

**Qual o papel das marcas de fornecedor, no mercado de FMCG,
com a crescente influência das marcas de distribuidor?**

Catarina Ferreira da Silva

Tese de Mestrado em Marketing

Orientadora:
Prof. Dr^a Susana Henriques Marques, ISCTE
Business School, Departamento de Marketing,
Operações e Gestão Geral

Abril 2013

Sumário

Para as marcas, os tempos que vivemos são dinâmicos, altamente competitivos e repletos de desafios relacionados com o contexto económico.

Mais que nunca, o consumidor está informado e participativo no processo de decisão de compra, exigente e cada vez menos “fiel”.

O “*business as usual*” já não é suficiente para uma marca evoluir de um modo sustentável no mercado como o que conhecemos, em que a “pressão” das competitivas marcas de distribuição (MDD) é crescente, detendo já uma quota de mercado em Bens de Grande Consumo (FMCG), em Portugal, de 38,6% (barómetro_centromarca para 1º trimestre de 2012, da Kantar World Panel), com perspectiva de ultrapassar os 41% em 2015.

São necessárias respostas para várias questões de ordem estratégica e tática, tais como “Como construir e comunicar uma oferta distinta e diferenciadora?”, “Como construir uma marca no médio e longo prazo?”, “Como encarar as MDD’s no plano estratégico das marcas e antecipar movimentos de crescimento?”, entre outras.

Uma coisa sabemos, as marcas de distribuição vieram para ficar no mercado de FMCG e é preciso reagir.

Palavras-chave:

Marcas, Marcas de distribuição (MDD), Marcas de Fornecedor, FMCG, Estratégia, “*Love Brand*”, “Brand Equity”

JEL Classification System:

L10 – Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance General

M10 – Business Administration General

Abstract

For brands, the times we live in are dynamic, highly competitive and full of challenges related to the economic environment. More than ever, the consumer is informed and participatory in the process of purchase decision, more demanding and increasingly less "faithful".

The "business as usual" is no longer enough for a brand to evolve in a sustainable way in the market as we know it, adding to the fact that the "pressure" of private labels (PL) is growing. Already holding a market share in the Fast Moving Consumer Goods (FMCG) segment, in Portugal, of 38.6% (according to 1st quarter of 2012, Kantar World Panel), with a view to overcome the 41% in 2015.

Responses from the national brands are required for various strategic and tactic issues, such as: "How to build and communicate an offer distinct and unique?", "How to build a brand in the medium and long term in a sustainable and efficient way?", "How to face the PL strategic plan and anticipate their movements?", among others.

One thing we know, the PL are here to stay in the FMCG market and the national brands need to react now.

Key-Words:

Brands, Private Label, National Brands, FMCG, Strategy, Love Brand, Brand Equity

JEL Classification System:

L10 – Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance General

M10 – Business Administration General

Índice

| | |
|--|-----|
| I – Sumário Executivo | 7 |
| II – Introdução | 9 |
| II.I – Marcas/ Brand Equity | 9 |
| II.I.I – Love Brand | 12 |
| II.I.II – Tipos de Marcas | 14 |
| II.II - Marcas de distribuição | 15 |
| II.II.I – O conceito de marcas de distribuição | 15 |
| II.II.II – Diferentes tipos de marcas de distribuição | 18 |
| II.II.III – MDD em portugal | 20 |
| II.II.IV – Motivos para os diferentes resultados obtidos em marcas de distribuição | 22 |
| II.II.V – Impacto – benefícios e malefícios – do crescimento das marcas de distribuição | 27 |
| II.II.VI – Os consumidores e as marcas de distribuição | 33 |
| II.II.VII – Mitos sobre as marcas de distribuição | 37 |
| II.II.VIII – Novas tendências das marcas de distribuição | 42 |
| II.III – Como deverão as marcas de fornecedor responder a este desafio | 47 |
| II.IV – Que estratégias de marketing adoptadas pelas marcas de fornecedor poderão afectá-las negativamente? | 67 |
| III – Metodologia | 68 |
| IV – Resultados | 71 |
| IV.I – Resultados Qualitativos | 71 |
| IV.II – Resultados Quantitativos | 84 |
| V – Discussão | 106 |
| VI – Referências | 112 |
| VII – Anexos | 116 |

Agradecimentos

Porque um trabalho de dissertação não é certamente um trabalho individual, mas sim de equipa, existe felizmente um grande número de pessoas a quem gostaria de agradecer o facto de ter tornado esta tese possível.

À minha orientadora, a Professora Dr.^a Susana Marques, por acreditar e apostar no meu projecto desde o início;

À Professora Ana Brochado pela sua disponibilidade e simpatia incansáveis;

À Professora Isabel Sequeira pela orientação inicial;

À Dr.^a Ana Barbosa da Nielsen pelas suas partilhas, sugestões e desafios levantados;

Aos profissionais das empresas que me receberam e apesar de rotinas e agendas preenchidas, terem mostrado disponibilidade para responderem a todas as questões;

Aos que me ajudaram a divulgar o meu questionário e a ultrapassar o objectivo inicial de 200 inquéritos e naturalmente àqueles amigos e anónimos que o preencheram;

A todos os meus colegas da Mars Portugal, em especial, ao Raul Andrade e à equipa de Marketing Petfood, pelo apoio nesta fase;

A todos os meus amigos, especialmente ao Gonçalo por toda a paciência e compreensão incondicional que sempre teve comigo durante este período e ao Diogo pela ajuda e energia que me deu na fase final.

Obrigada Miguel pela amizade e disponibilidade constantes.

Por último, às pessoas mais importantes da minha vida, que constantemente me apoiam em todas as decisões que tomo, em todos os momentos e sempre investiram na minha formação, obrigada Pai, Mãe e Filipa!

I - Sumário Executivo

O objectivo desta dissertação é analisar os desafios que as marcas de fornecedor enfrentam diariamente, resultado do fortalecimento das marcas de distribuidor no mercado das FMCG (“*Fast Moving Consumer Goods*” – Bens de Grande Consumo - mercados da Alimentação, Bebidas, Higiene Pessoal e Higiene Lar), bem como contribuir para a construção do que poderá ser um plano estratégico tendo em conta esta realidade tão actual.

Em 2012, o mercado de FMCG em Portugal perdeu -2,8% em volume, crescendo, no entanto, +0,8% em valor nominal (Anexo 1).

Relativamente à evolução de vendas em valor, por área de negócio, em 2012 comparativamente com 2011, apenas “Mercearia” e “Lacticínios” apresentam crescimentos, sendo que “Congelados” se encontra “*flat*”. Todas as restantes áreas decrescem (Anexo 6).

Conforme dados da Kantar Worldpanel (barómetro_centromarca para 1º trimestre de 2012, da Kantar World Panel), a quota de mercado (QM) em valor das marcas de distribuição (MDD) tem evoluído fortemente ao longo dos últimos anos, passando de 24% em 2006, para 36,7% em 2011. No 1º trimestre de 2012, a QM era já de 38,6% e a perspectiva é que em 2015 esta QM seja de 41,2%.

A mesma evolução positiva é analisada pela Nielsen. Segundo Nielsen Scantrends, em 2012, a QM de MDD e Primeiro Preço (PP) foi de 36%, mais 2 pontos de quota que em 2011 e mais 4 que em 2010 (Anexo 7). Esta tendência de crescimento tem já algum histórico e desde 2008, são mais de 7 pontos de quota de mercado em valor (Anexo 8).

Se compararmos a situação actual em Portugal com a dos países Europeus mais desenvolvidos, onde o fenómeno “marcas de distribuidor” (MDD) é anterior ao fenómeno verificado em Portugal, num menor espaço de tempo, conseguimos já alcançar níveis muito próximo ou até mesmo acima (Anexo 11 – valores de 2011, tendo a Alemanha com 31%, França com 28%, Espanha 39% e Reino Unido com 46,3%).

Este fenómeno de MDD tem realidades distintas de país para país, e mesmo entre diferentes categorias. Em Portugal, dentro do mercado de FMCG (Anexo 9), é a área de Congelados que tem uma presença mais forte de MDD e PP (Marcas de Primeiro Preço), com uma QM de aproximadamente 54% (estável versus 2011), seguidamente a área de Mercearia (43,6%), Lacticínios (37,1%), Higiene Lar (34,7%) e Bebidas Não Alcoólicas (33,8% e com o maior crescimento comparativamente a 2011, de +11%).

As áreas com menor representatividade de MDD e PP são a Higiene Pessoal (QM de 24%, mas com o segundo maior crescimento, de +7%) e Bebidas Alcoólicas com apenas 11,4% e com uma tendência de decréscimo versus 2011 (-1%).

Um dos principais objectivos desta tese é mostrar a mudança de paradigma em torno das MDD, pois se anteriormente estas eram vistas como “marcas brancas”, sem qualidade, sem valor de marca associado, tal já não é de todo verdade nos tempos actuais. De facto, no início, as marcas de distribuição começaram por recorrer a pequenas e médias empresas para o fornecimento das suas ofertas de marca de distribuição, focando-se apenas nos segmentos onde fosse mais difícil para o consumidor diferenciar uma proposta de outra mais económica. No entanto, actualmente já temos vários exemplos de retalhistas em toda a Europa a apostar em desenvolver produtos em segmentos de maior complexidade, os quais requerem um elevado investimento em I&D (Investigação e Desenvolvimento), como é por exemplo, o caso da categoria de Higiene e Beleza.

O grande objectivo das MDD deixou de ser apresentar uma proposta o mais idêntica possível à da marca líder, para antes liderar cada categoria em termos de inovação, valor acrescentado e diferenciação. São sem dúvida uma marca, em todo o sentido do conceito.

Por todos os motivos já referidos, torna-se cada vez mais crucial que as marcas de fornecedores comecem a contemplar esta realidade nos seus planos estratégicos de negócio e planos de marketing.

Neste contexto surge o tema desta dissertação, que pretende contribuir para reconhecer possíveis caminhos para as marcas de fornecedor, nos tempos cada vez mais competitivos que vivemos e onde apenas os melhores ou mais fortes conseguirão sobreviver.

II - Introdução

II.I – Marcas / Brand Equity

As **marcas** existem desde quase sempre, aquando das primeiras trocas comerciais. No entanto, o seu conceito tem evoluído ao longo do tempo e hoje, para além de ser um activo da empresa que tem ganho cada vez mais importância, é sinónimo de competitividade e de permanência no mercado (Lindon *et al.*, 2011).

O conceito de marca é extremamente complexo e cheio de significado, sendo normalmente difícil encontrar uma simples e única definição. Muitos autores se referem aos numerosos aspectos que a compõem, como o logótipo, a imagem, a personalidade, a identidade ou o valor. Sendo na realidade, um conjunto resultante da sua identidade física (embalagem, nome, logótipo, entre outros) e psicológica (carácter, personalidade, valores).

Segundo Kotler (2000), “uma marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade. Podemos assim afirmar que uma marca é muito além dos seus atributos físicos, pois o verdadeiro desafio é desenvolver-lhe profundas associações positivas, estas sim, mais dificilmente copiáveis pela concorrência.

Numa perspectiva económica, a marca é um método para os consumidores, existentes e futuros, relacionarem um determinado produto com várias características e aspectos do mesmo e que deverá envolver uma relação de médio e longo prazo. A marca funciona como uma garantia relativamente a certos aspectos do produto, como o preço, qualidade, inovação ou quase todos os benefícios possíveis para o consumidor.

O ímpeto por trás de um elevado investimento em construção de marca, parte de empresas que vêm na sua marca, um verdadeiro activo da empresa/produto. Na realidade, as marcas conduzem a um aumento da fidelização do consumidor relativamente aos produtos. Resultado disto, a propensão para adquirir produtos de marca é superior quando comparado com produtos sem marca, o que ajuda a empresa que detém a marca a obter incremento de vendas, lucro e QM (Broyles *et al.*, 2011). Na realidade, os retalhistas começaram a reconhecer que as pessoas são leais a marcas, pois estas acrescentam valor às suas compras e uma personalidade única à imagem dos

produtos. Todos estes benefícios da marca para além de serem reflectidos nos produtos de marca de distribuição são também no distribuidor em si.

O grande ênfase deverá ser no nível de diferenciação que um produto terá que ter, de modo a se distinguir dos outros produtos da concorrência. Assim, o principal objectivo de criar e desenvolver uma marca é estabelecer uma identidade distinta para um produto (Betts, 1994). A marca tem um importante papel a desempenhar junto do consumidor. Deverá ser através da marca que os atributos positivos da mesma são comunicados, contribuindo para trabalhar no nível de “*awareness*” (notoriedade) da marca, de forma a garantir, dentro do possível, a compra repetida ao longo do tempo.

O valor da marca, o seu “património”, é ao que nos referimos com a utilização do termo “*brand equity*”. Porque as marcas não são todas idênticas, nem despertam no consumidor as mesmas atitudes, uma marca com forte “*brand equity*” será a que tem, maior grau de reconhecimento, maior nível de qualidade percebida, bem como fortes associações emocionais e mentais (Kotler, 2000).

O termo de “*brand equity*” é utilizado assim para definir a relação que existe entre o consumidor e a marca, muito embora este conceito possa ter diferentes definições, numa perspectiva contabilística/financeira ou numa perspectiva de marketing (Wood, 2000).

Segundo Wood (2000) existem três possíveis significados para “*brand equity*”:

- O valor total da marca, como um activo que é possível de ser separado do produto em si (“*brand value*”);
- O nível de ligação do consumidor com a marca (“*brand loyalty*”);
- A descrição das associações e crenças que o consumidor tem relativamente a uma marca (“*brand image*”).

Segundo Shih (2010) existem duas escolas distintas relativamente aos factores que influenciam o nível de “*brand equity*”: os que indicam que as intenções de compra do consumidor são influenciadas por preço, promoções, qualidade do produto e todas as ofertas de valor acrescido, enquanto outros defendem que a “*brand equity*” é construída com base na imagem da marca, a qualidade percebida, o nível de “*brand awareness*”, fidelidade à marca e outras associações feitas à marca.

Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

De acordo com Wood (2000), existe uma correlação entre o elevado nível de “*brand equity*” de uma marca e o seu “poder” no mercado, na medida em que existe maior resiliência por parte do consumidor relativamente às pressões promocionais dos seus concorrentes e até mesmo à criação de barreiras à entrada de novos “*players*”.

Assim, Wood (2000) sugere que a gestão de uma marca deve ser estratégica e conduzida a longo prazo. O marketing mix deverá ser então uma ferramenta tática para suportar a mensagem da marca, o que exclui automaticamente promoções agressivas de redução temporária de preço, em marcas “*premium*”. É assim necessário que a gestão de marcas seja cada vez mais uma gestão de activos, na medida em que deverá ter uma perspectiva de longo prazo.

II.I.I – “Love Brand”

Frequentemente fazemos referência à **atitude** que um consumidor tem relativamente a uma marca, querendo com isto dizer o nível de favorecimento ou desfavorecimento que este tem perante a mesma (Broyles *et al.*, 2011).

São vários os factores que influenciam o desenvolvimento de uma determinada atitude de um consumidor perante uma marca, entre eles: presença da marca em publicidade; a pós-avaliação de uma marca após contacto com a mesma; o patrocínio ou presença da marca em certos eventos; envolvimento em acções de solidariedade ou responsabilidade social; nível de familiaridade com a marca, entre outros.

Todos estes aspectos deverão ser tidos em conta, de modo a formar uma atitude positiva no consumidor face a uma marca, sendo assim possível conduzir a que uma marca possa assumir o papel mais ambicionado de sempre: o de uma “*love brand*”.

Para uma marca ser considerada uma “*love brand*”, terá que ir muito mais além do que a “simples” satisfação do consumidor. “Amar” uma marca inclui paixão pela mesma, uma ligação forte, uma opinião e emoções positivas, bem como constantes demonstrações de afecto. No entanto, o maior erro que uma marca pode cometer é assumir que uma vez uma “*love brand*”, para sempre uma “*love brand*”. Este relacionamento privilegiado com o consumidor terá que ser “cultivado”, merecido e nunca descurado.

Nas conclusões do estudo realizado por Carroll e Ahuvia (2006), temos que as marcas consideradas como “*brand lovers*”, terão dos seus consumidores um nível de satisfação significativo, que se traduzirá num desejável comportamento de pós compra. Parte das conclusões desta análise, estão ainda relacionadas com o facto de que os produtos mais hedónicos e/ou marcas expressivas, tendem a ser mais facilmente “*brand lovers*”.

Os resultados do estudo mostram que o amor de um consumidor satisfeito por uma marca é maior em casos de produtos percebidos como mais hedónicos (quando comparado com produtos mais utilitários) e/ou em casos de marcas fortemente expressivas. Tendo isto em conta, muitos gestores de marcas poderão considerar relevante, explorar melhor todos os aspectos relacionados com os pontos acima, visto que estes poderão conduzir a uma resposta emocional por parte do consumidor. Os grandes benefícios de ter um consumidor apaixonado, prendem-se com o comportamento pós compra, principalmente ao nível da demonstração deste sentimento,

por parte do consumidor, bem como pelo facto de serem um poderoso veículo de WOM (“*word of mouth*” – “boca a boca”).

Actualmente, no mercado extremamente competitivo que conhecemos, não é suficiente uma marca ambicionar apenas satisfazer consumidores, o objectivo deverá ser que se apaixonem. A definição de amor entre uma marca e um consumidor, apesar das semelhanças comprovadas por Carrol (2006), não é naturalmente a mesma que o sentimento entre duas pessoas, mas é claramente algo mais que gostar de uma marca ou ser um consumidor satisfeito.

“*Brand Love*” pode ser assim definido como o grau de ligação emocional que um consumidor satisfeito tem com uma marca em particular e envolve sentimentos como a paixão, a ligação, a avaliação e atitude positivas, bem como as declarações públicas desse mesmo amor.

Importante no entanto não confundir um consumidor apaixonado com um consumidor satisfeito, pois as diferenças são muitas:

- “*brand love*” é mais que um julgamento cognitivo, dado que tem um foco em termos afectivos maior;
- Enquanto a satisfação ou não de um consumidor face a uma marca é mais centrado num processo de transacção específico, o “*brand love*” é mais centrado numa relação de longo prazo;
- A satisfação de um consumidor está correlacionada com a confirmação ou não, de uma determinada expectativa, enquanto “*brand love*” não exige o mesmo;
- Por último, quem de facto ama uma marca, tem uma vontade imensa de declarar a todos este sentimento e incorpora a marca na sua própria identidade.

II.I.II – Tipos de Marcas

São vários os tipos de marca que existem, mas fundamentalmente são três as principais categorias de marcas: marca institucional, marca produto e marca “*umbrella*” (Lindon *et al.*, 2011).

- A marca institucional é a marca da empresa e pode ser uma marca institucional pura (uma marca que não aparece nos produtos da empresa, visto que estes são comercializados com outros nomes. A marca institucional pura poderá ter funções de comunicação de recrutamento, ao nível do marketing financeiro - cotação em bolsa - ou na construção de uma imagem junto dos fornecedores, distribuidores e todas as entidades terceiras.), uma marca institucional “*umbrella*” (neste caso, a marca tem uma função institucional e de marketing) e uma marca institucional híbrida (que se traduz numa combinação de ambas as anteriores, onde a marca identifica as actividades “*corporate*” e ainda uma parte, mas não toda, a gama de produtos).
- A marca produto, onde a cada produto ou a cada gama de produtos, corresponde uma marca e posicionamento específicos.
- A marca “*umbrella*” identifica várias categorias de produtos diferentes, podendo mesmo cobrir um domínio de actividades muito variado.

II.II- Marcas de Distribuição

Anteriormente, a designação “marca”, era considerada quase que “exclusiva” dos produtores. No entanto, já há muito que quando falamos de marcas, sabemos que estas podem ser marcas de fornecedor/produtor ou marcas de distribuidor/retalhista.

Apesar das marcas de distribuição poderem ser categorizadas em qualquer um dos três tipos de marcas atrás referidos, tradicionalmente são vistas como tendo uma estratégia de marca “*umbrella*”, pois normalmente é uma só marca que apoia vários produtos de categorias diferentes (exemplo guardanapos “Continente”, café “Continente”, iogurtes “Continente”, entre outros). Tal homogeneização facilita a fidelização do cliente e garante uma confiança elevada no lançamento de novos produtos. No entanto, ao mesmo tempo, é fundamental garantir a qualidade necessária para proporcionar uma boa experiência com a marca ao consumidor, de modo a que um produto numa determinada categoria não “contamine” as restantes.

II.II.I – O conceito de marcas de distribuição

O conceito original de marcas de distribuição existe desde o século XIX, no entanto, este tem sofrido alterações ao longo dos tempos. Na sua definição mais simples, uma marca de distribuidor ou marca de distribuição (MDD) é um produto cuja marca é o nome do retalhista ou um produto cuja marca é controlada por este último e cuja denominação é criada exclusivamente para ele.

Estas marcas são detidas, controladas e vendidas exclusivamente pela organização que detém a marca utilizada.

A definição de marcas de distribuição tem sido no entanto, algo dinâmica ao longo do tempo, acompanhando a mudança de paradigma associado às mesmas.

Por volta da década de 1960, com a concentração cada vez maior de retalhistas no mercado de RU (Reino Unido), a comparação directa entre lojas concorrentes torna-se mais imediata e conseqüentemente, a necessidade de diferenciação entre eles cada vez maior. Começamos aqui a assistir a um maior foco dado às marcas de distribuição, como parte da estratégia de crescimento dos retalhistas, sendo este foco reforçado a partir da década de 1970, quando, para fazerem face à recessão que se vivia, os supermercados sentiram necessidade de aumentar ainda mais a aposta na gama destes produtos baratos.

A gestão das marcas de distribuição passa a ser mesmo uma ferramenta de marketing e a partir da década de 1980, revelam os primeiros sinais de alteração de estratégia, passando de uma estratégia de preço baixo, para uma estratégia “*value for money*”, ou seja, com uma relação qualidade/preço competitiva.

Começa assim a **mudança de paradigma** relativamente às marcas de distribuição em RU, com os primeiros desenvolvimentos em termos de produto e embalagem, preocupações até à data apenas das marcas de fornecedor. Assim, se no início, as marcas de distribuição eram vistas como produtos inferiores, de menor qualidade e quase como que apenas uma versão barata ou cópia das marcas de fornecedor (reprodução sensorial de produtos já existentes, cópia da embalagem, colocação no linear de loja junto à marca líder, entre outros), à medida que foram apostando mais na qualidade da sua gama de produtos, o “*gap*” de imagem entre ambos começou a diminuir. Historicamente eram artigos de mercearia genéricos e muito simples em termos de “*branding*”, mas com o tempo esta realidade tem-se alterado e actualmente existem já MDD algo sofisticadas.

Ainda assim, segundo Hoch (1996), existem diferenças entre marcas de distribuição e as outras marcas:

- Nenhuma outra marca aparece em tantas categorias diferentes como as MDD's. Nem mesmo grandes multinacionais como a P&G, que usam diferentes nomes para diferentes categorias e produtos, ou como a Kraft, que apesar de utilizarem os mesmos nomes, se centram num grupo de certas categorias alimentares. Esta consistência na utilização da mesma marca poderá ter repercussões positivas ou negativas para os produtos de diferentes categorias.
- MDD's são os únicos produtos para os quais os retalhistas absorvem os investimentos de marketing e logística, o que por um lado lhes permite ter maior controlo, mas também ter maiores riscos e custos. O facto de serem ao mesmo tempo fornecedores e retalhistas permite-lhes deter uma posição privilegiada e preferencial ao nível de loja, por exemplo, com a utilização “ilimitada” dos materiais de “*merchandising*” que considerarem oportunos.
- MDD's têm distribuição total no retalhista relativo, bem como bom espaço de prateleira, sem que para isso seja necessário qualquer investimento, como acontece com as marcas de fornecedor. Este facto permite uma posição preferencial sobre as outras

Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

marcas, pois conseguem melhor posição no linear e visibilidade em loja, com incomparavelmente menos custos. No entanto, as MDD's apenas terão distribuição nas lojas do seu retalhista e não estarão presentes na concorrência, como acontece com as outras marcas (exceção a ser feita em situações em que o produto MDD esteja à venda em distribuidores ou grossistas que os poderão vender para as pequenas lojas de retalhos tradicional, como acontece, por exemplo, com o Recheio e a marca "Amanhecer").

- As poupanças em termos de custos acontecem também ao nível dos custos de contrato, em que os percentuais de "*trade*" são ainda um investimento considerável para as marcas de fornecedor.

