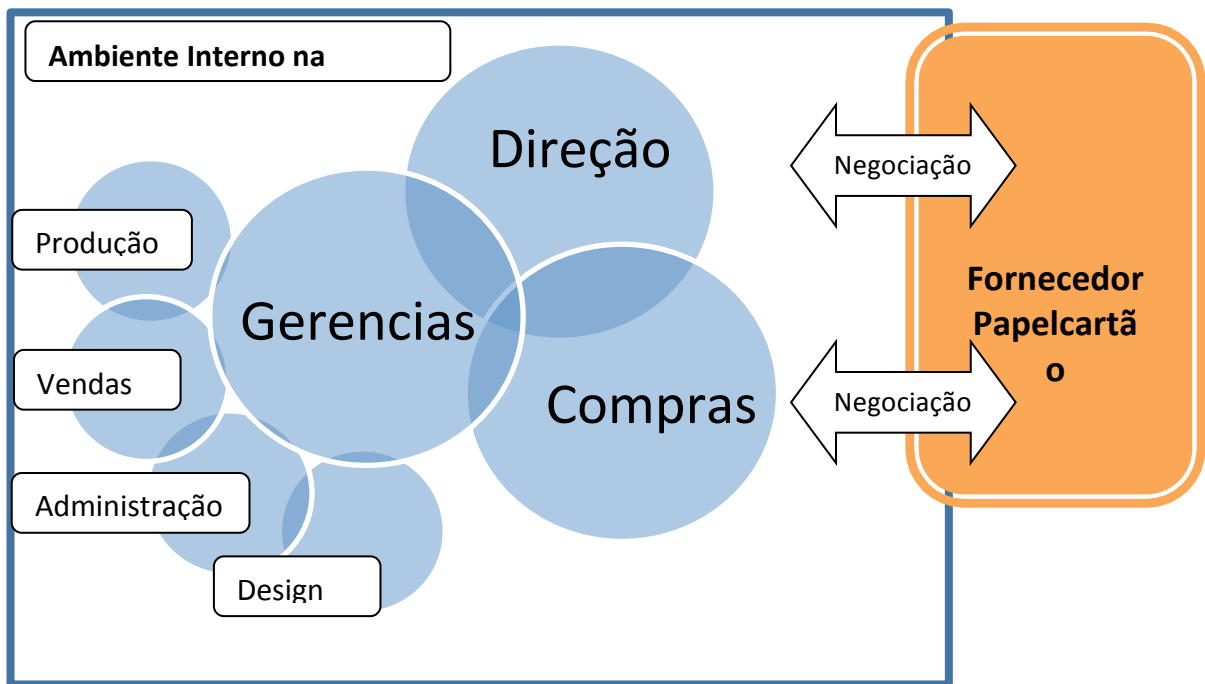


FIGURA 9 – ESFERAS DE GESTÃO ENVOLVIDAS NA TOMADA DE DECISÃO  
 FONTE: O autor (2012)

Esta forma de confirmação da tomada de decisão também é feita no ambiente externo à empresa. Todas as esferas internas na gráfica buscam referências externas em sua tomada de decisão, sejam nas associações e sindicatos, junto a amigos do setor, junto a profissionais em encontros do setor ou eventos e treinamentos. Os fabricantes também respaldam as decisões das gráficas, como no caso da Heidelberg, que limita o leque de fornecedores homologados para que a garantia da máquina Heidelberg seja maximizada.

A reputação e credibilidade das pessoas e da gráfica são compartilhadas com os demais participantes da sociedade da indústria gráfica.

As melhores escolhas dos fornecedores proporcionam um “status” para as empresas que atuam na indústria gráfica.

A presença, através de um atendimento dedicado, foi um aspecto muito bem definido como importantíssimo para que um fornecedor seja considerado com boas chances de vendas. Logo no primeiro contato, uma visita presencial é um imperativo para que testes do produto sejam levados em consideração pela gráfica. Nas entrevistas ficou claro que há a expectativa que seus fornecedores desempenhem uma atitude pró-ativa, buscando soluções e parcerias verdadeiras e duradouras. O

relacionamento então é ponto de diferencial no início, durante e após o processo de compras.

Os mercados de embalagem, de produtos promocionais e de produtos editoriais possuem características distintas. Sob o aspecto de aquisição de materiais, as entrevistas demonstraram também importâncias diferentes.

