



“São árbitros e jogadores de um jogo que é jogado no seu próprio estádio”



Pedro Pimentel, director-geral da Centromarca, considera que “as insígnias da distribuição moderna, seja pelo interesse num controlo férreo da prateleira seja pelo diferencial de preços, ‘empurram’ o consumidor para a compra das marcas próprias”

PÁG 26



Pedro Pimentel, director-geral da Centromarca, considera que as insígnias da distribuição moderna “empurram” o consumidor para a compra das marcas próprias”

A evolução das marcas próprias e o impacto sobre o negócio da grande distribuição é analisado por Pedro Pimentel, director-geral da Centromarca, muito crítico da forma como as insígnias do retalho colocam as suas marcas em vantagem sobre as marcas de fabricante, tirando partido de uma posição em que “são árbitros e jogadores de um jogo que é jogado no seu próprio estádio e de acordo com as regras que eles próprios definem”.

MEIOS & PUBLICIDADE (M&P): O conceito de marca própria na grande distribuição tem vindo a evoluir, com a criação de marcas para segmentos específicos, inovação ao nível do portfólio e qualidade, além de uma maior aposta na comunicação. O preço deixou de ser o factor essencial de diferenciação relativamente às marcas de fabricante?

PEDRO PIMENTEL (PP): As diferentes insígnias, com estratégias e velocidades diferentes, têm vindo a fazer uma evolução significativa do seu portfólio de marcas próprias, com alargamentos de gama, segmentação da oferta, marcas autonomizadas do ‘chapéu’ da insígnia e uma crescente preocupação com o tema da qualidade. Contudo, mesmo quando a escolha do consumidor se afasta das categorias mais básicas e incide em segmentos mais elaborados (e, geralmente, de maior valor) o preço não deixa de ser, apesar disso, o argumento que os produtos de marca de distribuidor (MDD) utilizam para captar a atenção do shopper. Para essa mesma gama premium os produtos MDD são invariavelmente colocados à disposição do consumidor a um preço de venda ao público inferior

Texto Pedro Duães
Fotos DR



“São árbitros e jogadores de um jogo que é jogado no seu próprio estádio”

ao das marcas de fabricante directamente concorrentes. Em várias insígnias esses mesmos produtos beneficiam, muitas vezes e para além disso, da ausência total de produtos de marca que compitam directamente com os das marcas próprias. Convém ter sempre em mente que, antes de o consumidor escolher entre os produtos que estão na prateleira, a insígnia escolhe aquilo que pretende (e prefere) deixar o consumidor escolher.

M&P: O preço das marcas próprias continua a ser competitivo para os consumidores ou a pressão promocional sobre as marcas de fabricante está a esbater essa distância?

PP: O preço é o argumento-chave que conduz o consumidor a optar pelas marcas próprias e, obviamente, se a ‘mancha’ de produtos MDD nas prateleiras for mais ampla, abrangendo mais referências e com uma qualidade a evoluir de forma positiva, não será de estranhar um crescimento do share-of-market das marcas próprias. No entanto, o consumidor tende a avaliar os preços numa perspectiva diferencial. Quanto maior o gap de preço entre os produtos, maior a tendência de comprar o mais barato (desde que cumpra as expectativas nele colocadas). Se esse diferencial encurtar (por exemplo, por efeito de acção promocional), então a sua escolha tenderá a incidir no seu produto preferido, mesmo que mais caro, mas não excessivamente mais

“Quanto maior o gap de preço entre os produtos, maior a tendência de comprar o mais barato”

caro. O PVP dos produtos depende de múltiplos factores (custo, procura, envolvente comunicacional, reputação, concorrência), mas, quando colocamos face-a-face produtos de marca própria e produtos de marca de fabricante, a margem aplicada pelo retalhista a uns e outros estabelece a parte de leão do gap de preços que os separa. A pressão promocional – que atinge valores elevadíssimos em Portugal – tende a atenuar esse diferencial. E muito embora isso signifique, na maioria das vezes, abdicar de uma parcela muito importante da sua rentabilidade, esse caminho tem, inclusive nos anos de crise económica mais profunda, permitido às marcas de fabricante não deixar evoluir e mesmo recuperar uma parte da quota de mercado que era detida pelas MDD.