II.II.II – Diferentes tipos de marcas de distribuição

Como referido acima, as marcas de distribuição englobam marcas que têm o mesmo nome que o retalhista (exemplo marca “Continente”), marcas que têm um nome diferente do retalhista (exemplo da marca de alimentação animal “ActivPet”, detida pelo Pingo Doce) e ainda as chamadas marcas de “primeiro preço” (exemplo marca “Polegar” da cadeia Auchan).

Segundo a PLMA – “*Private Label Manufacturers Association*” – existem quatro tipos de marcas de distribuição (Martins 2011):

- Marcas de distribuição produzidas por fabricantes de grandes marcas, que utilizam o seu conhecimento e capacidade de produção para fornecer as cadeias de distribuição;
- Marcas produzidas por pequenos ou médios fabricantes que se especializam no fabrico exclusivo destes produtos;
- Marcas produzidas por cadeias de distribuição que produzem os seus próprios produtos;
- Marcas produzidas por fabricantes de outras marcas que produzem marcas de distribuição apenas para alguns segmentos.

Num estudo realizado pela consultora PWC (2011), existem três tipos diferentes de produtos de marcas de distribuição, onde cada um serve um propósito diferente. Esta estratégia dá maior flexibilidade ao retalhista e permite-lhe ter um maior “controlo” sobre uma determinada categoria, podendo agir nas diferentes “*partitions*” existentes:

1) Produtos genéricos

A maioria dos retalhistas quando lança a sua linha de marcas de distribuição, começa habitualmente por uma oferta limitada deste tipo de produtos (poucas categorias e gama reduzida), habitualmente 30 a 40% mais barata que as marcas de fornecedor concorrentes, que se traduzem em produtos, sem “marca/nome”, com embalagens muito simples e de qualidade mediana. Estes produtos não ocupam um espaço “*premium*” no linear e oferecem margens reduzidas, pelo que nunca são uma forte aposta do retalhista, representando apenas uma pequena percentagem das vendas em volume.

2) “*Copycats*”

Estes são o passo seguinte aos produtos genéricos e tentam ser uma proposta muito semelhante à das marcas de fornecedores, embalagem idêntica, com boa qualidade, mas a preços mais baixos (entre 10% a 20%). Estes produtos podem ter ou não o nome do distribuidor, são utilizados com o objectivo de serem comparados directamente em prateleira, com as marcas de fornecedor, e não oferecem nenhuma diferenciação ao consumidor (comparativamente com um retalhista seu concorrente).

3) Produtos “*premium*”

É exactamente com o objectivo de responder à falha existente ao nível da capacidade de diferenciação entre retalhistas, que se começaram a desenvolver os produtos “*premium*” com o intuito de fidelizar clientes. Estas marcas são habitualmente de melhor qualidade e mais baratas que as marcas de fornecedor concorrentes, apesar de já se verificarem alguns casos, em que o preço encontra-se em paridade, ou até mesmo acima. A este nível, estamos perante a necessidade de um trabalho de marca em toda a sua plenitude e tudo o que isso implica, quer seja, em termos de investimento em I&D, campanhas de marketing, acções de relações públicas, parcerias com figuras públicas de renome, entre outros.

II.II.III – MDD em Portugal

Apesar de a primeira loja MiniPreço ter sido aberta em Portugal em 1979 e a primeira loja Dia em 1993, foi com a entrada do Lidl em Portugal, em 1995, que se verificou o impulso dos chamados “*hard discounters*”. O Lidl trouxe a massificação das marcas de distribuição dos retalhistas e o conceito de loja focada numa oferta de preço muito competitiva, através de optimização de custos em termos logísticos e de operações.

Em 1991 a Sonae lança a MDD Continente, mas o grande impulso seguinte no que diz respeito ao desenvolvimento de MDD veio com a alteração estratégica do Pingo Doce, quando em 2002, mudou de um posicionamento de exclusividade, para uma estratégia de baixos custos. Foi a partir desta altura que o Pingo Doce fez uma optimização de sortido, tomando a opção de eliminar parte da gama de fornecedores não líderes nas suas respectivas categorias e dando maior enfoque à sua marca de distribuição. O Pingo Doce investiu, em 2004, em novos lançamentos de produtos MDD e para além da marca Pingo Doce, surge outras, também detidas por este retalhistas, mas associadas a uma nova marca, como foi o caso de Active Pet, na categoria de “Alimentação animal”.

Nos dias de hoje, as marcas de fornecedores sentem-se “ameaçadas” pelas marcas de distribuidores e assumem-nas como seus concorrentes directos.

A gestão de marcas de distribuição é feita de um modo muito estratégico, sob uma cuidadosa gestão de portfolio, existindo agora uma segmentação de preço, mesmo dentro das marcas de distribuição, onde até já é possível encontrar uma gama de produtos “*premium*”.

Num artigo publicado pela consultora Interbrand (2011) foi feita uma análise à performance das MDD por todo o Mundo.

Em alguns países, as marcas de distribuição são já consideradas uma categoria de destino (“categoria destino” ou “produtos destino” são as categorias ou produtos que conseguem atrair consumidores até à loja, exclusivamente com o objectivo de comprar um determinado produto). Depois da tendência inicial de que as MDD eram apenas uma cópia das marcas de fornecedor, actualmente, e em vários casos, são as MDD que estipulam os standards em termos de “*packaging*” e performance de produto. Já não faz

qualquer sentido, o sentimento de “vergonha” por um consumidor escolher um produto de MDD.

Por serem retalhistas, os distribuidores de MDD estão mais próximos dos consumidores, o que lhes permite deter mais conhecimento do mesmo e das suas necessidades e poder assim, construir toda uma experiência de compra diferenciadora, o que é uma das principais fundações aquando da construção de uma marca. Actualmente existem já bons exemplos de retalhistas que trabalham nesta vertente estratégica, mas foi no Reino Unido onde se começou a elevação das MDD a um outro nível, com o TESCO a liderar esta tendência. Ouvir os consumidores permitiu à TESCO identificar formas de expandir a sua gama de produtos e criar novas experiências de consumo, com o objectivo de fidelização dos consumidores.

II.II.IV - Motivos para os diferentes resultados obtidos pelas marcas de distribuição

II.II.IV.I – EUA vs RU

Segundo Quelch e Harding (1996), em 1996, as marcas de distribuição nos supermercados dos EUA representavam, em média, 15% das suas vendas em valor, com uma contribuição de 2% para o lucro do distribuidor. Por outro lado, no Reino Unido (RU), tomando por exemplo o Sainbury's, 54% das vendas são provenientes de marcas de distribuição, enquanto a contribuição para o lucro é de 7%. Estas diferenças entre EUA e o RU devem-se principalmente a dois factores:

- Diferenças na legislação de publicidade de marcas nas televisões, contribui para que os níveis de publicidade acumulada no RU, nunca cheguem aos níveis do EUA;
- Níveis de concentração de retalhistas são muito superiores no RU do que no EUA, o que faz com que o poder dos retalhistas seja superior no RU (o maior distribuidor nos EUA representa apenas 6% das vendas nacionais e o top 5, 21% , enquanto que no RU, o top 5 de retalhistas representava já em 1996, 62% das vendas em valor).

II.II.IV.II – MDD em diferentes categorias

Como foi já referido atrás, foi na década de 90 que, de uma forma mais consistente, se deu a verdadeira “revolução” das marcas de distribuição (Quelch J. e Harding, D., 1996) em que a ameaça das marcas de distribuição era real e estaria para durar, independentemente da situação económica. Os motivos para este “receio” prendiam-se com vários aspectos:

- 1) Crescente qualidade nos produtos de marcas de distribuidores, estando melhores que nunca, especialmente em categorias com baixos níveis de inovação.
- 2) Desenvolvimento de marcas de distribuição “*premium*”, sendo que algumas destas oferecem mesmo qualidade superior quando comparado com algumas marcas de fornecedor. Com uma oferta completa e que cobre os diversos “*targets*” de preço, as marcas de distribuição conseguem estar presentes em todos os segmentos.
- 3) Exemplo de sucesso das marcas de distribuição no RU, onde as marcas são uma forma de sucesso de diferenciação entre retalhistas e um meio para trabalhar na lealdade do “*shopper*”.

4) A emergência de novos canais de distribuição, focados nas massas, ou os actualmente denominados “*hard discounters*”, como o Lidl ou o Dia. Estes agentes são conhecidos pela forte representação que têm em loja das suas marcas de distribuição.

5) A expansão de marcas de distribuição para novas categorias, nas quais não existiam anteriormente, faz com que a sua presença começasse, já em 1996 a ser mais aceite pelos consumidores (início do fim do estigma).

Se no início, as marcas de distribuição apenas existiam em categorias mais utilitárias (exemplo dos enlatados), passaram a expandir-se também para segmentos como as fraldas, os refrigerantes, as cervejas ou até mesmo as roupas. De facto, desde 1996 até aos dias de hoje, continuam a existir diferenças significativas no peso das marcas de distribuição, consoante a categoria onde operam.

A QM das marcas de distribuição varia bastante entre categorias e apesar de até a um certo nível esta diferença poderá ser em função do tempo em que as marcas de distribuição actuam num determinado segmento, existem outros factores que podem explicar elevados níveis de penetração das marcas de distribuição, entre os quais:

- Características da categoria de produto: o processo de compra do produto é fácil, barato e de baixo risco? Resulta de ingredientes bastante comoditizados? É perecível e por isso favorece fornecedores locais? A categoria tem uma dimensão considerável e cresce, o que a torna apetecível em termos de rentabilidade? É uma área dominada por poucas marcas de fornecedor e por isso as marcas de distribuição poderão ajudar a reduzir esta dependência?

- Características dos produtos em si: Existem poucas variedades disponíveis das marcas de fornecedores, o que faz com que a existência das marcas de distribuição possa ser uma clara alternativa para os consumidores? É pouco frequente o lançamento de novos produtos ou as inovações são fáceis de copiar? São produtos que exigem níveis tecnológicos reduzidos ou que já existem há muito tempo? As comparações directas entre diferentes produtos de marcas de distribuição e marcas de fornecedores são fáceis de fazer?

- Características das marcas de distribuição: as marcas de distribuição numa determinada categoria estão disponíveis já há vários anos? Têm bons níveis de

distribuição no mercado? A qualidade é elevada e pouco varia entre produtos? Os consumidores confiam na marca de distribuição?

- Preço e promoções: as margens do retalhista numa determinada categoria são elevadas? O “*price index*” (ou “*price gap*” – diferencial de preços) entre as marcas é elevado? As marcas de fornecedores apostam de um modo intenso em promoções de preço, o que faz com que o consumidor se torne demasiado sensível ao preço, sendo assim encorajado a mudar de marcas? As categorias dos produtos são categorias em que os consumidores são particularmente sensíveis ao preço? As marcas de fornecedores apostam pouco em publicidade?

- Características do retalhista: existe um elevado nível de concentração ao nível do retalhista, que o permite praticar preços relativamente elevados nas marcas de fornecedor? O retalhista tem a dimensão e os recursos necessários para investir no desenvolvimento de marcas de elevada qualidade?

- Características dos fornecedores: o número de marcas, produtos existentes e de lançamento de novos produtos é elevado? Por exemplo, no caso do mercado dos shampoos, existem mais de 1.100 artigos, ou seja, o mercado está repartido em várias e pequenas partes, o que torna difícil para um novo produto ou marca de ganhar uma posição relativa interessante. Assim, poderemos dizer que quanto maior for a variedade na categoria (número de referências), menor a QM de MDD. Adicionalmente, categorias em que fornecedores invistam de um modo constante em publicidade, o que lhes permita a construção da “*brand equity*”, poderão funcionar como uma barreira à entrada de marcas de distribuição.

Todos estes factores contribuem para uma maior ou menor QM das marcas de distribuição.

Segundo Hoch e Banerji (1993), a correlação positiva entre a qualidade da MDD e a sua QM, confirma que os consumidores não compram marcas de distribuição unicamente pelo factor preço, mas que o elemento qualidade tem também uma relevância determinante. As MDD's terão assim sucesso em categorias em que consigam entregar níveis de qualidade comparáveis ou pelo menos, aparentemente comparáveis, aos das restantes marcas.

Por outro lado e na perspectiva do fornecedor, extensão de gama unicamente com o objectivo de aumentar variedade de sortido ou actividade promocional com o objectivo de aumentar vendas no curto prazo, não irão inibir o sucesso das MDD. Ao contrário, a aposta em publicidade, poderá salvaguardar a posição da marca de fornecedor, pois o modelo tradicional de ter um produto de qualidade e comunicar massivamente as suas USP (“*unique selling propositions*” – atributos únicos e diferenciadores), não perdeu relevância (para ler mais sobre este tema da “USP”, ver capítulo 2.3.3).

II.II.IV.III - Factores que influenciam o crescimento das marcas de distribuição

Tendo em conta os dados históricos analisados em diferentes momentos do tempo e países, concluiu-se que existem diversas variáveis que determinam o comportamento/crescimento das marcas de distribuição (Chimhundu, 2011). Estes factores podem ser externos às empresas, como a situação económico-financeira, como internos, relacionados, por exemplo, com decisões estratégicas de negócio. São estes factores que de um modo “invisível” irão “regular” o equilíbrio referido por Chimhundu (2011) entre ambas as partes.

Parece existir uma correlação entre a **situação económica** de um país e a força das marcas de distribuição (Quelch, J. e Harding, D., 1996), ou seja, a QM das marcas de distribuição tende a crescer quando a economia cai e vice-versa. Veja-se um exemplo dos EUA, onde na grande recessão de 1981-82, as marcas de distribuidores atingiram o pico de 17% (QM em valor) e em 1994 representavam “apenas” 14,8%, mais de dois pontos percentuais abaixo. Foi desenvolvida uma ferramenta para analisar a correlação do crescimento das MDD com a situação económica, cujos resultados mostram que de facto existe uma correlação negativa entre ambos (Luís, 2011). No entanto, muitos dos consumidores que começaram a comprar MDD em alturas de recessão, continuam com esta opção em altura de crescimento económico, resultado da experiência com o produto ser de facto positiva. Por este último facto e como veremos mais à frente no capítulo 2.2.7, não é correcto afirmar que as MDD apenas crescem em momentos de crise.

Para além da situação económica de um país, o **nível de concentração no sector retalhista**, está relacionado com o peso das MDD. Por exemplo, no Canada e na Europa, os maiores retalhistas são nacionais. No RU e em França, o top 5 dos retalhistas representam, respectivamente, 65% e 62% do total de vendas. Um exemplo oposto é o

Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

dos EUA, em que o top 5 representa apenas 20%, o que revela um mercado regional, muito segmentado e onde o maior grupo de retalho detém apenas uma QM de 6% (Hoch, 1996).

Com o objectivo de se diferenciarem dos concorrentes, muitos retalhistas começaram, especialmente em mercado mais concentrados (poucos grupos retalhistas), a apostar no desenvolvimento das suas marcas de distribuição, conscientes das numerosas vantagens, tais como: a obtenção de maiores margens percentuais unitárias nos produtos MDD, obtenção de maior influência sobre as empresas produtoras de marcas de fornecedores e trabalhar no aumento de lealdade do consumidor à loja.

II.II.V – Impacto - benefícios e malefícios - do crescimento das marcas de distribuição

Enquanto o benefício da existência de marcas de distribuição para o consumidor é directo, estando relacionado com a possibilidade de poder adquirir produtos de boa qualidade, a um preço inferior aos das outras marcas, os benefícios para os retalhistas são de várias ordens: produtos que lhes proporcionam, em teoria, maiores margens percentuais; os produtos suportam a imagem da empresa como um todo e criam a reputação da marca produto e marca retalhista; trabalham ao nível da fidelização do consumidor à loja, pois um consumidor de marcas de distribuição é mais fiel à sua loja, pelo que quanto melhor for a qualidade dos seus produtos, mais fiel ele será ao retalhista; são um factor de diferenciação, comparativamente com outros retalhistas concorrentes; permitem a obtenção de economias de escala e minimização de custos, pois a necessidade de investimento em publicidade é inferior; permite aos retalhistas ganharem poder relativamente aos fornecedores; ajudam a gerar tráfego para a sua loja e no caso de algumas categorias específicas podem mesmo aumentar a penetração das mesmas no mercado.

No entanto, existem também aspectos negativos da existência cada vez mais preponderante das marcas de distribuição em certos segmentos. Numa óptica de mercado e construção de categoria, as marcas de distribuição contribuem para a redução do valor da categoria como um todo, uma vez que tendencialmente têm produtos a um preço inferior. Por outro lado, de um modo geral (de ressaltar no entanto, que existem excepções e cada vez mais haverá exemplos disso), não contribuem para o crescimento da categoria em que estão inseridos, pois continuam a ser as marcas de fornecedores a investir e apostar na inovação que faz com que o valor do mercado cresça como um todo e não apenas a fatia de uma das partes.

Nos dias de hoje começamos já mesmo a falar de que até mesmo para os retalhistas, existe um ponto a partir do qual, é possível perderem mais com uma maior QM nas suas marcas de distribuição. Está ainda por perceber qual será este ponto, até porque muito provavelmente terá que variar de país, para país, categoria, para categoria e muito dependerá também do trabalho feito pelos retalhistas em termos de publicidade, comunicação e loja, gestão da gama “*premium*”, entre outros. No entanto, está já provado que a partir de um certo nível de penetração de marcas de distribuição, mais é menos (Kumar e Steenkamp, 2007). Importante lembrar que as marcas de fornecedores

oferecem maior lucro por metro quadrado, devido à combinação de preços mais elevados, com uma rápida rotação do produto em linear. No limite, os retalhistas não se poderão esquecer que a sua verdadeira missão não é vender os produtos de marca de distribuição, mas sim vender os produtos que os consumidores precisam e procuram.

Este tema é de tal modo actual e do interesse geral, que a European Retail Round Table (ERRT) encomendou uma análise à consultora Oxera (2010), com o objectivo de perceber o efeito das MDD sob diferentes perspectivas: as do consumidor, do retalhista e do fornecedor. As principais conclusões deste estudo foram as seguintes:

- 1) Impacto nos consumidores: para além dos benefícios directos para os consumidores de MDD, como acesso a novos produtos e propostas atractivas em termos de “*Value for Money*” (em Portugal, MDD’s em média 42% mais baratos que marcas de fornecedores - ver Anexo 14), também os consumidores de outras marcas beneficiam indirectamente. Isto resulta do aumento de concorrência entre marcas, o que obriga a uma procura por ofertas de maior qualidade, maior aposta em termos de inovação e preços mais competitivos. Os retalhistas têm um grande incentivo para assegurar a qualidade de todos os seus produtos, transversalmente por todas as categorias, de modo a que um não possa afectar negativamente todos os outros. Por outro lado, é importante que os retalhistas percebam que os ganhos de QM das MDD’s não precisam necessariamente de representar uma redução da variedade de produtos de marcas de fornecedor disponíveis, pois se o “*shopper*” valoriza variedade, o retalhista deverá oferecer-lhe oportunidade de escolha.

Um aspecto importante já referido atrás é a questão do preço. Estudos revelaram que o impacto que a existência de MDD’s terá nos preços estará também muito dependente da estrutura do mercado em questão, visto que mercados retalhistas muito concentrados tendencialmente apresentam preços mais elevados, tanto de MDD’s como de marcas de fornecedores, quando comparado com mercados com menor nível de concentração retalhista (Anselmsson *et al.*, 2008). Por outro lado, quanto maior a QM das marcas de fornecedor, mais os preços aumentam, tanto destas marcas, como das marcas de distribuidor. Em termos de impacto de alterações de preço, estas têm mais impacto quando se verificam nas marcas de fornecedores, ou seja, alterações de preço em marcas de fornecedor têm grande

impacto nas vendas das MDD's, mas alterações de preço nas MDD's afectam pouco as marcas de fornecedores (Cotterill e Putsis, 2000).

Por oposição, no que diz respeito à relação entre a QM de MDD's e o preço médio de uma determinada categoria, os autores identificaram uma relação não linear, o que significa que quanto maior a QM de MDD's, maior a redução de preços da categoria. No entanto, este comportamento é mais acentuado quando a QM cresce entre de 0% para 10%, resultado da resposta das marcas de fornecedor ser, no curto prazo, centrada numa redução temporária de preço, mas após um certo período, passar para estratégias mais sofisticadas, como foco na inovação, de modo a evitar uma guerra de preços, que dificilmente poderão ganhar.

- 2) Impacto nos retalhistas: uma vez que as MDD são uma das ferramentas utilizadas pelos retalhistas para se diferenciarem uns dos outros, a sua existência é um estímulo à inovação. Em 2008, a Comissão da Concorrência de RU declarava que cerca de 20% do *shopper* escolhia a loja de retalho em função da gama de MDD's existente. Para além da existência de marcas de distribuição, permitir aos retalhistas competir por consumidores e diferenciar-se da concorrência, em alguns casos, aumenta o seu poder negocial com os fornecedores. O aumento da concorrência, resultado da crescente pressão proveniente dos retalhistas, poderá conduzir a eficiências e inovação da parte dos fornecedores.
- 3) Impacto nos fornecedores: a análise do impacto é mais complexa deste ponto de vista, pois se para os pequenos fornecedores, a existência de MDD's permite que estes consigam estar presentes em novos mercados que de outra forma não conseguiriam, por outro lado, oferece maior poder negocial ao retalhista, ao mesmo tempo que a realidade para os grandes fornecedores poderá ser diferente. Vejamos o caso francês: a média de artigos de marca de distribuição num hipermercado ou supermercado passou de 19% em 1999, para 23,8% em 2008, sendo que destes, 82,9% são produzidos por pequenas e médias empresas, o que para estas representa a possibilidade de expansão dos seus negócios para outros mercados.

Mesmo para as grandes marcas multinacionais, que não produzem para marcas de distribuição, existe um lado positivo da existência e fortalecimento da posição das MDD's, na medida em que torna o mercado mais dinâmico, resultado da rivalidade entre concorrentes, o que naturalmente "obriga" a que a inovação relevante seja uma constante, de modo a sustentar uma vantagem competitiva. Naturalmente, existe a possibilidade de um efeito negativo relacionado com o tema inovação, caso o retalhista utilize a sua posição privilegiada para copiar a inovação das marcas de fornecedor, o que a acontecer desincentiva o investimento em I&D. No entanto, actualmente já não são apenas as marcas de fornecedor a apostar a este nível, pois o mesmo acontece com MDD's. Veja-se o caso da categoria de iogurtes, no Tesco, que ao constatar a queda das vendas na sua marca, introduziu uma nova gama ("*inner goodness*") direccionada a produtos baixos em colesterol. Um estudo realizado pela Mercadona, concluiu que os fornecedores das suas marcas de distribuição no sector alimentar, apresentaram maior taxa de inovação do que as outras marcas. 88% dos fornecedores de MDD's da Mercadona, inovaram nos seus produtos nos últimos 7 anos, 47% dos lançamentos de artigos provenientes dos fornecedores de MDD's foram posteriormente aplicados pelos outros fornecedores e só em 2009, a Mercadona investiu cerca de 268 milhões de euros em inovação. Um excelente exemplo de que as marcas de distribuidor podem liderar também em termos de inovação, é o caso da categoria de perfumaria, na Mercadona. A RNB Cosméticos é o fornecedor da MDD de cosmética da Mercadona e possui uma equipa de 15 técnicos dedicados em exclusivo à área de I&D e em certos aspectos são mesmo solicitados serviços de especialistas em diversas áreas, como por exemplo, para o design de uma nova linha para homem (marca "9.60"), o design do produto ficou a cargo de alguns dos mais conceituados designers de Valência.

II.II.V.I - Teoria do ponto de equilíbrio

A grande maioria da literatura desenvolvida em torno do tema das marcas de distribuição, fala do fenómeno do crescimento exponencial das marcas de distribuição no mercado. No entanto e apesar de as marcas de distribuição continuarem a “ganhar terreno” às marcas de fornecedores, o que se detectou foi que este crescimento é apenas gradual em termos médios (Chimhundu, 2011). Os resultados deste estudo focaram-se em torno da aplicabilidade da **teoria de ponto de equilíbrio** à QM e crescimento das marcas de distribuição no mercado de FMCG. Em resumo a teoria do ponto de equilíbrio envolve uma mudança repentina num curto período de tempo (chamado de revolução), que será sempre seguida por um ponto de equilíbrio, onde a estrutura mãe é mantida e onde apesar de poderem existir pequenas flutuações, estas serão apenas pequenos ajustes, que não impactarão a estrutura global do mercado.

Chimhundu (2011) utiliza esta teoria económica aplicada ao equilíbrio que naturalmente haverá entre marcas de distribuição e marcas de fornecedores, em termos das QM de ambos no mercado. As marcas de distribuidores são e vão continuar a ser uma realidade no sector de FMCG, no entanto, o que poderá oscilar é a QM relativa às marcas de fornecedor.

