

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O Impacto da Marca Própria no Índice de Rentabilidade das Empresas de Retalho - o caso do Leroy Merlin

João Ricardo Alves Ferreira

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Susana Maria dos Santos Henriques Marques,
Professora Associada, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa.

Setembro, 2025



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

O Impacto da Marca Própria no Índice de Rentabilidade das Empresas de Retalho - o caso do Leroy Merlin

João Ricardo Alves Ferreira

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Susana Maria dos Santos Henriques Marques,
Professora Associada, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa.

Setembro, 2025

Este projecto-empresa é dedicado a todos os retalhistas apaixonados.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à minha família, em especial mulher e filhas que me aturam todos os dias e tornam tudo possível. Os conselhos preciosos e acompanhamento determinante da Professora Doutora Susana Maria dos Santos Henriques Marques.

Um agradecimento também a todos os retalhistas que impactaram e transmitiram ao longo dos anos de trabalho uma paixão contagiante por esta área desafiante e em especial à “melhor empresa do mundo” que gentilmente cedeu os dados que tornaram possível a execução deste trabalho.

Resumo

As Marcas Próprias são cada vez mais uma opção para o consumidor. No entanto, sendo este um mercado tão vasto, devido às inúmeras Marcas Próprias que existem, quer dos diferentes Retalhistas, quer dentro do próprio retalhista as várias gamas de Marcas Próprias, é importante saber o impacto que essa mesma escolha, por parte do consumidor, tem nas empresas.

O presente estudo baseia-se na análise dos indicadores de performance da empresa Leroy Merlin Portugal, tentando perceber o impacto das suas marcas próprias no índice de rentabilidade.

Iniciando a análise através da Revisão de Literatura, onde foram enunciadas as principais componentes teóricas provenientes deste estudo, nomeadamente, sobre os conceitos de Marcas Próprias, Marcas de Fabricantes e Escolhas do Consumidor levando, posteriormente, à definição dos objetivos de estudo da parte metodológica.

Proseguiu-se para a parte de investigação, através de uma análise quantitativa, concretamente através das Contas de Exploração e Dashboard Corporativo de 3 Tipologias ou Conceitos de Loja.

Após a análise dos dados foi possível apurar resultados, sendo que estes evidenciaram que é a gestão de um equilíbrio entre Marcas Próprias e Marcas de Fabricante que vai ditando o sucesso de cada conceito ou tipologia.

Palavras-chave: Retalho, Marcas Próprias, Marcas de Fabricante, Leroy Merlin, Formato, Conceito, Cliente, Loja, Conta de Exploração

Abstract

Private labels are increasingly becoming an option for consumers. However, given this vast market, due to the numerous Private Label brands available, both from different retailers and within the retailer itself, it is important to understand the impact that this same consumer choice has on companies.

This study is based on an analysis of the performance indicators of Leroy Merlin Portugal, seeking to understand the impact of its private labels on profitability.

The analysis began with a literature review, which outlined the main theoretical components of this study, specifically the concepts of Private Labels, Manufacturer Brands, and consumer choices. This subsequently led to the definition of the study objectives for the methodological part.

The research part then continued through quantitative analysis, specifically through the Operating Accounts and Corporate Dashboard of three Store Typologies or Concepts.

After analyzing the data, results were obtained, which demonstrated that managing a balance between private labels and manufacturer brands ultimately determines the success of each concept or typology.

Keywords: Retail, Private Labels, Manufacturer's Brands, Leroy Merlin, Format, Concept, Customer, Store, Operating Account

Índice

Agradecimento	iii
Resumo	vi
Abstract	ix
1 Introdução	17
1.1. Objetivos da Investigação	17
2 Revisão de Literatura	19
2.1. Gestão de Marca	19
2.2. Marcas de Fabricantes	20
2.3. Marcas Próprias	21
2.4. Retalho	23
2.5. Tipologias e Formatos de Lojas	25
3 Leroy Merlin	27
3.1. Marcas	27
3.1.1. Tipos de Marcas	28
3.1.2. Gestão das MDH	30
3.2. Rentabilidade do Ponto de Venda	34
4 Metodologia	39
5 Análise de Resultados	41
5.1. Discussão de Resultados e Possíveis Propostas	49
6 Conclusões	53
6.1. Contribuições teóricas	53
6.2. Implicações Para a Gestão	53
7 Limitações	55
8 Bibliografia	57
9 Anexos	63

Lista de Figuras

Figura 1 Marcas da Leroy Merlin e sua respectiva interdependência por departamento	28
Figura 2 Marcas Leroy Merlin e sua respectiva utilidade	29
Figura 3 Níveis de tipologia de produto dentro da MDH	32
Figura 4 Utilitário de marcas dentro das variadas marcas do grupo ADEO	33
Figura 5 Funcionamento do quartil de preço nas MDH	34
Figura 6 Conceitos de loja na Leroy Merlin - informação e estudo realizados internamente pela empresa e cedidos pela mesma	35
Figura 7 Tipos de cliente-alvo - informação e estudo realizados internamente pela empresa e cedidos pela mesma	35
Figura 8 Tipos de comércio - informação e estudo realizados internamente pela empresa e cedidos pela mesma	36
Figura 9 Conceito de loja de pequena superfície - informação e estudo realizados internamente pela empresa e cedidos pela mesma	36
Figura 10 Conceitos de loja de média superfície e grande superfície - informação e estudo realizados internamente pela empresa e cedidos pela mesma	37
Figura 11 Necessidades cliente por conceito - informação e estudo realizados internamente pela empresa e cedidos pela mesma	37
Figura 12 Experiência de compra Leroy Merlin - informação e estudo realizados internamente pela empresa e cedidos pela mesma	38
Figura 13 Dados gerais referentes aos 3 conceitos abordados	41
Figura 14 Vendas MDH - PROXI - referente a 2021 e 2022	42
Figura 15 Vendas MDH - MSB - referente a 2021 e 2022	43
Figura 16 Vendas MDH - GSB - referente a 2021 e 2022	44
Figura 17 Vendas MDH - Secção e Marca - GSB - referente a 2022	45
Figura 18 Vendas MDH - Secção e Marca - MSB - referente a 2022	46
Figura 19 Vendas MDH - Secção e Marca - PROXI - referente a 2022	47
Figura 20 Conta de exploração - GSB - referente a 2021 e 2022	48
Figura 21 Conta de exploração - MSB - referente a 2021 e 2022	48
Figura 22 Conta de exploração - PROXI - referente a 2021 e 2022	49

Glossário de Siglas

MDH: MARCA DO HABITANTE

PROXI: LOJA PEQUENO FORMATO / PROXIMIDADE

MSB: LOJA MÉDIO FORMATO

GSB: LOJA GRANDE FORMATO

1 | Introdução

O tipo de tese escolhida será um projeto-empresa, tendo sido escolhido como tema o impacto da marca própria no índice de rentabilidade das empresas de retalho, e como empresa alvo a Leroy Merlin Portugal.

Um dos grandes fatores que impactam a rentabilidade das empresas de retalho em Portugal são as suas marcas próprias, sendo possível medir de forma quantitativa a percentagem de incidência nas suas lojas em termos de exposição de produto. No entanto, ainda não é possível entender em que medida essa mesma exposição de produto é benéfica em termos de gestão para a empresa e para a experiência de compra do cliente. É com esse propósito que este trabalho, através da análise de indicadores, irá procurar acrescentar valor para a empresa, ajudando-a assim na possibilidade de tomar decisões estratégicas em termos de oferta futura para o cliente, em termos de marcas próprias.

De forma objetiva, esta investigação procura desenvolver e aprofundar tópicos relacionados com a rentabilidade da empresa por tipologia de loja e por tipologia de oferta, na construção dos seus lineares. Mais especificamente, numa ótica da incidência das suas marcas e marcas de fornecedor, tendo por base a questão inicial: “qual o impacto da marca própria no índice de rentabilidade das empresas de retalho?”.

1.1. Objetivos da Investigação

- Abordagem dos conceitos ou tipologias de loja na Leroy Merlin, sendo que, neste caso, serão escolhidas 3 lojas (1 loja GSB - grande formato; 1 loja MSB - médio formato; e 1 loja PROXI - pequeno formato).
- Verificação de tipologias de departamentos em cada loja: mundo decorativo (decoração, iluminação, pintura-drogaria), mundo projeto (sanitário, cerâmica, cozinhas e roupeiros, carpintaria-madeiras), mundo técnico (eletricidade e canalização, conforto e energias renováveis, ferramentas, ferragens-arrumação), mundo exterior (jardim e *Naterial*) e mundo de materiais de construção.
- Análise de tipologias de marcas próprias.
- Verificação da parte de mercado (quota) ou incidência em valor da marca própria em cada tipologia de loja.
- Verificação da parte de mercado (quota) ou incidência em valor da marca de fornecedor ou parceiro em cada tipologia de loja.

- Análise da conta de exploração e dos dashboards de cada tipologia de loja, visando entender o impacto, da parte de mercado, da marca própria e das marcas de fornecedor.
- Decidir, perante os resultados de estudo, que gestão de produtos de marca própria será a mais adequada.

2 | Revisão de Literatura

2.1. Gestão de Marca

A gestão de marca é uma disciplina do marketing cujo principal objetivo é criar, desenvolver, posicionar e manter marcas sólidas no mercado, gerando valor tanto para os consumidores como para a empresa. É um processo constante que inclui a definição precisa da identidade da marca, a administração da sua imagem perante os públicos-alvo e a adequação da marca às tendências do mercado e às transformações no comportamento do consumidor. O conceito de valor da marca (brand equity) está no centro da gestão estratégica de marcas, pois representa o impacto que a marca exerce nas decisões do consumidor e o valor adicional que confere ao produto ou serviço. De acordo com Aaker (1991), o valor da marca é composto por elementos como a notoriedade da marca, a qualidade percebida, as associações da marca e a fidelidade do consumidor. Keller (1993) complementa esta visão ao defender que o valor da marca é baseado na forma como os consumidores percebem e se relacionam com a mesma, o que influencia diretamente o seu comportamento de compra. A criação de uma marca sólida inicia-se com a determinação da sua identidade, o que engloba componentes visuais (nome, logotipo, cores) e também aspectos intangíveis, como a missão, visão, valores e a personalidade dessa marca. Essa identidade tem de ser consistente e estar presente em todos os pontos de contato com o cliente, desde a comunicação até a experiência no ponto de venda. O posicionamento da marca é outro pilar essencial, referindo-se ao espaço que a marca ocupa na mente dos consumidores em comparação com os seus concorrentes. Para que a marca se destaque num mercado competitivo, o posicionamento precisa ser claro, relevante e distinto. Marcas bem posicionadas conseguem justificar preços mais altos, conquistar maior fidelidade e tornar-se menos suscetíveis às estratégias da concorrência. Netemeyer, Krishnan, Pullig, Wang, Yagci, Dean, Ricks, & Wirth (2004), aferiram que a disposição para pagar mais por um produto, por parte do consumidor, é por sua vez um forte preditor do poder real de compra por parte do mesmo, sendo que Poturak (2016), constatou que, dentro das principais características de uma marca, como reconhecimento, o design e a fidelidade, somente o reconhecimento impacta o processo de tomada de decisão do consumidor.

Uma gestão eficiente da marca também requer o controle de diversos componentes de marketing (4Ps — produto, preço, promoção e distribuição), de maneira que esteja em sintonia com a sua identidade e posicionamento. Cada escolha feita nessas áreas deve fortalecer a proposta de valor da marca e ajudar a criar uma imagem consistente e atraente. A gestão da

marca contemporânea, depara-se com o desafio de comunicar com consumidores mais criteriosos e informados, especialmente no ambiente digital. O consumidor ganhou mais poder com plataformas como redes sociais e sites de avaliação de produtos, fazendo com que a gestão da reputação e a consistência da marca em canais online se tornassem também elementos críticos. Segundo Roggeveen, & Sethuraman, (2020), a pandemia do Covid-19, veio acelerar a adoção permanente do e-commerce, especialmente nas compras de supermercado, exigindo experiências digitais que estimulem, por exemplo, compras por impulso.

2.2. Marcas de Fabricantes

Kotler & Keller (2016), afirmam que as marcas de fabricantes são criadas, produzidas e divulgadas pelos próprios fabricantes, que posteriormente distribuem os seus produtos por diversos canais de venda. Essas marcas geralmente possuem uma trajetória consolidada no mercado, fruto de investimentos significativos em marketing e comunicação, bem como de uma reputação construída ao longo do tempo junto aos consumidores. Aaker (1996), refere que as marcas de fabricantes têm maior visibilidade e alcance, estando presentes em múltiplos pontos de venda.

Empresas globais como Coca-Cola, Nestlé, Procter & Gamble e Unilever são exemplos clássicos de empresas fabricantes, cujas marcas e produtos estão disponíveis nos supermercados, hipermercados, farmácias e lojas de conveniência, entre outros, refere Keller (2013). Essas marcas são associadas a atributos como alta qualidade, inovação e confiança, o que justifica o seu posicionamento premium e preços mais elevados em comparação com as marcas próprias, segundo Ailawadi, Neslin & Gedenk (2001). Keller (2013), aborda que o valor da marca dessas empresas tende a ser robusto, devido ao reconhecimento acumulado, à presença constante em campanhas publicitárias e à percepção de valor agregada pelos consumidores

Kotler & Keller (2016), referem que a gestão das marcas de fabricantes focam-se em estratégias de diferenciação sustentável e fidelização do cliente. São direcionados investimentos significativos à pesquisa e desenvolvimento, branding emocional, campanhas publicitárias, promoções e patrocínios. Esses esforços procuram estabelecer posicionamentos claros, que podem oscilar entre características funcionais (como sabor, durabilidade e eficácia) e emocionais (como status, tradição e estilo de vida), com o objetivo de criar um lugar definido na mente do consumidor, afirma Aaker (1996).

No entanto, mesmo fortes, as marcas de fabricantes enfrentam desafios crescentes com a expansão e a evolução das marcas próprias dos retalhistas. Estas últimas têm investido na

melhoria da qualidade e no design dos seus produtos, competindo diretamente com as marcas de fabricantes, ao oferecer alternativas similares a preços mais baixos, lembra Ailawadi (2001). Esse cenário exige que as marcas de fabricantes continuem a inovar e reforçar o seu valor percebido, por forma a manter a sua competitividade no mercado.