M&P: As marcas de distribuidor têm vindo a assumir estratégias características das marcas de fabricante,

nomeadamente ao nível do desenvolvimento de produto, packaging e branding/comunicação dos produtos. Como vê esta mudança de paradigma e qual o impacto no negócio da grande distribuição?

PP: Há realmente uma forte evolução ao nível de packaging de uma parcela importante das marcas próprias, especialmente nas gamas de maior valor acrescentado. Em algumas insígnias houve mesmo uma renovação global das embalagens dos produtos MDD. A nível de branding e comunicação, a dinâmica oscila entre a ampla ligação entre produtos e insígnia, gerando uma cumplicidade que apela à fidelização do consumidor, e a criação de marcas que pretendem gerar uma separação face à insígnia, com campanhas específicas de comunicação, criando no consumidor a ideia de que não se trata de uma marca própria mas de uma marca original. Em qualquer dos casos, é notória, em várias situações, alguma colagem à imagem das marcas líderes de mercado, verificando-se demasiadas vezes o que é normalmente designado como o fenómeno ‘lookalike’ ou de cópia parasitária, que, em abono da verdade, por vezes se verifica também entre marcas de fabricante directamente concorrentes. Ao nível do desenvolvimento de produto estamos perante uma lógica bastante distinta, sendo que ele é realizado a nível industrial e depois adoptado pelos retalhistas. Essa adopção passa, obviamente, pela garantia ou a perspectiva de sucesso que o produto terá junto do consumidor.





M&P: Tem-se verificado que as marcas de distribuidor ganham cada vez mais peso no volume de vendas de categorias onde até há pouco tempo não entravam ou nas quais tradicionalmente as marcas de fabricante mantinham a sua força, casos, por exemplo, da cosmética, higiene ou mesmo a puericultura. O que explica esta evolução?

PP: Alargamento de portfólio, produtos de diferentes posicionamentos preço/qualidade no seio das diferentes categorias, melhoria significativa da qualidade da maior parte dos produtos de marca própria. O cabaz de produtos MDD deixou, há muito, de conter apenas referências muito básicas e foi aprofundando a sua presença em novas famílias de produtos, no seio das famílias de produtos onde estava já presente e ao nível de espaço e posicionamento de prateleira e de comunicação, adoptando, repetidamente, mecânicas promocionais em tudo idênticas às marcas de fabricante. A presença cada vez mais frequente nos instrumentos de comunicação associados às promoções (folhetos, televisão, comunicação digital), a visualização destacada e prioritária nos sites de venda online ou o espaço crescente de linear (sempre acompanhado com a redução e mesmo a descontinuação de outras marcas), torna as marcas próprias mais visíveis aos olhos do shopper e torna-as uma opção fácil de compra.

M&P: Quais as categorias que lhe parecem, ainda assim, mais difíceis de conquistar por parte das marcas de distribuidor e quais aquelas em que há ainda margem para crescer e que deveriam preocupar as marcas de fabricante?

PP: Como facilmente se percebe pela dinâmica de ampliação de portfólios, não há territórios nem categorias estanques à progressão das marcas próprias. E é a própria estrutura do sector industrial, seja pela capacidade produtiva disponível, em especial ao nível de terceiras e quartas marcas, seja pelo cada vez maior número de unidades industriais totalmente ou quase exclusivamente vocacionadas para a produção de MDD, que o permite. Abdicando, a este nível, de considerar os produtos frescos não embalados, as marcas próprias são sempre fabricadas no sector industrial e só há possibilidade de as produzir se houver capacidade industrial para o fazer e, na verdade, salvo raras e honrosas excepções, a moderna distribuição prefere aproveitar essa capacidade disponível no tecido industrial a investir, ela própria, na fabricação dos produtos das suas marcas. Por outro lado, é a dinâmica

das marcas, a sua inovação e comunicação, que dinamiza as categorias de produtos. E que, em simultâneo, as torna apetitosas para o desenvolvimento das marcas próprias. Estas colhem os frutos daquele trabalho prévio e que envolve, ele sim, a assunção de risco e a gestão da criatividade. Cada novo produto que conquiste a preferência dos consumidores irá ser, mais cedo ou mais tarde, alvo da atenção dos distribuidores, capitalizando-o e decalcando-o para o seu universo de marca própria... e, hoje em dia, isso acontece cada vez mais cedo.