Em 2008, a PLMA (“*Private Label Manufacturers Association*”) referia já em dobrar o investimento feito na equipa de desenvolvimento de marcas de distribuição e que as expectativas seriam de crescer mais ainda em vendas. Apesar destes crescimentos esperados, é importante que os retalhistas analisem o mix óptimo entre as vendas de marcas de distribuição e marcas de fornecedores, em cada categoria, de modo a melhor responderem às necessidades do consumidor. É importante não esquecer que apesar de as marcas de distribuição poderem trazer diferenciação e proporcionar maiores margens percentuais, as marcas de fornecedores são uma importante fonte de tráfego para a loja. Tendo este dilema em mente, Ngobo (2011) procurou responder à questão “Será que existe uma quota-parte máxima que as marcas de distribuição deverão representar no sortido disponível em loja?”. Deste estudo, a principal conclusão foi que “pequenos” compradores de MDD são os que mais provavelmente irão mudar de retalhista, para um concorrente que tenha menores níveis de MDD versus marcas de fornecedores. O principal ponto é que quando a quota de marcas de distribuição na gama de produtos de uma determinada categoria aumenta, os consumidores que comprem menos de marcas

de distribuição, tendem a comprar mais, mas o mesmo não se verifica com aqueles consumidores que já adquiram uma proporção substancial de marcas de distribuição. A partir de um certo montante percentual, estes consumidores (pequenos compradores de MDD) irão mudar para um retalhista concorrente, em busca da marca de fornecedor. Os consumidores de marcas de fornecedor poderão de facto apreciar o aumento da gama de produtos MDD, mas só até um determinado ponto (a partir do qual, a lealdade à loja irá diminuir) e desde que a nova oferta de MDD seja mais direccionada para a gama Premium.

II.II.VI - Os consumidores e as marcas de distribuição

Os consumidores têm cada vez menor “preconceito” em torno das marcas de distribuição, apresentando uma atitude positiva sobre as mesmas e em alguns casos, cada vez menos interesse no que as marcas de fornecedor fazem. Muitos consumidores, quando confrontados com produtos de FMCG, tomam as suas decisões de compra, nem sempre baseados no preço, mas sim em outras características do produto, como a sua qualidade e valor percebido (Veloutsou, Gioulistanis e Moutinho, 2004).

Muitos defendem que o grande sucesso das MDD resulta do facto de atrair dois grupos distintos de consumidores, tanto os que procuram qualidade, como os que são motivados pelo preço (Luis, 2011). Aliás, segundo o estudo da Nielsen (AC Nielsen 2005), em termos Mundiais, dois terços dos consumidores considera as MDD uma boa alternativa às marcas de fornecedor.

À medida que a qualidade das marcas de distribuição melhora e que acrescentam valor ao consumidor, é pertinente pensar nos motivos que levam os consumidores a continuar a optar pelas marcas de fornecedores. A questão é que estas marcas representam um conjunto de promessas e segundo Walsh, Hassan e Shiu (2009) uma das razões que justifica o facto de os preços serem, na sua maioria, mais elevados, é a assunção da garantia de um produto de qualidade (associado a uma determinada marca – “*brand equity*”). Na realidade, a qualidade percebida de um produto é o principal driver para a intenção de compra de uma marca de fornecedor e é algo indiscutivelmente exigido às marcas que queiram manter a liderança em termos de qualidade. No entanto, a noção de qualidade está a sofrer alterações com a crescente aposta das marcas de distribuição em oferecer um produto de qualidade a um preço mais baixo. Por este motivo, a assunção de que as marcas de fornecedor serão obrigatoriamente melhores em termos de qualidade, já não é uma verdade inquestionável.

Na análise dos factores que levam a que o consumidor opte por marcas de fornecedores, temos os efeitos directos e os efeitos moderados. No estudo ao consumidor realizado por Walsh, Hassan e Shiu (2009) obtiveram-se as seguintes conclusões:

- A qualidade da marca (benefícios funcionais e técnicos) percebida pelo consumidor, tem um impacto positivo na intenção de compra de marcas de fornecedor;
- O envolvimento do consumidor com a marca tem um impacto positivo na intenção de compra de marcas de fornecedor. Ou seja, se a marca for aceite na vida social do

consumidor, porque provem informação e benefícios reais ou apenas simbólicos, isso terá um papel relevante no processo de decisão de compra.

- A intenção de um consumidor comprar ou não uma marca de fornecedor não está apenas relacionada com a atitude que este tem com a própria marca, mas também com a atitude para com a concorrente marca de distribuição, ou seja, conforme a predisposição que existe no consumidor para comprar marcas de distribuição. Os consumidores que tenham uma atitude mais favorável face a marcas de distribuição, têm maior probabilidade de apresentar uma baixa intenção de compra de marcas de fornecedores, resultado do nível de atractividade com que identificam as marcas de distribuição.

- Em categorias em que a percepção entre produtos seja bastante semelhante e que seja difícil distinguir diferenças, os consumidores tenderão a confiar mais facilmente nas marcas de fornecedor, caso a estas esteja associado um certo nível de qualidade. É importante, no entanto não esquecer que esta tendência não é “estática” e poderá sofrer alterações ao longo do tempo.

- A intenção de compra de marcas de fornecedores tende a diminuir com o aumento da faixa etária, desde que a percepção de qualidade seja idêntica. Uma possível justificação para esta correlação, poderá estar relacionada com o facto de os consumidores mais jovens serem mais conscientes em termos de marcas, pois são pessoas que procuram nas marcas o papel de auto-expressão.

Por outro lado e apesar desta alteração de paradigma, segundo Nenycz-Thiel e Romaniuk (2009), as expectativas dos consumidores continuam ainda em parte a reflectir o histórico destas marcas, ou seja, maioritariamente, os consumidores sentem que o “expectável” é que o preço das MDD’s terá que ser abaixo do preço das outras marcas. No entanto, caso a qualidade percebida das marcas de fornecedor não pareça justificar tamanho diferencial de preço, o consumidor é motivado a experimentar as marcas de distribuição. Isto poderá ser uma oportunidade para as MDD’s ou um risco para as marcas de fornecedor, pois a partir do momento que um consumidor de marcas de distribuição confia naquele determinado produto MDD, isso facilita o processo de ele passar a ser um consumidor de MDD, de uma outra categoria que ainda não o era. Esta conclusão mostra que a familiaridade com um produto/marca, muda o seu conhecimento da mesma e conseqüentemente o risco associado à compra daquela marca.

Por outro lado, o oposto também poderá acontecer, ou seja, para os não consumidores de MDD de uma determinada categoria, o preço demasiado baixo, poderá ser sinal de falta de qualidade, pelo que o retalhista poderá assinalar a qualidade do seu produto de outras formas, como através da embalagem ou da publicidade.

II.II.VI.I – Processo de decisão de compra do consumidor

O comportamento de compra do consumidor é determinado pelo seu processo de decisão de compra e este processo envolve 5 fases: reconhecimento do problema, procura da informação, avaliação das alternativas, decisão de compra e decisão pós-compra (Luís, 2011).

Na fase de procura de alternativas, o consumidor utiliza a informação que tem disponível relativamente às diversas opções, no entanto o ambiente de loja e as opções que tem disponíveis na altura, pode muitas vezes fazer alterar a decisão tomada anteriormente. Estudos concluíram que 73% das decisões de compra são efectuadas em loja, que em média um consumidor leva 20 minutos numa visita, verifica pelo menos 20 produtos por segundo, o que totaliza cerca de 24.000 marcas no leque de escolhas que pode fazer.

No que diz respeito aos factores que afectam a decisão do consumidor, temos:

- Variáveis situacionais, todas aquelas relacionadas com o ambiente de loja, ou seja, todos os factores relativos ao tempo e lugar e não a conhecimento pessoal do consumidor ou outros estímulos. Temos, por exemplo, a envolvente física (som, cores, decoração de marcas em linear, temperatura, entre outros), a existência de outras marcas, ou a informação sobre os produtos/marcas.
- Variáveis informativas, referentes aos diferentes factores externos que de algum modo “influenciam” o processo de decisão. Alguns destes factores podem ser características pessoais (idade, sexo), nível de sensibilidade ao risco (relacionado com a inclinação individual que uma pessoa tem a assumir ou não riscos relacionados com a procura de variedade e curiosidade em torno de uma nova compra. Quando os consumidores confiam numa marca, o processo de decisão é mais simples e rápido.), sensibilidade promocional (um estudo da Nielsen destaca a importância para a maioria dos consumidores em fazer uma boa compra) e benefício social (influência exercida por grupos de referência, que poderão ser de pertença ou “aspiracionais”).

- Variáveis utilitárias, relativas à natureza do produto e às suas características, tanto hedónicas (envolvem sentimentos e cujo consumo proporciona experiências) como utilitárias (características funcionais). Exemplos destas variáveis poderão ser factores como a embalagem, o benefício funcional (qualidade), ou a oferta “*value for money*”.

É um erro considerar que o comportamento do consumidor é diferente quando compra MDD ou quando compra outras marcas. Durante todo o processo, desde o momento da procura, à compra e utilização das marcas de distribuição, o “*shopper*” desenvolve associações à marca e muitas destas estão relacionadas com a performance da marca, relativamente a cumprir as expectativas de uma determinada categoria. Assim, cada marca de retalhista compete com as marcas de fornecedor, compete por um espaço na memória e coração do consumidor.

Segundo Lindstrom (2008), são vários e complexos os pensamentos e sentimentos que influenciam as decisões de compra do consumidor. As pessoas não são racionais e em 85% do tempo, o cérebro encontra-se em auto piloto, pelo que a maioria das decisões são baseadas em emoções, hábitos, superstições, rituais ou impulso.

II.II.VII - Mitos sobre Marcas de distribuição

Apesar da mudança de paradigma e de várias histórias de sucesso das MDD, existem ainda vários “mitos” associados a este tema, pelo que antes de mais, é importante desmistificar (Nielsen 2012).

Mito 1 – As marcas de distribuição apenas crescem devido à crise

Dados Nielsen, dos últimos 11 anos (2001 a 2011) e para 7 países da Europa (Espanha, França, Itália, Reino Unido, Alemanha, Bélgica e Holanda), mostram que as quotas de mercado em FMCG, tanto em volume, como em valor, têm apresentado crescimentos de um modo sustentado (Anexo 10). O que se verifica de facto é que esta progressão é constante e não um impulso de um momento de crise, pelo que a situação económica do país não é o único condicionante. De facto, o momento de crise pode contribuir em determinadas categorias e para certas marcas, que as MDD sejam consideradas uma alternativa, mas mesmo depois de ultrapassada a fase, num estudo realizado pela Nielsen, estima-se que cerca de 34% dos consumidores irão manter o mesmo hábito.

Temos no entanto que referir, que a nível Mundial existem naturalmente excepções, dadas as particularidades sociais, culturais e económicas do próprio país, mas também pelo estágio em que se encontram as MDD dos distribuidores existentes nesse mesmo país (Interbrand, 2011). Na Argentina, as MDD emergiram na crise económica do início da década de 80, quando as cadeias de supermercados lançaram centenas de novas marcas a um preço baixo, mas com a recuperação da economia, os consumidores voltaram a consumir as marcas líderes de sempre. No entanto, isto não se verifica nos países Europeus acima referidos, nem tão pouco em mercados como a Nova Zelândia. Neste último caso, o mercado de MDD é extremamente competitivo e os retalhistas reconhecem o facto de que as MDD são uma grande alavanca económica e que os consumidores uma vez “conquistados”, se torna muito difícil de voltarem para as marcas de anteriormente. O que os especialistas esperam é que as MDD continuem a crescer na Nova Zelândia, pois os consumidores confiam na qualidade da oferta, juntando ao facto de se tratar de um mercado muito concentrado, onde actualmente existe praticamente apenas dois retalhistas.

Outra análise que podemos fazer é olhar para o ranking das QM de MDD em 2011, por país. No Anexo 11 verificamos que os chamados países mais desenvolvidos, como Suíça e Reino Unido, são os que apresentam maiores QM. Enquanto que a média das FMCG é de 17% e a média na Europa é de 20%, as MDD nestes dois países estão com uma QM acima dos 40%. Entre vários factores, o que vemos acontecer nestes dois países, é a aplicação de uma sofisticada estratégia de posicionamento e diferenciação de marca, de um modo praticamente transversal a todos os retalhistas. Iremos mais à frente explorar algumas das novas tendências de gestão de MDD, que já se encontram implementadas de um modo exemplar nestes dois países.

Os casos de Portugal e Espanha, aparecem no Top 10 dos países com maior presença das MDD, entre a Alemanha, França, Austria e outros.

Mito 2 – As marcas de distribuição apenas atraem os consumidores das classes mais baixas

O gráfico no Anexo 12 mostra-nos que cada vez mais não faz sentido falar de um perfil de consumidor de MDD, principalmente no que diz respeito à estratificação por classes sociais. De um modo geral, sabemos que a taxa de penetração de MDD em Portugal é já de 99%, pelo que praticamente toda a população já comprou, pelo menos uma vez, um produto de MDD. Olhando para o total do consumo de MDD em Portugal, 30% é feito pelas classes Alta e Média Alta, 34% pela Classe Média e 37% pela classe Média Baixa e Baixa. Estes dados mostram uma grande repartição de resultados e longe do que poderia ser uma tendência. A consultora AC Nielsen agrupa ainda os consumidores como “*Super Light*”, “*Light*”, “*Medium*”, “*Heavy*” e “*Super Heavy*”, estando estas definições relacionadas com o valor anual gasto em produtos de MDD. Ao fazermos esta análise mais detalhada por tipo de consumidor, as conclusões são ainda mais díspares, onde, por exemplo, no consumidor “*Super Heavy*” temos as classes Alta e Média Alta com maior predominância (35%) do que com as classes Média Baixa e Baixa (22%).

Podemos assim, concluir que o consumidor de MDD é transversal a todas as classes sociais.

Mito 3 – O preço é o único factor de escolha de MDD

Naturalmente, como variável importante do Marketing Mix, o preço é um factor de escolha, quer seja das MDD, como das marcas de fornecedores. De facto, de acordo com AC Nielsen 2005 (Anexo 14) o “*price gap*” médio entre MDD’s e marcas de fornecedores varia entre os 26% e os 48% (17 países na Europa), com Portugal a situar-se num gap percentual médio de 42%.

No entanto, o ponto importante a reter é que o preço não é o único factor de escolha de MDD, em detrimento de outra marca. Senão vejamos a análise realizada pela Nielsen (Anexo 13), onde são apresentados exemplos de subcategorias com “*gap’s*” de preço consideráveis entre MDD e marcas de fornecedores e ao mesmo tempo umas com baixo peso das MDD.

Nas categorias de lâminas de barbear, por exemplo, a média de preço das MDD é cerca de -75% abaixo da média das restantes marcas no mercado. Apesar desta diferença considerável, a QM das MDD é de apenas 12%, incomparavelmente menos que, por exemplo, a categoria de ovos, onde com um “*gap*” de -5% em termos de preço, a QM de MDD é de 65%.

Apesar de tradicionalmente, as marcas de distribuição se posicionarem unicamente como sendo uma proposta “*value for money*” atractiva, actualmente, estas marcas estão também presentes em segmentos “*premium*”, naturais/orgânicos e de saúde, que frequentemente deixaram de ser obrigatoriamente a proposta mais económica.

O nível de “*penetração*” de MDD’s (Anexo 15) é menor em categorias onde o “*branding*” é tradicionalmente muito forte, como é o caso de higiene pessoal ou bebidas alcoólicas. Segundo o estudo realizado pela Oxera Consulting Lda (2010), este facto é consistente com a conclusão de que as MDD’s tendem a fortalecer-se em categorias onde a força das marcas é menor, factor este que permite que as marcas de distribuição acrescentem valor.

São vários os factores que podem explicar esta diferença entre categorias, que vão muito além do factor preço, entre os quais a oferta dos retalhistas (existe ou não oferta de valor e diversificada disponível? Este será o caso, por exemplo dos vinhos alentejanos, onde a oferta de MDD é diminuta), o nível de confiança que o consumidor precisa de ter na

marca para efectuar uma compra (um bom exemplo é o caso das subcategorias de Higiene Pessoal, como o champô, os amaciadores, entre outros), o tipo de ligação existente entre o consumidor e o produto (será uma ligação afectiva ou racional? O caso da cerveja, cuja decisão é muito afectiva) e o nível de diferenciação existente ou não entre produtos.

Este tema relacionado com os motivos que podem justificar os diferentes níveis de “influência” das MDD entre categorias distintas, foi já abordado atrás, com maior detalhe, no capítulo 2.2.4.2.

Mito 4 – As marcas de distribuição são geridas de forma diferente que as marcas de fornecedor/fabricante

Um bom exemplo de uma marca de distribuição que é gerida como se de uma marca de fornecedor se tratasse é a “*My Label*”, marca de beleza e higiene do Continente. Esta marca existe desde 2004 em Portugal, mas foi em 2011, com o relançamento da mesma que os resultados começaram a aparecer de modo incontestável. De entre as actividades que a marca tem desenvolvido desde então, temos:

- Marca “*My Label*” que não aparenta qualquer ligação ao Continente;
- Criação, produção e desenvolvimento próprio de anúncios de televisão exclusivos “*My Label*”;
- Associação a uma figura pública como imagem da marca;
- Investimento em plano de amostras;
- Forte aposta ao nível dos planogramas e móveis de linear, tão característicos da categoria de higiene pessoal;
- Trabalho de relações públicas com “*bloguers*” e imprensa escrita.

O ponto importante a reter é que as MDD’s são marcas como qualquer outra e podem ser tão ou mais sofisticadas que as marcas de fornecedor. Existem já muitos casos de marcas de distribuição que investem em I&D, desenvolvem e testam produtos específicos antes mesmo de encontrarem o parceiro que lhes irá produzir o artigo. Por exemplo, o retalhista holandês “*Albert Heijn*”, com base na informação que tem sobre as necessidades do consumidor e o potencial de mercado, decide em que segmento apostar para o desenvolvimento de uma nova MDD, bem como a definição das

especificações de que esse produto terá que ter. Apenas posteriormente é que é feita uma análise dos potenciais fornecedores para produzirem o artigo idealizado e posteriormente são ainda realizados testes com base num painel de consumidores. Este foi o processo que se verificou no lançamento de umas novas batatas fritas com vegetais. Existia a necessidade de diferenciação da concorrência e de trazer novo dinamismo ao segmento das batatas fritas e com base num estudo de mercado feito, descobriram-se oportunidades de inovação com base no que era feito na Suíça. Foi seleccionado o fornecedor parceiro, o novo produto testado e 25 semanas desde a identificação da oportunidade, o produto já se encontrava em loja. Sem dúvida que este é um excelente exemplo de algo que as marcas de fornecedor terão que melhorar se quiserem estar à altura do desafio MDD's, que veio para ficar. A rapidez de processos e agilidade e capacidade de resposta devem sem dúvida ser o "*benchmark*" para empresas tradicionalmente mais burocráticas.

II.II.VIII - Novas Tendências das Marcas de distribuição

Actualmente podemos falar de 4 grandes tendências de desenvolvimento de marcas de distribuição: Gamas “*Premium*”, Gamas Económicas, Preocupação com Saúde e Sustentabilidade. De facto, são as tendências que verificamos nas grandes marcas de fornecedor, ao nível mundial, que também estão a ser aplicadas na gestão das marcas de distribuição. Existem vários exemplos que o comprovam, mas aqui optei por seleccionar apenas alguns que demonstram que as marcas de distribuição são geridas como uma qualquer outra marca e longe vai o tempo das então chamadas “Marcas Brancas”:

- Em 2011, a Havas Media (empresa especialista no desenvolvimento e implementação de estratégias de comunicação) fez um estudo aos consumidores espanhóis, para perceber quais eram as marcas com maior impacto positivo e a marca a aparecer em primeiro lugar, foi uma empresa de retalho: a Mercadona (HipermercadoSuper, 2011). Excelente resultado para uma marca que pretende ser conhecida como tendo uma estratégia centrada no cliente.

Em Outubro 2012, o “*Wall Street Journal*” publicava uma notícia sobre a receita de sucesso da Mercadona, onde refere o foco do retalhista em eliminar o desperdício e a ineficiência, de modo a oferecer a melhor proposta de valor ao consumidor, não só em termos de rácio preço/qualidade, mas também em termos de serviço/assistência em loja. A aposta na formação dos empregados das lojas é um dos aspectos destacados e um dos objectivos é que sejam preparados e sempre atentos para responder às necessidades dos clientes. Devido às melhorias em termos de eficiência, as vendas por funcionário cresceram em cerca de 62%, desde 2004, ao mesmo tempo que permite manter os preços baixos e competitivos.

- Em Portugal e em Abril de 2013, a provar que a preocupação das MDD não é unicamente o preço, mas cada vez mais a qualidade, é divulgada uma notícia que indica que as marcas de distribuição vão ser avaliadas pela primeira vez pelos consumidores e obter um certificado de qualidade (www.tvi24.iol.pt, “Marcas próprias dos hipermercados vão ser avaliadas pelos consumidores”). Tal avaliação era até à data apenas feita a marcas de fornecedor, mas segundo o consultor do projecto José António Rosseau “Hoje em dia já há uma marca própria *premium*, média ou de primeiro preço

(...) Com esta maturidade de mercado estão reunidas as condições para certificar as marcas próprias”.

Um outro exemplo, na aposta numa comunicação centrada na qualidade dos produtos, desta vez no Reino Unido, é a estratégia da marca “*Chosen By you*” do retalhista ASDA. Em 2010 este grossista investiu no desenvolvimento de um estudo ao consumidor, para recolher percepções, atitudes e necessidades relativamente aos produtos ASDA, mas também os da concorrência. O estudo analisou áreas tão diversas como qualidade, embalagem, promoções e oferta “*value for money*” e como resultado deste estudo, a ASDA relançou 3.500 produtos e lançou 500 novos sob esta marca, que por si só, reflete o ADN da marca e a torna mais atractiva para o consumidor. Em entrevista ao jornal “The Guardian”, o CEO da ASDA (“*Asda relaunches own-brand range*”, a 21 de Setembro, 2010) afirma que querem passar uma clara mensagem de que a empresa estaria a partir daquela data, tão focada em entregar preço competitivo, como qualidade. Posteriormente a este relançamento da marca de distribuição da ASDA, também o Tesco alterou a imagem da sua gama, em 2012, pois segundo o Director de Marketing da Tesco, David Wood, o consumidor actualmente para além de procurar uma oferta de qualidade relevante e acessível, procura ainda melhor sabor, aparência e mais saudável (entrevista ao The Guardian, “Tesco rebrands Value range”, a 4 de Abril de 2012).

Mais um bom exemplo de um retalhista que foi ouvir o consumidor e o envolveu na sua estratégia de negócio, neste caso na escolha da embalagem, foi a Wegman (EUA) que lançou um desafio aos estudantes universitários, para redesenharem a imagem de alguns produtos da marca do distribuidor. Se no início, a embalagem era a mais básica possível, de modo a que os custos fossem o mínimo possível e numa fase seguinte o objectivo era de cópia da marca que fosse líder no segmento, actualmente são as de distribuição marcas de distribuição a trazer inovação no campo do “*packaging*” e até mais do que isso, procuram envolver os consumidores no desenvolvimento do mesmo.

- Uma outra tendência, já com vários exemplos pelo Mundo, é a preocupação com a saúde. A marca de distribuição do retalhista Foodstuffs (Nova Zelândia), Pams, tem feito uma forte aposta nos últimos anos, em criar e desenvolver uma gama com propostas saudáveis para o consumidor. Para tal, tem trabalhado em parceria com os

fornecedores para reduzir os níveis de gordura, açúcar, sal, bem como a redução das gorduras trans.

No seguimento desta mudança de posicionamento, também a “*Chosen By You*” surgiu com uma forte política de saúde, bem patente actualmente no website do retalhista, onde são referidos os apertados standards de nutrição e qualidade, para todos os produtos da marca de distribuição, bem como informação detalhada e profissional sobre ingredientes e aditivos. Também a Wegmans tem uma área dedicada à saúde, dando ênfase aos vegetais e a receitas em que estes são os ingredientes principais.