Kumar & Kothari (2015), afirmam que os consumidores são leais a qualquer marca em geral, ou seja, tanto são leais às marcas próprias de retalhistas como a quaisquer outras marcas de fabricantes, sendo que a principal motivação de compra dos mesmos é encontrar produtos que efetivamente satisfaçam as suas necessidades, independentemente da marca. No entanto, para evitar a erosão do valor de suas marcas, os fabricantes são obrigados a intensificar a atenção à inovação, diferenciação e ao relacionamento com o consumidor. No mercado de bens de consumo, as marcas de fabricantes ainda têm um papel muito importante, pois são percebidas como símbolos de confiança, qualidade e identidade do produto. A sua importância estratégica está na sua habilidade de preservar uma proposta de valor única e de se ajustar às alterações no comportamento do consumidor, num cenário cada vez mais competitivo.

2.3. Marcas Próprias

Aaker (1996), refere que as marcas próprias, que pertencem aos retalhistas, são comercializadas exclusivamente nas suas lojas. Estas surgiram inicialmente associadas a produtos básicos como arroz, feijão e açúcar, sendo vistas sobretudo como alternativas mais baratas às marcas de fabricantes. Segundo Rousseau (2017), o comércio retalhista independente ou tradicional passou por dificuldades e reveses da fortuna, tendo de se reinventar ao longo do tempo. Não menos dificuldades surgiram nas grandes cadeias de distribuição, perante a feroz concorrência em crescimento constante que, segundo Underhill (2008), o elevado crescimento vivido na segunda metade do século XX trouxe consequências para o mercado - surgiram mais produtos e mercados que clientes em si. No entanto, nas últimas décadas, os retalhistas começaram a apostar na diversificação e valorização destas marcas, incluindo gamas premium, biológicas e sustentáveis segundo Kumar & Steenkamp (2007). Steenkamp (2014), afirma mesmo que hoje, as marcas próprias deixaram de ser apenas sinónimo de poupança, tornando-se uma ferramenta estratégica para os retalhistas, permitindo-lhes fidelizar clientes e diferenciarem-se no mercado. Geralmente existem 4 tipologias:

- Marcas próprias genéricas: são produtos não marcados ou de marca genérica, com embalagens simples e sem marketing, geralmente vendidos a preço muito baixo. Exemplos incluem arroz, açúcar ou massas em embalagens minimalistas - Mandal, P. (2021) e Kenton, W. (2021).

- Marcas próprias standard (ou de primeira geração): de acordo com Kumar & Steenkamp (2007), equivalem em qualidade às marcas de fabricante, mas com preços mais baixos, sendo as mais comuns nas prateleiras de supermercados (exemplos: marca Continente, Pingo Doce e Auchan).

- Marcas próprias premium (ou de valor acrescentado): de acordo com a Marketeer e o Jornal de Notícias (2025), as marcas próprias premium são produtos com qualidade superior, atributos diferenciais (como ingredientes gourmet, biológicos ou regionais) e embalagens atrativas. Apresentam-se como alternativas estratégicas às marcas nacionais, com um posicionamento de valor acrescentado que proporciona experiência e reforça a imagem do retalhista. Estes produtos traduzem-se em margens mais elevadas e ajudam os retalhistas a diferenciarem-se no mercado.

- Marcas próprias de combate (ou estratégicas): segundo Ailawadi & Harlam (2004), são usadas para competir com marcas específicas ou mesmo pressionar fornecedores. Têm um preço agressivo e posicionamento muito próximo de uma marca concorrente.

As marcas próprias são bem-sucedidas nos setores de mercearia, frescos e higiene, no entanto, nos últimos tempos, os produtos de saúde e bricolage, têm vindo a ganhar também destaque. Olbrich, Hundt, & Jansen (2016), referem que o aumento das marcas próprias no retalho alimentar é um fenómeno contínuo e crescente, impulsionado por fatores como: aumento do poder dos retalhistas, procura dos consumidores por preços mais baixos com qualidade aceitável e pela melhoria constante da imagens dos seus artigos. No entanto, Hoch & Banerji (1993) alertam no seu estudo que investir no aumento da qualidade percebida, alinhando estratégias de embalagem, ingredientes e certificações, é mais eficaz do que um foco apenas na prática de preços baixos.

Nos anos seguintes à crise de 2008, houve um aumento na adesão dos portugueses às marcas próprias, sendo que quando a crise foi ultrapassada, muitos já tinham sido fidelizados.

De acordo com um estudo da Daymon e apresentado no jornal Distribuição Hoje (2023), as marcas próprias ganharam uma maior relevância em Portugal no ano de 2023 devido a crises

financeiras sucessivas, guerras e a uma maior inflação, sendo que, segundo o Jornal de Negócios (2023), Portugal em 2023 possuía uma participação de mercado de 39.1% para marcas próprias, o valor mais elevado desde 2011, sendo um dos maiores destaques, o setor da alimentação, que segundo um estudo da Nielsen, abordado no jornal imagens de marca (2023), representa uma participação de 51% da faturação total. Verificou-se uma tendência de manutenção de crescimento das marcas próprias em 2024, pois, segundo o jornal Grande Consumo e de acordo com um estudo da NIQ (2024), Portugal é o país da Europa com maior crescimento de marca própria nos últimos tempos. A tendência para a procura de marcas próprias, verifica-se cada vez mais, não apenas pelo facto de serem apelativas em termos de preço, mas também pela sua crescente qualidade e afeição do consumidor para com as mesmas, ao longo do tempo. Brazauskaitė, Auruškevičienė & Gerbutavičienė (2014), reforçam essa temática no seu estudo, verificando que os consumidores sensíveis ao preço tendem a escolher as marcas próprias, no entanto as promoções intensas de marcas de fabricantes podem também levar à sua procura.

Lindstrom (2017), refere que os nossos mapas internos determinam a forma como comparamos. Segundo Gil-Cordero, Rondan-Cataluña & Rey-Moreno (2021), as estratégias dos retalhistas terão de ser posicionadas corretamente em relação às suas marcas próprias, sugerindo que cada um, analise o seu valor em relação aos seus concorrentes, pois as suas pesquisas mostraram que existem alguns retalhistas que, mesmo tendo uma qualidade percebida maior para com as suas marcas em relação aos seus concorrentes, o valor das suas marcas próprias podem não estar adequadamente posicionadas. É ainda muito importante ter a capacidade de integrar múltiplas dimensões como identidade visual (nome, logotipo, design), imagem e personalidade (atributos percebidos), relacionamento e valor agregado (experiência, confiança) e evolução ao longo do tempo (capacidade de adaptação), como referem Maurya & Mishra (2012).

2.4. Retalho

Retail é um termo da língua inglesa que é usado para designar a venda a retalho. O retalho refere-se ao conjunto de atividades ligadas à venda de produtos e serviços diretamente ao consumidor final. Segundo Levy e Weitz (2012), o retalho é o processo de venda de bens e serviços, diretamente aos consumidores, para uso pessoal ou doméstico. Esse setor desempenha um papel fundamental na economia, sendo o elo entre os produtores e os consumidores finais.

A origem do retalho remonta às primeiras civilizações, onde a troca de bens era realizada em mercados e feiras locais. Conforme Ackerman (1997), o comércio retalhista começou a tomar forma com a especialização das cidades-estado na Mesopotâmia, cerca de 3000 a.C., onde comerciantes vendiam diretamente aos consumidores em praças públicas. A prática da troca evoluiu para vendas em mercados organizados, dando início a uma atividade que seria a base do comércio moderno. Como refere Burt (2000) durante a Idade Média, o retalho continuou a desenvolver-se através das feiras medievais, que funcionavam como pontos de encontro entre produtores e consumidores de várias regiões. Já na Revolução Industrial, o crescimento das cidades e da classe média criou novas demandas, impulsionando o surgimento de lojas físicas especializadas e, posteriormente, grandes armazéns. No século XX, o retalho passou por transformações significativas, principalmente com a introdução de novas tecnologias e estratégias comerciais. Segundo Levy e Weitz (2012), o desenvolvimento dos supermercados marcou o início de uma nova era, caracterizada pela oferta diversificada de produtos num único local, facilitando a experiência de compra. Nas últimas décadas, a evolução do retalho tem sido profundamente influenciada pela digitalização e globalização. A ascensão do comércio eletrónico revolucionou a forma como os consumidores interagem com as marcas e realizam as suas compras. Conforme Christopher, Payne & Ballantyne (2013), a integração dos canais online e offline tem criado um ambiente multicanal, onde o consumidor espera uma experiência consistente em todos os pontos de contato.

Além disso, a crescente preocupação com sustentabilidade e responsabilidade social tem levado o retalho a repensar suas práticas, buscando atender às demandas de consumidores mais conscientes, como refere Kotler (2011).

Imensas têm sido as novidades e inovações que têm surgido ao longo dos tempos no mundo do *Retail*, através da coragem por parte das lojas e marcas para implementar e arriscar, inspirando assim a concorrência a seguir o mesmo caminho e tendências, assim como também a crescente exigência por parte do consumidor e satisfação das suas crescentes e diferenciadas necessidades. Andajani (2015) conclui que o sucesso do retail assenta em alicerces como: experiência do cliente, multidimensionalidade, necessidade de medir e análise contínua, foco no valor utilitário e, por fim, a relevância e extrema importância da fidelização e retenção dos clientes.

Segundo Grewal, Roggeveen & Nordfält (2017), uma compra fornece ao retalhista uma multiplicidade de informações diversas, incluindo dados transacionais (por exemplo, preço pago, quantidade comprada, composição do carrinho de compras), dados do consumidor (por exemplo, género, idade, composição familiar) e dados ambientais (por exemplo, temperatura). Os retalhistas que conseguem extrair insights eficazes desses grandes volumes de dados

podem fazer melhores previsões sobre o comportamento do consumidor, criar ofertas mais apelativas, direcionar melhor os seus clientes e desenvolver ferramentas que incentivam os consumidores a tomar decisões de compra favoráveis aos seus produtos. Assim, o big data pode iniciar processos cíclicos benéficos de consumo e envolvimento do consumidor que, por sua vez, levam a uma maior rentabilidade.

2.5. Tipologias e Formatos de lojas

Kotler (2000), afirma que os consumidores podem comprar produtos e serviços numa grande variedade de lojas, sendo que Abril & Rodriguez-Cánovas (2016) no seu estudo, referem que a Importância da loja física emerge como um fator chave na construção do brand equity das marcas próprias, destacando a relevância das estratégias de marketing no ponto de venda. As marcas próprias devem ser geridas de maneira distinta das marcas de fabricante, considerando as suas características e estratégias específicas. Como referido em Uniprojecta (2023), Consumer Guidance (2022), existem diferentes tipologias de lojas.

- Retalho Alimentar:

Hipermercado

- Dimensão: superior a 2.500 m².
- Características: grande variedade de produtos alimentares e não alimentares.
- Exemplos: Auchan, Continente.

Supermercado

- Dimensão: entre 400 m² a 2.500 m².
- Características: sortido variado com foco em produtos alimentares. Localização urbana ou semi-urbana.
- Exemplos: Mercadona, Lidl.

Loja de Proximidade / Minimercado

- Dimensão: inferior a 400 m².
- Características: conveniência e rapidez. Localizadas em bairros residenciais e com horários alargados.
- Exemplos: Spar, Coviran.

- Retalho Não Alimentar:

Loja de conveniência não alimentar

- Dimensão: entre 100 m² a 300 m².
- Exemplos: Note!, iStore Express.

Discount não alimentar

- Dimensão: entre 300 m² a 1.000 m².
- Exemplos: Miniso, Action.

Grande Superfície Especializada

- Dimensão: entre 2.000 m² a 20.000 m².
- Exemplos: Decathlon, Leroy Merlin.

Loja de departamento

- Dimensão: entre 5.000 m² a 50.000 m².
- Exemplos: El Corte Inglés.

Gil-Cordero, Rondan-Cataluña & Rey-Moreno (2021), afirmam ser essencial que os retalhistas estejam cientes que a qualidade percebida das suas marcas próprias, varia entre as respectivas tipologias de lojas, para que assim possam estabelecer as suas estratégias futuras adequadas.

3 | Leroy Merlin

O Grupo ADEO possui mais de 115.000 funcionários e trabalha para atingir a sua meta de um habitat positivo, envolvendo, para isso, todos os intervenientes: habitantes, profissionais de bricolage, fornecedores, comerciantes e todos os seus parceiros. "Human First" é um princípio que sempre norteou as empresas do Grupo ADEO e, atualmente, é o que mais o diferencia – as pessoas estão no núcleo do negócio.

A Leroy Merlin é uma das marcas do grupo ADEO, um retalhista especializado em bricolage, fundada em França em 1923 por Adolphe Leroy e Rose Merlin. A partir de 2007, o grupo passa a deter o nome ADEO para dar protagonismo ao portfólio de marcas da empresa.

A empresa está presente em 13 nações: África do Sul, Brasil, Chipre, Espanha, Grécia, Itália, Polónia, Portugal, Romênia, Rússia, Ucrânia e Cazaquistão. Também trabalha em conjunto com parceiros para distribuição na Austrália e Peru, além de realizar distribuição digital na Alemanha, China, Costa do Marfim, Marrocos e Holanda. A Leroy Merlin possui 516 lojas a nível mundial e um volume de vendas de cerca de 3.000.000.000 de euros.

Em Portugal, está presente desde 2003, tem cerca de 6.000 colaboradores (22 nacionalidades e com média de idades de 33 anos) e tem 56 lojas, que estão divididas em regiões (apelidadas de Zonas de Vida), sendo que a cada uma delas corresponde a uma área geográfica: Norte, Porto, Centro Sul, Centro Norte, Lisboa Este, Lisboa Oeste, Margem Sul, Algarve e Ilhas. Estas lojas estão divididas em 3 tipologias ou conceitos (mediante uma adaptação local): lojas de grande formato (GSB), lojas de médio formato (MSB) e lojas de formato mais pequeno ou de proximidade (PROXI). Apesar de existir uma aposta crescente nas suas marcas próprias, a Leroy Merlin também fomenta parcerias com outras marcas, cimentando assim a economia local e nacional.