Para produtos promocionais a “disponibilidade” de produto é muito importante. Os fabricantes ou distribuidores de papéis precisam ter produtos em estoques para entrega imediata, rápida. O setor de vendas obtém um serviço para entrega em poucos dias com uma boa margem. Com isso, a empresa se dispõe a adquirir produtos com mais alto valor, pagando pela disponibilidade, pela rápida entrega, pela reposição ou complemento para atender a eventuais adicionais quantitativos.

Para produtos de embalagens já existe uma programação antecipada, e seus volumes costumam ser maiores que o promocional. Com isso, é preciso fazer o pedido à fábrica e aguardar a seqüência de produção e isto levará alguns dias e exigirá um planejamento antecipado. Neste caso, foi identificado que o “atendimento” é muito mais importante, pois qualquer alteração necessária é preciso uma atuação rápida pela pessoa que atende a gráfica.

Em todos os tipos de mercado houve um entendimento que os produtos, as empresas fornecedoras e as pessoas que lhes atendem estão intimamente interligadas, sendo que não há um ou outro mais importante, mesmo sabendo que é o produto que segue na cadeia de negócios onde o cliente da gráfica irá visualizá-lo materializado na embalagem.

A marca precisa cuidar da empresa, das pessoas e seus produtos, pois é o conjunto que é percebido.

Cada empresa tem uma experiência diferente e escolhe o melhor produto em papelcartão de maneira diferente. Ao se referenciar ao segundo melhor produto em papelcartão colocado, o percentual de valorização também é muito diferente para cada empresa. Seja X%, a diferença de valorização entre os dois melhores produtos avaliados, nota-se que “O processo é sempre comparativo ao contexto de cada empresa”. O que vale para uma realidade, pode não valer para outra. As empresas possuem gestão, pessoas, cultura, recursos, e diversos outros aspectos

que as diferenciam e que lhes direcionam a um processo distinto de tomada de decisão de compra de papelcartão e outros insumos.

Mais uma vez a marca do fornecedor de papelcartão se demonstra muito importante para poder unificar todos os aspectos e assim poder estabelecer uma percepção apropriada para diferentes tipos de empresas gráficas.

Descrever detalhadamente como funciona a mente do cliente gráfico levaria horas e diversas páginas para ser específico sobre o assunto. Porém é possível identificar alguns fatores relevantes obtidos na pesquisa.

“Top of mind” – algumas empresas estão no topo. Ao se questionar a melhor empresa, sempre a pessoa manifesta verbalmente aquela que proporciona este significado. É exatamente a partir desta empresa que a preferência de compra é manifestada. Existem outras empresas consideradas, mas a primeira da lista é aquela que o responsável pela compra irá fazer o primeiro esforço para aquisição.

“disponibilidade e preço” - a primeira empresa na mente do cliente é considerada para avaliar a disponibilidade de seus produtos. Havendo a disponibilidade, o preço será considerado concomitantemente.

“a barreira do preço” – o preço é então avaliado dentro de um X% de aceitação a maior, onde o valor percebido é considerado favorável e a compra é aprovada e concluída. Não é o preço em si, mas o referencial que está acima. Cada empresa, cada pessoa, perceberá de maneira distinta. Por exemplo, uma diferença de preço de 5% acima do preço do concorrente pode ser aceitável em uma empresa gráfica e em outra não ser aceitável.

“segunda opção” – caso a barreira do preço não seja rompida, o comprador irá considerar a segunda melhor alternativa e o processo se inicia novamente, com referências diferentes de valores, logo expectativas.

A obtenção da preferência pela cliente e estar no topo da mente do cliente exige obter um altíssimo grau de “confiança”. Esta confiança precisa ser construída pela empresa, pelas pessoas e pelos seus produtos. Para ser percebida como a de maior confiança, aspectos como reputação excelente, boas experiências anteriores, ser considerado empresa de classe mundial, entre outros, são fundamentais para sua sustentação.

A confiança é construída também pela maior “segurança” obtida pela constante presença das pessoas do fornecedor de papelcartão, seus

relacionamentos, nas entregas no prazo estipulado e no comprometimento na assistência prestada. Pelo aspecto do produto, a homologação no processo gráfico, o credenciamento como fornecedor qualificado, a realização de testes, visitas técnicas, transparências nas informações, realização de eventos técnicos, e também o uso de ferramentas de comunicação como site, revistas, jornal e outros, consolidam o mais alto nível percebido de confiança.