- “*Tesco Finest Range*”, “*Lidl Delux*”, “*Continente Gourmet*”, são alguns exemplos de marcas de distribuição que estão a trabalhar extensões da sua marca, para um posicionamento mais “*premium*”, com o objectivo de apresentarem uma oferta de encontro com os consumidores mais exigentes, com uma imagem mais apelativa e diferenciadora, bem como com uma qualidade superior. Inicialmente, uma das fraquezas apontadas às MDD, era de que, devido ao seu preço baixo, eram frequentemente identificadas como sendo de fraca qualidade. É também para colmatar este ponto e para permitir a “elasticidade” da marca, não só para segmentos mais premium, como também para segmentos económicos, que são criadas sub-marcas. Por exemplo, a marca Migros do maior retalhista Suíço com o mesmo nome, tem duas sub-marcas com posicionamentos opostos: uma gama sob o nome “*Migros Budget*” que tem uma imagem transversal a todos os produtos desta gama e onde o design das embalagens passa a mensagem de que o retalhista “não desperdiçou um único centimo na embalagem, de modo a conseguir ainda assim um produto de qualidade, mas barato, para beneficio do consumidor”; no posicionamento oposto, foi também criada a “*Migros Selection*”, onde a estrela é o produto e por isso mesmo, a embalagem tem uma área que serve de janela onde o produto é apresentado de um modo cuidadoso. A mensagem que a embalagem passa ao consumidor é que se trata de um produto seleccionado, de alta qualidade.

Desde 2005, que o Food Marketing Institute (fundação não lucrativa que procura garantir a qualidade e eficiência do sistema de retalho alimentar, através do foco em investigação e educação em áreas da segurança alimentar, nutrição e saúde) incentiva os seus membros a adoptarem um programa de MDD com 3 abordagens diferentes: proposta económica (centrada em produções com custos reduzidos), proposta standard

(alternativas de qualidade mediana ou em linha com as marcas de fornecedor) e uma premium (igual ou melhor qualidade que as outras marcas, mas a um preço mais competitivo).

Para Geyskens, Gielens e Gijsbrechts (2010), esta estratégia de posicionamento das MDD em 3 segmentos diferentes trará alguns efeitos, tais como:

-o lançamento de MDD premium poderá em algumas situações beneficiar as marcas de fornecedor premium, resultado do efeito de atração, enquanto que as MDD económicas, irão beneficiar as marcas de fornecedor “standard”, pois passam a ser a opção de “meio termo”, ou seja, aparentemente a melhor opção de compromisso, pelo facto de ser a proposta intermédia.

- a existência de MDD “*premium*” e económicas poderá afectar a existente gama standard de MDD. Um representante do retalhista britânico “Sainsbury”, numa entrevista disse em 2007 que não esperava que o efeito negativo para a gama standard fosse tão significativo. Tal efeito de canibalização poderá ser minimizado com algumas medidas, como por exemplo, posicionar as diferentes gamas em diferentes locais em loja, de modo a impedir uma fácil comparação directa ou poderão mesmo criar novas marcas ou sub-marcas, de modo a quebrar o link com a gama standard.

- esta estratégia de 3 diferentes posicionamentos poderá ser benéfica de um modo geral para as marcas de fornecedores, caso estes aproveitem a oportunidade da melhor forma. Por exemplo, marcas de fornecedor “premium” deverão enfatizar a sua superioridade em termos de qualidade, apostando em inovação e em comunicar a superioridade das suas propostas, através de um investimento consistente em “*advertising*” (publicidade). Por outro lado, os gestores de marcas de fornecedor de qualidade standard deverão explorar o facto de serem a melhor opção de compromisso para o consumidor e por isso o melhor será mesmo potenciar a comparação directa, através da escolha da localização próxima às marcas de distribuição económicas.

- No âmbito da responsabilidade social, temos também exemplos de marcas de distribuição a trabalhar esta vertente, como é o caso da ASDA que lançou uma iniciativa de saúde, anti-obesidade, em parceria com o governo, com o objectivo de promover junto das populações, uma vida mais activa. Também o LIDL na sua “*webpage*” do Reino Unido, declara subscrever movimentos como o da pesca sustentável, a política de

cacau sustentável, controle da origem da carne animal proveniente dos fornecedores, entre outras preocupações de responsabilidade social. Se inicialmente, a origem dos produtos de MDD eram muito questionados, actualmente este ponto é uma das apostas das marcas, de modo a que possa funcionar como um elemento de confiança.

A questão é que os retalhistas Europeus já perceberam que para manter ou acelerar ainda mais este crescimento das QM das suas marcas de um modo sustentável, terão que ser autênticas, pensar sempre primeiro no consumidor e investir consistentemente em I&D. Assim se explicam estas novas tendências relacionadas com o design das embalagens, com a maior aposta, por exemplo, de produtos para diabéticos, eco-sustentáveis, entre outros, de modo a que se tornem marcas preferenciais por aspectos emocionais. Hoje, o que é considerado uma nova ideia num mercado tão dinâmico como o das FMCG na Europa, é rapidamente replicado para diferentes marcas e vários mercados. O desafio é sem dúvida, de constante distinção entre retalhistas. Assim, com o objectivo de fidelizar o consumidor, ao mesmo tempo que o retalhista procura apresentar uma oferta exclusiva e diferenciadora, começa também a verificar-se uma aposta crescente nos produtos regionais. Sejam tradições culinárias de um país ou região ou até mesmo produtos com reconhecida qualidade, o desafio é através de parcerias com outras entidades, conseguir mais um ponto de diferenciação.

II.III- Como deverão as marcas de fornecedores responder a este desafio?

Não existirá uma única resposta correcta e universal a esta questão, no entanto, sabemos que terá que ser mais do que uma mudança de estratégia.

Antes mesmo da escolha da estratégia a adoptar existem 4 fases distintas fundamentais na elaboração de um pensamento estratégico (Mendes, 2009):

1ª Fase – Análise da envolvente externa e interna à empresa. Nesta fase, as empresas poderão utilizar diversos métodos de análise, entre os quais: o Modelo das 5 Forças de Porter (Barreira à entrada de novos concorrentes, poder de negociação dos fornecedores e dos compradores, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes), a Análise SWOT (pontos fortes e fracos da marca/empresa e oportunidades e ameaças do mercado/segmento), Matrizes BCG e McKinsey, Análise de Cadeia de Valor de Porter e a Análise dos 4 ou 7 princípios do Marketing Mix (Preço, Produto, Promoção, Distribuição, Pessoas, Processos e Evidência Física).

Por exemplo, através da análise e foco na correcta combinação dos diferentes elementos do marketing mix de um produto, poder-se-ão verificar efeitos imediatos. Ataman, Heerde e Mela (2009) salientam o facto de que a maioria dos estudos se foca no impacto dos níveis de “*Advertising*” e “*Promotion*” e não tanto no efeito das variáveis distribuição e produto, pois naturalmente é mais fácil e imediato medir o impacto nas vendas de uma promoção, do que é perceber o efeito a médio e longo prazo de uma inovação. Estes autores realizaram assim um estudo para perceber o impacto das variáveis do marketing mix na “*brand equity*” (medido através das vendas e da elasticidade do preço, sendo que uma marca é mais “forte”, quanto mais regular for a sua elasticidade, ou seja, perto de zero):

- O impacto a longo prazo das promoções de preço não é claro e enquanto alguns estudos sugerem uma correlação fortemente negativa, outros defendem uma correlação negativa e outros ainda, apenas uma ligeira correlação negativa. Para estes autores, o “*baseline*” (“base/média”) das vendas é positivamente afectado pela publicidade, mas negativamente afectado, no longo prazo, pelas promoções de preço.

- Existem também duas diferentes escolas de pensamento relacionados com o impacto de “*advertising*”, em que 1) a teoria da informação sugere que a publicidade pode fazer aumentar a concorrência, pelo facto de dar mais informação aos

consumidores, sobre as alternativas disponíveis; e 2) a teoria de poder de mercado sugere que a publicidade pode aumentar o nível de diferenciação de um produto face aos seus concorrentes.

- As actividades relacionadas com “produto” (inovação, alterações de receita, entre outros) permitem aumentar a qualidade percebida do produto, aumentar a probabilidade de compra, bem como o nível de “*brand equity*”.

- De um modo global, todas as 4 variáveis do marketing mix apresentam um efeito positivo no curto prazo (vendas), principalmente a distribuição e profundidade de gama. No entanto, todas as variáveis combinadas e no longo prazo, um efeito positivo ao nível da “*brand equity*” virá 60% da variável “produto”, 32% da variável “distribuição”, 6% de “*advertising*” e apenas 2% de “promoção”. De notar, que existem várias interações possíveis entre as diferentes variáveis no marketing mix, onde, por exemplo, o aumento em publicidade por si só, pode facilitar um aumento de distribuição.

2ª Fase – Determinação da Visão e Missão da organização, de objectivos, de estratégias e de políticas;

3ª Fase – Implementação da estratégia, o que compreende a definição de programas com actividades, determinação de orçamentos e de procedimentos;

4ª Fase – Utilização de ferramentas de avaliação e controlo da performance da estratégia implementada;

É relativamente à 3ª Fase que analisarei em maior detalhe de seguida, através da identificação de várias escolas de pensamento estratégico que é importante considerar para a análise da situação particular de uma empresa, marca ou segmento.

II.III.I – Criação de uma vantagem competitiva

As empresas podem optar por criar a sua vantagem competitiva através de uma estratégia de vantagem pelo custo ou vantagem pela diferenciação e a junção da vantagem competitiva à escolha ou não de especialização num segmento de mercado, conduz a 3 diferentes estratégias (Lindon et al., 2011):

- 1) Estratégia de custo/volume, que “incide na capacidade de produzir bens de uma forma eficaz e barata, resultando de economias de escala, inovação tecnológica, entre outros”. O alvo estratégico é todo o mercado e a vantagem competitiva é a capacidade para produzir a baixo custo.
- 2) Estratégia de diferenciação, que consiste em produzir uma proposta com um carácter específico que seja reconhecido e valorizado pelos clientes, o que poderá resultar de atributos do próprio produto, elementos intangíveis, entre outros. Esta estratégia tem o mercado como alvo estratégico e a vantagem competitiva é uma determinada especificidade valorizada pelo cliente.
- 3) Estratégia de especialização, que difere principalmente pelo facto de o ser alvo estratégico ser um segmento específico no mercado e que a sua vantagem competitiva poderá ser tanto centrada na vantagem custo/volume, como na vantagem de diferenciação.

II.III.II – Estratégias de diferenciação

Segundo Trout e Rivkin (2000), a questão que se coloca às empresas é entre diferenciar ou morrer, o que significa que as marcas necessitam de ser capazes de oferecer pelo menos uma forte e interessante razão para o consumidor escolher uma marca versus uma concorrente. O facto é que actualmente existem cada vez mais alternativas no mercado, o que é naturalmente bom para o consumidor, mas que torna mais desafiante o papel das empresas, que não têm margem para erros.

Ao factor diferenciador referimo-nos como *Unique Selling Proposition* (USP) e para que a inovação seja de facto relevante e diferenciadora, a marca deverá ter que seguir os seguintes passos:

- 1) O factor de diferenciação terá que fazer sentido no mercado em que se insere e tendo em conta a concorrência;
- 2) Identificar a ideia diferenciadora;
- 3) Ter as credenciais que comprovem a diferença entre produtos;
- 4) Comunicar a diferença de um modo consistente e transversal.

Segundo MacMillan e McGrath (1997), as estratégias mais rentáveis são assentes na diferenciação, o que significa que são empresas que oferecem ao consumidor algo que ele valoriza, mas não tem. Na verdade, existem oportunidades de diferenciação em qualquer fase de contacto que a empresa tenha com o consumidor e por isso, idealizaram uma abordagem de identificação de novos pontos de diferenciação, que consiste em duas partes:

- 1) Determinar a cadeia de consumo, ou seja, detalhar toda a experiência do consumidor com o produto. Para fazer esta análise de detalhe, é sugerido que com grupos de trabalho multidisciplinar (funcionários da empresa de diversos departamentos), identifiquem todos as fases que o consumidor passa, desde o primeiro momento em que contacta com o produto até ao momento em que o deixa de usar/consome. Para este trabalho, existem algumas questões que os grupos deverão tentar responder, entre elas:
 - a. Como o consumidor toma conhecimento da necessidade do produto? (no exemplo da escova de dentes “Oral-B”, é a própria escova que indica se já é altura de mudar para uma nova escova através de um sistema patenteado pela marca).
 - b. Como é que o consumidor encontra o seu produto/marca? O processo de procura é fácil e rápido? Está sempre acessível 24h por dia, 7 dias por semana?
 - c. Como é que o consumidor faz a sua escolha? A marca consegue facilitar o processo de tomada de decisão?
 - d. Como é que o consumidor encomenda e compra o produto?
 - e. Como é o produto entregue?

- f. O que acontece depois do produto ser entregue ou chegar a casa do consumidor?
 - g. O produto necessita de instalação? (relevante para artigos tecnológicos, por exemplo)
 - h. Como é que o produto é pago?
 - i. Como é o produto armazenado?
 - j. Como é o produto manuseado? O consumidor tem dificuldade em transportar o produto de um local para outro?
 - k. Para que utilizam na realidade, os consumidores, o produto?
 - l. O consumidor necessita de ajuda quando utiliza o produto? (exemplo de páginas de “*chef online*” de alguns retalhistas nacionais, que dão ao consumidor ideias de receitas para os produtos que tem em casa)
 - m. Existem devoluções ou trocas?
 - n. Como é o produto reparado?
 - o. O que acontece depois do produto ser utilizado?
- 2) Analisar a experiência do consumidor, com o objectivo de o conhecer melhor, bem como ao contexto de cada uma das etapas da cadeia de consumo. Mais uma vez, o trabalho será de colocação de questões simples (Quem? Onde? Quando? O Que? Como?), que poderão ou não levar a um “*insight*” interessante sobre o consumidor. Perceber como é a experiência do consumidor em cada etapa, permite às empresas identificar e explorar formas de acrescentar valor, de um modo não tradicional. Deverá tratar-se de uma sessão de “*brainstorm*”, pelo que não existe um guião de questões a colocar. Seguem apenas algumas sugestões dadas pelos autores:
- a. Onde está o consumidor numa determinada etapa da cadeia de consumo? Poderia estar em outro local? Gostaria que tivesse em outro local?
 - b. O que está o consumidor a fazer em cada etapa? Que outras coisas gostariam de estar a fazer?
 - c. Quem está com o consumidor em cada etapa da cadeia de consumo? Essas pessoas têm influência sobre o consumidor? (cada pessoa de contacto, poderá ser um ponto de diferenciação)

Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

- d. Quando é que os consumidores estão numa determinada etapa? De dia ou de noite? Durante a semana ou ao fim de semana? (cada ocasião, poderá ser uma experiência diferente)
- e. Como é que o consumidor se apercebe da necessidade? Como poderia o consumidor satisfazer a sua necessidade que não com este produto?

Depois de respondidas as várias questões que surjam na sessão, será necessário seleccionar as ideias que melhor possam acrescentar valor e de seguida, aquelas que melhor irão de encontro com as competências, activos e sistemas da empresa, de modo a que se possa tornar de facto numa vantagem competitiva.

Tradicionalmente, as marcas líder de fornecedores seguem uma estratégia de diferenciação, enquanto as marcas de distribuição seguiam uma estratégia “*value for money*” ou de preço baixo (estratégia de penetração de mercado). No entanto, como já foi referido acima, resultado do facto de a diferença de qualidade entre as marcas de distribuição e de fornecedores ter diminuído ao longo do tempo, é exigida uma nova abordagem estratégica.

II.III.III – Estratégias para concorrer com marcas de distribuição

II.III.III.I - Segundo Kumar e Steenkamp (2007), quando pensamos concretamente no caso das marcas de distribuição como concorrentes, existem três áreas fundamentais de serem trabalhadas e desenvolvidas, com muito trabalho e esforço:

- Parceria efectiva entre o fornecedor e o distribuidor: como já referimos atrás, se cada distribuidor comercializar exactamente os mesmos produtos que o seu distribuidor concorrente, não se distinguirá dele de forma nenhuma ao nível da gama oferecida. Foi aliás um dos motivos para o aumento de foco, por parte dos distribuidores, nas marcas de distribuição. A este nível os fornecedores poderão ajudar na estratégia dos retalhistas, se trabalharem na diferenciação da sua gama, com marcas ou artigos exclusivos, quer em termos de edições limitadas ou de um mesmo artigo, num formato diferente. Naturalmente tudo terá que ser tido em conta, pois tratam-se de actividades com custos elevados, que trazem complexidade para os fornecedores e que em caso de sucesso, poderá ser um custo de oportunidade imenso, não aumentar a venda de um certo exclusivo para todo o mercado.

- Foco: dentro do próprio portfolio de produtos e marcas, o fornecedor terá que tomar a decisão de onde se vai focar e centralizar os seus investimentos. Dado o elevado nível de investimento em inovação e publicidade que é necessário para suportar uma marca contra as suas concorrentes, as empresas deverão ter uma visão clara de onde querem colocar os seus recursos. Existirão segmentos ou marcas onde a diferenciação e o valor acrescentado serão mais difíceis de gerir, pelo que poderão chegar à conclusão de que de facto não compensa. Por exemplo, será sem dúvida mais difícil de inovar e de se destacar de marcas de distribuição, na área alimentar, do que nas áreas onde seja possível comunicar outros benefícios emocionais, como é o caso do segmento de saúde e beleza.

- Inovação: do trabalho de pesquisa realizado por Kumar e Steenkamp (2007), em mais de 20 países espalhados por todo o mundo e em diversas categorias, conclui-se que o sucesso das marcas de distribuição é 56% acima nas categorias que apresentam baixos níveis de inovação quando comparado com outras categorias. No entanto, não basta inovar, há que o saber fazer tendo em conta três processos fundamentais: nível de inovação do produto a lançar (quanto mais radical for a inovação, maior a probabilidade de sucesso – uma constante aposta em melhoramentos a realizar na inovação, dificulta a

tarefa das marcas de distribuição de acompanhar o processo), estratégia de lançamento “*waterfall*” em casos de inovações totalmente disruptivas (testar primeiro o lançamento num mercado e ir replicando gradualmente o lançamento em outros mercados, depois dos “*learnings*” apreendidos) e protecção da propriedade intelectual (uma reputação de um fornecedor com forte protecção legal da sua propriedade intelectual, diminui a atractividade de cópia por parte dos distribuidores).

II.III.III.II – As 6 Opções estratégicas segundo Hoch

Segundo Hoch (1996) existem 6 diferentes opções estratégicas que as marcas de fornecedores poderão adoptar, embora nenhuma seja exclusiva:

1. Aumentar a distância e possibilidade de comparação directa com as marcas de distribuição, através de inovação relevante. Segundo Hoch e Banerji (1993), existe uma correlação negativa entre o “*gap*” de qualidade entre ambas as marcas e a QM das marcas de distribuição. Segundo estes autores, a qualidade do produto e a consistência na entrega da qualidade do produto, foram apontadas como determinantes para o factor decisivo entre marcas de distribuição e marcas de fornecedor e o factor preço será determinante quando o diferencial de qualidade é reduzido.
2. Acrescentar valor à marca ou produto, mantendo o preço do mesmo. Esta estratégia encontra-se relacionada com o trabalho em torno da “*brand equity*” e um exemplo de como esta pode ser trabalhada é através de investimento em “*advertising*”. Mais uma vez, a correlação entre o investimento em publicidade efectiva realizada nas marcas de fornecedor e a QM das marcas de distribuição, é negativa.
3. Redução do “*gap*” de preços, de modo a melhorar a equação preço/qualidade. Porque os consumidores aparentemente estão mais disponíveis para fazer um “*trade up*” em termos de qualidade, do que um “*trade down*”, alterações de preço das marcas de fornecedor irão afectar mais as MDD do que as possíveis alterações que estas teriam sobre as marcas de fornecedor.
4. Estratégia “*me too*”, na qual a marca de fornecedor lança uma nova marca ou produto, com posicionamento abaixo do já existente, de modo a ocupar ele próprio o segmento de mercado abaixo do seu actual, impedindo assim a entrada de novos concorrentes. As vantagens desta estratégia poderão ser as de conseguir preservar a sua imagem “*Premium*”, ao mesmo tempo que evita a confrontação de preços, bem como a possível utilização de remanescentes de produção. Por outro lado existem algumas

desvantagens: risco de canibalização de vendas da sua oferta “*premium*”; a marca lançada com o objectivo de “*flanco*”, terá que se conseguir diferenciar da concorrência MDD, de modo a gerar o suficiente para cobrir os custos relacionados (listagem, publicidade, logísticos, entre outros); e estes produtos têm tendencialmente menor margem para o fornecedor, do que a oferta “*premium*”.

5. Estratégia não reacção, que muitas vezes poderá ser o mais acertado caso não se saiba o melhor modo de reagir. É importante termos noção que qualquer reacção a uma marca de distribuição, exige um considerável investimento a longo prazo, que não poderá ser alterado no imediato.

6. Estratégia de parceria com o distribuidor, através da decisão de produção de marcas de distribuição “*standard*” ou “*premium*”, que poderá ser possível por redução dos custos de produção (matéria prima de menor qualidade) ou por redução de custos de marketing e logísticos (que não existirão com MDD’s).

II.III.III.III – Do estudo realizado na Holanda, por Verhoef, Nijssen e Sloot (2002), as principais conclusões que se retiraram foram que a concorrência com as marcas de distribuição é na sua maioria das vezes, subtil e indirecta, pois as marcas de fornecedores normalmente não respondem a marcas de distribuição através de reduções temporárias de preço ou de ofertas de valor, mas sim, através de um maior foco em aumentar a distância entre ambas as marcas. A este nível, foram identificados dois tipos diferentes de resposta das marcas de fornecedores a marcas de distribuição: um deles foca-se na inovação tecnológica e no reforço da “*brand value*” e outro apenas ao nível do fortalecimento da “*brand value*”. Os resultados demonstraram que o segundo tipo de resposta, no qual existe apenas um foco no reforço do património da marca, não apresenta os mesmos resultados que quando aliado a uma estratégia de inovação. Tal está relacionado com o facto de que os tradicionais esforços de marketing, serem facilmente copiáveis (Verhoef, Nijssen e Sloot 2000). Esta conclusão reforça ainda mais a importância da inovação em categorias com forte presença de marcas de distribuição.

II.III.III.IV - De forma a ganhar QM às marcas de distribuição, segundo Quelch e Harding (1996) há várias acções que as marcas de fornecedores poderão tomar, entre elas:

- Investir em construir a “*brand equity*” (valor acrescentado que a marca dá ao produto), que apesar de não ser de todo um conceito novo, é importante de lembrar que a marca é um dos maiores activos de uma empresa. É fundamental que os gestores da marca conheçam como a marca é percebida pelo consumidor, bem como construir um claro e consistente posicionamento, suportado por melhoramentos constantes ao nível do produto, elementar para a percepção de superioridade (essencial para justificar a existência de um preço “*Premium*”).

- Aposta constante em inovação, mas apenas em desenvolvimentos relevantes para o consumidor, que tragam de facto valor acrescentado e que não sejam apenas um meio numa procura desesperada para vender mais e ganhar mais espaço na prateleira. Lançamentos de novas extensões de marca podem diluir a força do “*core*”, trazer mais complexidade e custos administrativos, para além de se correr o risco de poder confundir o consumidor e o retalhista e diminuir a credibilidade da marca numa determinada categoria.

- Utilizar “*fighting brands*” de modo moderado e inteligente, de modo a que a marca de “combate” que um fornecedor lança para proteger a sua marca core, das outras marcas de preço mais baixo (exemplo das marcas de distribuição), não afecta a sua rentabilidade, nem contribui com “*steals*” para a marca “*core*”.

- Construir um bom relacionamento com os distribuidores, possibilitando que a relação entre fornecedor e cliente possa ser uma situação “*win/win*”, na qual, ambas as partes podem maximizar os seus lucros através de um investimento conjunto.

II.III.III.V - Existem vários aspectos, nos quais as marcas de fornecedores podem e devem focar, de modo a fortalecer a sua posição, entre os quais (Quelch e Harding, 1996):

- Quando um consumidor não tem tempo, oportunidade ou capacidade para procurar e avaliar alternativas no ponto de venda, este opta pela marca que lhe dará mais confiança de qualidade, simplificando o processo de escolha.

Mas será que esta avaliação de alternativas não é feita cada vez mais fora do ponto de venda? E com a facilidade de rápido acesso a todo o tipo de informações, online, mesmo sem tempo, não estará o consumidor cada vez mais informado, na medida em que a garantia de confiança e qualidade da marca é minimizada?

Um inquérito de 1994 (DDB Needham) indica que 60% dos consumidores continuava a preferir o conforto, segurança e valor de uma marca de fornecedores, versus uma marca de distribuidor. A questão a colocar é se estes valores se mantêm actualmente.