3.1. Marcas

A definição de MDH significa “marca do habitante”. A marca do habitante é um produto, da Leroy Merlin com características definidas, sendo exclusivo e com uma boa relação qualidade/preço, pois segundo Morgado (2023), para os clientes “médios”, a despesa monetária provou ser o melhor predictor. A MDH tem como vantagens intrínsecas: democratização do preço/produto, pedagogia mais acessível para o cliente, eficiência na loja, produto inovador e design original e diferenciador, proporcionando um aumento da rentabilidade do produto. A aposta na marca própria possibilita uma maior rentabilidade

devido a um menor investimento em publicidade e marketing, pois a credibilidade do produto está associada à credibilidade da empresa e o posicionamento é especial nas implantações e na localização na exposição em loja. Segundo Calvo-Porrá & Lévy-Mangin (2014), as dimensões com maior influência sobre a equidade das marcas próprias são a imagem comercial da loja e, em seguida, a reputação do retalhista, pelo reconhecimento da marca própria em si. De acordo com Lobo (2017), uma marca é uma forma que uma empresa ou produto encontra de se identificar e ganhar notoriedade no mercado e, segundo Lindstrom (2024), as marcas mais memoráveis e apreciadas do futuro serão aquelas que se alicerçam na tradição. A maior rentabilidade, só é possível através da melhoria das condições de compra e do volume da margem.



Figura 1 - Marcas da Leroy Merlin e sua respectiva interdependência por departamento (informação recolhida na plataforma interna de formação - CAMPUS LM).

3.1.1. Tipos de Marcas

Segundo Noormann, & Tillmanns (2017), os consumidores que demonstram um alto nível de propensão geral às marcas próprias tendem a comprar marcas próprias numa determinada categoria. A Leroy Merlin possui 14 marcas que proporcionam as melhores alternativas de produtos para enriquecer os projetos e dar vida a espaços:



ARTENS

Soluções em madeira e cerâmica



AXTON

Soluções em construção e manutenção



DELINIA

Soluções para a sua cozinha



DEXTER

Soluções em ferramentas



EQUATION

Soluções em climatização



GEOLIA

Soluções em produtos e ferramentas de Jardim



INSPIRE

Soluções de decoração e iluminação



LEXMAN

Soluções em eletricidade



LUXENS

Soluções em pintura



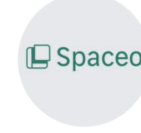
NATERIAL

Soluções de mobiliário jardim



SENSEA

Soluções em sanitários



SPACEO

Soluções de arrumação e organização



STANDERS

Soluções em ferragens e segurança



STERWINS

Soluções em motorização de exterior



Figura 2 - Marcas Leroy Merlin e sua respectiva utilidade.

3.1.2. Gestão das MDH

As MDH são co-construídas com o habitante e têm como objetivo receber 4 estrelas de satisfação dos clientes. Seguem as 5 principais razões pelo qual são desenvolvidas:

- Satisfação dos clientes;
- Maior rentabilidade para a empresa;
- Diferenciação na oferta do produto;
- Contribuição para a marca da loja;
- Desenvolvimento da cultura de produto para a equipa.

Apesar das MDH visarem a satisfação dos clientes, a sua criação e desenvolvimento deve-se também a uma questão de “democratização” e de acessibilidade ao produto pois, os produtos MDH podem também ter como finalidade preencher lacunas na oferta do mercado, sendo que a sua diferenciação na oferta de produtos é possível graças à inovação e melhorias constantes

com base em testes e feedbacks do cliente em si. Segundo Farinha (2009), muitas podem ser as razões de escolha de uma marca, no entanto, sabe-se que algumas variáveis são centrais e determinantes dessas decisões: qualidade, preço, embalagem, formato, experiência positiva com o produto, publicidade, promoções e exposição na loja. Em termos estratégicos, o estudo dos produtos da concorrência também é um fator determinante, quer para desenvolvimento de características dos mesmos, quer pela noção das tendências de mercado.

A ADEO define e posiciona os seus produtos MDH em termos de oferta, com base em 9 princípios:

1. Uma estratégia MDH com princípios comuns e especificidade por plataforma – uma estratégia da ADEO que inclui princípios que se aplicam a todos, resultantes da estratégia de convergência das plataformas MDH, e princípios específicos adicionais por plataforma, previamente formalizados e partilhados.

2. Uma estratégia otimizada de seleção competitiva e diferenciada – o critério económico é a prioridade número 1. A diferenciação é baseada numa melhor compreensão das necessidades e usos dos clientes, desde o valor acrescentado ao design e desenvolvimento dos produtos. A satisfação do cliente deve ser gerada pelas características mais explícitas do produto.

3. Marcas próprias do setor com territórios e atributos definidos – marcas por universo e por mundo de produtos. Produtos com atributos transversais, consistentes com os valores da Leroy Merlin (exemplo: pedagogia, coordenação estética e funcional, responsabilidade social corporativa e/ou algo específico por marca). Uma estrutura comum a todos os produtos MDH:
 - Existência de valor acrescentado, da certeza que é a melhor compra, porque se adequa perfeitamente ao seu uso, às necessidades do cliente, aos seus desejos e à sua carteira (valor acrescentado = critério económico).

 - O papel de cada produto, em cada universo, vive e torna a marca na qual confia, para que consiga fornecer a melhor oferta projetada por e para o cliente (papel = compreensão do cliente / design).

- Melhor relação qualidade/preço, escolha pertinente e adaptada, ou uma oferta realizada com informação genuína, clara e útil, com qualidade comprovada e pedagógica, agilizada com todas as outras MDH, que clarificam a aposta (propriedade = funcionalidades comuns).
4. Produtos MDH posicionados em diferentes níveis – regras de progressão na introdução da MDH, numa gama de produtos. As famílias não irão sugerir os vários níveis de produtos MDH, por isso, há princípios de oferta que respondem a esta necessidade, consoante a profundidade de gama, que se adequa à família de produtos. De forma a tornar a MDH rentável, começa-se por adotar o nível de valor 2, no qual os volumes de vendas são os mais importantes no mercado. Depois inclui-se os produtos MDH que são o nível de valor 1, se os volumes de vendas e procura o justificarem. O nível de valor 1 caracteriza-se por produtos de qualidade ou limite legal mínimo, logo, posicionam-se como sendo os preços mais baixos. Por fim, integra-se o 3 nível de valor de produto, se os volumes o justificarem. Os produtos MDH não estão presentes no nível mais elevado ou premium ou 4º nível de valor.



Figura 3 - Níveis de tipologia de produto dentro da MDH.

5. Regras de partilhas de marcas e produtos entre plataformas – marcas comuns para as diferentes plataformas que refletem o estilo de vida do habitante. Pegando no exemplo da marca “INSPIRE” e uma das suas molduras, os clientes podem encontrá-la em 2 plataformas diferentes: Zódio e Leroy Merlin.



Figura 4 - Utilitário de marcas dentro das variadas marcas do grupo ADEO.

6. Otimização da massificação, preservando as necessidades dos clientes locais e o propósito que a plataforma segue – a massificação permite ganhos na compra, logo maior rentabilidade. Sendo claro que tem de respeitar as necessidades do cliente local e o perfil da plataforma (habitantes, estilo de vida, profissional) e tal pode ser alcançado através de diferentes maneiras: produtos comuns, componentes comuns, fornecedores comuns, cadeia logística e embalagem. Um produto MDH desenvolvido localmente pertence ao “património comum” e, por isso, é acessível a todas as *Business Units* (BU).
7. Os produtos MDH são do próprio retalhista – fazem a ligação clara e explícita entre o nome comercial e a oferta MDH. Tal é expresso através de vários canais (lojas e *websites*) mas não nas embalagens dos produtos. Assim as MDH são afirmadas como “as marcas próprias confiáveis, providenciando uma oferta projetada por e para o habitante”.
8. A MDH deve expressar e cumprir de forma clara um compromisso de qualidade – fortalecer a confiança do cliente e a criação de valor por refletirem a estratégia de responsabilidade social e empresarial do grupo ADEO, excluindo dos seus produtos substâncias nocivas, respeitando os direitos humanos e o ambiente.

9. Uma política de preço MDH e uma promoção omnicanal do produto MDH é mais barato que o produto concorrente, cerca de 20 a 25%. No nível 1, entre -5 a -10%, no nível 2 entre -20 a -25%, nos níveis 3 entre -25 a -30%.

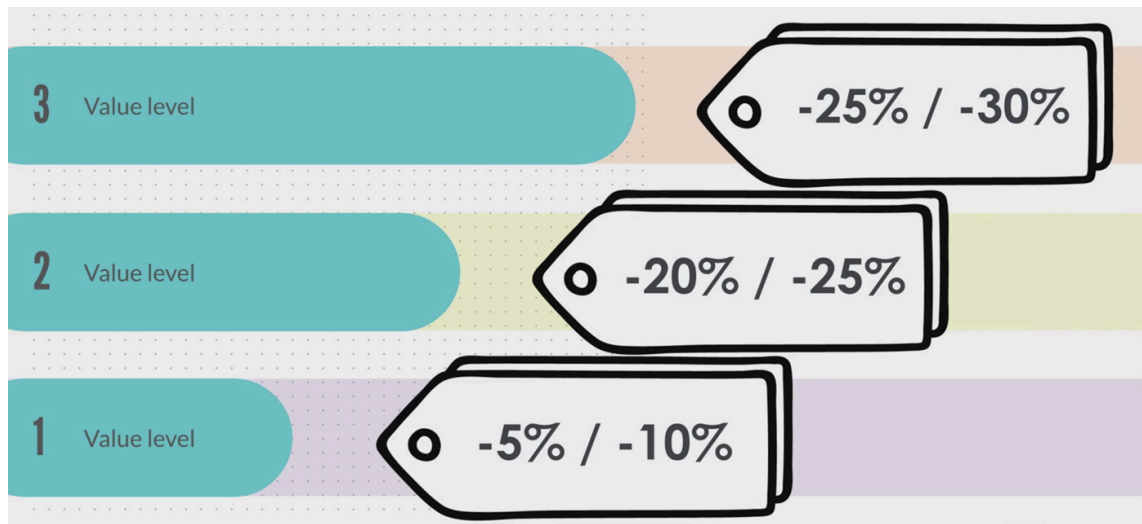


Figura 5 - Funcionamento do quartil de preço nas MDH.

A construção da oferta em cada BU (Business Unit), está fortemente relacionada com a definição dos produtos MDH porque ambos exigem cooperação e uma metodologia comum. Segundo a previsão de Farinha (2009), num futuro próximo irá concluir-se que o preço não é suficientemente atrativo para levar os consumidores a fazerem uma primeira compra.

A estrutura de usos representa as necessidades do habitante:

- 1 – Utilidade;
- 2 – Critérios de escolha;
- 3 – Níveis de valor;
- 4 – Conteúdo do produto / cartão de identidade do produto.

3.2. Rentabilidade do Ponto de Venda

Como refere Xara-Brasil (2015), o consumidor indica que a localização é o primeiro critério de escolha e tal verifica-se dentro de um conjunto de retalhistas, em que o consumidor opta por fazer compras naquele que lhe é mais útil em termos de tempo, acessibilidades ou trajetos de compra.

Promessa Cliente

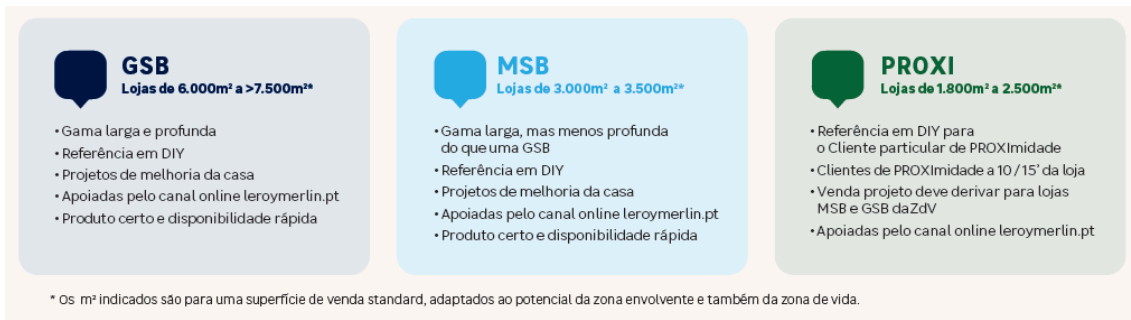


Figura 6 - Conceitos de loja na Leroy Merlin - informação e estudo realizados internamente pela empresa e cedidos pela mesma.

Tipologia de cliente

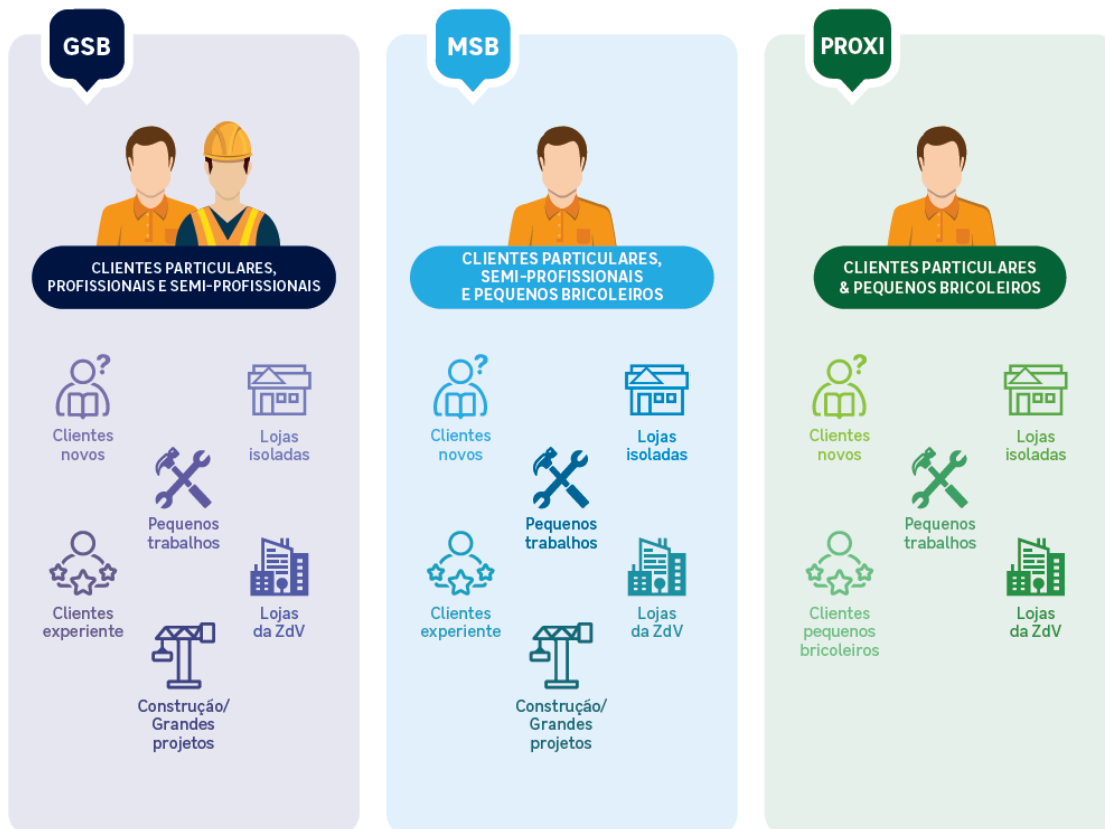


Figura 7 - Tipos de cliente-alvo - informação e estudo realizados internamente pela empresa e cedidos pela mesma.