## 2.6. ANÁLISE – MIND MAP – ELEMENTOS IDENTIFICADOS

Abaixo (FIGURA 10) estão relacionados os principais elementos da marca que influenciam no processo de tomada de decisão e sua respectiva percepção de valor. Todo o direcionamento na mente das pessoas envolvidas está na percepção de uma melhor opção para ela mesma e para a gráfica.

A valorização e a decisão de compra são desenvolvidas através de um grupo de pessoas, como o diretor, gerente e comprador, que identificam um percentual aceitável a ser pago adicionalmente ao fornecedor de papel. Este percentual depende de cada empresa e do contexto em que se encontra no momento. Se este percentual, X%, for muito acima do real valor percebido na primeira opção, então a decisão irá para a segunda opção considerada pelas pessoas que decidem na gráfica, conforme a figura demonstra esquematicamente (FIGURA 11).

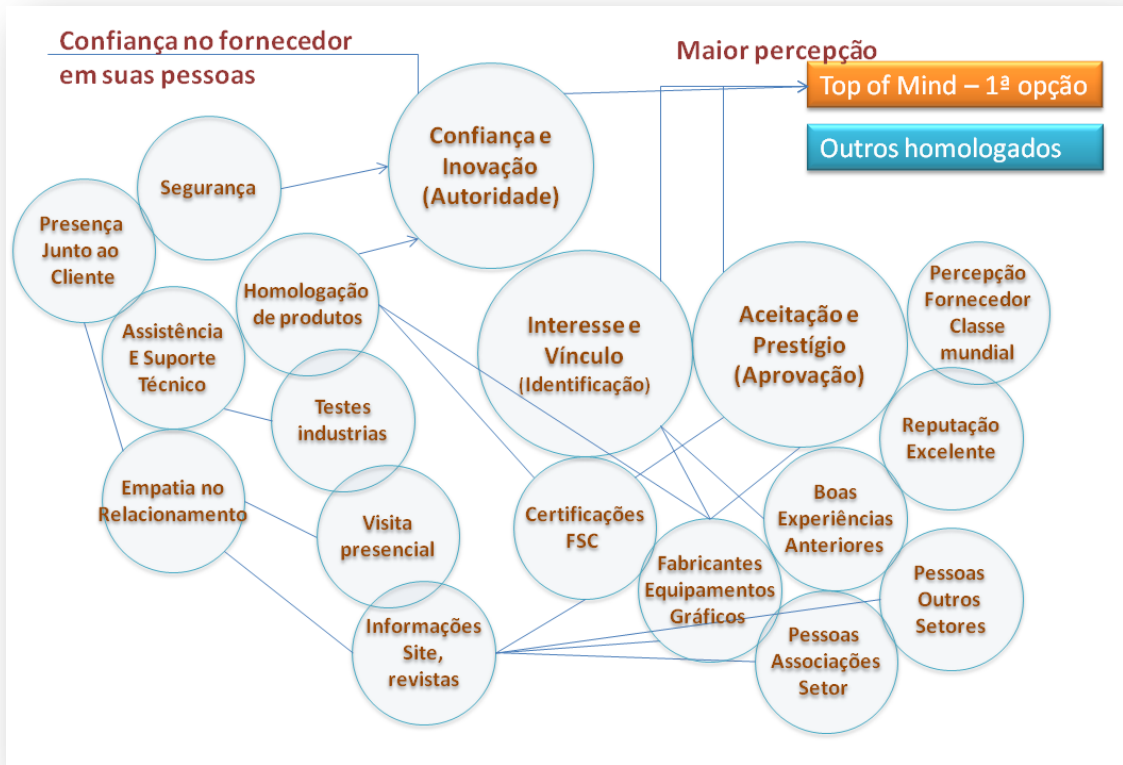


FIGURA 10 – PRINCIPAIS ELEMENTOS DA MARCA QUE CONTRIBUEM PARA O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO PELA INDÚSTRIA GRÁFICA.  
 FONTE: O autor (2012).