- As marcas de fornecedor têm um avanço de décadas em termos de trabalho de construção de marca, investimento em publicidade e desenvolvimento de produto. O ranking de marcas, escolhido pelo consumidor, é em muito “dominado” pelas marcas de fornecedor, enquanto as marcas de retalhistas não são tão proeminentes.

- As marcas de fornecedor têm valor não só para os consumidores, como também para os retalhistas, visto que estes não podem optar por não ter presentes nas suas lojas as marcas líder, que os consumidores esperam encontrar em qualquer local. A não existência de certas marcas numa determinada loja, poderá levar a um consumidor a trocar de loja (marcas têm o poder de ser “*traffic builders*”).

-“Esticar” demasiado uma marca de distribuidor sobre demasiadas categorias diferentes, pode não beneficiar a imagem da marca, pois dificilmente o consumidor acredita que uma mesma marca consiga providenciar um alto nível de qualidade em tão diferentes segmentos.

II.III.IV – “*Becoming a Category of One*”

As melhores empresas de FMCG devem ser os conhecedores da categoria e dos consumidores e com estas mais-valias, ajudar o cliente a valorizar a parceria.

Calloway (2003) fala da ambição que uma empresa ou marca deve ter em se transformar a “*Category of One*”, ou seja, em vez de tentar ser o líder de uma categoria e lutar por uma quota diminuta de um mercado já existente, deve construir a sua própria categoria e ser líder. Quer isto dizer que deve apostar de um modo constante, na próxima grande inovação relevante, para que se distinga dos restantes concorrentes, pelo facto de exceder as expectativas dos consumidores. Para que uma empresa ou marca se transforme na “sua própria categoria”, terá que antes de mais, conhecer-se bem, perceber o que a caracteriza, qual a sua cultura e valores, de modo a determinar qual a promessa atractiva, mas realista que pode fazer aos consumidores. Porque a marca é o sentimento que os consumidores têm relativamente às promessas e ao modo como elas são cumpridas pelas marcas, a marca é o que os consumidores pensam e sentem dela.

Em todo o processo de construção de categoria é importante mostrar aos distribuidores que é fundamental existir um balanço entre marcas de distribuição e marcas de fornecedores. Para que tal aconteça é necessário passar algumas mensagens chave:

- 1) Educar relativamente à rentabilidade das marcas de distribuição quando comparado com as marcas de fornecedor (apesar das marcas de distribuição poderem ter maiores margens unitárias de lucro, a rotação e o valor de margem absoluta – impactada pelo preço - são superiores nas marcas de fornecedores);
- 2) Mostrar que o “*shopper*” de marcas de distribuição é por norma um consumidor menos rentável para o distribuidor, pois em média, gasta menos por visita ao supermercado (menor cabaz médio);
- 3) Ajudar a calcular a diferente rentabilidade que um linear poderá dar, se bem organizado e se der o correcto “*share of space*” (quota de espaço no linear) entre marcas de distribuição e marcas de fornecedor;
- 4) Encontrar novas formas de favorecer os retalhistas que mais suportam as marcas de fornecedor, tentando encontrar um acordo baseado em “*pay for performance*”;
- 5) As marcas de fornecedor deverão monitorar o “*gap*” de preço existente entre elas e as marcas de distribuição e perceber o nível de elasticidade preço/procura da marca, de modo a compreender o impacto de alterações de preço no consumo (segundo Quelch e

Harding, 1996, estudos demonstram que as marcas de distribuição são duas vezes mais sensíveis a preço do que as marcas de fornecedor);

6) Utilizar de um modo tático, as promoções em loja, de modo a conseguir maior destaque em loja (visibilidade extra linear) e utilizando estes espaços para comunicar diferenças de performance e qualidade do produto;

7) Gerir de forma distinta, marcas em diferentes categorias, pois as características são diferentes. Dependendo do nível de penetração das marcas de distribuição na categoria, a resposta deverá ser adequada. No caso de categorias com baixa taxa de penetração de marcas de distribuição, os gestores deverão perceber quais as barreiras à entrada existentes e agir para que estas se mantenha. Estas barreiras podem ser inovação tecnológica, elevada eficiência em termos de produção (baixos custos) ou níveis elevados de concorrência.

Por outro lado, em categorias, nas quais as marcas de distribuição já se encontram bem estabelecidas, o objectivo das marcas de fornecedor deverá ser a de conter o crescimento e a aposta deverá ser em torno dos custos na cadeia de valor, de modo a encontrar poupanças para reinvestir na construção da marca.

Por último, categorias onde a taxa de penetração das marcas de distribuição está em crescimento, é fundamental apostar no destaque das marcas no linear, focar em atrair a atenção do consumidor para as marcas de fornecedor e reduzir a atractividade de novos lançamentos de marcas de distribuição, através do aumento de custos para casos de imitações. É ainda importante nestes casos, campanhas de publicidade que mostrem ao consumidor as vantagens de uma determinada marca versus outra;

8) Se em vez de olharmos para a QM em unidades ou valor, se as empresas avaliassem as QM em termos da rentabilidade que cada marca traz para a categoria como um todo, seria possível avaliar as diferenças em termos de performance de lucro. Não é de admirar que com a utilização desta medida, se conclua que as marcas de distribuição, tendencialmente mais baratas, sejam menos relevantes em termos de rentabilidade;

9) Independentemente do estágio das marcas de distribuição numa determinada categoria, é fundamental que as marcas de fornecedor olhem para as marcas de distribuição como sérios concorrentes. Os planos de marketing de cada marca de fornecedor, deveriam contemplar as marcas de distribuição e acções específicas centradas em como limitar a intervenção destas na categoria.

II.III.V – MDD: Oportunidade e não uma ameaça

Quanto mais investigamos sobre este tema das MDD, mais nos apercebemos de que não se trata de uma questão de ameaça a uma liderança ou a uma quota de mercado. Essa não deve ser a interpretação a fazer da realidade crescente de MDD que verificamos no mercado de FMCG, não só em Portugal, mas em todo o Mundo. Esta alteração de paradigmas deve ser sim, uma oportunidade para que as empresas repensem a sua forma de gerir negócios e como poderão ser mais eficientes no seu processo de gestão, de modo a criar mais valor para um consumidor mais exigente, num mercado mais competitivo e de uma forma ao mesmo tempo diferenciadora e rentável.

Será importante que as marcas de fornecedor tentem responder à pergunta de como é que as marcas de distribuição conseguem ter produtos de qualidade e a um preço inferior. Serão vários os aspectos a tornar esta equação de custos mais eficiente, entre eles (Martins, 2011):

- A cadeia de abastecimento é mais curta e eficiente, uma vez que existem acordos de consumos mínimos entre fornecedor e distribuidor que permitem aos fornecedores escoarem os produtos de forma regular com custos de armazenamento e distribuição baixos;
- Os distribuidores têm poupanças em termos de custos com marketing e publicidade, pois apesar de pertencerem actualmente ao ranking de maiores compradores de GRP's ("*Gross Rating Points*" – Pontos de audiência bruta) em Portugal, quando comunicam a sua insígnia como um todo, comunicam toda a gama de produtos que têm sobre aquela marca "*umbrella*";
- Naturalmente, existem ainda os custos que as marcas de fornecedores têm associados aos contratos celebrados com os retalhistas, que não entram na equação destes últimos e que permite que esta diferença se reflecta no preço final pedido ao consumidor.

Segundo Kim e Mauborgne (2005), os gestores devem contrariar a situação de "confronto" directo numa guerra de quotas num mercado maduro e procurar antes explorar novos mercados, através de uma aposta na inovação, criando assim uma proposta de valor única, que ofereça atributos e experiências não satisfeitos ainda. Segundo os autores, os gestores deverão procurar mais do que o habitual "*trade off*" entre custo/benefício/diferenciação, criando novos conjuntos de atributos que não serão

tão facilmente “imitáveis”, ganhando assim a vantagem do “*first mover*”. Estes novos conjuntos de atributos a oferecer ao consumidor podem acontecer resultado de quatro tipos de acções, que se baseiam em observar factores dentro e fora da indústria, segundo Kim e Mauborgne (2005):

- 1) Reduzir: que variáveis/factores podem ser reduzidos abaixo dos standards da indústria?
- 2) Eliminar: que variáveis/factores, que a indústria considera como essenciais/garantidos deveriam ser eliminados?
- 3) Aumentar: que variáveis/factores deveriam ser aumentados e elevados acima dos standards da indústria?
- 4) Criar: que novas variáveis/factores deverão ser criados, que a indústria nunca tenha oferecido? Este é sem dúvida o ponto mais difícil de identificar, mas a estratégia “*Blue Ocean*” fala de 6 possíveis caminhos que ajudam a identificar estas oportunidades, entre eles: analisar exemplos de diferentes indústrias; identificar diferentes grupos de estratégia dentro da indústria; redefinir a definição de quem é o “*target*”; apostar em encontrar produtos e/ou serviços complementares; repensar a orientação funcional/emocional característica da indústria em questão; contribuir para a criação de tendências externas.

Existem ainda outros meios de descobrir novas oportunidades de mercado (Sheehan e Vaidyanathan, 2009) defendidas por diversos autores, entre as quais:

- procurar possíveis pontos de diferenciação através da análise da cadeia de valor do fornecedor até ao cliente;
- a marca deve ter como objectivo alterar e enriquecer a experiência de consumo dos clientes. Muitas vezes, o estudo de como os consumidores utilizam os nossos produtos, poderá trazer ideias para novos modos de consumo;

Para Sheehan e Vaidyanathan (2009), existem três tipos de valor que uma empresa ou marca podem oferecer a um consumidor e que consequentemente, através da inovação nestas áreas, é possível “desenhar” uma proposta diferenciadora da concorrência:

- 1) Modelo de eficiência industrial: nesta lógica de modelo, o valor para o consumidor é criado como resultado da produção estandardizada, em grandes volumes e a um preço reduzido. Neste caso, a vantagem de uma produção

eficiente, é passar a poupança de custos para o consumidor, na forma de preços mais baixos. Este é o caso dos produtos de MDD, onde existe um elevado investimento em optimização de processos, que permite, em alguns casos, um nível de qualidade equiparável, mas a preços mais competitivos. De um modo geral (Interbrand, 2011), as margens percentuais de lucro dos produtos MDD são superiores (entre 40% a 50%, em média), quando comparado com marcas de fornecedores (em média, cerca de 20%). Isto justifica-se pelo facto de os distribuidores terem menos um interveniente na cadeia de valor, pois são os próprios que vendem e distribuem, beneficiando ainda de economias de escala na fase de produção.

Apesar da atractividade deste modelo, este é também aquele que é mais facilmente copiável e é difícil manter esta competitividade versus a concorrência, por muito tempo.

- 2) Modelo de rede de serviços: uma forma de acrescentar valor a um determinado produto, poderá muitas vezes passar por acrescentar serviços que estejam a ele associados. Poderão ser serviços da própria empresa ou prestados por outras entidades. Mais uma vez neste caso, as MDD são um bom exemplo da correcta aplicação deste modelo, visto que para além de um produto, têm vários serviços associados que podem “enriquecer” a experiência de compra, quer seja através do atendimento ao cliente, entregas ao domicílio, loja com encomendas online, entre outros.
- 3) Modelo de conhecimento intensivo: nesta lógica de modelo, a origem do valor acrescentado estará relacionado com a utilização do conhecimento sobre o consumidor, para tornar o produto “*taylor made*” (feito à medida), de modo a que este vá de encontro com as necessidades não satisfeitas. O grande objectivo é através da oferta de um elevado nível de “personalização”, proporcionar uma experiência única e criar um relacionamento com o consumidor. Ao contrário do modelo industrial, este é mais sustentável, na medida em que se uma marca conseguir satisfazer as necessidades do consumidor, tendencialmente conduzirá a lealdade do mesmo à marca. No entanto, mesmo que uma empresa adopte isoladamente este modelo, isto poderá não ser suficiente para garantir a lealdade a médio prazo. Para que tal possa acontecer, as empresas ou marcas deverão combinar dois ou três destes modelos.

II.III.VI – Como poderão os consumidores estar dispostos a pagar um preço superior por um artigo?

Segundo um estudo publicado por Steenkamp, Heerde e Geyskens (2010), o nível de WTP (“*Willingness To Pay*” – disposição para pagar) está inversamente correlacionado com a QM das MDD’s, ou seja, quanto menor a WTP do consumidor, maior será tendencialmente a QM das MDD’s num determinado país. Por este motivo, é fundamental investir na qualidade percebida, até porque em 43% dos casos, o consumidor não reconhece um diferencial de qualidade entre as marcas de distribuição e as outras. Assim, foram identificados os seguintes factores de marketing, produção e consumo que poderão aumentar o nível de qualidade percebida pelo consumidor:

- Aposta num programa de melhoramento de qualidade do produto, por exemplo, através da aposta em inovação relevante e diferenciadora;
- Investimento em publicidade para comunicar a diferença de qualidade entre as marcas, apesar de habitualmente em tempos de recessão, as empresas tenderem a cortar neste tipo de investimento. A sugestão dos autores é de fazer uma transferência de investimento em promoções, para publicidade, uma vez que fortes promoções de preço irão fazer com que o consumidor se foque mais no preço e o “*gap*” de qualidade percebida entre ambas as marcas poderá diminuir. A publicidade deverá, entre outros, centrar-se em comunicar o conhecimento e “*knowhow*” da marca, a qualidade dos produtos e a USP que justificará o preço “*premium*”;
- Uma embalagem distintiva poderá ser um dos principais “*drivers*” de qualidade percebida, com impacto directo na WTP, apesar de ser facilmente copiável pela concorrência;
- Apostar em esclarecer que a empresa não produz para MDD;
- Aumentar o nível de envolvimento pessoal do consumidor com a categoria;

Importante referir que em países onde as MDD’s estão ainda em fase de desenvolvimento, o marketing (publicidade e embalagem) será mais efectivo em aumentar o “*gap*” de qualidade percebida entre as marcas de fornecedor e as marcas de distribuição, do que nos países onde as MDD’s estão numa fase de maturidade. Nestes casos, terão que se focar mais nos factores relacionados com a produção, e particular na crença existente junto do consumidor que são os fornecedores que produzem as MDD’s, o que tem uma forte influência na qualidade percebida destas.

II.III.VII - Inovação

Um ponto que a maioria das diferentes perspectivas estratégicas referidas atrás tem em comum é a importância da inovação. Para Chimhundu, Hamlin e McNeil (2010) a importância da aposta em inovação, em geral, está relacionada com o crescimento e fortalecimento da QM das empresas, mas mais do que isso com a performance da categoria como um todo. As principais conclusões destes autores foram as seguintes:

- Inovação por parte das marcas de fornecedor é percebida como uma ameaça competitiva para as marcas de distribuidor, quer por trazerem produtos de qualidade superior, como também por ganharem o “*first mover advantage*” em termos de inovação.
- A aposta na inovação por parte das marcas de fornecedor, possibilita o crescimento da categoria, o que indirectamente acaba por beneficiar as marcas de distribuição dessa categoria. Este crescimento da categoria como um todo, é proveniente também do aumento de interesse do consumidor pelos novos benefícios oferecidos pela inovação. A inovação conduz novos consumidores para a categoria, o que conduz naturalmente pessoas para as lojas.
- As marcas de distribuidor beneficiam da inovação das marcas de fornecedor, através da adaptação dos casos de sucesso.

Como não existe uma regra, nem uma fórmula secreta, cada marca terá que fazer uma análise concreta da realidade em que vive e da categoria em que opera. Para começar, os gestores terão que perceber se as marcas de distribuição irão mostrar uma tendência crescente ou decrescente, nos próximos anos, bem como a imagem/notoriedade que a/as sua/suas marcas detêm actualmente junto do consumidor. Quais são os seus pontos fortes e fracos e o que motiva o consumidor para a compra de marcas de distribuição? Os gestores conhecem de facto o processo de decisão de compra dos consumidores e a qualidade do produto das marcas de distribuição? Caso se trate de uma empresa fornecedora que também produz para marcas de distribuição deverá avaliar os custos e benefícios de o fazer, não só a curto prazo, mas principalmente no longo prazo (em 1996, nos EUA, mais de 50% das empresas detentoras de marcas de fornecedores produzia para distribuidores).

II.III.VIII – Produzir para MDD's

Uma das muitas questões que se colocam quando analisamos este tema, é: “as marcas de fornecedor devem ou não produzir para MDD”? Pode ser uma questão muito difícil de responder quando os objectivos e necessidade de resultados no curto prazo são uma pressão constante para os gestores. No entanto, a recomendação de Quelch e Harding (1996) é para que se uma empresa ainda não produz para marcas de distribuição, para não o começar a fazer, pois poderá transformar-se numa dependência. Em muitos casos, empresas de marcas de fornecedor começaram a produzir marcas de distribuição por questões de produção, pois encontravam-se a produzir em excesso e necessitavam de aproveitar os remanescentes. No entanto, o risco é que com o tempo comecem a aceitar encomendas de produção em categorias, em si também muito reduzidas. Enquanto a produção de marcas de distribuição para segmentos onde o fornecedor tem uma presença muito diminuta, possa parecer justificável, o risco de passar a produzir em segmentos que são vitais para a marca de fornecedor, é grande, o que já não seria do interesse do produtor.

Existe ainda o risco da estratégia da companhia se tornar algo confusa e poder mesmo canibalizar as suas marcas, o que financeiramente e não só, seria um desastre. Adicionalmente, a produção para marcas de distribuição poderá trazer complexidade adicional ao nível de produção e distribuição, em vez de a reduzir. Um fornecedor que produz para marcas de distribuição e marcas de fornecedor, baseada em estruturas de custos tão diferentes, dificilmente conseguirá fazer bem ambos, a não ser que internamente sejam de facto tratados como duas unidades de negócio totalmente distintas, o que por si só poderá originar bastantes conflitos.

Por outro lado, alturas de negociação de contractos poderão ser um processo moroso e árduo em termos de negociação, pois existirão sempre outros concorrentes com o objectivo de roubarem o negócio.

Existe no entanto, quem acredite na existência de diversas vantagens associadas à produção de marcas de distribuição, principalmente associadas a motivos de competitividade. Caso uma empresa recuse um contracto com uma marca de distribuição, outro fornecedor irá aceitar, podendo utilizar os lucros desta actividade para investir no seu “*core*”. As marcas de distribuição existem e estão no mercado para

Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

durar, pelo que muitas empresas vêem como uma vantagem o facto de poderem diversificar e estar presentes em diferentes segmentos de preços dentro de uma mesma categoria. Assim, seria possível deter uma maior “influência” na categoria, em termos de espaço de prateleira, “*gap*” de preço, bem como agressividade promocional. Apesar de muitos defenderem que a opção de produzir marcas de distribuição pode melhorar as relações com os distribuidores, não existe contudo nenhuma evidência que tal aconteça no longo prazo, antes pelo contrário, tudo parecendo indicar que aumenta o nível de dependência relativamente a um certo distribuidor.

II.IV - “Que estratégias de marketing adoptadas pelas marcas de fornecedores, poderão afecta-las negativamente?”

Foi esse o teste efectuado no mercado de “*retailing outlets*”, em Taiwan, por Shih (2010), que nos alerta para o efeito que algumas decisões de marketing podem ter ao nível da “*brand equity*” e da intenção de compra do consumidor. As acções terão que ser bem planeadas e avaliadas, de modo a reduzir ou mesmo eliminar todas as actividades que tenham um efeito negativo na marca. Deste estudo concluiu-se que os consumidores confiam na reputação de uma marca ou de um distribuidor para minimizar o risco de fazerem uma escolha errada no processo de decisão de compra. Tanto o preço elevado no caso das marcas de fornecedor, como o preço baixo no caso das marcas de distribuição, bem como as actividades promocionais em loja, potenciam o nível de “*brand equity*” de uma marca e aumentam o nível de intenção de compra dos consumidores.

Há assim conclusões distintas para os dois tipos de marcas, que é importante considerar:

- Quando comparado com as marcas de distribuição, as marcas de fornecedores devem apostar numa estratégia de preço elevado, alta qualidade do produto, bem como optar por uma correcta e apropriada actividade promocional. As promoções de vendas que envolvem reduções temporárias de preço, são mais prováveis de degradar a imagem da marca, apesar do óbvio ganho financeiro no curto prazo. No médio e longo prazo estas promoções nada contribuem de positivo para a construção da marca, pois criam confusão no consumidor, resultado das diferenças que este constata quando o produto está com o promocional e com o preço standard. Esta volatilidade dá uma imagem instável da qualidade do produto e pode até mesmo “viciar” os consumidores, passando estes a ser consumidores de oportunidades esporádicas, consoante o promocional presente em loja.

- No que diz respeito às marcas de distribuição de distribuidores, a aposta vai muitas vezes ao nível da marca/nome da loja e não tanto de um produto específico. O sucesso da marca de distribuição vive mais do sucesso e imagem da marca da insígnia e não tanto do sucesso da marca produto em si. O “*endorsement*” por marcas de fornecedores líder, as estratégias de preço reduzido e as campanhas promocionais apropriadas, contribuem para o aumento da “*brand equity*”, bem como influenciam positivamente o nível de intenção de compra do consumidor.

III - Metodologia

Como já referido anteriormente, não pretendi centrar a minha análise apenas numa categoria de mercado de FMCG, de modo a poder retirar diferentes ilações de mercados distintos e em diferentes estágios no que diz respeito à presença e peso das marcas de distribuição. Assim, seleccionei as seguintes categorias, com base nas diferentes tendências de evolução em valor e peso das marcas de distribuição (Nielsen 2012). Por um lado as áreas onde as marcas de distribuição apresentam ainda valores reduzidos de QM: cervejas (+0% em vendas em valor no total da categoria no ano 2012 versus 2011; 7% QM de marcas de distribuição), shampoo (-3% em vendas em valor no total da categoria no ano 2012 versus 2011; 6% QM de marcas de distribuição) e detergente para a máquina da loiça (+2% em vendas em valor no total da categoria no ano 2012 versus 2011; 18% QM de marcas de distribuição); e por outro lado aquelas onde as marcas de distribuição têm já um peso considerável: café (+27% de vendas em valor no total da categoria no ano 2012 versus 2011; 21,3% QM de marcas de distribuição), iogurtes (-4% em vendas em valor no total da categoria no ano 2012 versus 2011; 42% QM de marcas de distribuição), alimentação animal (+7% em vendas em valor no total da categoria no ano 2012 versus 2011; 50% QM de marcas de distribuição) e congelados (+0% em vendas em valor no total da categoria no ano 2012 versus 2011; 54% QM de marcas de distribuição).

Para o desenvolvimento desta tese e numa óptica de “*research*” exploratório e conclusivo, utilizei dados primários e secundários.

No “*research*” exploratório, utilizei dados secundários, recolhidos através de diversas fontes de informação (dados históricos de mercado através da Nielsen e Kantar WorldPanel e dados obtidos através da referência bibliográfica, com base em estudo científicos e monografias publicados), e dados qualitativos primários obtidos através de entrevistas individuais. O objectivo destas entrevistas foi perceber junto dos profissionais das áreas, as justificações para certos comportamentos verificados, interpretação de tendências, bem como uma visão para o futuro. Assim, foram seleccionados alguns profissionais da área de Marketing e Vendas das empresas FMCG (empresas líder em cada categoria – Central Cervejas, L’oréal, Delta, Danone, Iglo, Reckitt Benckiser e Mars Portugal). Foram entrevistas individuais, com guiões de perguntas.

Ao mesmo tempo, no “*research*” conclusivo causal, com o objectivo de retirar conclusões sobre o processo de compra e o comportamento do consumidor quando exposto a marcas de distribuição e marcas de fornecedores, nas diferentes categorias, realizei um inquérito (Anexo 44) com as seguintes características:

- Amostra de 231 inquiridos maiores de idade (amostra mínima era de 200 indivíduos, para um erro amostral de 5,83%), considerando o universo de 8.616.865 indivíduos (residentes em Portugal Continental, com 15 e mais anos, segundo fonte do INE), um intervalo de confiança (IC) de 90% e um erro amostral de 5,42%. Os dados resultados deste inquérito foram tratados em SPSS.
- Inquérito realizado através de duas técnicas de amostragem: não probabilística por conveniência (142 respostas através de inquérito online, divulgado pela minha rede de contactos) e probabilística aleatória simples (89 inquéritos, realizados em locais públicos, como cafés, cabeleireiros, restaurantes e oficina de automóveis, todos na zona da Grande Lisboa).
- O inquérito foi testado anteriormente por 15 pessoas (seleccionadas pelo método da conveniência), de modo a realizar os necessários ajustes, consoante “*feedback*” dado (questões não claras, possibilidade de dupla interpretação, entre outros).
- Inquérito foi preenchido pelo próprio inquirido de modo a que não se sinta inibido a dar qualquer tipo de resposta, tendo apenas a presença do proveniente do inquérito para a necessidade de esclarecimento de algum ponto. As respostas eram anónimas e confidenciais e em nenhum momento foi pedido qualquer tipo de identificação.