Omnicalidade



Figura 8 - Tipos de comércio - informação e estudo realizados internamente pela empresa e cedidos pela mesma.

Conceitos de Loja

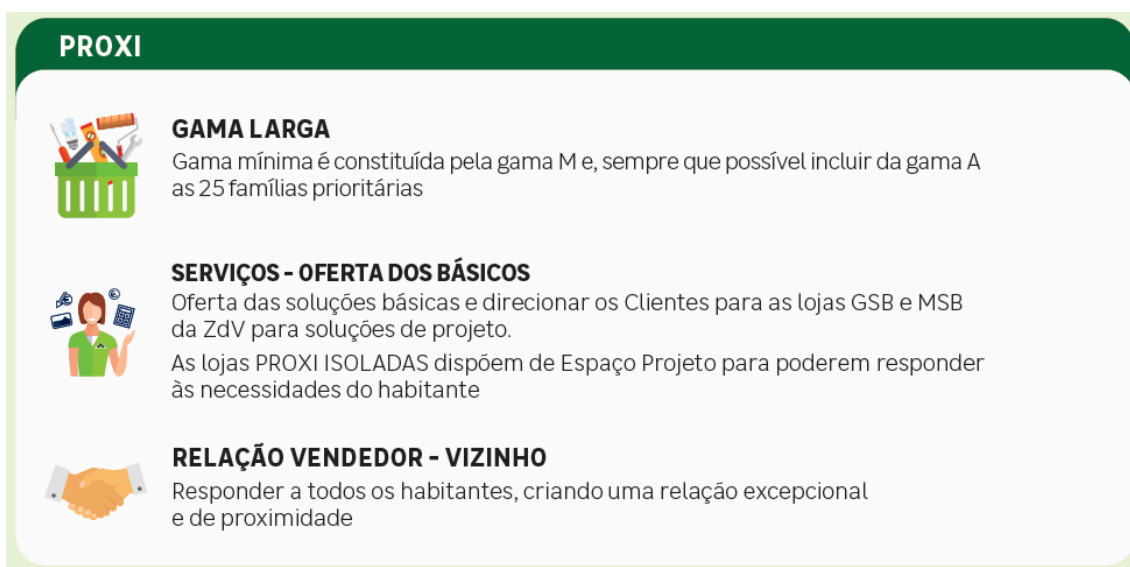


Figura 9 - Conceito de loja de pequena superfície - informação e estudo realizados internamente pela empresa e cedidos pela mesma.



Figura 10 - Conceitos de loja de média superfície e grande superfície - informação e estudo realizados internamente pela empresa e cedidos pela mesma.

Soluções imediatas na loja dentro da Zona de Vida (Regional) - cobertura das necessidades por conceito

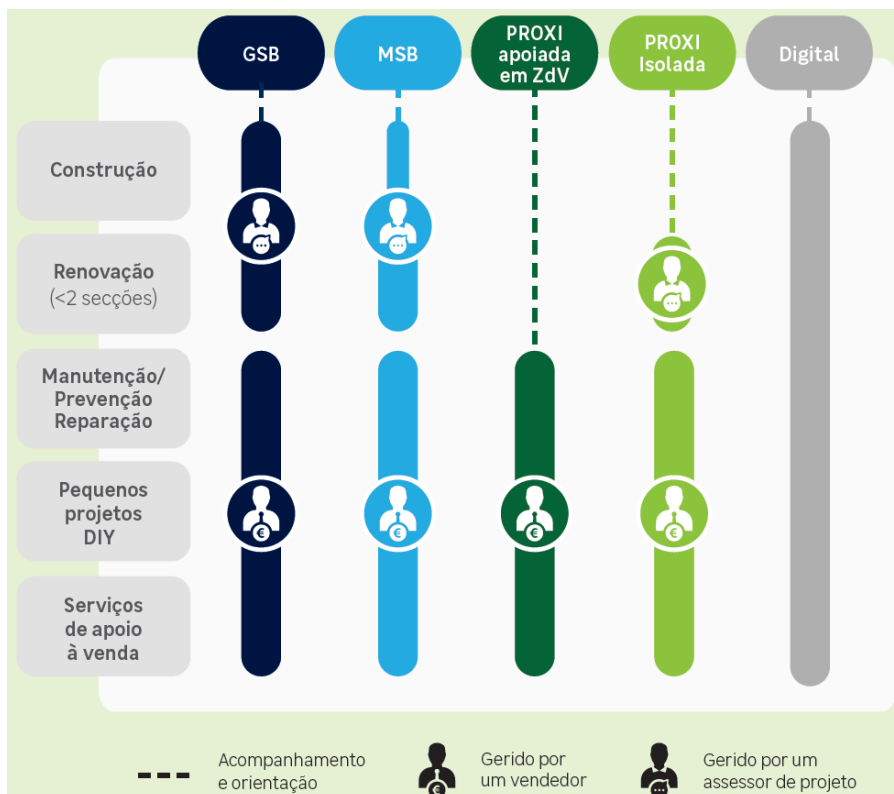


Figura 11 - Necessidades cliente por conceito - informação e estudo realizados internamente pela empresa e cedidos pela mesma.

Merchandising / Layout

GSB	MSB	PROXI
Loja em circuito: Inicia com as secções Decorativas, seguem-se as secções Projeto e Técnicas, terminando com Jardim e pódio	Loja em circuito: Inicia com as secções Decorativas, seguem-se as secções Projeto e Técnicas, terminando com Jardim e pódio	Loja em circuito: Inicia com as secções Técnicas, seguem-se as secções Projeto (apoiadas na ZdV) e Decorativas, terminando com Jardim e pódio
Pódio frontal e área sazonal	Pódio frontal e área sazonal	Pódio frontal e área sazonal
Implantação clássica da LEROY MERLIN	Implantação clássica da LEROY MERLIN	-
Merchandising desenvolvido e orientado ao Livre Serviço	Merchandising desenvolvido e orientado ao Livre Serviço	Merchandising desenvolvido e orientado ao Livre Serviço
Na entrada Espaço Welcomer para apoiar, orientar e direccionar os Clientes e ambientes inspiracionais	Na entrada deve estar o espaço dos serviços, espaço único de resposta aos Clientes que precisam informações os serviços	Na entrada deve estar o espaço dos serviços, espaço único de resposta aos Clientes que precisam informações os serviços
Atelier para projetos decoração e Espaço workshops da casa	-	-
Espaço projeto central nas áreas de Casa de Banho, Portas, Janelas e Conforto, com venda de serviços	Espaço projeto central nas áreas de Casa de Banho, Portas, Janelas e Conforto, com venda de serviços	Espaço projeto nas lojas PROXI ISOLADAS
Possibilidade de pagamento de artigos por encomenda nos Espaços projeto e Pontos conselho, evitando que o Cliente tenha que passar pela linha de caixa	Possibilidade de pagamento de artigos por encomenda nos Espaços projeto e Pontos conselho, evitando que o Cliente tenha que passar pela linha de caixa	-
Linha de caixa em fila única e caixas rápidas	Linha de caixa em fila única e caixas rápidas	Linha de caixa em fila única e caixas rápidas

Figura 12 - Experiência de compra Leroy Merlin - informação e estudo realizados internamente pela empresa e cedidos pela mesma.

4| Metodologia

A escolha da metodologia quantitativa deve-se ao facto do estudo incidir em dados e na performance das marcas, sendo este inspirado no estudo de Lukić (2009), ao qual através de dados este analisa como o desenvolvimento das marcas próprias impactam o desempenho financeiro dos retalhistas.

A pesquisa quantitativa irá incidir na recolha de dados através do *Dashboard* Corporativo da empresa em questão (fonte primária), com dados referentes a 2021 e 2022 (acordados e autorizados pelos departamentos de *Compliance*, recursos humanos, económico e financeiro da empresa).

A escolha dos dados referentes ao ano de 2021 e 2022 devem-se não só aos motivos de consolidação e estruturação em termos de fecho de contas no sistema referido, mas também principalmente pelo conforto da empresa em si, na cedência estratégica dos dados (a empresa não pretende revelar dados posteriores a essa mesma data). A escolha do ano foi fundamental pelo facto de ser o mais similar ao ano corrente, tentando assim diminuir o desvio padrão de resultados.

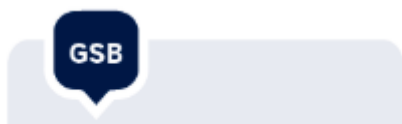
Estes dados quantitativos serão segmentados por variáveis qualitativas interdependentes - tipologias de loja, tipologias de departamento, tipologias de marca e tipologias de conta de exploração, verificando se existe correlação entre as variáveis dependentes e independentes e responder ao primeiro objetivo do projeto. Na realização da pesquisa qualitativa, será colocada a hipótese de analisar também a taxa de preferência de cada tipologia de marca por cliente se, claro está, for possível devido à proteção de dados ao abrigo do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).

Numa fase de conclusão, todos os dados irão ser cruzados, de modo a tentar entender qual o impacto que a marca própria tem no índice de rentabilidade da empresa em si, tendo este trabalho o objetivo de ser prático, ou seja, ser um alerta real para a empresa poder ter plena noção do poder interno e ter a possibilidade de criar soluções que irão responder às perguntas de partida e objetivos a cumprir.

5| Análise de Resultados

Após verificação e análise dos dados fornecidos aos 3 conceitos abordados - GSB (loja grande formato), MSB (loja médio formato) e PROXI (loja pequeno formato) - existem desafios distintos quer em vendas, margem, custos operacionais (neste caso influenciáveis) e resultado operacional (EBITDA). Sendo que a forma possível de comparação entre conceitos será através de resultados percentuais e não em valor, ou seja, será o modo proporcional de referência tendo em conta a diferença entre volume de vendas do conceito em si em relação aos metros quadrados de espaço, e números de colaboradores (uma das rubricas mais incisivas nos custos operacionais do negócio). No conceito GSB verifica-se no ano de 2021 um valor reduzido de vendas, pois possivelmente a loja poderá ter sido aberta ao público a meio desse mesmo ano, ou poderá ter estado encerrada ao público, ou seja, será correto ter em conta sempre valores referentes a percentagem para análise comparativa e maior foco em valores referentes a 2022, para questões de análise do mesmo:

- O conceito que apresenta maiores vendas e maior rentabilidade ao m² - segundo os dados de 2022 - é a MSB.



- Vendas: 37.090.658€
- Espaço: 10.800 M2 - Placa de vendas: 9.800M2 | Armazém: 1.000M2.
- Colaboradores: 171 colaboradores.



- Vendas: 11.708.887€.
- Espaço: 3.126M2 - Placa de Vendas: 2.936M2 | Armazém: 190M2.
- Colaboradores: 63 colaboradores.



- Vendas: 4.653.096€
- Espaço: 2000M2 - Placa de Vendas: 1900M2 | Armazém: 100M2.
- Colaboradores: 25 colaboradores.

3 lojas com 3 formatos diferentes, pertencentes à Zona de Vida de Lisboa.
Zonas de Vida de Lisboa Oeste e Este (Região de Lisboa) - total de 12 lojas.
Portugal - total de 55 lojas.

Figura 13 - Dados gerais referentes aos 3 conceitos abordados.

- O conceito que apresenta maior peso percentual de vendas em MDH nas vendas totais de loja, é o PROXI com uma taxa de 41.5% (ano de 2022) do total de vendas, sendo que também é o conceito com menos peso percentual em termos de marcas de fornecedor (58.4%).

Ano	Loja	MDH	Vendas
2021		Pas de marque	2 754 944,80 €
2021		DEXTER	301 998,94 €
2021		SENSEA	217 459,43 €
2021		EQUATION	196 976,82 €
2021		INSPIRE	187 125,97 €
2021		LEXMAN	171 872,20 €
2021		LUXENS	168 521,02 €
2021		STANDERS	151 687,66 €
2021		AXTON	99 669,35 €
2021		ARTENS	87 865,29 €
2021		NATERIAL	87 747,42 €
2021		SPACEO	57 624,56 €
2021	PROXI	GEOLIA	56 856,26 €
2021		DELINIA	37 354,74 €
2021		EVOLOGY	27 388,01 €
2021		DEXTER PRO	19 850,89 €
2021		STERWINS	18 067,78 €
2021		DEXTER POWER	13 176,49 €
2021		IMPACT	11 718,43 €
2021		DELINIA ID	2 883,94 €
2021		LEROY MERLIN	2 002,35 €
2021		PRACTYL	1 922,40 €
2021		REDSTONE	758,00 €
2021		NON RENSEIGNEE	221,94 €
2021		DEXELL	196,96 €
2021		SYSTEC	139,00 €
		Total MDH	1 921 085,00 €

Ano	Loja	MDH	Vendas
2022		Pas de marque	2 635 716,70 €
2022		DEXTER	274 629,11 €
2022		SENSEA	234 847,74 €
2022		EQUATION	195 595,43 €
2022		INSPIRE	193 399,06 €
2022		LEXMAN	181 087,00 €
2022		STANDERS	147 091,87 €
2022		LUXENS	125 167,46 €
2022		ARTENS	110 179,68 €
2022	PROXI	NATERIAL	97 873,91 €
2022		AXTON	83 831,99 €
2022		SPACEO	60 374,60 €
2022		GEOLIA	52 535,66 €
2022		DELINIA	36 433,50 €
2022		EVOLOGY	23 103,23 €
2022		DEXTER PRO	21 312,07 €
2022		STERWINS	16 101,99 €
2022		IMPACT	9 828,18 €
2022		DELINIA ID	3 615,02 €
2022		DEXTER POWER	2 235,88 €
2022		PRACTYL	2 049,97 €
2022		LEROY MERLIN	1 784,71 €
2022		DEXELL	48,98 €
		Total MDH	1 873 127,00 €

Figura 14 - Vendas MDH - PROXI - referente a 2021 e 2022.