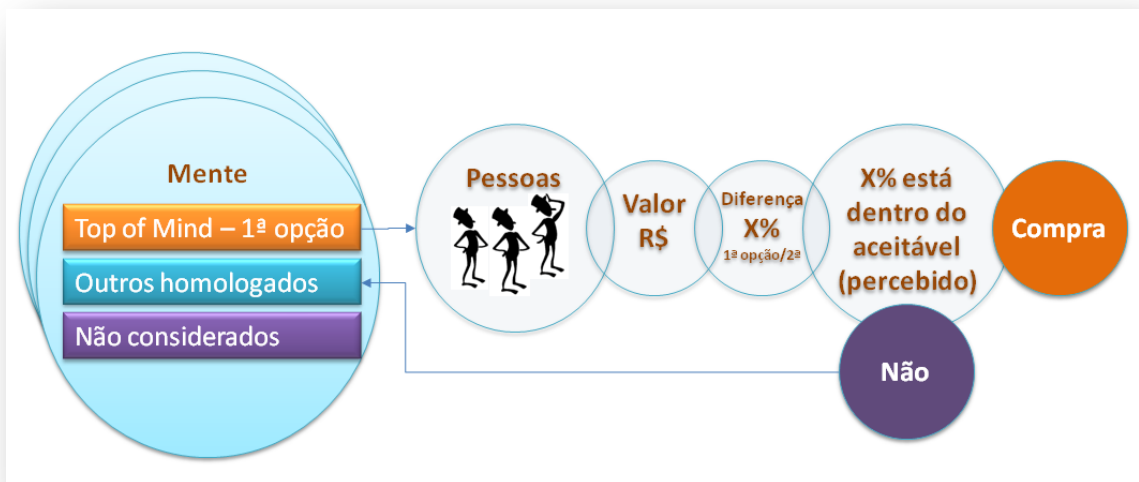


FIGURA 11 – FLUXO DO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA, A PARTIR DAS PERCEPÇÕES NA MENTE DAS PESSOAS ENVOLVIDAS.  
 FONTE: O autor (2012)

### 3. CONCLUSÕES

A experiência obtida na pesquisa indicou que os benefícios emocionais manifestados através de elementos intangíveis são fortemente considerados no processo de compra pelas pessoas das gráficas.

Antes de tudo, a influência das pessoas do setor gráfico, a reputação da empresa fornecedora, a forma como é desenvolvido o relacionamento pelo fornecedor e outros fatores caracterizam o posicionamento na mente das pessoas como sendo a melhor opção de compra.

A parte do valor a ser negociado, vem em segundo momento, e sempre considera uma aceitação a ser paga de um preço maior que a segunda opção, desde que seu percentual adicional não seja maior que o tolerável pelas pessoas da gráfica naquele momento.

O mercado B2B, apesar de um caráter extremamente objetivo e impessoal, também é suscetível ao poder das marcas, e por um motivo muito simples: são seres humanos que promovem as operações de compra e como tal, também ponderam fatores subjetivos e são influenciáveis pela marca em seus processos de tomada de decisão.

A construção e gestão de marcas B2B passarão a assumir uma importância cada vez maior, e o futuro das marcas será o futuro dos negócios e as organizações que trabalham nessa direção estão no caminho certo. As marcas representam para as empresas uma propriedade legal incrivelmente valiosa, que além de poder influenciar o comportamento do consumidor, podem ser compradas e vendidas e oferecerem segurança de receitas futuras e estáveis.

No mundo industrial, em que as decisões racionais de compra tendem a constituir regra, são as PESSOAS que desempenham um papel crítico para diferenciar produtos e serviços dos da concorrência.

São pessoas que tomam as decisões de compra e não as organizações. E as pessoas são motivadas pelas suas próprias necessidades, crenças e percepções na tentativa de maximizar as recompensas (salário, promoção, reconhecimento, prestígio e realização profissional) oferecidas pelas organizações. “As pessoas não estão comprando ‘produtos’. Estão comprando soluções para dois problemas: o

problema econômico e estratégico da organização e seu próprio ‘problema’ de alcançar realização pessoal e ser recompensado”.

Nesse sentido, as decisões de compra organizacionais são tanto ‘racionais’ quanto ‘emocionais’, na medida em que satisfazem as necessidades da organização e dos indivíduos.

Pelos resultados obtidos na pesquisa e pela própria descrição teórica já publicada, pode-se concluir que a marca exerce uma grande influência na decisão de compra no mercado B2B.

A marca estabelece um enorme estímulo na mente humana. Ela estará sempre sendo direcionada a pessoas e cada pessoa possui a sua individualidade que a faz reagir aos estímulos de acordo com o seu próprio sistema de crenças e valores.

A experiência obtida neste trabalho demonstra que uma maior investigação pode ser desenvolvimento para as diversas regiões e setores no sentido de buscar novos elementos e suas respectivas influências no processo de tomada de decisão pelas pessoas nas empresas gráficas.

Outro campo de estudo pode ser elaborado um passo à frente na cadeia de negócios, ou seja, nas relações entre gráficas e seus clientes usuários de embalagens ou outros produtos gráficos.