As hipóteses que estarão em estudo são as seguintes:

H1 – Não existe “fidelização” na compra de MDD – apenas “*one shot thing*”.

H2 – O que leva o consumidor a optar por MDD é unicamente preço.

H3 – Quem compra MDD fá-lo apenas por “necessidade” e não por uma livre escolha, uma vez que um consumidor habitual de MDD ou um consumidor habitual de marcas de fornecedor tem a mesma opinião sobre as MDD.

H4 - A opinião que um consumidor tem sobre uma MDD é com base na comparação que faz com as marcas de fornecedor dessa mesma categoria.

H5 – Quem compra as suas marcas favoritas, toma a decisão antes da visita à loja.

H6 – As MDD nunca são consideradas como sendo as marcas favoritas dos consumidores.

H7 – Os motivos que fariam um consumidor mudar de MDD para marca de fornecedor estão relacionados com o seu perfil demográfico.

H8 – Existe um perfil de consumidor de MDD.

H9 – Quem compra habitualmente MDD faz a sua decisão de compra na loja. A compra de MDD não é planeada.

IV- Resultados

IV.I – Resultados Qualitativos

IV.I.I – Breve enquadramento de mercado das categorias seleccionadas

Antes da realização das entrevistas às marcas de fornecedores das categorias seleccionadas, foram pedidos alguns dados de mercado, para um enquadramento inicial do mercado. Ainda assim, por confidencialidade dos dados, não foi possível obter o mesmo nível de informação de todas, o que justifica a discrepância de informação que abaixo será apresentada.

IV.I.I.I - Congelados

O mercado dos Congelados é um bom exemplo da forte influência que as marcas de distribuição já têm em Portugal. De acordo com a Kantar Wordpanel (semana 52, 2012), a taxa de penetração das MDD é já de 93,8%, enquanto a Iglo apresenta “apenas” 52%. Mesmo em termos de frequência de compra, as MDD apresentam valores mais de 3 vezes superiores aos da Iglo (11,1 versus 3,5 – Anexo 2).

O mercado dos congelados é repartido nas seguintes subcategorias: Peixe e Marisco, Aves, Vegetais, Refeições prontas, Snacks, Batatas, Pizzas e Outros. Em termos totais, em 2012 e segundo dados Nielsen, o mercado cresceu 1,1% em volume comparativamente com 2011, mas apresentou um decréscimo de -4,2% em valor. MDD, no final de 2012, detinha uma QM de 42,2%, ganhando QM comparativamente com 2011 (41,1%), enquanto “Outras marcas” (marcas de 1º preço) detêm 35,7%. Temos assim, que praticamente 78% deste mercado é de marcas de distribuidor e de preço baixo. O restante mercado é liderado pela Iglo, mas apenas com 11% de QM. Para além da Iglo e MDD, as restantes marcas a operar neste mercado são a Pescanova, a Riberalves e a Brasmar (Anexo 4).

Quando analisamos o índice de preço, nos Congelados, constatamos um “gap” considerável entre todas as marcas e MDD (Anexo 5), sendo que no caso da Iglo, o preço médio em 2012, segundo Nielsen, é superior ao de MDD, em mais de 50%, como podemos verificar no quadro resumo abaixo apresentado:

Quadro I – *Análise índice de preço entre as diferentes marcas concorrentes, no mercado de congelados*

| Marca | Preço/kg (€) 2012 | Index Preço vs MDD |
|--------------|--------------------------|---------------------------|
| Riberalves | 11,29 | 155% |
| Pescanova | 8,67 | 96% |
| Iglo | 7,76 | 76% |
| Brasmar | 6,67 | 51% |
| MDD | 4,42 | 0% |
| Others | 4,21 | -5% |

Segundo dados da Kantar Wordpanel, 2012 foi um ano positivo para a Iglo (Anexo 3), com crescimentos sustentados em termos de vendas em valor de +22,8%, provenientes tanto em termos de volume como de aumento de preço, mas principalmente resultante de um aumento considerável no valor gasto por acto de compra (+21,5%). Estes crescimentos resultaram de um forte investimento promocional não só em produtos “não core” mas como também em produtos “core”. Para a Iglo foi a estratégia acertada para crescer a marca em momentos de crise pois mantiveram relevância junto dos consumidores: “*continuamos a ter os produtos a entrar em suas casas, mesmo num momento onde existiria maior propensão para mudar para marca de distribuição*”.

De notar ainda que em termos de taxa de penetração, também aqui se verificou uma melhoria, com +3,2%, face a 2011, ou seja, resultante desta estratégia, a Iglo de facto está a conseguir recrutar novos consumidores.

Curioso de constatar a diferença de performance da Iglo, entre as diferentes subcategorias de congelados (Anexo 20), onde é possível constatar que as áreas com maior crescimento são as que se tratam de: 1) um produto que é mesmo muito diferente da concorrência (para melhor) e onde é quase impossível o consumidor não se aperceber dessa diferença; e 2) tratam-se de segmentos onde devido à sua forma de preparação, o consumidor continua a valorizar muito a segurança de uma marca.

Também MDD no mercado dos congelados apresentou um crescimento em valor, também em parte com o aumento de gasto por acto (+15,4% versus 2011), mas com uma forte influência do preço médio por quilos (+11,9% versus 2011).

IV.I.I.II - Iogurtes

Conforme dados da Kantar Painel de Lares (YTD P12_2012), na categoria de iogurtes, tal como se verifica com a maioria das categorias em Portugal, o cliente vai menos vezes às compras (-4,6% em frequência), compra menos de cada vez (-7,7% em volume) e gasta menos dinheiro (-5,8% de gasto médio).

Tendo em conta dados Nielsen de fecho do ano 2012 (Anexo 16), a categoria de Iogurtes esteve durante o ano sempre em terreno negativo, com excepção do período da actividade do Pingo Doce, de 1 de Maio e terminou o ano, comparativamente com 2011, a -4,1% em valor e -5,1% em volume.

Se analisarmos a evolução das QM por produtor (Anexo 17 e 18), constatamos o crescimento exponencial das MDD nos últimos 9 anos (QM em valor de 9,1% em 2001 para 38,1% em 2012), em oposição à perda de quota da Nestle (QM em valor de 29,9% para 15,3%) e da Danone (QM em valor de 34,9% para 30,2%). No entanto, o crescimento de marcas de distribuição na categoria foi menor em 2012 (+2pp), comparativamente o crescimento apresentado em 2011 (+4,9pp), apesar de se manter em linha com o crescimento médio dos FMCG em 2012 (Anexo 19).

Relativamente ao diferencial de preços entre MDD e a média de marcas de fornecedores (“*price gap*” ou “*price index*”), estas últimas são cerca de 62% acima do preço média das MDD (Anexo 46).

IV.I.I.III – Shampoo

A categoria de shampoo, insere-se na área de negócio “Higiene” (Pessoal+Lar), onde MDD+PP, segundo dados Nielsen (Anexo 21), ganhava 1,4pp de QM em valor, passando a representar 26,9%. O maior peso desta quota vem de facto da Higiene do Lar, mas olhando apenas para Higiene Pessoal a QM é já de 24,1%, com um ganho de +1,5pp comparativamente com 2011. Analisando a performance das marcas de fornecedores (ou fabricantes) e das marcas de distribuição durante as quadrisemanas de 2012 (Anexo 22), constatamos que com excepção do período de 1 de Maio (acção de 50% de desconto no Pingo Doce), as marcas de fornecedores estiveram sempre com

decréscimos, enquanto MDD e PP tiveram sempre crescimentos ao longo de todo o ano, com excepção da quadrisemana seguinte ao 1º de Maio.

Olhando agora com maior detalhe para a categoria de shampoo e conforme dados Nielsen a fecho de 2012 (Anexo 47), o mercado de “*hair care*” decresceu 1,8% em valor e -5% em volume (comparativamente com 2011). A marca que apresentou maior crescimento foi MDD (+14,7% em valor), detendo já uma QM de 6,8%, ou seja, apresentando como o 4º produtor com maior quota. O segundo maior crescimento em valor de 2012, foi registado pela L'oreal (+7,5%), apesar da queda registada em termos de volume.

O líder do mercado de “*hair care*” é a P&G com 34,2% de QM em valor, seguida da L'oreal com 30,6%, sendo que é a Garnier que detém a maior fatia com 20,1% de QM.

Relativamente ao diferencial de preços entre MDD e a média de marcas de fornecedores (“*price gap*” ou “*price index*”), estas últimas são cerca de 120% acima do preço média das MDD.

IV.I.I.IV – Alimentação Animal

A categoria de alimentação animal (cão e gato) cresceu +8% em valor no ano 2012, comparativamente com o ano anterior (Anexos 25 e 26), onde apesar de tanto a Mars como a Nestle terem crescido (+1% e +4%, respectivamente), o crescimento foi resultante da performance de MDD (+10%).

Este crescimento tem-se apresentado de um modo algo sustentável e nos últimos 6 anos (Anexo 23), a categoria cresceu 59% em vendas em valor, impulsionado pelos três maiores produtores, mas principalmente pelo crescimento de MDD, que cresceu 89% em vendas e ganhou 8pp (Anexo 24). Em 2012, estes três concorrentes representam 96% das vendas em valor do mercado Português e a QM das MDD é de 45%, seguido da Nestle com 32% e da Mars com 19%.

Relativamente ao diferencial de preços entre MDD e a média de marcas de fornecedores (“*price gap*” ou “*price index*”), estas últimas são cerca de 251% acima do preço média das MDD, o que no grupo das categorias seleccionadas para análise nesta tese, é o maior diferencial de preço.

IV.I.I.V – Detergente para a máquina da loiça

A categoria de detergente para a máquina da loiça, tem apresentado nos últimos 5 anos uma tendência de crescimento (entre 2007 e 2012, +25% em vendas em valor), sendo que de 2011 a 2012, o crescimento foi de +2% (Anexo 45). Este crescimento nos últimos anos na categoria resultou do incremento de +41% em MDD, muito embora, a performance em 2012 tenha sido de decréscimos, com MDD a cair -4%, versus 2011.

Relativamente ao diferencial de preços entre MDD e a média de marcas de fornecedores (“*price gap*” ou “*price index*”), estas últimas são cerca de 71% acima do preço média das MDD.

IV.I.II – Análise de dados qualitativos - Entrevistas

A discussão sobre as marcas de distribuição e as marcas de fornecedor não é estanque. Esta tese procurou explorar doutrina assente no tema das MDD, assim como o conjunto de ferramentas para lidar com o efeito a curto e a longo prazo nas marcas de fornecedor. Não obstante, mais do que relatar doutrina, importa igualmente recolher o testemunho de diversos profissionais de FMCG’s em Portugal.

Por consequência, foram reunidos diversos profissionais de Marketing e de Vendas, associados às maiores empresas de FMCG’s das categorias analisadas nesta tese (IGLO®, DANONE®, L’OREAL®, RECKITT BECKINSER®, DELTA®, MARS®, CENTRAL DE CERVEJAS®)

Procurou-se colocar diversas questões relativas à performance das marcas de distribuição no mercado nacional bem como a forma como lidam com os desafios que enfrentam.

Estas questões procuraram aprofundar as diferentes temáticas desta tese, assim como comprovar as teorias exploradas na realidade Portuguesa.

Importante ressaltar, que as respostas recolhidas não são representativas da opinião pública das referidas instituições mas sim a opinião pessoal dos entrevistados. Não existe por isso, valor vinculativo nestas opiniões para as instituições em causa.

Considera as marcas de distribuição uma ameaça? Em que medida? No seu plano estratégico, estão consideradas medidas concretas para reagir às mesmas? O plano promocional das suas marcas é em alguma medida para reagir às marcas de Distribuição?

Anteriormente vistas como “brancas”, as marcas de distribuição têm reforçado a sua posição no mercado Português. Grandes retalhistas começaram a recorrer a pequenas e médias empresas para o fornecimento das suas ofertas de MDD, focando-se não apenas nas categorias de primeira necessidade como também em categorias diferenciadoras e “*premium*”. A qualidade das marcas de distribuição tem sido crescente e assistimos a constantes inovações e propostas de valor desafiadoras para as marcas de fornecedor.

Para todos os entrevistados, as marcas de distribuição são uma ameaça e um concorrente.

Para a IGLO®, as marcas de distribuição oferecem uma proposta focada no preço e como tal, é fundamental a diferenciação e o apelo ao *brand equity* da IGLO® (por exemplo, com a marca DOURADINHOS®).

A RECKITT BECKINSER® considera que as marcas de distribuição podem eventualmente serem vistas como uma ameaça, visto que desvalorizam os mercados mais focados em produtos de baixo preço. Para estes, mesmo a inovação e a diferenciação premium pode não ser suficiente para contrabalançar a importância do preço.

Por outro lado, a L'OREAL® encara as marcas de distribuição como uma ameaça nos produtos menos valorizados (como shampoo para cabelos normais). No mesmo sentido, a MARS® e a CENTRAL DE CERVEJAS® consideram que as marcas de distribuição acabam por ser uma ameaça, visto que podem vir a ser “protegidas” pelos retalhistas em detrimento de outras marcas (exemplo do espaço em linear)

Opinião divergente tem a DELTA®, afirmando que as MDD não são uma ameaça mas sim um “*player* de mercado”, como outro qualquer concorrente, uma “marca por direito próprio”. As marcas de distribuição chegam a ter mais notoriedade que as marcas de fornecedor. Na verdade, a DELTA® considera que as marcas de distribuição já ultrapassaram a barreira do “produto barato” e que conseguem ter uma boa relação qualidade/preço capaz de atrair uma grande percentagem de consumidores.

Em jeito de conclusão, todos os entrevistados consideram que a reacção às marcas de distribuidor passa por mostrar ao consumidor o lado funcional das marcas de fornecedor e as suas verdadeiras mais-valias versus as marcas de distribuição. Como tal, é feito um plano promocional, muitas vezes focado no preço para equilibrar os ganhos de quota das marcas de distribuição, o que poderá representar um ganho no curto prazo, mas sem impactos positivos certos no médio e longo prazo.

Qual o papel que acha que as marcas de distribuição têm na categoria em que opera?

Para a IGLO®, as marcas de distribuição oferecem produtos focados no preço, obrigando as outras marcas a aumentar a sua relevância junto dos consumidores, melhorando os seus produtos e trazendo inovação para o mercado.

A DANONE®, considera as marcas de distribuição como “*followers*”, que introduzem uma batalha de preço. O crescimento e a inovação são impulsionados pelas marcas de fornecedor.

A CENTRAL DE CERVEJAS® considera que as marcas de distribuição geram competitividade entre retalhistas de forma a terem uma melhor imagem de preço.

Em sentido oposto está a DELTA® que considera que as marcas de distribuição progrediram por inoperância dos fabricantes na diferenciação dos clientes. Durante vários anos a abordagem dos fabricantes foi numa lógica de “*one size fits all*”. Ou seja, os fabricantes nunca encararam os retalhistas como organizações também elas dispoñdo de um marketing-mix próprio, que precisava de ser trabalhado pelos fabricantes, de modo a garantir a diferenciação dessas organizações. Muito pelo contrário, os fabricantes forneceram aos retalhistas, sem excepção, o mesmo produto, na mesma embalagem, com o mesmo preço, a mesma comunicação e o mesmo menu promocional. Para a DELTA®, não existiu um input de diferenciação por parte das marcas de fornecedor. Assim, os clientes (também eles muito impactados pelo fenómeno do *discount*) tiveram de, eles próprios, trabalhar na diferenciação que os fabricantes não souberam trazer para as suas insígnias. Com isto, acabaram por surgir as marcas de distribuição. Por consequência, as marcas de distribuição assumem o papel de assegurar a diferenciação dos clientes na categoria, pois é o garante de que cada um detém pelo menos uma marca que o outro não tem.

Utilizam frequentemente ferramentas de descontos em cartão? Se sim, qual o principal objectivo destas acções?

A mecânica de desconto em cartão é uma ferramenta bastante utilizada por alguns dos maiores retalhistas do mercado Português, como modo de diferenciação face a outras insígnias. Nos últimos anos, o papel desta mecânica promocional têm-se intensificado, fazendo com que as marcas no geral se vejam aliciadas a nela participar. Questionados sobre este assunto, a IGLO®, a DANONE®, a RECKITT®, a L'LOREAL, a MARS® e a CENTRAL DE CERVEJAS® recorrem a este tipo de mecânicas. O principal objectivo desta promoção é gerar experimentação nas suas marcas e recrutamento de novos consumidores. No entanto, a MARS® e a L'OREAL consideram-se pouco activas neste tipo de promocionais.

A DELTA®, por seu lado, apenas recorre a descontos em cartão em alguns segmentos onde a sua posição competitiva é mais fraca.

O que acha que justifica a QM das marcas de distribuição na categoria que opera?

Para todos os entrevistados, a quota de mercado das marcas de distribuição deve-se essencialmente ao preço, qualidade, inovação e bom destaque em loja, na maior parte dos casos junto às marcas líderes.

Produz Marcas de Distribuição?

Apenas a DELTA® produz para marcas de distribuição, embora residualmente e apenas de uma óptica fabril.

Considera que existem *love brands*?

Quando a relação com o consumidor é forte, as marcas entram no coração dos consumidores como uma “*love brand*”. Marcas como a APPLE® ou a HARLEY&DAVINSON® são consideradas como estilos de vida.

Questionados sobre a possibilidade de existirem “*love brands*”, todos os entrevistados consideraram que sim. A IGLO® invocou o CAPITÃO IGLO® como uma *love brand*. Quantos de nós não passou a infância a comer douradinhos?

A DELTA® por seu lado considera que é cada vez mais dispendioso tornar-se ou manter-se uma “*love brand*” e o investimento nesse “status” deve ser visto como uma aposta a médio e longo prazo e não como um investimento com *payback* no curto prazo. Para a CENTRAL CERVEJAS® as marcas Sagres e Super Bock são extremamente emocionais com “vínculos patrióticos, regionais e clubísticos”. Como tal, são *love brands*.

O que espera que venha a acontecer no futuro relativamente à QM das MDD?

Para a IGLO®, 2012 foi um ano de viragem em que a maioria dos retalhistas reduziu o seu foco de oferta de MDD e passaram a focar a sua estratégia promocional na oferta de grandes promoções em marcas de fornecedor. Se esta estratégia se mantiver, podemos ver alguma inversão no sentido das marcas de fornecedor.

Já a RECKITT® acredita que as marcas de distribuidor têm um mercado muito fiel. No entanto, o seu futuro depende quer dos fabricantes, quer das próprias marcas de distribuição. Caso não haja esforço dos fabricantes em trazer diferenciação e inovação face às marcas de distribuição, por um lado, também não inovará, uma vez que não detém o produto de fabricante, por outro, as marcas de distribuição não inovarão uma vez que não têm o know-how do fabricante. Para a RECKITT® as marcas de distribuição detêm ainda a opção de alargar mais ou menos a sua gama de produtos, consoante o mix de portfólio que pretendem ter à disposição dos consumidores.

A DELTA® considera que a margem libertada pela marca de distribuição é em “*cash*”, muito inferior à margem libertada nas marcas de fabricante e, sendo o negócio dos retalhistas um negócio de elevados custos fixos e grande necessidade do crescimento das vendas, acredita a DELTA® que os retalhistas num cenário de crise e de contracção do consumo privado, coloquem algum limite ao desenvolvimento de marcas de distribuição.

A CENTRAL DE CERVEJAS® invoca que, se a crise persistir, espera-se que a QM das MDD cresça, principalmente se do lado das marcas de fornecedor continuar a haver cortes de investimento em comunicação e inovação.

Já a MARS® acredita que a QM vai continuar a crescer, elevando todas as categorias em que opera em crescimento e vendas. No caso de alimentação animal, a MARS® defende que haverá um tecto máximo de QM para as marcas de distribuição.

Nos restantes países da Europa, na categoria em que opera, o peso das marcas de distribuição é o mesmo que em Portugal?

Tal como foi referido anteriormente, no capítulo 2.24, existem diferenças nas QM das MDD entre países, sendo que as razões para estas diferenças foram analisadas anteriormente.

Importa ressaltar o facto de, por exemplo, a categoria de Shampoo, poder retirar ensinamentos ou previsões com base no que se verifica nos outros países da Europa. Em Espanha, a marca Mercadona desenvolveu uma marca de distribuição muito forte de produtos de higiene pessoal com elevados índices de crescimento, o que nos indica que o mesmo se poderá verificar igualmente em Portugal. Quanto mais cedo as marcas de fornecedor conseguirem antever estes movimentos, mais eficaz poderá ser a resposta ao desafio das marcas de distribuidor. Tal como as marcas de fornecedor usam exemplos internacionais, também os retalhistas portugueses absorvem os comportamentos e acções de outros retalhistas da Europa, pelo que os exemplos de retalhistas Europeus acabarão por chegar a Portugal.

Assim sendo, o comportamento dos mercados Europeus deverá ser visto como alerta para o que mais tarde acabará por chegar a Portugal. Sendo este um motivo para agir pro-activamente e ganhar o *first mover advantage*.

Relativamente às respostas dadas pelas empresas, algumas não estavam a par da realidade em outros países Europeus, existindo no entanto, quem revela-se que existem de facto realidades distintas entre países.

Acredita que ainda existem consumidores leais a uma marca? O que os motiva?

Todos os entrevistados afirmam que ainda existem consumidores leais a uma marca. Para a IGLO®, para motivar um consumidor é fundamental que exista um mix de produto que satisfaça na totalidade das suas componentes as necessidades dos

consumidores. Este é o grande segredo e a meta de qualquer *marketeer*, saber qual o produto certo, com a qualidade e o preço certo para oferecer os seus consumidores.

A L'OREAL® por sua vez, aposta na eficácia e no prazer na utilização e no carácter emocional da marca. No mesmo sentido vai a DELTA® que considera que em qualquer categoria é fundamental que o nível de satisfação obtido na utilização do artigo comprado e em todo o valor obtido na aquisição de um determinado produto.

A CENTRAL DE CERVEJAS® vê a ligação emocional, comunicação e qualidade dos produtos como factor central da motivação do consumidor.

Acredita que os retalhistas têm noção da importância do correcto equilíbrio entre o peso das marcas de distribuição e o peso das marcas de fornecedores? Como acredita que os distribuidores vêem as marcas de distribuição e qual o papel que pretendem que as marcas de distribuição venham a ter nesta determinada categoria?

Esta questão não obteve uma resposta comum e abrangente entre todos os entrevistados. Para a IGLO®, o equilíbrio da MDD no negócio dos retalhistas é um tema muito polémico pois o nível de informação em cada parte é imperfeito para que possa ser tomada uma decisão consensual sobre qual o nível de equilíbrio certo. Sobre o papel que os distribuidores dão às suas marcas de distribuição, a IGLO® acredita que existem dois tipos de estratégia consoante o tipo de produto e a sua categoria: existem produtos cuja estratégia de *push* se deve apenas para poderem oferecer ao consumidor propostas de valor inferior para chegar a uma quantidade mais alargada de consumidor; e existem ainda outros produtos que são vistos como “ganchos” para fidelizar o consumidor à sua loja, uma vez que estão disponíveis apenas lá. Para a DANONE®, o retalho ainda não sabe operar MDD para entregar maior valor para a categoria.

Já a RECKITT BECKINSER® afirma que o equilíbrio entre a geração de volume que as marcas de distribuição permitem e o valor que as marcas de fornecedores trazem a uma categoria é complexa de atingir e pode incluir experiências por parte do próprio retalhista. Isto pode passar por várias experimentações de sortido, planograma, construção da categoria e depende do objectivo do retalhista com essa categoria: se é gerar tráfego na loja, se é valorização da loja.

Para a multinacional MARS®, desde 2008 tem-se vindo a notar um crescimento de vendas das marcas de distribuição em detrimento das marcas de fornecedores. Discute-se se esta situação provoca uma diminuição da rentabilidade dos fornecedores pelo que desde essa altura os retalhistas deverão ter percebido que era necessário manter uma determinada estabilidade.

A margem da categoria como um todo é, para a CENTRAL DE CERVEJAS®, a variável determinante para a estabilidade entre as marcas de distribuição e as marcas de fornecedor.

Qual o perfil de consumidor de marcas de distribuição na sua área? Existem *purchase patterns*? É distinto do consumidor de marcas de fornecedores?