- No entanto, o maior aumento de percentual em termos de MDH de 2021 para 2022, verifica-se no conceito MSB com +1.3%.

Ano	Loja	MDH	Vendas
2021		Pas de marque	7 031 283,12 €
2021		SENSEA	643 105,42 €
2021		INSPIRE	587 638,58 €
2021		DEXTER	561 671,05 €
2021		LEXMAN	363 802,21 €
2021		NATERIAL	315 244,79 €
2021		STANDERS	303 270,58 €
2021		LUXENS	300 639,25 €
2021		EQUATION	287 565,12 €
2021		ARTENS	269 876,82 €
2021	MSB	DELINIA ID	188 476,74 €
2021		AXTON	181 273,82 €
2021		SPACEO	172 125,94 €
2021		GEOLIA	146 125,07 €
2021		DELINIA	104 378,97 €
2021		STERWINS	53 291,84 €
2021		DEXTER PRO	46 829,38 €
2021		EVOLOGY	33 979,99 €
2021		DEXTER POWER	17 369,32 €
2021		IMPACT	16 000,87 €
2021		PRACTYL	2 427,50 €
2021		LEROY MERLIN	2 175,89 €
2021		REDSTONE	1 432,00 €
2021		NON RENSEIGNEE	239,09 €
2021		DEXELL	227,97 €
		Total MDH	4 599 168,00 €

Ano	Loja	MDH	Vendas
2022		Pas de marque	6569117,9
2022		INSPIRE	619055,54
2022		SENSEA	612597,91
2022		DEXTER	512011,76
2022		ARTENS	378660,81
2022		LEXMAN	364749,75
2022		EQUATION	314601,55
2022		NATERIAL	298864,5
2022		STANDERS	289787,1
2022		LUXENS	230781,17
2022	MSB	DELINIA ID	209214,9
2022		AXTON	174932,23
2022		SPACEO	173083,79
2022		GEOLIA	131343,2
2022		DELINIA	90218,21
2022		STERWINS	46431,91
2022		DEXTER PRO	45591,78
2022		EVOLOGY	25046,38
2022		IMPACT	15071,89
2022		DEXTER POWER	5769,98
2022		PRACTYL	2119,17
2022		LEROY MERLIN	1983,52
2022		REDSTONE	497,96
2022		DEXELL	39,98
		Total MDH	4 542 454,00 €

Figura 15 - Vendas MDH - MSB - referente a 2021 e 2022.

- O conceito GSB, pelo contrário, na transição de um ano para outro, verifica um aumento de +0.1% em termos de peso de vendas em relação a marcas de fornecedor (o único conceito que gera aumento nesta temática).

Ano	Loja	MDH	Vendas
2021		Pas de marque	10 770 634,06 €
2021		SENSEA	1 193 867,38 €
2021		ARTENS	905 113,80 €
2021		INSPIRE	602 768,47 €
2021		DEXTER	556 678,66 €
2021		NATERIAL	403 846,04 €
2021		EQUATION	384 747,60 €
2021		STANDERS	315 796,77 €
2021		AXTON	302 674,56 €
2021		DELINIA ID	291 358,76 €
2021		LEXMAN	289 940,60 €
2021		LUXENS	261 589,25 €
2021		SPACEO	152 391,72 €
2021		DELINIA	139 413,03 €
2021		GEOLIA	92 413,30 €
2021		DEXTER PRO	56 266,67 €
2021		STERWINS	53 219,71 €
2021		EVOLOGY	38 087,22 €
2021		DEXTER POWER	21 382,30 €
2021		IMPACT	11 202,45 €
2021		LEROY MERLIN	3 702,13 €
2021		REDSTONE	1 822,57 €
2021		PRACTYL	1 318,61 €
2021		DEXELL	67,98 €
2021		NON RENSEIGNEE	67,92 €
		Total MDH	6 079 737,00 €


Ano	Loja	MDH	Vendas
2022		Pas de marque	22 560 820,06 €
2022		SENSEA	2 631 220,53 €
2022		ARTENS	2 218 608,26 €
2022		DEXTER	1 041 346,57 €
2022		DELINIA ID	1 032 199,81 €
2022		INSPIRE	1 010 103,61 €
2022		EQUATION	838 303,45 €
2022		NATERIAL	706 015,53 €
2022		STANDERS	599 553,12 €
2022		AXTON	536 475,57 €
2022		LEXMAN	532 024,92 €
2022		LUXENS	424 630,98 €
2022		SPACEO	313 636,68 €
2022		DELINIA	306 585,46 €
2022		GEOLIA	159 626,52 €
2022		DEXTER PRO	103 852,09 €
2022		STERWINS	94 950,70 €
2022		EVOLOGY	51 910,24 €
2022		IMPACT	18 657,34 €
2022		DEXTER POWER	17 419,94 €
2022		LEROY MERLIN	8 174,20 €
2022		REDSTONE	2 791,13 €
2022		PRACTYL	2 581,49 €
2022		CELCIA	8,98 €
		Total MDH	12 650 677,00 €

Figura 16 - Vendas MDH - GSB - referente a 2021 e 2022.

- No conceito GSB (analisando o ano de 2022), a secção que apresenta maior peso de vendas em valor é sanitário, sendo a marca com maior volume de vendas a Sensea, ou seja, existe uma correlação direta nas vendas da secção - apesar de as marcas de MDH estarem representadas por vezes em várias secções, existe sempre uma maior alocação de vendas de uma determinada marca em representação das secções (existem marcas específicas para tipologias de produtos que fazem parte das respetivas secções).

Calendário Ano	Entidade Loja	Dimensões Secção	Dimensões Descrição MDH	Indicadores Vendas
2022		1 - MATERIAIS DE CONSTRUCAO	AXTON	219 518 €
2022		1 - MATERIAIS DE CONSTRUCAO	STANDERS	28 084 €
2022		1 - MATERIAIS DE CONSTRUCAO	DEXTER	18 254 €
2022		10 - FERRAGENS-ARRUMACAO	STANDERS	520 594 €
2022		10 - FERRAGENS-ARRUMACAO	SPACEO	189 537 €
2022		10 - FERRAGENS-ARRUMACAO	INSPIRE	80 684 €
2022		11 - PINTURA-DROGARIA	LUXENS	424 153 €
2022		11 - PINTURA-DROGARIA	AXTON	166 504 €
2022		11 - PINTURA-DROGARIA	DEXTER	166 238 €
2022		11 - PINTURA-DROGARIA	IMPACT	18 641 €
2022		11 - PINTURA-DROGARIA	DEXTER PRO	17 091 €
2022		11 - PINTURA-DROGARIA	EQUATION	4 731 €
2022		12 - DECORACAO	INSPIRE	468 444 €
2022		12 - DECORACAO	AXTON	2 340 €
2022		13 - ILUMINACAO	INSPIRE	457 563 €
2022		13 - ILUMINACAO	LEXMAN	204 380 €
2022		2 - CARPINTARIA-MADEIRA	ARTENS	1 592 690 €
2022		2 - CARPINTARIA-MADEIRA	AXTON	75 486 €
2022		2 - CARPINTARIA-MADEIRA	NATERIAL	45 970 €
2022		2 - CARPINTARIA-MADEIRA	SPACEO	13 173 €
2022		2 - CARPINTARIA-MADEIRA	DEXTER	1 412 €
2022		3 - ELECTRICIDADE E CANALIZACAO	EQUATION	329 590 €
2022		3 - ELECTRICIDADE E CANALIZACAO	LEXMAN	317 779 €
2022		3 - ELECTRICIDADE E CANALIZACAO	EVOLGY	51 841 €
2022		3 - ELECTRICIDADE E CANALIZACAO	DEXTER	934 €
2022		3 - ELECTRICIDADE E CANALIZACAO	STANDERS	418 €
2022		3 - ELECTRICIDADE E CANALIZACAO	CELCIA	9 €
2022		4 - FERRAMENTAS	DEXTER	852 252 €
2022		4 - FERRAMENTAS	DEXTER PRO	86 657 €
2022		4 - FERRAMENTAS	DEXTER POWER	17 420 €
2022		4 - FERRAMENTAS	LEROY MERLIN	8 166 €
2022		4 - FERRAMENTAS	LEXMAN	3 935 €
2022		4 - FERRAMENTAS	REDSTONE	2 791 €
2022		4 - FERRAMENTAS	PRACTYL	2 581 €
2022		5 - CONFORTO E ENERGIAS RENOVAVEIS	EQUATION	501 301 €
2022		5 - CONFORTO E ENERGIAS RENOVAVEIS	INSPIRE	34 €
2022		5 - CONFORTO E ENERGIAS RENOVAVEIS	LEXMAN	3 €
2022		6 - CERAMICA	ARTENS	623 344 €
2022		6 - CERAMICA	STANDERS	1 910 €
2022		7 - SANITARIO	SENSEA	2 628 687 €
2022		7 - SANITARIO	INSPIRE	2 200 €
2022		8 - COZINHAS E ROUPEIROS	DELINIA ID	1 031 327 €
2022		8 - COZINHAS E ROUPEIROS	DELINIA	306 302 €
2022		8 - COZINHAS E ROUPEIROS	SPACEO	110 730 €
2022		8 - COZINHAS E ROUPEIROS	STANDERS	47 549 €
2022		9 - JARDIM	NATERIAL	659 995 €
2022		9 - JARDIM	GEOLIA	159 535 €
2022		9 - JARDIM	STERWINS	94 823 €
2022		9 - JARDIM	AXTON	72 067 €
2022		9 - JARDIM	LEXMAN	4 641 €

Figura 17 - Vendas MDH - Secção e Marca - GSB - referente a 2022.

- À semelhança do conceito GSB, o maior valor de vendas em termos de secção, em MSB, também é sanitário, no entanto a marca com maior valor de vendas é a Inspire, aqui efetivamente não existe uma correlação direta, pois esta marca está mais alocada e focada na secção de Iluminação e Decoração - neste caso a Inspire incide também nas secções como ferragens-arrumação, decoração, iluminação e sanitário.

Calendário Ano	Entidade Loja	Dimensões Secção	Dimensões Descrição MDH	Indicadores Vendas
2022		1 - MATERIAIS DE CONSTRUCAO	AXTON	8 895 €
2022		1 - MATERIAIS DE CONSTRUCAO	DEXTER	166 €
2022		1 - MATERIAIS DE CONSTRUCAO	LEROY MERLIN	16 €
2022		1 - MATERIAIS DE CONSTRUCAO	STANDERS	-9 €
2022		10 - FERRAGENS-ARRUMACAO	STANDERS	278 900 €
2022		10 - FERRAGENS-ARRUMACAO	SPACEO	107 979 €
2022		10 - FERRAGENS-ARRUMACAO	INSPIRE	32 355 €
2022		11 - PINTURA-DROGARIA	LUXENS	230 706 €
2022		11 - PINTURA-DROGARIA	AXTON	94 843 €
2022		11 - PINTURA-DROGARIA	DEXTER	91 855 €
2022		11 - PINTURA-DROGARIA	IMPACT	15 033 €
2022		11 - PINTURA-DROGARIA	DEXTER PRO	8 322 €
2022		11 - PINTURA-DROGARIA	EQUATION	3 994 €
2022		12 - DECORACAO	INSPIRE	304 704 €
2022		12 - DECORACAO	AXTON	754 €
2022		13 - ILUMINACAO	INSPIRE	280 532 €
2022		13 - ILUMINACAO	LEXMAN	168 508 €
2022		2 - CARPINTARIA-MADEIRA	ARTENS	316 682 €
2022		2 - CARPINTARIA-MADEIRA	AXTON	15 330 €
2022		2 - CARPINTARIA-MADEIRA	NATERIAL	10 803 €
2022		2 - CARPINTARIA-MADEIRA	SPACEO	7 841 €
2022		2 - CARPINTARIA-MADEIRA	DEXTER	362 €
2022		3 - ELECTRICIDADE E CANALIZACAO	LEXMAN	193 318 €
2022		3 - ELECTRICIDADE E CANALIZACAO	EQUATION	125 559 €
2022		3 - ELECTRICIDADE E CANALIZACAO	EVOLOGY	24 959 €
2022		3 - ELECTRICIDADE E CANALIZACAO	DEXTER	1 116 €
2022		3 - ELECTRICIDADE E CANALIZACAO	STANDERS	527 €
2022		4 - FERRAMENTAS	DEXTER	418 021 €
2022		4 - FERRAMENTAS	DEXTER PRO	37 216 €
2022		4 - FERRAMENTAS	DEXTER POWER	5 770 €
2022		4 - FERRAMENTAS	PRACTYL	2 119 €
2022		4 - FERRAMENTAS	LEROY MERLIN	1 968 €
2022		4 - FERRAMENTAS	LEXMAN	1 142 €
2022		4 - FERRAMENTAS	REDSTONE	498 €
2022		4 - FERRAMENTAS	DEXELL	40 €
2022		5 - CONFORTO E ENERGIAS RENOVAVEIS	EQUATION	183 905 €
2022		6 - CERAMICA	ARTENS	62 072 €
2022		6 - CERAMICA	STANDERS	165 €
2022		7 - SANITARIO	SENSEA	611 403 €
2022		7 - SANITARIO	INSPIRE	40 €
2022		8 - COZINHAS E ROUPEIROS	DELINIA ID	209 215 €
2022		8 - COZINHAS E ROUPEIROS	DELINIA	90 148 €
2022		8 - COZINHAS E ROUPEIROS	SPACEO	56 970 €
2022		8 - COZINHAS E ROUPEIROS	STANDERS	9 738 €
2022		9 - JARDIM	NATERIAL	287 763 €
2022		9 - JARDIM	GEOLIA	131 162 €
2022		9 - JARDIM	AXTON	54 933 €
2022		9 - JARDIM	STERWINS	46 421 €
2022		9 - JARDIM	LEXMAN	1 041 €

Figura 18 - Vendas MDH - Secção e Marca - MSB - referente a 2022.

- No conceito PROXI, a secção que mais vende é pintura-drogaria, sendo que existe uma correlação parcial em relação à marca que mais vende, neste caso a Dexter (a mesma incide também em secções como materiais de construção de construção, carpintaria-madeira, electricidade e canalização e ferramentas).