M&P: Há insígnias em que o peso das marcas próprias chega já aos 80 a 90 por cento das vendas em algumas das categorias, o que deixa as marcas de fabricante a concorrer entre si por uma quota cada vez mais reduzida. O que podem as marcas fazer para reverter este cenário?

PP: As insígnias da distribuição moderna, seja pelo interesse num controlo férreo da prateleira seja pelo diferencial de preços que introduzem entre os seus próprios produtos e os das marcas de fabricantes, 'empurram' o consumidor para a compra das marcas próprias e, hoje, se as vendas de produtos MDD representam – para o conjunto do mercado nacional – uma quota a rondar os 35 por cento em valor, essa parcela ultrapassa claramente os 50 por cento quando avaliada em volume. E essas parcelas são substancialmente mais altas do que a média nas chamadas cadeias de sortido curto e mais altas ainda nas categorias de produto em que a inovação é menos significativa e menos percebida pelo consumidor. É mesmo fácil verificar que há, ao nível das categorias de produtos, uma correlação entre o baixo grau de inovação e as mais elevadas quotas MDD, sendo que quando falamos de inovação não a podemos confundir com o mero lançamento de novas referências, mas que nada acrescentam à qualidade e gama de produtos existentes. Hoje, talvez ainda mais do que em períodos anteriores, as insígnias consideram que a concorrência entre elas se faz, também, ao nível das marcas próprias e que com elas conseguirão captar a atenção do consumidor, conduzindo-os às suas lojas e fidelizá-los. A chegada ou o desenvolvimento da presença no mercado português de cadeias que apostam muito nas suas próprias marcas e que se caracterizam pelo já referido sortido curto, faz com que as restantes, mesmo aquelas em que a parcela de marcas próprias não é tão expressiva, estejam a dar uma atenção muito elevada a este tema. Obviamente, esta tendência tem um impacto negativo para as marcas

de fabricante: menos espaço de prateleira, menos atenção por parte de clientes, inflacionamento do gap de preços entre marcas de fabricante e marcas próprias e obrigará a um esforço acrescido dos fabricantes, em inovação e comunicação, mas mais longe do ponto crítico de contacto com o consumidor: a prateleira.

M&P: A crescente aposta dos retalhistas no desenvolvimento das suas próprias marcas, quer ao nível da inovação quer ao nível da comunicação dessas linhas de produtos, deixa as marcas de fabricante numa situação de desvantagem? Estará em risco o actual modelo da grande distribuição?

PP: A vantagem das marcas próprias é óbvia e o modelo de negócio da distribuição moderna é construído exactamente para poder gerar essa vantagem sempre que as cadeias têm nisso interesse. É importante recordar que os grandes distribuidores são, por norma, os clientes que representam a parte de leão das vendas dos fabricantes mas, com as suas próprias marcas, são hoje também os seus principais concorrentes. São árbitros e jogadores de um jogo que é jogado no seu próprio estádio e de acordo com as regras que eles próprios definem. É indiscutível que as marcas próprias são marcas como quaisquer outras, embora com lógicas de mercado e estratégias de negócio algo diferentes das seguidas pelas marcas de fabricante. E, desde logo, porque os custos de acesso à prateleira, os riscos assumidos e a pressão sofrida é também, de forma indiscutível, incomparavelmente menor no caso das marcas próprias do que na das marcas originais. Um exercício, de suposição relativamente simples, passa por imaginar o seu espaço em prateleira e a preferência do consumidor tivesse que passar pelas mesmas agruras – ao nível de custos, de pressões ou de margens aplicadas aos seus produtos – que passa uma qualquer marca de fabricante. Seria o seu êxito tão fácil e retumbante? Seria a sua quota de mercado tão elevada como a que ocorre quando joga em casa e de acordo com as suas regras? Os riscos para o modelo actual de negócio da distribuição moderna existem e podem até ser mais visíveis no curto/médio prazo, mas não me parece que esses riscos resultem de uma eventual inversão do desequilíbrio de forças e poder de mercado que neste momento faz inclinar claramente o terreno de jogo a favor das marcas próprias. **M&P**



“Os riscos para o modelo actual de negócio da distribuição moderna existem e podem até ser mais visíveis no curto/médio prazo”