De um modo geral e transversal, as marcas apercebem-se hoje em dia que não é correcto falar de um consumidor de marca de distribuição dado os elevados níveis de taxa de penetração destes produtos. Ainda assim, algumas marcas consideram que o consumidor de marcas de distribuição é um consumidor de baixos preços, o que poderá ser uma resposta falaciosa, visto que a taxa de penetração é elevada. Todos são consumidores de marcas de distribuição.

A IGLO® afirma inclusivamente que não é correcto dizer-se que existe um perfil de consumidores de marcas de distribuição. Devido à grande diferença do valor de quota de mercado das marcas de distribuição consoante o segmento, um consumidor que só compre marca de distribuição em vegetais congelados, muito facilmente acaba a comprar hambúrgueres ou lasanha da IGLO®.

Para a DELTA® a categoria de cafés tem uma penetração na ordem dos 90% pelo que o consumidor de cafés é, na sua generalidade, o consumidor português. A diferenciação começa a ser feita mais no segmento de café em cápsulas, onde o consumidor de MDD é um consumidor de classes sociais mais baixas do que o consumidor de marcas de fabricante.

Qual o processo de decisão de compra do *shopper*? A decisão é realizada no linear ou antes da visita à loja?

O processo de decisão de compra é algo que todas as marcas procuram desenvolver e conhecer a fundo.

A DANONE® acredita que a decisão de compra é feita no linear e antes da visita à loja. A DANONE® atribuiu-lhe a designação de “momentos da verdade”, os momentos em que se constrói uma relação duradoura com o consumidor. O momento “*ZERO – ZERO moment of truth*” – que acontece mesmo antes da loja, quando se faz uma lista de compras. O “*FIRST - FIRST Moment of truth*”, que acontece em frente ao linear quando o consumidor opta pelo produto da DANONE®. O “*SECOND – SECOND Moment of Truth*” quando em casa ou fora de casa consome um produto e a marca entrega uma promessa de valor em que se acredita.

A RECKITT® mostra-nos uma visão interessante sobre o processo de decisão do consumidor. Para a RECKITT® o processo de decisão do consumidor depende se falamos de um consumidor leal à marca ou não. De qualquer forma, o consumidor escolhe em primeiro lugar o tipo de produto que pretende (pastilha, pó, gel, aditivo), e esta escolha é sempre feita antes da visita à loja. Na loja, é escolhida então a marca (sendo que o papel do linear é muito importante), o tamanho do pack, o preço e finalmente a variedade (regular, limão).

Para a portuguesa DELTA®, as decisões de compra são feitas cada vez mais no linear. No caso dos cafés, as decisões de compra são superiores a 80%. No entanto, e muito pelo desenvolvimento das cápsulas o acto de compra é cada vez mais planeado e o primeiro factor a ser planeado é a marca.

No caso na CENTRAL DE CERVEJAS®, o consumidor são essencialmente homens, ou mulheres com indicações de compra por parte dos maridos. Os consumidores tomam a decisão antes de ir à loja, com a marca e o formato. Caso não exista a marca no linear, normalmente mudam o formato mas mantêm a marca pois são consumidores fiéis. A decisão pode eventualmente ser mudada se o consumidor for homem e encontrar uma boa alternativa. Nas mulheres a decisão não muda.

Para a MARS®, a decisão da marca é grande parte planeada muito embora seja em frente ao linear que a decisão é tomada. Aspecto como a tecnologia e o formato do produto são pré-determinados mas a marca é feita em frente ao linear.

IV.II – Resultados quantitativos

Como já referido atrás no capítulo da Metodologia, adicionalmente às entrevistas realizadas, foi ainda efectuado um inquérito a 231 inquiridos.

De um modo global, relativamente ao perfil da amostra, temos que:

- 48,9% dos inquiridos encontra-se na faixa etária dos 25 aos 34 anos e 83% está entre os 25 e os 44 anos;
- Cerca de 60% dos inquiridos é do sexo feminino e 86,5% da zona da Grande Lisboa;
- No que diz respeito à ocupação profissional, a maioria (65,5%) é trabalhador por conta de outro no sector privado, seguido de 15% de trabalhadores independentes ou por conta própria;
- Relativamente às habilitações literárias, 41,5% tem licenciatura, seguido de 27,1% com o ensino secundário e 21,8% com mestrado ou doutoramento;
- A maioria da amostra (41,5%) é solteiro e 33,2% casado, sendo que o número de pessoas no agregado familiar encontra-se bastante repartido entre 4 segmentos diferentes: 27,5% com duas pessoas, 23,6% com uma pessoa, 21,8% com três pessoas e 18,3% formado com quatro pessoas. Adicionalmente, a maioria dos inquiridos não tem filhos (52,4%), sendo que 21,2% tem um filho e 18,2% dois filhos.

Quanto ao perfil de compra destes inquiridos, concluímos que:

- A maioria dos inquiridos (58,9%) realiza habitualmente as suas compras em hipermercados e a quase totalidade (96,1%) em hipermercados ou supermercados (Anexo 27);
- Entre 72% a 94% do total de inquiridos, comprou as categorias em análise no último ano, com excepção da categoria de alimentação animal, que teve apenas 44% das respostas (Anexo 28). Tais valores dão-nos confiança relativamente ao “conhecimento” e experiência de compra dos entrevistados, no que diz respeito às categorias em análise.
- Do total de respostas que já tinham comprado no último ano as categorias referidas (Anexo 29), as taxas de compra de MDD nas mesmas foram bastante elevadas, especialmente se compararmos com as QM de MDD nas respectivas categorias. Assim, obtivemos as menores taxas de resposta nas categorias de Cerveja, Alimentação Animal, Shampoo e Café (13%, 17,3%, 22% e 27% dos inquiridos tinha comprado MDD nestas categorias, no último ano) e Iogurtes e Congelados com as maiores taxas

para MDD (76% e 73%, respectivamente). A categoria “Detergente” obteve uma resposta positiva de 37,2% dos inquiridos.

IV.II.I – Análise de frequência

Aquando da construção do inquérito, algumas foram as questões globais que tínhamos como objectivo responder. Assim, para tal e ainda numa primeira fase de análise geral obtivemos as seguintes conclusões através de uma observação de dados de frequência (sendo que no capítulo 4.2.2 iremos efectuar os testes de associação):

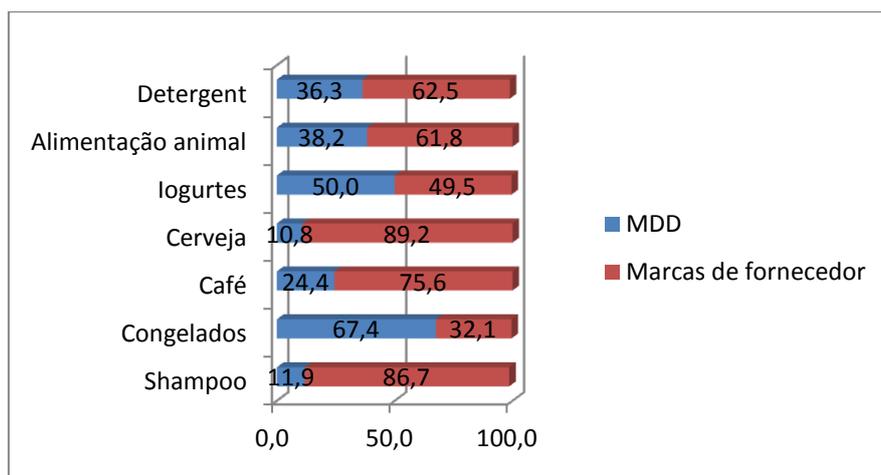
1) A escolha do consumidor por MDD

(Análise das respostas às questões 2, 3, 4, 5, 6 e 12 do inquérito)

- Como já referido acima, categorias da Cerveja, Alimentação animal, Shampoo e Café são as com menor taxa de “penetração” nas MDD, conforme resultados do inquérito. No lado oposto, temos os Congelados e os Iogurtes com as mais altas taxas de “penetração”. Interessante ainda notar qual a relação existente entre o número de pessoas que alguma vez já comprou MDD e as que compraram no último ano, de modo a concluir sobre o tipo de experiência que tiveram com a marca e se repetiram ou não a compra (Anexo 29). Assim, se cruzarmos as respostas a estas duas questões, constatamos que a grande maioria de pessoas que já alguma vez consumiu MDD numa determinada categoria, permanece nesta (apenas com ligeiras alterações nas categorias de congelados, iogurtes e café).

O ponto que se poderá levantar é que, naturalmente poderão existir diferenças entre o facto de o consumidor ter experimentado MDD de uma determinada categoria, no último ano, e ser de facto a sua compra habitual. Por este motivo, realizámos também a pergunta “Para onde recai habitualmente a sua escolha, entre MDD e marcas de fornecedor, para cada uma das categorias”, sendo que a resposta veio de encontro com as anteriores conclusões.

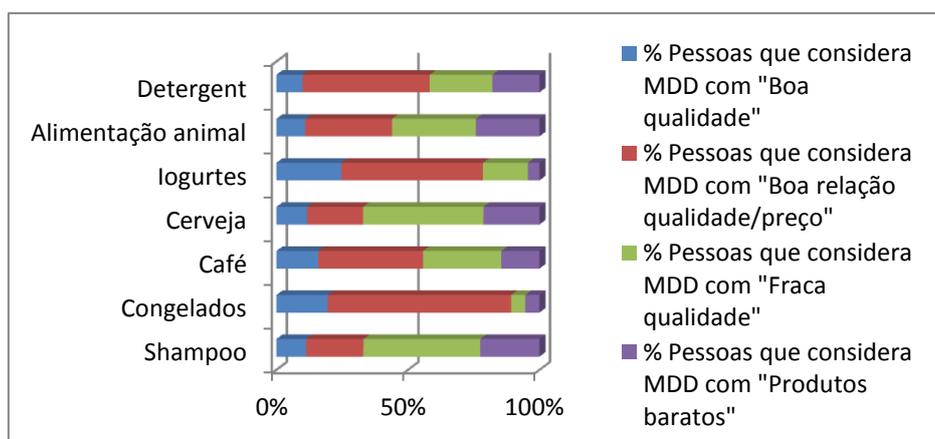
Gráfico I – % de respostas da questão 14 do inquérito realizado



- Um outro ponto importante para perceber é a opinião dos inquiridos relativamente aos produtos MDD das categorias em análise. Relativamente à maioria das respostas dadas pelos entrevistados, temos diferentes resultados entre categorias, pelo que terão que ser vistas em separado (Anexo 30).

MDD de Shampoo (25,5%) e Cerveja (18,6%) são vistas como tendo fraca qualidade (25,5%). Por outro lado, a característica mais apontada nas categorias de Congelados (61,9%), Detergente (31,6%), Café (23,8%), Iogurtes (58,4%) e Alimentação Animal (13%) é a boa relação qualidade/preço. De notar apenas que já é possível constatar um número considerável de referências à boa qualidade dos produtos MDD, nas de iogurtes (26,8%) e congelados (17,3%).

Gráfico II – % de respostas da questão 5 do inquérito realizado



- Independentemente da opinião dos inquiridos no que diz respeito às MDD, considerámos ainda importante perceber a avaliação quando comparada com as marcas de fornecedor da mesma categoria (Anexo 31). Assim, de notar que na categoria de Shampoo, 76,7% dos inquiridos considerou as MDD pior ou muito pior. O mesmo se verifica nas categorias de Café com 62,4% a considerar pior ou muito pior e Cervejas (75,8%). O oposto verifica-se com os congelados, onde 67,2% dos inquiridos considerou os produtos MDD desta categoria iguais comparativamente com a sua marca de fornecedor favorita, bem como nos Iogurtes com 56,5% e em “Detergente para a máquina da loiça” (41,6%). Por outro lado, na categoria de “Alimentação Animal” os resultados estão algo repartidos entre “Muito Pior”, “Pior” e “Igual”, sendo assim difícil retirar conclusões. Também na categoria de “Detergente para a máquina da loiça”, existem apenas ligeiras diferenças entre “pior” e “igual”. Por último, de notar o facto que mesmo nas categorias com uma avaliação positiva da MDD comparativamente com a marca de fornecedor, foi ainda inexpressivo o número de respostas a considerar “melhor” ou “muito melhor”, sendo a mais alta verificada em Iogurtes com 13,5%.

Tabela II – % de respostas da questão 12 do inquérito realizado

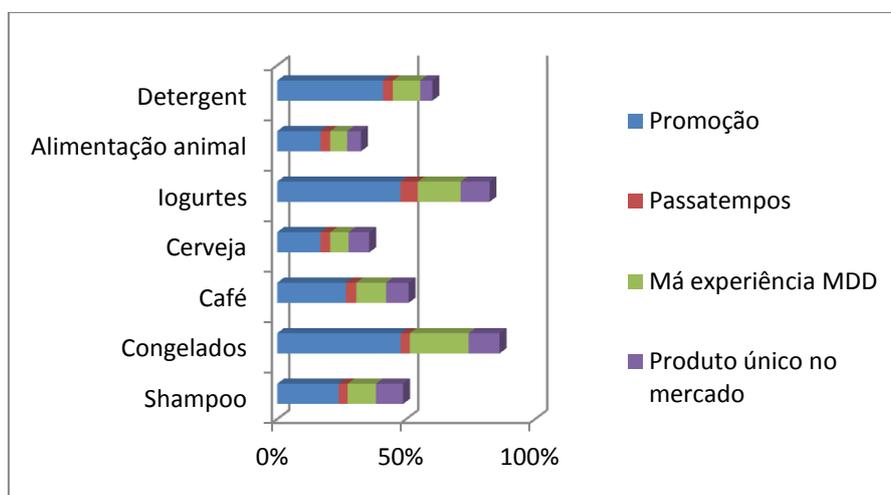
| | % Pessoas que respondeu "Muito pior" | % Pessoas que respondeu "Pior" | % Pessoas que respondeu "Igual" | % Pessoas que respondeu "Melhor" | % Pessoas que respondeu "Muito melhor" |
|--------------------|--------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|--|
| Shampoo | 22,0 | 54,7 | 16,7 | 4,7 | 2,0 |
| Congelados | 3,5 | 22,2 | 67,2 | 6,1 | 1,0 |
| Café | 16,1 | 46,3 | 28,2 | 5,4 | 4,0 |
| Cerveja | 23,4 | 52,4 | 16,9 | 4,8 | 2,4 |
| Iogurtes | 3,5 | 26,5 | 56,5 | 9,5 | 4,0 |
| Alimentação animal | 27,1 | 38,8 | 27,1 | 3,5 | 3,5 |
| Detergent | 10,7 | 38,3 | 41,6 | 6,0 | 3,4 |

2) O consumidor e as marcas de fornecedor

(Análise das respostas às questões 6, 7, 8, 10, 11 do inquérito)

- Quando interrogados sobre que **factores poderiam fazer com que mudasse o consumo de MDD para marcas de fornecedor**, a “Baixa de preço/Promoção” é indicada em todas as categorias como o principal motivo, ao mesmo tempo que a opção “Passatempos/Oferta de brindes” aparece em todos os casos, como o motivo com menor relevância (Anexo 32).

Gráfico III – % de respostas da questão 6 do inquérito realizado



Interessante ainda destacar o facto de que em algumas categorias, o factor inovação e nível de diferenciação aparece como tão importante como uma má experiência com a MDD, o que é o caso da categoria de shampoo (11%), cerveja (8% e 7%), alimentação animal (5% e 7%). No entanto, se considerarmos apenas os inquiridos que compraram MDD no último ano, obtemos umas ligeiras alterações. Por exemplo, os passatempos ganham relevância nas categorias da cerveja (mais relevante que uma má experiência com MDD) e alimentação animal (neste último caso aparecendo tão importante como a inovação).

- Em todas as categorias, a resposta maioritária à questão “as marcas que compra habitualmente são as suas preferidas”, foi positiva. Ou seja, mesmo em categorias onde a escolha cai sobre MDD, o que nos apercebemos é que o inquirido, as vê como “favoritas”.

Tabela III – % de respostas da questão 7 do inquérito realizado

| | % Pessoas que afirma comprar as suas marcas favoritas |
|--------------------|---|
| Shampoo | 84,8 |
| Congelados | 63,1 |
| Café | 74,7 |
| Cerveja | 83,3 |
| Iogurtes | 73,1 |
| Alimentação animal | 65,0 |
| Detergent | 63,7 |

Isto mostra que a compra de MDD não se foca unicamente no factor preço, mas também no nível de satisfação global com a performance dos produtos. Ainda assim, existem algumas discrepâncias de valores entre categorias que deveremos analisar com mais detalhe. Os dados de output do questionário, depois de retirarmos o efeito dos inquiridos que responderam N/A, a repartição entre as respostas “sim” e “não” é mais “marcante” nas categorias de shampoo e cerveja, onde mais de 80% dos inquiridos afirma que as marcas que compra habitualmente são as suas preferidas. Estas são curiosamente, as mesmas categorias, com menor taxa de penetração de MDD e vistas como tendo fraca qualidade. As categorias onde existe maior número de inquiridos que assume não adquirir as suas marcas favoritas são a do Alimentação Animal (65%). Congelados (63,1% respondeu que a marca que compra é a sua favorita) e Detergente para a máquina da loiça (63,7%).

Quando confrontados com os **motivos que os poderiam levar a não escolher as suas marcas preferidas**, no momento da compra, a maioria disse que se devia ao preço elevado (73,6% do total de respostas) e ainda a uma melhor relação qualidade/preço (48,1%) e/ou promoção de outra marca (43,7%).

Tabela IV – % de respostas da questão 8 do inquérito realizado

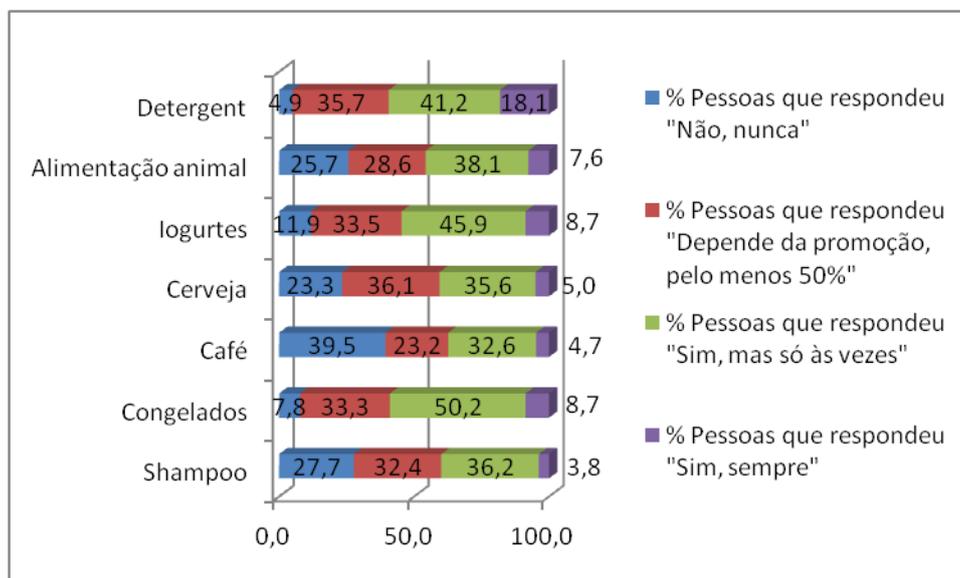
| | % respostas relativas aos motivos pelos quais não compram as suas marcas favoritas |
|---|--|
| Preço elevado | 73,6 |
| Ruptura na loja | 30,7 |
| Não encontrar o produto | 19,9 |
| Promoção de outra marca | 43,7 |
| Melhor relação qualidade/preço de outra marca | 48,1 |

De um modo global e ainda sem olhar para as nuances de cada uma das categorias, apesar de um inquirido ver uma marca como sendo a sua favorita, não lhe é completamente “fiel”, assumindo que pode não a comprar, caso outras concorrentes apresentem uma proposta atractiva. Se nos focarmos em analisar apenas os inquiridos que admitiram não comprar as suas marcas favoritas, concluímos, que independentemente da categoria, o preço elevado é o principal factor, destacando-se aqui as categorias shampoo e alimentação animal, ambas com mais de 90% das respostas. O segundo factor que justifica a não compra das marcas favoritas dos inquiridos é “melhor relação qualidade/preço de outra marca concorrente”, para todas as categorias, excepto a cerveja, onde o segundo motivo é a existência de “promoção numa marca concorrente”. Uma noção de que um outro produto oferece uma melhor relação qualidade/preço, pode mostrar um de três “desequilíbrios” na composição do marketing mix dos produtos: 1) ou o preço é de facto muito elevado e desajustado; 2) ou o produto não tem as qualidades e diferenciação associadas aquele preço; 3) ou por último, a comunicação em torno desse artigo não está a ser totalmente eficaz, pois não consegue passar o benefício adicional do produto e o seu factor de diferenciação. A marca deverá investir tempo nesta análise das componentes do marketing mix.

- Numa altura em que nunca se falou tanto no contexto económico e no impacto que isso terá nas marcas, quisemos avaliar o quão susceptível a promoções de preço são os

consumidores e até que ponto estas promoções poderiam alterar as suas escolhas. Assim, realizámos a questão: **“Quando há descontos de preço em outras marcas que não a sua marca de eleição, muda a sua escolha?”**.

Gráfico IV – % de respostas da questão 10 do inquérito realizado



Antes de mais, interessante de notar a percentagem de pessoas que responde “Não Nunca”, sendo que as respostas mais altas foram verificadas nas categorias de café (39,5%) e shampoo (27,7%). Outro aspecto interessante de ressaltar é a resposta no extremo oposto (“Sim, sempre”), em que as percentagens foram reduzidas (entre os 5% e os 10%, nos casos da alimentação animal, iogurtes e congelados) ou muito reduzidas (abaixo dos 5%, nos casos do shampoo, café e cerveja). Exceção para a categoria de Detergente para a máquina de lavar loiça, em que a resposta ascendeu os 18%.

A maioria das respostas centra-se no “Sim, mas só às vezes” e “Sim, mas depende da Promoção”, o que parece revelar que apesar de as pessoas não serem na sua maioria fiéis a uma marca, não uma qualquer actividade promocional da concorrência, que de um modo geral, irá alterar facilmente a escolha do consumidor (até em termos da “agressividade” promocional, já existe um certo nível de exigência e expectativa por parte do consumidor).

- Com o fortalecimento da presença das MDD no mercado Português, de um modo quase transversal entre categorias, um dos aspectos cruciais para as marcas de

fornecedor é compreender os **motivos que poderão levar os consumidores a continuar a optar pelas suas marcas**, mesmo que isso implique o pagamento de um preço mais elevado (Anexo 33). Ao analisarmos as respostas à questão 11 podemos concluir que estes motivos variam entre as categorias analisadas, mas a “melhor qualidade” e “produtos em que confia” são comuns a todas (respectivamente, 41,7% e 35,7% no shampoo; 30,3% e 32% nos congelados; 43% e 23,9% para o café; 37,2% e 21,7% para a cerveja; 33,5% e 31,3% para Iogurtes; 47,4% e 19,4% para alimentação animal; 30,2% e 23,5% para Detergente). O motivo “produtos mais baratos” é também dos mais referidos nas categorias de congelados (13,6%), iogurtes (10%) e detergente (12,8%). No caso da cerveja, o terceiro motivo mais indicado foi “Ligação emocional” com 10,5% das respostas.

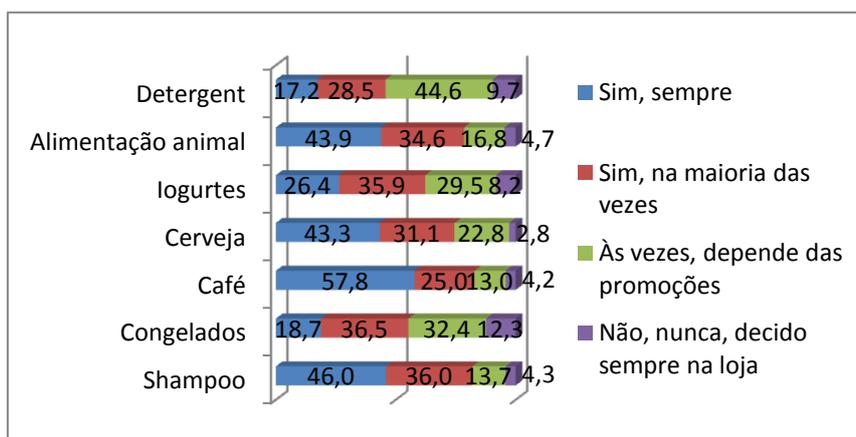
3) O consumidor e o processo de decisão de compra

(Análise das respostas às questões 9 e 13 do inquérito)

- Muito se fala sobre **tomadas de decisão no processo de compra** junto ao linear, mas será assim e da mesma forma entre diferentes categorias (Anexo 34)? Em categorias como o café (82,8%), shampoo (82%), alimentação animal (78,5%), cerveja (74,4%), segundo as respostas dos inquiridos, a escolha da marca é planeada “sempre” ou “na maioria das vezes”. Por outro lado, há categorias que são muito mais impactadas por tudo o que se passa na loja e que pode afectar a decisão da marca a comprar, como é o caso do detergente para a máquina da loiça onde maioritariamente a decisão é tomada na loja, consoante as promoções (44,6%), e dos congelados (36,5% das pessoas diz que na maioria das vezes sabe a marca que vai comprar antes de chegar ao linear, mas temos também que 32,4% das pessoas diz que apenas sabe por vezes a marca, pois depende das promoções que encontrar no ponto de venda).