Calendário Ano	Entidade Loja	Dimensões Secção	Dimensões Descrição MDH	Indicadores Vendas
2022		1 - MATERIAIS DE CONSTRUCAO	DEXTER	432 €
2022		1 - MATERIAIS DE CONSTRUCAO	AXTON	67 €
2022		10 - FERRAGENS-ARRUMACAO	STANDERS	146 120 €
2022		10 - FERRAGENS-ARRUMACAO	SPACEO	41 267 €
2022		10 - FERRAGENS-ARRUMACAO	INSPIRE	11 560 €
2022		11 - PINTURA-DROGARIA	LUXENS	124 871 €
2022		11 - PINTURA-DROGARIA	AXTON	60 190 €
2022		11 - PINTURA-DROGARIA	DEXTER	52 684 €
2022		11 - PINTURA-DROGARIA	IMPACT	9 826 €
2022		11 - PINTURA-DROGARIA	DEXTER PRO	4 131 €
2022		11 - PINTURA-DROGARIA	EQUATION	2 117 €
2022		12 - DECORACAO	INSPIRE	83 446 €
2022		12 - DECORACAO	AXTON	698 €
2022		13 - ILUMINACAO	INSPIRE	98 093 €
2022		13 - ILUMINACAO	LEXMAN	69 092 €
2022		2 - CARPINTARIA-MADEIRA	ARTENS	102 394 €
2022		2 - CARPINTARIA-MADEIRA	AXTON	7 699 €
2022		2 - CARPINTARIA-MADEIRA	NATERIAL	3 589 €
2022		2 - CARPINTARIA-MADEIRA	SPACEO	2 824 €
2022		2 - CARPINTARIA-MADEIRA	DEXTER	376 €
2022		3 - ELECTRICIDADE E CANALIZACAO	LEXMAN	110 941 €
2022		3 - ELECTRICIDADE E CANALIZACAO	EQUATION	70 256 €
2022		3 - ELECTRICIDADE E CANALIZACAO	EVOLGY	23 066 €
2022		3 - ELECTRICIDADE E CANALIZACAO	DEXTER	520 €
2022		3 - ELECTRICIDADE E CANALIZACAO	STANDERS	317 €
2022		4 - FERRAMENTAS	DEXTER	220 329 €
2022		4 - FERRAMENTAS	DEXTER PRO	17 152 €
2022		4 - FERRAMENTAS	DEXTER POWER	2 236 €
2022		4 - FERRAMENTAS	PRACTYL	2 050 €
2022		4 - FERRAMENTAS	LEROY MERLIN	1 785 €
2022		4 - FERRAMENTAS	LEXMAN	504 €
2022		4 - FERRAMENTAS	DEXELL	49 €
2022		5 - CONFORTO E ENERGIAS RENOVAVEIS	EQUATION	122 184 €
2022		6 - CERAMICA	ARTENS	7 775 €
2022		7 - SANITARIO	SENSEA	234 445 €
2022		7 - SANITARIO	INSPIRE	-12 €
2022		8 - COZINHAS E ROUPEIROS	DELINIA	36 348 €
2022		8 - COZINHAS E ROUPEIROS	SPACEO	16 176 €
2022		8 - COZINHAS E ROUPEIROS	DELINIA ID	3 615 €
2022		8 - COZINHAS E ROUPEIROS	STANDERS	309 €
2022		9 - JARDIM	NATERIAL	94 260 €
2022		9 - JARDIM	GEOLIA	52 512 €
2022		9 - JARDIM	STERWINS	16 032 €
2022		9 - JARDIM	AXTON	15 065 €
2022		9 - JARDIM	LEXMAN	100 €

Figura 19 - Vendas MDH - Secção e Marca - PROXI - referente a 2022.

- A tipologia que apresenta maior margem líquida percentual é a PROXI com 41.76%, mas é também a que representa a maior fatia de custos influenciáveis - 26.72% em 2022. Em termos de resultado operacional, a loja que mostra maior rentabilidade percentual (comparativamente), é a tipologia MSB com 4.95%, sendo o conceito com menor performance a tipologia GSB, com um resultado operacional negativo de -4.35%.

	AcumDez21		AcumDez22 Objectivo		AcumDez22		Variação AcumDez22 vs AcumDez21			Variação AcumDez22 vs AcumDez22 Objectivo		
	€	% V s/IVA	€	% V s/IVA	€	% V s/IVA	Prog. %	Var. €	Var. Pts	Prog. %	Var. €	Var. Pts
GSB												
Volume de venda Total	16 852 038	122,77%	40 001 333	122,75%	35 220 527	122,76%	109,00%	18 368 489	0,00	-11,95%	-4 780 806	0,01
Volume de vendas sem IVA	13 726 792	100,00%	32 587 716	100,00%	28 689 710	100,00%	109,01%	14 962 918	0,00	-11,96%	-3 898 005	0,00
Margem s/Vendas	4 114 079	29,97%	9 695 744	29,75%	7 974 044	27,79%	93,82%	3 859 965	-2,18	-17,76%	-1 721 700	-1,96
Serviços a Clientes	-27 655	-0,20%	-146 653	-0,45%	-139 239	-0,49%	-403,49%	-111 584	-0,28	5,06%	7 414	-0,04
Gastos sobre mercadorias	-385 358	-2,81%	-810 491	-2,49%	-709 940	-2,47%	-84,23%	-324 581	0,33	12,41%	100 552	0,01
VRM	-694 923	-5,06%	0	0,00%	-75 489	-0,26%	89,14%	619 434	4,80	-	-75 489	-0,26
Cheques prenda, fidelidade e crédito	-71 649	-0,52%	-78 488	-0,24%	-26 344	-0,09%	63,23%	45 306	0,43	66,44%	52 145	0,15
Aging + AVS	-8 437	-0,06%	-6 000	-0,02%	-30 245	-0,11%	-258,48%	-21 808	-0,04	-404,08%	-24 245	-0,09
Desvalorização de stock de inventário	0	0,00%	0	0,00%	-133 226	-0,46%	-	-133 226	-0,46	-	-133 226	-0,46
Resultado de BFR	69 603	0,51%	195 019	0,60%	190 945	0,67%	174,33%	121 341	0,16	-2,09%	-4 074	0,07
Margem Líquida	5 038 924	36,71%	12 195 722	37,42%	9 803 866	34,17%	94,56%	4 764 943	-2,54	-19,61%	-2 391 856	-3,25
Custos com pessoal	-2 557 471	-18,63%	-3 949 854	-12,12%	-3 556 378	-12,40%	-39,06%	-998 907	6,24	9,96%	393 476	-0,28
Deslocações e Viagens	-33 687	-0,25%	-35 350	-0,11%	-90 306	-0,31%	-168,08%	-56 619	-0,07	-155,46%	-54 956	-0,21
Formação	-21 718	-0,16%	-21 572	-0,07%	-31 346	-0,11%	-44,33%	-9 628	0,05	-45,31%	-9 774	-0,04
Publicidade	-147 844	-1,08%	-380 143	-1,17%	-365 192	-1,27%	-147,01%	-217 348	-0,20	3,93%	14 952	-0,11
Conservação edifício	-27 740	-0,20%	-38 785	-0,12%	-65 715	-0,23%	-136,89%	-37 975	-0,03	-69,44%	-26 931	-0,11
Custos de material	-140 979	-1,03%	-176 141	-0,54%	-358 128	-1,25%	-154,03%	-217 149	-0,22	-103,32%	-181 986	-0,71
Custos de gestão	-147 460	-1,07%	-213 947	-0,66%	-291 971	-1,02%	-98,00%	-144 511	0,06	-36,47%	-78 024	-0,36
Informática e caixas	-204 939	-1,49%	-473 901	-1,45%	-423 499	-1,48%	-106,65%	-218 560	0,02	10,64%	50 402	-0,02
Custos Influenciáveis	-4 230 933	-30,82%	-6 860 244	-21,05%	-6 872 326	-23,95%	-62,43%	-2 641 393	6,87	-0,18%	-12 081	-2,90
Margem-custos influenciáveis	807 991	5,89%	5 335 478	16,37%	2 931 541	10,22%	262,82%	2 123 550	4,33	-45,06%	-2 403 938	-6,15
Resultados extraordinários	-404 563	-2,95%	0	0,00%	240	0,00%	100,06%	404 803	2,95	-	240	0,00
Taxas e seguros	-27 487	-0,20%	-26 172	-0,08%	-70 666	-0,25%	-157,08%	-43 178	-0,05	-170,00%	-44 494	-0,17
Rendas	-186 990	-1,36%	-369 132	-1,13%	-383 982	-1,34%	-105,35%	-196 993	0,02	-4,02%	-14 850	-0,21
Custos Não Influenciáveis	-2 777 394	-20,23%	-4 310 278	-13,23%	-4 178 744	-14,57%	-50,46%	-1 401 350	5,67	3,05%	131 534	-1,34
Resultado Operacional	-1 969 403	-14,35%	1 025 200	3,15%	-1 247 204	-4,35%	36,67%	722 199	10,00	-221,65%	-2 272 404	-7,49

Figura 20 - Conta de exploração - GSB - referente a 2021 e 2022.

	AcumDez21		AcumDez22 Objectivo		AcumDez22		Variação AcumDez22 vs AcumDez21			Variação AcumDez22 vs AcumDez22 Objectivo		
	€	% V s/IVA	€	% V s/IVA	€	% V s/IVA	Prog. %	Var. €	Var. Pts	Prog. %	Var. €	Var. Pts
MSB												
Volume de venda Total	11 632 007	122,59%	12 354 815	122,57%	11 111 691	122,67%	-4,47%	-520 317	0,08	-10,06%	-1 243 124	0,10
Volume de vendas sem IVA	9 488 635	100,00%	10 079 637	100,00%	9 057 944	100,00%	-4,54%	-430 692	0,00	-10,14%	-1 021 693	0,00
Margem s/Vendas	3 105 488	32,73%	3 354 007	33,28%	2 783 995	30,74%	-10,35%	-321 493	-1,99	-16,99%	-570 012	-2,54
Serviços a Clientes	-16 949	-0,18%	-18 204	-0,18%	-29 009	-0,32%	-71,15%	-12 060	-0,14	-59,35%	-10 805	-0,14
Gastos sobre mercadorias	-182 349	-1,92%	-217 263	-2,16%	-160 194	-1,77%	12,15%	22 154	0,15	26,27%	57 069	0,39
VRM	-6 799	-0,07%	0	0,00%	-98 489	-1,09%	-1348,52%	-91 690	-1,02	-	-98 489	-1,09
Cheques prenda, fidelidade e crédito	-16 768	-0,18%	-24 455	-0,24%	-6 925	-0,08%	58,70%	9 843	0,10	71,68%	17 531	0,17
Aging + AVS	-6 435	-0,07%	-4 595	-0,05%	-98	0,00%	98,47%	6 337	0,07	97,86%	4 497	0,04
Desvalorização de stock de inventário	0	0,00%	0	0,00%	-13 555	-0,15%	-	-13 555	-0,15	-	-13 555	-0,15
Resultado de BFR	31 454	0,33%	64 588	0,64%	19 344	0,21%	-38,50%	-12 110	-0,12	-70,05%	-45 244	-0,43
Margem Líquida	3 973 441	41,88%	4 225 626	41,92%	3 575 510	39,47%	-10,01%	-397 931	-2,40	-15,39%	-650 116	-2,45
Custos com pessoal	-1 150 517	-12,13%	-1 235 244	-12,25%	-1 180 327	-13,03%	-2,59%	-29 811	-0,91	4,45%	54 917	-0,78
Deslocações e Viagens	-12 527	-0,13%	-25 150	-0,25%	-26 078	-0,29%	-108,18%	-13 551	-0,16	-3,69%	-928	-0,04
Formação	-11 672	-0,12%	-9 111	-0,09%	-9 154	-0,10%	21,57%	2 518	0,02	-0,48%	-43	-0,01
Publicidade	-92 823	-0,98%	-122 333	-1,21%	-105 797	-1,17%	-13,98%	-12 974	-0,19	13,52%	16 536	0,05
Conservação edifício	-35 091	-0,37%	-52 800	-0,52%	-42 609	-0,47%	-21,42%	-7 518	-0,10	19,30%	10 191	0,05
Custos de material	-49 833	-0,53%	-69 453	-0,69%	-62 121	-0,69%	-24,66%	-12 289	-0,16	10,56%	7 331	0,00
Custos de gestão	-65 758	-0,69%	-90 518	-0,90%	-90 862	-1,00%	-38,18%	-25 103	-0,31	-0,38%	-344	-0,11
Informática e caixas	-113 329	-1,19%	-138 016	-1,37%	-112 038	-1,24%	1,14%	1 291	-0,04	18,82%	25 979	0,13
Custos Influenciáveis	-1 908 493	-20,11%	-2 130 166	-21,13%	-2 093 864	-23,12%	-9,71%	-185 371	-3,00	1,70%	36 302	-1,98
Margem-custos influenciáveis	2 064 948	21,76%	2 095 460	20,79%	1 481 646	16,36%	-28,25%	-583 302	-5,40	-29,29%	-613 815	-4,43
Resultados extraordinários	0	0,00%	0	0,00%	55	0,00%	-	55	0,00	-	55	0,00
Taxas e seguros	-27 985	-0,29%	-27 128	-0,27%	-31 690	-0,35%	-13,24%	-3 705	-0,05	-16,81%	-4 561	-0,08
Rendas	8 173	0,09%	9 000	0,09%	11 241	0,12%	37,55%	3 069	0,04	24,90%	2 241	0,03
Custos Não Influenciáveis	-1 071 807	-11,30%	-1 089 378	-10,81%	-1 033 550	-11,41%	3,57%	38 257	-0,11	5,12%	55 828	-0,60
Resultado Operacional	993 141	10,47%	1 006 083	9,98%	448 096	4,95%	-54,88%	-545 045	-5,52	-55,46%	-557 986	-5,03

Figura 21 - Conta de exploração - MSB - referente a 2021 e 2022.