Finalmente agradeço o suporte e orientação do prof. Cleverson que me incentivou à retomada do curso após 10 anos, na própria UFPR.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich. Como construir marcas líderes. 2.ed. São Paulo: Futura, 2002.
- ABIGRAF, Anuário da Indústria Gráfica, 2011.
- BRACELPA, Associação Brasileira de Celulose e Papel. Relatório anual de papelcartão, 2011.
- FURRIER, Marcio Tadeu. Patrimônio de marca. In: SERRALVO, Francisco Antonio (Org.). Gestão de marcas no contexto brasileiro. São Paulo: Saraiva, 2008.
- KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. Gestão estratégica de marcas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KHAUAJA, Daniela Motta Romeiro; PRADO, Karen Perrotta Lopes de Almeida. Contextualização das marcas. In: SERRALVO, Francisco Antonio (Org.). Gestão demarcas no contexto brasileiro. São Paulo: Saraiva, 2008.
- KNAPP, Duane E. Brandmindset: fixando a marca. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar. Gestão de marcas em mercados B2B. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- NASCIMENTO, Augusto. As marcas business-to-business podem valer muito mais com um bom branding. E podem aumentar o valor de mercado da própria empresa em até 20%. Mundo do Marketing. 2008. Disponível em: <http://www.mundodomarketing.com.br/materia.asp?codmateria=4877> Acesso em: 16 jan. 2012.
- NOBREGA, Clemente. Supermentes: do big bang à era digital. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1998.
- RIES, Al; TROUT, Jack. Posicionamento: a batalha por sua mente, edição do 20º aniversário. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.



## APÊNDICE

Roteiro das Entrevistas:

### A EMPRESA

- 1) Nome da Empresa: (nome, cidade , estado, matriz e filiais)
- 2) Setor de Atuação: (gráfica, convertedora de papel, embalagem, distribuição, promocional, editora)
- 3) Perfil do Entrevistado: (Idade, formação, cargo, etc.)
- 4) Principais Clientes / Segmentos de Utilização: (clientes, alimentício, farmacêutico, higiene pessoal, higiene do lar, cosméticos, perfumes, eletroeletrônicos, brinquedos, automotivo, etc.)
- 5) Quantidade de Funcionários:
- 6) Quantidade de Impressoras:
- 7) Quantidade de Consumo de Papelcartão:

### A GESTÃO

- 8) Característica de Controle: (familiar, grupo familiar, externo, SA ,etc.)
- 9) Estilo de Administração: (decisão concentrada, compartilhada, profissional, etc.)
- 10) Organograma:
- 11) Como é o Processo de Aquisição de Materiais?
- 12) Quem Define a Compra para Novas Contas?
- 13) Quem Define a Recompra para Contas Existentes ( recompra)?
- 14) Quem Define a Compra em Distribuidores?

### A PERCEPÇÃO DE MARCAS

- 15) Que fatos lhe proporcionam maior confiança na decisão de escolha de um fornecedor?
- 16) Como você busca informações sobre um fornecedor? (visita presencial, site, palestras técnicas, feiras de negócios, anúncios, etc.)
- 17) O que precisa acontecer para você avaliar positivamente um fornecedor?
- 18) Cite os motivos graves que você descredenciaria para sempre um fornecedor?
- 19) Cite os quais motivos que você deixaria de adquirir temporariamente de um fornecedor já credenciado?
- 20) Cite as características principais que habilitam um fornecedor?

21) Você compra de distribuidores? Cite 3 referências que você recomendaria?

i) O que você percebe de melhor nestes 3 distribuidores?

22) Cite o melhor fornecedor de tinta gráfica?

i) Como você imagina ser esta empresa? Conte um pouco sobre ela.

23) Mostrar algumas logomarcas das empresas Suzano, Klabin e Ibema e anotar quais as palavras que vêm à mente quando a logomarca é identificada.

R .Suzano: palavras ....

R .Klabin : palavras ....

R .Ibema : palavras ...

24) O que você acredita ser mais importante: a empresa ou o produto ?

25) Cite os melhores produtos de papel cartão do mercado: produtos A, B, C e D

i) Considerando um valor de R\$ 1.000,00 pelo melhor produto (A), quanto você pagaria pelo segundo colocado (B)?

ii) Por quê?

26) Com quatro produtos semelhantes e a preços similares e, como você decidiria a opção dos fornecedores?