	AcumDez21		AcumDez22 Objectivo		AcumDez22		Variação AcumDez22 vs AcumDez21			Variação AcumDez22 vs AcumDez22 Objectivo		
	€	% V s/IVA	€	% V s/IVA	€	% V s/IVA	Prog. %	Var. €	Var. Pts	Prog. %	Var. €	Var. Pts
Volume de venda Total	4 676 031	122,59%	5 019 063	123,52%	4 509 721	122,62%	-3,56%	-166 310	0,03	-10,15%	-509 342	-0,90
Volume de vendas sem IVA	3 814 258	100,00%	4 063 456	100,00%	3 677 770	100,00%	-3,58%	-136 488	0,00	-9,49%	-385 686	0,00
Margem s/Vendas	1 315 261	34,48%	1 434 379	35,30%	1 201 213	32,66%	-8,67%	-114 047	-1,82	-16,26%	-233 165	-2,64
Serviços a Clientes	-8 822	-0,23%	-4 574	-0,11%	-3 289	-0,09%	62,72%	5 533	0,14	28,09%	1 285	0,02
Gastos sobre mercadorias	-38 255	-1,00%	-72 032	-1,77%	-48 045	-1,31%	-25,59%	-9 789	-0,30	33,30%	23 988	0,47
VRM	-83 326	-2,18%	0	0,00%	-3 786	-0,10%	95,46%	79 540	2,08	-	-3 786	-0,10
Cheques prenda, fidelidade e crédito	-6 359	-0,17%	-9 573	-0,24%	-3 563	-0,10%	43,97%	2 796	0,07	62,78%	6 009	0,14
Aging + AVS	-2 013	-0,05%	-8 043	-0,20%	-3 604	-0,10%	-79,04%	-1 591	-0,05	55,20%	4 440	0,10
Desvalorização de stock de inventário	-11 112	-0,29%	0	0,00%	-7 619	-0,21%	31,43%	3 493	0,08	-	-7 619	-0,21
Resultado de BFR	-29 413	-0,77%	-30 235	-0,74%	-36 929	-1,00%	-25,55%	-7 515	-0,23	-22,14%	-6 693	-0,26
Margem Líquida	1 684 582	44,17%	1 909 735	47,00%	1 535 927	41,76%	-8,82%	-148 655	-2,40	-19,57%	-373 808	-5,24
Custos com pessoal	-503 571	-13,20%	-503 412	-12,39%	-528 625	-14,37%	-4,98%	-25 053	-1,17	-5,01%	-25 213	-1,98
Deslocações e Viagens	-1 513	-0,04%	-4 136	-0,10%	-16 405	-0,45%	-984,03%	-14 892	-0,41	-296,68%	-12 269	-0,34
Formação	-7 297	-0,19%	-2 808	-0,07%	-5 990	-0,16%	17,91%	1 307	0,03	-113,32%	-3 182	-0,09
Publicidade	-41 539	-1,09%	-50 652	-1,25%	-47 310	-1,29%	-13,89%	-5 771	-0,20	6,60%	3 342	-0,04
Conservação edifício	-14 006	-0,37%	-14 909	-0,37%	-20 450	-0,56%	-46,01%	-6 444	-0,19	-37,17%	-5 541	-0,19
Custos de material	-16 777	-0,44%	-14 740	-0,36%	-35 545	-0,97%	-111,87%	-18 768	-0,53	-141,15%	-20 805	-0,60
Custos de gestão	-53 065	-1,39%	-53 352	-1,31%	-60 835	-1,65%	-14,64%	-7 770	-0,26	-14,03%	-7 484	-0,34
Informática e caixas	-61 893	-1,62%	-65 028	-1,60%	-47 755	-1,30%	22,84%	14 138	0,32	26,56%	17 274	0,30
Custos Influenciáveis	-904 585	-23,72%	-912 482	-22,46%	-982 695	-26,72%	-8,63%	-78 110	-3,00	-7,69%	-70 213	-4,26
Margem-custos influenciáveis	779 997	20,45%	997 253	24,54%	553 231	15,04%	-29,07%	-226 765	-5,41	-44,52%	-444 021	-9,50
Resultados extraordinários	0	0,00%	0	0,00%	29	0,00%	-	29	0,00	-	29	0,00
Taxas e seguros	-4 534	-0,12%	-3 895	-0,10%	-6 708	-0,18%	-47,95%	-2 174	-0,06	-72,20%	-2 812	-0,09
Rendas	-188 667	-4,95%	-201 160	-4,95%	-187 596	-5,10%	0,57%	1 071	-0,15	6,74%	13 564	-0,15
Custos Não Influenciáveis	-425 691	-11,16%	-447 274	-11,01%	-417 626	-11,36%	1,89%	8 064	-0,19	6,63%	29 648	-0,35
Resultado Operacional	354 306	9,29%	549 979	13,53%	135 605	3,69%	-61,73%	-218 701	-5,60	-75,34%	-414 374	-9,85

Figura 22 - Conta de exploração - PROXI - referente a 2021 e 2022.

5.1. Discussão de Resultados e Possíveis Propostas

O objetivo principal deste projecto empresa é estudar o impacto da marca própria no índice de rentabilidade das empresas de retalho. Através da análise do desempenho das diferentes tipologias de loja, verifica-se efetivamente que existem comportamentos distintos em termos de performance, sendo necessária uma monitorização constante e adaptação ao mercado, cliente e tendências, quer locais, quer globais.

Perante a verificação de diferentes desempenhos em termos de tipologia de loja e de modo a poder equilibrar as respectivas rentabilidades de cada uma, eis algumas das propostas para possíveis melhorias:

Loja GSB

- Ação: aumento da oferta na secção de sanitário de artigos da marca Sensea - diminuição das oferta das marcas de fornecedor.
- Objetivo: aumento da margem líquida e por conseguinte possibilitar aumento do resultado operacional.

- Calendarização: de 01 de Janeiro a 31 de Março do ano seguinte ao fecho de contas (ação realizada no primeiro trimestre, após término do mesmo, verificação e monitorização do resultado, verificando se faria sentido continuar ou voltar à estratégia de oferta anterior).

Loja GSB

- Ação: aumento da oferta na secção de pintura-drogaria de artigos da marca Dexter - diminuição das oferta das marcas de fornecedor.
- Objetivo: aumento da margem líquida e por conseguinte possibilitar aumento do resultado operacional.
- Calendarização: de 01 de Janeiro a 31 de Março do ano seguinte ao fecho de contas (ação realizada no primeiro trimestre, após término do mesmo, verificação e monitorização do resultado, verificando se faria sentido continuar ou voltar à estratégia de oferta anterior).

Loja GSB

- Ação: aumento da oferta na secção de carpintaria-madeira de artigos da marca Artens - diminuição das oferta das marcas de fornecedor.
- Objetivo: aumento da margem líquida e por conseguinte possibilitar aumento do resultado operacional.
- Calendarização: de 01 de Janeiro a 31 de Março do ano seguinte ao fecho de contas (ação realizada no primeiro trimestre, após término do mesmo, verificação e monitorização do resultado, verificando se faria sentido continuar ou voltar à estratégia de oferta anterior).

Loja GSB

- Ação: aumento da oferta na secção de cerâmica de artigos da marca Artens - diminuição das oferta das marcas de fornecedor.
- Objetivo: aumento da margem líquida e por conseguinte possibilitar aumento do resultado operacional.
- Calendarização: de 01 de Janeiro a 31 de Março do ano seguinte ao fecho de contas (ação realizada no primeiro trimestre, após término do mesmo, verificação e monitorização do resultado, verificando se faria sentido continuar ou voltar à estratégia de oferta anterior).

Loja GSB

- Ação: Ação: aumento da oferta na secção de cozinha e roupeiros de artigos da marca Delinia ID - diminuição das oferta das marcas de fornecedor.
- Objetivo: aumento da margem líquida e por conseguinte possibilitar aumento do resultado operacional.
- Calendarização: de 01 de Janeiro a 31 de Março do ano seguinte ao fecho de contas (ação realizada no primeiro trimestre, após término do mesmo, verificação e monitorização do resultado, verificando se faria sentido continuar ou voltar à estratégia de oferta anterior).

Loja MSB

- Ação: Ação: aumento da oferta na secção de iluminação de artigos da marca Inspire - diminuição das oferta das marcas de fornecedor.
- Objetivo: aumento da margem líquida e por conseguinte possibilitar aumento do resultado operacional.
- Calendarização: de 01 de Janeiro a 31 de Março do ano seguinte ao fecho de contas (ação realizada no primeiro trimestre, após término do mesmo, verificação e monitorização do resultado, verificando se faria sentido continuar ou voltar à estratégia de oferta anterior).

Loja MSB

- Ação: Ação: aumento da oferta na secção de sanitário de artigos da marca Sensea - diminuição das oferta das marcas de fornecedor.
- Objetivo: aumento da margem líquida e por conseguinte possibilitar aumento do resultado operacional.
- Calendarização: de 01 de Janeiro a 31 de Março do ano seguinte ao fecho de contas (ação realizada no primeiro trimestre, após término do mesmo, verificação e monitorização do resultado, verificando se faria sentido continuar ou voltar à estratégia de oferta anterior).

Loja MSB

- Ação: Ação: aumento da oferta na secção de pintura-drogaria de artigos da marca Dexter - diminuição das oferta das marcas de fornecedor.
- Objetivo: aumento da margem líquida e por conseguinte possibilitar aumento do resultado operacional.
- Calendarização: de 01 de Janeiro a 31 de Março do ano seguinte ao fecho de contas (ação realizada no primeiro trimestre, após término do mesmo, verificação e monitorização do resultado, verificando se faria sentido continuar ou voltar à estratégia de oferta anterior).

Loja PROXI

- Ação: apesar de ser a tipologia de loja com maior margem percentual, o seu Resultado Operacional não é o maior, ou seja, neste caso poderá ser benéfico uma revisão dos seus custos influenciáveis (nomeadamente custos com pessoal - revisão/adequação/adaptação da estrutura de loja).
- Objetivo: revisão de custos operacionais.
- Calendarização: de 01 de Janeiro a 31 de Março do ano seguinte ao fecho de contas (ação realizada no primeiro trimestre após término do mesmo, verificação e monitorização do resultado, verificando o índice de produtividade de loja e se faria sentido continuar ou voltar à estratégia de custos anterior).

6 | Conclusões

6.1. Contribuições teóricas

Os resultados verificados estão correlacionados com a literatura abordada. O estudo de Lukić (2009), é também baseado em dados e analisa como o desenvolvimento das marcas próprias impactam o desempenho financeiro dos retalhistas e mostra que marcas próprias geralmente têm margens superiores em relação às marcas de fabricantes. A adoção estratégica de marcas próprias reforça o posicionamento competitivo, impulsionando lucro operacional, o controlo direto sobre o preço, qualidade e promoções permite margens melhores, ao mesmo tempo que cria dependência mais forte do consumidor às lojas, no entanto deve-se manter um equilíbrio, pois o crescimento de quota parte de mercado de marcas próprias pode diminuir margens unitárias globais se não for gerido cuidadosamente (existe um ponto de saturação onde o benefício marginal declina).

O estudo do equilíbrio e da gestão entre marca própria e marcas de fabricantes, segundo Ailawadi, & Gedenk (2001) faz todo o sentido no negócio em si, pois explora se os consumidores sensíveis ao valor (aqueles que valorizam sobretudo uma boa relação qualidade-preço), usam marcas próprias e promoções de marcas nacionais da mesma forma, ou seja, investiga se esses dois mecanismos atraem os mesmos segmentos de consumidores e até que ponto isso cria conflito de canal entre fabricantes e retalhistas

Este estudo teve como objetivo complementar os estudos existentes na área, tentando contribuir e desconstruir a complexidade do tema, recolhendo essencialmente os dados da empresa Leroy Merlin. Os dados recolhidos através da metodologia quantitativa permitiram obter a performance referente a 3 tipologias de loja. Esta análise forneceu alguns dados consensuais essenciais entre cada loja, permitindo-nos compreender as melhores estratégias que os retalhistas devem seguir para aumentar a rentabilidade e performance do negócio através da uma exploração das marcas próprias, mas acima de tudo da monitorização de um equilíbrio entre marcas próprias e marcas de fabricantes.

6.2. Implicações para a Gestão

Podemos concluir que apesar das limitações comparativas (como por exemplo no caso da tipologia GSB), nomeadamente na transição do ano de 2021 para 2022 em termos de performance (dados insuficientes de vendas), os objetivos propostos foram alcançados, ou

seja, é possível verificar que as marcas próprias têm um impacto directo no índice de rentabilidade das empresas de retalho, sendo que esse mesmo impacto deve ser monitorizado, equilibrado e ajustado ao longo do tempo.

Em suma, nas 3 tipologias de loja, existem seções e marcas que influenciam a rentabilidade do negócio, mediante o seu peso de vendas (marcas que libertam mais margem em relação a outras) - existe efetivamente uma influência clara nos índices de rentabilidade por parte das MDH no desempenho do negócio. O resultado operacional pode variar mediante fatores externos (por exemplo e neste caso, o Covid-19) e fatores internos (tipologia de gestão de cada rubrica e estilo de gestor de cada loja). No entanto, verifica-se que, apesar de as MDH conseguirem atenuar a perda de resultado operacional, é a gestão de um equilíbrio entre MDH e marcas de fabricante que vai ditando o sucesso de conceito e exemplo disso é o comparativo entre MSB e PROXI. Apesar do conceito PROXI ter uma maior parte de mercado de MDH, e o conceito MSB ter um percentual ligeiramente superior de parte de mercado de marcas de fornecedor, é a tipologia MSB que apresenta maior rentabilidade, perante os fatores analisados.

7| Limitações

Apesar de a Leroy Merlin Portugal ter amavelmente cedido dados para a realização deste projeto-empresa, referente a três conceitos de loja distintos da região de Lisboa, o estudo revela carência de um maior acesso a mais dados, para assim poder levar a mais esclarecidas conclusões:

- Acesso apenas a 3 lojas, de apenas uma regional de Portugal, tornando a performance analisada nas mais variadas rubricas e MDH muito limitada. Seria interessante realizar uma comparação entre regiões do país, mas mais importante ainda comparar a performance de cada formato, ou seja, mesmo entre lojas GSB (grande formato), lojas MSB (médio formato) e PROXI (pequeno formato). O desempenho poderá variar imensamente;
- Ter acesso a dados de vendas de MDH e contas de exploração referente apenas a 2 anos (2021 e 2022 respectivamente);
- Dados referentes a vendas MDH - secção e marca - apenas referentes ao ano de 2022 (limitando a comparabilidade em relação ao ano anterior e mesmo performance de outros anos);
- As marcas de fornecedor de cada tipologia de loja apenas apresentam dados gerais e não específicos, por secção ou mesmo marca;
- O facto de serem contas de exploração de anos de pandemia e pós-pandemia, que foram anos de volatilidade em termos de performance imensas e por conseguintes contas de exploração fora do comum;
- Falta de detalhe das rubricas das contas de exploração das lojas abordadas, ou seja, apenas se consegue verificar rubricas gerais e não específicas ou detalhadas;
- Uma das tipologias - neste caso a GSB (loja de grande formato) - apresenta uma conta de exploração "incompleta" ou "limitada" no ano de 2021, ou seja, ou será uma loja nova tendo sido inaugurada a meio desse mesmo ano ou, por algum motivo desconhecido, terá estado encerrada.

8| Bibliografia

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.
- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
https://www.academia.edu/2555384/Managing_brand_equity_Capitalizing_on_the_value_of_a_brand_name
- Abril, C., & Rodriguez-Cánovas, B. (2016). Marketing mix effects on private labels brand equity. *European Journal of Management and Business Economics*.
<https://doi.org/10.1016/j.redeen.2016.09.003>
- Ackerman, L. (1997). *Retailing: The Evolution of a Concept*. New York: Wiley.
- Ailawadi, K. L., & Harlam, B. A. (2004). An empirical analysis of the determinants of retail margins: The role of store-brand share. *Journal of Marketing*.
<https://faculty.tuck.dartmouth.edu/images/uploads/faculty/kusum-ailawadi/JMRETA~1.PDF>
- Ailawadi, K. L., Neslin, S. A., & Gedenk, K. (2001). Pursuing the value-conscious consumer: Store brands versus national brand promotions. *Journal of Marketing*.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.65.1.71.18132>
- Andajani, E. (2015). Understanding Customer Experience Management in Retailing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.082>
- Brazauskaitė, I., Auruškevičienė, V., & Gerbutavičienė, R. (2014). Private label management in retail: the concept, consumer profiling and competition with national brands. Systematic review of main findings. *Management of Organizations: Systematic Research*.
https://www.researchgate.net/publication/284486731_Private_label_management_in_retail_the_concept_consumer_profiling_and_competition_with_national_brands_Systematic_review_of_main_findings
- Burt, S. (2000). *Retailing: An Introduction*. London: Cengage Learning.
- Calvo-Porrá, C., & Lévy-Mangin, J. (2014) *Private label brands: major perspective of two customer-based brand equity models*. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research.
https://www.researchgate.net/publication/255698304_Private_Label_Brands_Major_Perspective_of_two_Customer-Based_Brand_Equity_Models
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2013). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Routledge.

Consumer Guidance (2022). Disponível em:

<https://www.cgip.pt/tests/os-hipermercados-preferidos-dos-portugueses-em-2022/>.

Dia de consulta em 21 de Julho de 2025.

Do Mar, D. (2023) *Marca própria pesa 39,1% nas vendas do retalho alimentar, o valor mais elevado em 12 anos*. Disponível em:

<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/comercio/detalhe/marca-propria-pesa-391-nas-vendas-do-retalho-alimentar-o-valor-mais-elevado-em-12-anos>. Dia de consulta: 20 de Outubro de 2024.

Estudo Daymon (2023): *Fornecedores de Marca Própria em Portugal: Um contexto desafiante*.

Disponível em:

<https://www.distribuicao hoje.com/producao/estudo-daymon-2023-marca-propria/>. Dia de consulta: 30 de Outubro de 2024.

Farinha, R. (2009). O Impacto das Marcas Próprias no Consumo das Famílias (Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School). *Repositório do Instituto Universitário de Lisboa*.

<https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1780/1/O%20impacto%20das%20marcas%20pr%C3%B3prias%20no%20or%C3%A7amento%20das%20fam%C3%ADlias.pdf>

Ganhão, C. (2023) *Marcas próprias já representam cerca de 45% da fatura do supermercado*.

Disponível em:

<https://www.imagensdemarca.pt/artigo/marcas-proprias-ja-representam-cerca-de-45percent-da-fatura-do-supermercado/>. Dia de consulta: 30 de Outubro de 2024.

Gil-Cordero, E., Rondan-Cataluña, F. J., & Rey-Moreno, M. (2021). Premium Private Label strategies: social networks and traditional perspectives. *Journal of Innovation and Knowledge*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.06.003>

Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*.

<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>

Hoch, S., & Banerji, S. (1993). When do private labels succeed? *Sloan Management Review*.

<https://sloanreview.mit.edu/article/when-do-private-labels-succeed/>

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity.

Journal of Marketing.

<https://people.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2015/Session%203/Keller.pdf>

Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson Education.

Kenton, W. (2021). *Generic Brand: Definition, types, Vs Store Brand*.

Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/g/generic-brand.asp?utm>. Dia de consulta: 20 de Julho de 2025.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. Prentice Hall.

Kotler, P. (2011). *Marketing Management*. Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.

Kumar, N., & Steenkamp, J. B. E. M. (2007). Private label strategy: How to meet the store brand challenge. *Harvard Business Review Press*.

https://www.researchgate.net/publication/315757930_Private_Label_Strategy_How_to_Meet_the_Store_Brand_Challenge

Kumar, S., & Kothari, M. (2015). A Study on Consumer Perception Regarding Private Label Branding in India. *European Journal of Business and Management Online*.

<https://core.ac.uk/download/pdf/234626439.pdf>

Levy, M., & Weitz, B. A. (2012). *Retailing Management*. McGraw-Hill Education.

Lindstrom, M. (2024). *Brand Sense: os segredos sensoriais que nos levam a comprar*. Lua de Papel.

Lindstrom, M. (2017). *Small Data: as pequenas pistas que revelam grandes tendências*. Gestão Plus.

Lobo, A. (2017). A Importância das Estratégias de Comunicação nas Marcas Fast Fashion: Estudo de Caso Zara vs H&M (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho). *Repositório da Escola de Engenharia*.

https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/59106/1/1Disserta%C3%A7%C3%A3o%2Bde%2BMestrado_Anabela%2Bda%2BCunha%2BLobo_2017.pdf

Lukić, R. (2011). The Effect of Private Brands on Business Performance in Retail. *University of Belgrade*.

<https://www.researchgate.net/publication/227490103>

Marketeer (2025). *Dois Retalhistas Portugueses entre Finalistas a prémio europeu de marca própria*. Disponível em:

<https://marketeer.sapo.pt/dois-retalhistas-portugueses-entre-finalistas-a-premio-europeu-de-marca-propria/>?. Dia de consulta 21 de Julho de 2025.

Mandal, P. (2021). Marketing of private labels: Strategies and initiatives. *International Journal of business and automation*.

https://www.researchgate.net/publication/348132067_Marketing_of_Private_Labels_Strategies_and_Initiatives

- Maurya, U. K., & Mishra, P. (2012). What is a brand? A Perspective on Brand Meaning. *European Journal of Business and Management*.
<http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/1322>
- Morgado, D. (2023). Proposition of Customer Value in a LifeTime Perspective for FMCG Retailers (Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School). *Repositório do Instituto Universitário de Lisboa*.
https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/31021/1/master_diogo_martins_morgado.pdf
- Netemeyer, R. G., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., Ricks, J., & Wirth, F. (2004). Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity. *Journal of Business Research*.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00303-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00303-4)
- Noormann, P., & Tillmanns, S. (2017). Drivers of private-label purchase behavior across quality tiers and product categories. *Journal of Business Economics*.
<https://d-nb.info/1118929292/34>
- Olbrich, R., Hundt, M., & Jansen, H. C. (2016). Proliferation of Private Labels in Food Retailing: A Literature Overview. *International Journal of Marketing Studies*.
<https://doi.org/10.5539/ijms.v8n6p63>
- Pereira, S. (2025). *Retalhistas reforçam marca própria para dar preço ao consumidor*. Disponível em:
<https://www.dn.pt/economia/retalhistas-refor%C3%A7am-marca-pr%C3%B3pria-para-dar-pre%C3%A7o-ao-consumidor?> Dia de consulta 21 de Julho de 2025.
- Plataforma interna Leroy Merlin (2025). Disponível em:
<https://sites.google.com/leroymerlin.pt/wiki-soma/inicio>. Dia de Consulta: 15 de Março 2025.
- Plataforma interna de formação Leroy Merlin - CAMPUS LM (2025). Disponível em:
https://lmppt.csod.com/LMS/catalog/Welcome.aspx?tab_page_id=-67&tab_id=-1. Dia de consulta: 15 de Março de 2025.
- Poturak, M. (2016). Impact of a Brand on Consumer Decision-making Process. *European Journal of Economic Studies*. <https://doi.org/10.13187/es.2016.17.405>
- Rodrigues, C. (2024) *Portugal é o país da Europa com o maior crescimento da marca própria*. Disponível em:
<https://grandeconsumo.com/portugal-e-o-pais-da-europa-com-o-maior-crescimento-da-marca-propria/>. Dia de consulta: 30 de Outubro de 2024.

- Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R. (2020). How the COVID-19 Pandemic May Change the World of Retailing. *Journal of Retailing*. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.04.002>
- Rousseau, J. A. (2017). *Resiliência do Comércio: as Lojas Centenárias de Lisboa*. Principia.
- Site Adeo (2024). Disponível em: <https://www.adeo.com/>. Dia de consulta: 15 de Outubro de 2024.
- Site Leroy Merlin (2024). Disponível em: <https://www.leroymerlin.pt/>. Dia de consulta: 15 de Outubro de 2024.
- Steenkamp, J. B. E. M. (2014). How global brands compete. *Harvard Business Review*.
https://www.researchgate.net/publication/263123409_How_global_brands_create_firm_value_The_4V_model
- Underhill, P. (2008). *A Ciência das Compras*. Gestão Plus Edições.
- Uniprojecta (2023). Disponível em:
<https://pt.uniprojecta.com/diferen%C3%A7as-entre-supermercado-e-hipermercado/>. Dia de consulta 21 de Julho de 2025.
- Xara-Brasil. D. (2015). Os Retalhistas Alimentares, as Marcas de Distribuidor e a Geração de Capital da Marca (Tese de Doutoramento, Universidade de Évora). *Repositório do Instituto de Investigação e Formação Avançada*.
<https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/14737/1/Tese%20Duarte%20Xara%20Brasil%20FEV2015.pdf>

9| Anexos

Anexo I - História Cronológica do Retail

- 1940 – 1ª Patente de carrinho de compras.
- 1952 – 1ª Patente de código de barras.
- 1959 – 1º Teste de utilização de código de barras no Retail.
- 1961 – Super Saldanha - Portugal.
- 1962 – 1ª Loja Walmart.
- 1970 – 1ª Loja Pão de Açúcar - Portugal.
- 1971 – Grula - Portugal.
- 1975 – Recheio - Portugal.
- 1979 – 1ª Loja Minipreço - Portugal.
- 1980 – Pingo Doce - Portugal.
- 1984 – Produtos marca branca - Portugal.
- 1985 – 1º Hipermercado Continente - Portugal.
- 1986 – Loja do Gato Preto – Portugal.
- 1988 – Jumbo Alfragide - Portugal.
- 1988 – 1ª Loja Zara – Portugal.
- 1989 – AKI - 1ª Loja Bricolage – Portugal.
- 1989 – 1ª Loja Intermarché – Portugal.
- 1989 – Feira Nova – Portugal.
- 1990 – 1ª Macro - Portugal.
- 1991 – 1º Hipermercado Carrefour - Portugal.
- 1991 – 1ª Lojas Grupo Cortefiel – Portugal.
- 1992 – 1ª Loja Pull and Bear – Portugal.
- 1992 – 1ª Loja Tiffosi – Portugal.
- 1993 – Jerónimo Martins adquire Feira Nova – Portugal.
- 1994 – Jumbo Mais - Portugal.
- 1994 – Fundação da Amazon.
- 1994 – 1º Hard Discount.
- 1994 – 1ª Patente Qrcode.
- 1994 – 1ª Loja Parfois – Portugal.
- 1994 – 1ª Venda online.

1995 – 1º Loja Lidl – Portugal.

1996 – Auchan adquire Pão de Açúcar - Portugal.

1996 – 1ª Loja Natura - Portugal.

1996 – Primeira loja Worten – Portugal.

1996 – Nasce a marca Throttleman – Portugal.

1997 – Abertura Centro Comercial Colombo - Portugal.

1997 – 1ª Loja Timberland – Portugal.

1997 – 1ª Loja Vobis – Portugal.

1998 – 1º Supermercado online.

1999 – Leroy Merlin – Portugal.

1999 – 1ª Loja DeBorla – Portugal.

1999 – Arranque do site Alibaba.

2000 – 1º Hiper online.

2000 – 1º Retail Park – Portugal.

2000 – 1º Outlet.

2000 – 1ª Decathlon - Portugal.

2001 – 1º El Corte Inglés - Portugal.

2003 – 1ª Loja Plus Discount – Portugal.

2003 – Implementação RFID pela Walmart.

2003 – 1ª Loja H&M – Portugal.

2004 – 1º IKEA – Portugal.

2004 – 1º Loja Rituals – Portugal.

2004 – 1º Loja Adidas Factory Outlet - Freeport Alcochete – Portugal.

2005 – 1ª Box Jumbo - Portugal.

2005 – 1ª Caixas Quick - Portugal.

2006 – Jumbo Online - Portugal.

2006 – 1ª loja ALDI – Portugal.

2006 – Massificação da tecnologia RFID pela Walmart.

2007 – Sonae adquire Carrefour - Portugal.

2007 – Jerónimo Martins adquire Plus Discount – Portugal.

2007 – 1ª Loja SPAR – Portugal.

2007 – Início da Crise Económica e Financeira Mundial.

2007 – Implementação RFID pela Throttleman – Portugal.

2008 – Caixas Quick Plus - Portugal.

2008 – Sonae adquire Carrefour. - Portugal.

2009 - Implementação RFID pelo Pingo Doce
2009 – Rebranding Pingo Doce - Portugal.
2010 – Marca Feira Nova desaparece – Portugal.
2010 – Rebranding Intermarché – Portugal.
2010 – 1ª Loja Coviran - Portugal.
2011 – 1ª Loja Meu Super - Portugal.
2011 – 1ª Loja Amanhecer – Portugal.
2012 – 1º de Maio - 50% desconto – Pingo Doce - Portugal.
2012 – 1ª Loja Flying Tiger Copenhagen - Portugal.
2012 – Marca Vobis desaparece – Portugal.
2013 – Marca Qlive - Portugal.
2014 – 1ª Well 's de rua - Portugal.
2014 – 1ª Loja Science4you – Portugal.
2015 – Fila única Sonae - Portugal.
2016 – 1ª loja sem checkouts e sem filas.
2016 – Início proximidade lojas MY Auchan - Portugal.
2017 – 1ª My Auchan - Portugal.
2018 – 1ª Amazon Go.
2019 – 1ª Loja Mercadona – Portugal.
2019 – Início da crise Mundial COVID-19.
2019 – 1ª Loja Física Aliexpress na Europa.
2019 – 1ª Loja Oficial Xiaomi – Portugal.
2020 – Rebranding DeBorla para HOMA – Portugal.