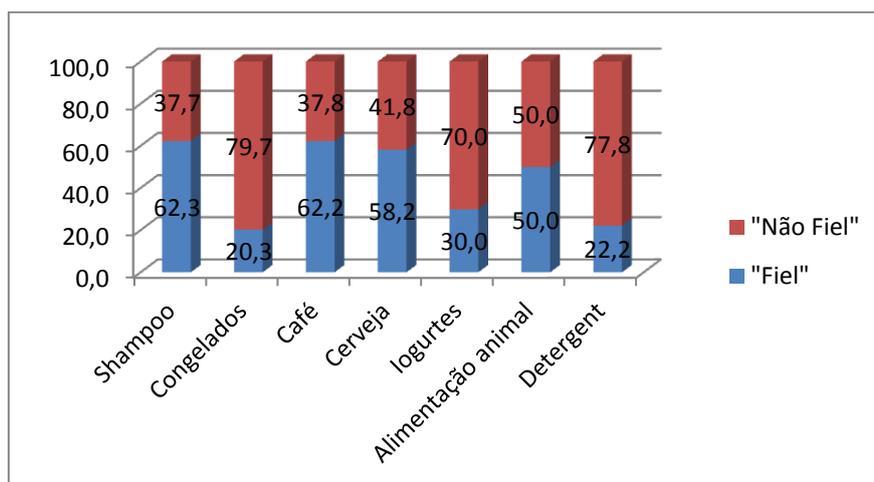
Na categoria de iogurtes é difícil retirar alguma conclusão, dado o nível de “diluição” de respostas entre três das quatro opções dadas.

Gráfico V – % de respostas da questão 9 do inquérito realizado



- Curioso de notar que cada vez mais o próprio consumidor tem noção de que já não é fiel a muitas marcas e que tal “ligação” pode acontecer, mas não é assim tão comum.

Gráfico VI – % de respostas da questão 13 do inquérito realizado



As categorias de Congelados (79,7%), Detergente para a máquina da loiça (77,8%) e Logurtes (70%) são as consideradas com menor capacidade de fidelização por parte dos consumidores, da lista de categorias seleccionadas para análise neste estudo. Apenas shampoo (62,3%), café (62,2%) e cerveja (58,2%) receberam mais percentagem de respostas positivas do que negativas, no que diz respeito à fidelidade. Estas três categorias são exactamente as mesmas que se destacaram na questão relativa à comparação de MDD com marcas de fornecedores (questão 12), tendo sido aquelas em que a maioria dos inquiridos considerou que os produtos de MDD eram “pior” ou “muito pior”. São sem dúvida aquelas em que os inquiridos consideram existir diferenças significativas e um factor de diferenciação.

4) É possível “caracterizar” um consumidor de MDD? Qual o perfil dos inquiridos que confirmaram comprar MDD em cada uma das categorias analisadas?

Esta questão será respondida no ponto 4.2.2, aquando do teste de associação realizado, mas antes dessa análise, apresentamos abaixo apenas alguns dados resumo sobre o perfil demográfico de quem compra MDD.

4.1) Relação com número de pessoas no agregado familiar:

- 31,4% das pessoas que afirmaram ter comprado shampoo MDD, têm um agregado familiar de duas pessoas e 23,5% são de um agregado familiar de quatro pessoas;
- 30,4% dos inquiridos que afirmaram ter comprado congelados MDD, têm um agregado familiar de duas pessoas, 25% são de um agregado familiar de uma pessoa e 22,6% de três pessoas;
- 27,4% das pessoas que afirmaram ter comprado café MDD, têm um agregado familiar de uma pessoa, 25,8% de duas pessoas e 21% de três pessoas no agregado familiar;
- 29% dos inquiridos que afirmaram ter comprado cerveja MDD, têm um agregado familiar de duas pessoas e quatro pessoas;
- 28,6% das pessoas que afirmaram ter comprado iogurtes MDD, têm um agregado familiar de duas pessoas e 24,6% de uma pessoa;
- 27,5% dos inquiridos que afirmaram ter comprado alimentação animal MDD, têm um agregado familiar de duas pessoas, 22,5% de uma pessoa e 20% de três pessoas;
- 25,6% das pessoas que afirmaram ter comprado detergente para a máquina da loiça MDD, têm um agregado familiar de duas pessoas e 23,3% de três pessoas no agregado familiar.

4.2) Relação com número de filhos:

- 43% das pessoas que afirmaram ter comprado shampoo MDD, não tem filhos;
- 56,5% dos inquiridos que afirmaram ter comprado congelados MDD, não tem filhos;
- 48,4% das pessoas que afirmaram ter comprado café MDD, não tem filhos;
- 32,3% dos inquiridos que afirmaram ter comprado cerveja MDD, não tem filhos (sendo que 55% tem zero ou um filho);
- 56% das pessoas que afirmaram ter comprado iogurtes MDD, não tem filhos;
- 62,5% dos inquiridos que afirmaram ter comprado alimentação animal MDD, não tem filhos;

- 47,7% das pessoas que afirmaram ter comprado detergente para a máquina da loiça MDD, não tem filhos.

4.3) Relação com habilitações literárias:

- 47,1% das pessoas que afirmaram ter comprado shampoo MDD, tem o ensino secundário e 29,4% licenciatura;

- 45,8% dos inquiridos que afirmaram ter comprado congelados MDD, tem licenciatura, 25% mestrado/doutoramento e 22% ensino secundário;

- 33,9% das pessoas que afirmaram ter comprado café MDD, tem ensino secundário e 32,3% tem licenciatura;

- 51,6% dos inquiridos que afirmaram ter comprado cerveja MDD, tem o ensino secundário;

- 41,1% das pessoas que afirmaram ter comprado iogurtes MDD, tem licenciatura;

- 35% dos inquiridos que afirmaram ter comprado alimentação animal MDD, tem licenciatura e 32,5% tem ensino secundário;

- 41,9% das pessoas que afirmaram ter comprado detergente para a máquina da loiça MDD, tem licenciatura e 36% o ensino secundário.

IV.II.II – Realização de testes de hipóteses (Anexo 35)

Tal como referido no capítulo da Metodologia, idealizámos as hipóteses que temos como objectivo testar neste estudo e para tal, iremos abaixo apresentar os resultados e conclusões dos testes:

H1 – Não existe “fidelização” na compra de MDD – apenas “one shot thing”.

(Anexo 36)

Fomos testar que o facto de um consumidor ter alguma vez comprado MDD (numa determinada categoria) é independente do facto de ele ter comprado no último ano.

Rejeitámos a hipótese para todas as categorias, excepto para a categoria “cervejas” onde não conseguimos retirar nenhuma conclusão. Isto significa que o facto de um consumidor ter alguma vez comprado MDD está associado ao facto de comprar no último ano. Ora, esta associação está relacionada com uma conclusão positiva para as

MDD, pois se a experiência com MDD fosse negativa, certamente que a compra não se repetiria, que não é o comportamento que se verifica. Por algum motivo, o consumidor experimenta MDD e torna-se provável que repita esta compra.

Curioso também de destacar que existe ainda uma associação entre quem compra MDD entre categorias diferentes, ou seja: quem alguma vez comprou shampoo MDD, comprou neste último ano MDD de café, cerveja, alimentação animal e detergente. Por outro lado, a categoria de congelados está associada às categorias café e iogurtes, a categoria de café está associada à de cerveja, e a de alimentação animal à de detergente. Por último, a categoria de cervejas está associada a iogurtes e alimentação animal. Estas associações podem ser interessantes dos gestores das marcas para explorar, na medida em que poderemos, com uma análise mais detalhada, encontrar “perfis de compra” do consumidor de uma determinada categoria, através do “cruzamento” com experiências de compra em categorias diferentes.

H2 – O que leva o consumidor a optar por MDD é unicamente preço.

(Anexo 37)

Testámos se cada uma das apreciações/características feitas pelos consumidores relativamente a MDD (Questão 5) seria independente do facto de ter comprado ou não MDD no último ano. Com tal teste, pretendemos perceber se quem comprou MDD de uma determinada categoria, a opinião relativa às mesmas, iria mais para o atributo “Produtos baratos” que “Produtos de boa qualidade”, por exemplo. Afinal o que motiva o consumo de MDD? Assim, foram feitos testes para todas as categorias e para todas as diferentes opiniões sobre as MDD.

Chegámos a conclusões muito interessantes e diferentes entre categorias. Ao contrário do que poderá estar ainda enraizado como juízo de valor de algumas empresas, não rejeitamos a hipótese para as características “Fracas qualidade” e “Produtos baratos”, o que significa que não existe associação entre o facto de uma pessoa ter comprado MDD no último ano e o facto de as considerar como sendo alternativas de fraca qualidade ou baratas. O oposto se verificou para “Boa qualidade” e “Boa relação qualidade/preço”. Nas categorias de “Iogurte”, “Café” e “Detergente para a máquina da loiça” existe uma associação entre o facto de o consumidor comprar MDD e considerar estas como sendo artigos de boa qualidade. Com resultados transversais a todas as categorias analisadas, temos o caso da “boa relação qualidade/preço”, que se encontra associada a todas as

categorias, excepto “Cervejas”, de onde não podemos retirar conclusões sobre o nível de associação.

Estas conclusões podem ser interessantes para as empresas de marcas de fornecedor, na categoria, por exemplo, do shampoo, onde a presença de MDD é ainda algo diminuta quando comparada com a média do mercado, mas que ainda assim apresenta uma proposta avaliada como sendo uma boa relação qualidade/preço. Fará ou não sentido e terá ou não fundamento esta “percepção” por parte do consumidor?

H3 – Quem compra MDD fá-lo apenas por “necessidade” e não por uma livre escolha, uma vez que um consumidor habitual de MDD ou um consumidor habitual de marcas de fornecedor tem a mesma opinião sobre as MDD.

(Anexo 38)

O que queríamos perceber com este teste, era se a percepção que um consumidor tem de MDD, comparativamente com as marcas de fornecedor, varia ou não pelo facto de ele já ter comprado MDD, numa determinada categoria, no último ano. O teste foi assim com o objectivo de saber se quem comprou e quem não comprou MDD da categoria X, dá a mesma média de resposta relativamente ao modo como o consumidor avalia as MDD comparativamente com as marcas de fornecedor. Será que o consumo de MDD muda a percepção “comparativa” desta com as marcas de fornecedor?

O resultado foi que rejeitei a hipótese para todas as categorias, excepto para a categoria de cerveja, o que significa que a média de avaliação de MDD comparativamente com marcas de fornecedor, de quem comprou MDD é diferente da média de avaliação de quem não comprou MDD (conclusão para todas as categorias, excepto “cerveja”). Tal como podemos constatar pelo quadro abaixo, a média de respostas para quem comprou MDD é superior em todos os casos, encontrando-se entre 2,42 (café e alimentação animal) e 2,90 (iogurtes). Esta avaliação foi dada numa escala de 1 a 5, sendo que 1 é “muito pior” e 5 “muito melhor”, significa que a média encontra-se entre “pior” e “igual”, mas mais perto de considerarem MDD e marcas de fornecedor “iguais”.

Tabela V – Associação de respostas entre a questão 4 e a questão 12 do inquérito realizado

| | Avaliação de quem NÃO comprou MDD | Avaliação de quem COMPROU MDD | Teste K-W |
|--------------------|-----------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| Shampoo | 1,92 | 2,45 | (Qui2=23,52; Sig=,000*) |
| Congelados | 2,46 | 2,85 | (Qui2=15,74; Sig=,003*) |
| Café | 2,28 | 2,42 | (Qui2=19,83; Sig=,001*) |
| Cerveja | 2,04 | 2,27 | |
| Iogurtes | 2,51 | 2,90 | (Qui2=33,76; Sig=,000*) |
| Alimentação animal | 1,98 | 2,42 | (Qui2=12,98; Sig=,011*) |
| Detergent | 2,30 | 2,72 | (Qui2=14,54; Sig=,006*) |

H4 – A opinião que um consumidor tem sobre uma MDD é com base na comparação que faz com as marcas de fornecedor dessa mesma categoria.

(Anexo 39)

O que se pretendeu testar nesta hipótese é se a opinião do consumidor relativamente a MDD de uma determinada categoria, está associada de alguma forma com a comparação que faz desse produto com um outro de marca de fornecedor? A hipótese nula era se “Qualquer que seja a opinião relativa a um produto MDD da categoria X, esta é independente de como o consumidor avalia as MDD comparativamente com as marcas de fornecedor?”. Será a opinião dos consumidores sobre uma MDD, construída com base na comparação que fazem entre esta e a marca de fornecedor?

Este teste foi feito para cada uma das categorias seleccionadas e para as quatro opções de características sobre MDD, sendo que existiram diferenças de conclusões entre categorias e características. Assim, temos que:

- Para a avaliação “Produtos de boa qualidade”, rejeito a hipótese para as categorias de “Congelados” e “Iogurtes”, o que significa que a opinião que os consumidores têm de produtos MDD nestas categorias, não é independente da avaliação comparativa que fazem a marcas de fornecedor, sendo que em ambos os casos, os consumidores de MDD destas categorias considera que a qualidade é igual à de marcas de fornecedor. Nas restantes categorias, não rejeitamos a hipótese nula, pelo que as variáveis são independentes. Quando comparamos médias de avaliação comparativa entre MDD e marcas de fornecedor, temos que, para ambas as categorias, os consumidores

consideram “igual” (3,03 e 3,13, respectivamente para congelados e iogurtes, numa escala de 1 a 5, sendo 1 “muito pior” e 5 “muito melhor”).

- Para a avaliação “Boa relação qualidade/preço”, rejeito a hipótese testada para todas as categorias, excepto “Iogurtes”. Como já tínhamos concluído atrás, esta é uma das principais “vantagens” e características dos produtos MDD, sendo que esta é feita tendo em conta o preço e a qualidade comparativamente a marcas de fornecedor. Esta surge-nos como, de um modo generalizado entre categorias, a característica mais forte para justificar a escolha de MDD, por um consumidor. Quando comparamos as médias de respostas, temos avaliações entre 2,52 (shampoo) e 2,87 (cerveja), o que representa algo entre “pior” e “igual”.

Esta conclusão poderá sugerir a necessidade por parte das empresas das marcas de fornecedor, de realizar uma análise com maior detalhe, sobre a variável “preço”. Será que o preço praticado comparativamente com o praticado pelas MDD se justifica? Será que a diferença de qualidade acompanha este diferencial de preço? Será antes um problema de comunicação de qualidade ou falta de percepção da qualidade existente nos produtos MDD? Creio que todas estas questões devam ser levantadas pelos gestores das marcas de fornecedor, de modo a melhor agir.

- Para a característica “Fracá qualidade”, rejeito a hipótese testada em todas as categorias, pelo que podemos dizer que esta “apreciação” não é independente de como o consumidor avalia as MDD comparativamente com as marcas de fornecedor. Quando o consumidor se refere a um produto MDD como sendo de fraca qualidade é porque o compara com a experiência positiva que tem na mesma categoria com uma marca de fornecedor (sendo que a avaliação média encontra-se entre 1,75 em “cerveja” e 2,46 em “iogurtes”).

- Para a avaliação “Produtos baratos”, não rejeito a hipótese testada para as categorias em análise, excepto, para as categorias de “Congelados” e “Café”. Quando um consumidor avalia MDD destas duas categorias como sendo uma proposta “barata”, isto não é independente da comparação de preço que o consumidor faz com as marcas de fornecedor destas categorias. No entanto, o mesmo não se verifica nas restantes categorias, ou seja, o facto de o consumidor considerar que as MDD de “Shampoo”, “Cerveja”, “Iogurtes”, “Alimentação animal” e “Detergente” são ofertas “baratas”, é independente da comparação que faz com as marcas de fornecedor. Esta última

conclusão induz-nos a que a percepção de preço nestes casos, é quase que “intrínseca” e não tanto factual.

H5 – Quem compra as suas marcas favoritas, toma a decisão antes da visita à loja.

(Anexo 40)

A hipótese que foi testada pretendia responder à seguinte questão: “O facto de as marcas que o consumidor compra serem ou não as suas favoritas, está relacionado com o facto de já saber a marca que vai escolher quando vai às compras?”

Os resultados deste teste foram que rejeito a hipótese nula para todas as categorias, excepto “Alimentação animal” e “Detergente”, o que significa que para as primeiras, o facto de um consumidor comprar as suas marcas favoritas está associado ao momento (antes ou depois da entrada em loja) de a decisão de compra da marca.

O contrário acontece nas categorias de “Alimentação animal” e “Detergente”, onde variáveis testadas são independentes.

Como se pode constatar na análise do quadro abaixo, em todas as categorias, as médias de resposta à questão 9 (“Quando vai fazer compras já sabe a marcas que vai escolher?”) são inferiores para quem afirmou que habitualmente não compra as suas marcas favoritas, comparativamente com as respostas de quem compra as suas marcas de eleição. Sendo que as respostas variavam entre 1 para “Não, nunca sei a marca que vou escolher”, e 4 para “Sim, sei sempre a marca que vou escolher”, quem não compra habitualmente as suas marcas favoritas variou entre 2,2 (congelados) e 2,94 (alimentação animal), o que significa que no geral, só às vezes é que sabem a marca que vão escolher, podendo variar com as promoções existentes em loja.

Por outro lado, quem compra habitualmente as marcas favoritas, a média de respostas variou entre 2,64 (detergente) e 3,55 (café), o que significa que, no geral, as respostas mostram que na maioria das vezes o consumidor já sabe o que vai escolher e não muda de opinião.

Tabela VI – Associação entre respostas da questão 7 e questão 9 do inquérito realizado

| | Marcas que compra SÃO habitualmente AS FAVORITAS | Marcas que compra NÃO SÃO habitualmente as favoritas | K-W |
|--------------------|--|--|--------------------------|
| Shampoo | 3,33 | 2,62 | (Qui2=17,592; Sig=,001*) |
| Congelados | 2,86 | 2,20 | (Qui2=24,714; Sig=,000*) |
| Café | 3,55 | 2,78 | (Qui2=27,300; Sig=,000*) |
| Cerveja | 3,28 | 2,67 | (Qui2=12,661; Sig=,005*) |
| Iogurtes | 2,91 | 2,53 | (Qui2=8,56; Sig=,036*) |
| Alimentação animal | 3,35 | 2,94 | |
| Detergent | 2,64 | 2,32 | |

H6 – As MDD nunca são consideradas como sendo as marcas favoritas dos consumidores.

(Anexo 41)

A hipótese que nos propusemos a testar era se: “o facto de comprar ou não as suas marcas favoritas é independente do tipo de marca que compra habitualmente?”

Do total de categorias seleccionadas, apenas conseguimos retirar conclusões relativamente a duas: café e alimentação animal, embora que com diferentes resultados (Anexo 41). No caso da “Alimentação animal” não rejeito a hipótese testada, o que significa que o facto de as marcas que compra habitualmente serem ou não as favoritas é independente de qual a escolha habitual de marca (se MDD ou marca de fornecedor).

Por outro lado, no caso da categoria “café”, rejeitamos a hipótese, o que nos diz que o facto de a marca que compra habitualmente ser ou não a preferida, está associada com o tipo de marca que compra. Neste caso, se analisarmos em maior detalhe o tipo de resposta dada, podemos verificar no quadro abaixo que cerca de 81% dos consumidores que afirmou comprar as suas marcas favoritas (linha “1 sim”), compra habitualmente marcas de fornecedor da categoria de café. Ao mesmo tempo, quem não compra as suas marcas de café favoritas, tanto pode optar por MDD como por marcas de fornecedor (respostas, quase que na mesma proporção).

Tabela VII – Associação entre respostas da questão 7 e questão 14 do inquérito realizado

| | | var65 Caf | |
|-----------|-------|-------------------------|-----------------------|
| | | 1 Marca de Distribuidor | 2 Marca de Fornecedor |
| | | Count | Count |
| Cafe3 Caf | 1 Sim | 22 | 97 |
| | 2 No | 19 | 23 |

H7 – Os motivos que fariam um consumidor mudar de MDD para marca de fornecedor estão relacionados com o seu perfil demográfico.

(Anexo 42)

Esta hipótese tinha como principal objectivo perceber se existem características demográficas do consumidor comuns, para quem indica os mesmos motivos que os fariam mudar de MDD para marcas de fornecedor.

Assim, foram realizados testes, para todas as categorias, para todos os dados demográficos recolhidos no inquérito (idade, sexo, zona de residência, profissão, habilitações literárias, estado civil, número de pessoas no agregado familiar e número de filhos) e para cada um dos motivos apontados como o que levaria o consumidor a passar a consumir marca de fornecedor (Promoção, Passatempos, Má experiência com MDD, Produto único no mercado). Estes testes foram assim cruzados entre diferentes dados demográficos e motivos para alterar para marcas de fornecedor, sendo a hipótese idealizada do seguinte modo: “Os motivos que fariam os consumidores mudarem de MDD para marca de fornecedor são independentes dos dados demográficos dos consumidores?”. Por exemplo: “O motivo Promoção que levaria um consumidor a mudar de MDD para marca de fornecedor é independente da idade?”. Com esta questão pretendemos perceber se pessoas de uma determinada faixa etária, por exemplo, têm em comum o mesmo motivo para deixar de consumir MDD.

Como principais conclusões, temos que:

- Para a **variável “idade”** não rejeito a hipótese testada (sig. >0,05), o que significa que esta variável é independente do motivo para mudar para MDD. Esta conclusão foi retirada de um modo transversal, para todas as categorias e todos os motivos apresentados, excepto na categoria de “iogurtes”, com o motivo “promoção”, onde não foi possível obter nenhuma conclusão.

- Para a **variável “sexo”** não rejeito a hipótese testada (sig. $>0,05$), o que significa que esta variável é independente do motivo para mudar para MDD. Esta conclusão foi retirada de um modo transversal, para todas as categorias e todos os motivos apresentados.

- Para a **variável “zona de residência”** não rejeito a hipótese testada (sig. $>0,05$), o que significa que esta variável é independente do motivo para mudar para MDD. Esta conclusão foi retirada de um modo transversal, para todas as categorias e todos os motivos apresentados, excepto na categoria “alimentação animal”, no motivo “Passatempos”, onde não foi possível obter nenhuma conclusão.

- Para a **variável “profissão”**, não rejeito a hipótese testada (sig. $>0,05$), o que significa que esta variável é independente do motivo para mudar para MDD. Esta conclusão foi retirada de um modo transversal, para todas as categorias e todos os motivos apresentados.

- Para a **variável “habilitações literárias”** apenas rejeito a hipótese testada para as categorias de “congelados” e “iogurtes” e relativamente ao motivo “Produto único no mercado” (sig. $\leq 0,05$). Isto significa que a variável “habilitações literárias” está associada ao motivo “Produto único no mercado”, onde 91% e 94% dos inquiridos que escolheu a opção de “Produto único” (respectivamente nas categorias “iogurtes” e “congelados”), tem licenciatura e mestrado/doutoramento.

- Para a **variável “estado civil”** apenas rejeito a hipótese testada para a categoria de “cerveja” e relativamente ao motivo “Produto único no mercado” (sig. $\leq 0,05$). Isto significa que a variável “estado civil” está associada ao motivo “Produto único no mercado”, onde 53% dos inquiridos que escolheu a opção de “Produto único” é solteiro.

- Para a **variável “número de pessoas no agregado familiar”** apenas rejeito a hipótese testada para as categorias de “shampoo” e “café”, onde ambas revelam ter associação ao motivo “Promoção” e apenas a última, ao motivo “Passatempos” (sig. $\leq 0,05$).

54% dos inquiridos que referiu o motivo “Promoção” na categoria “shampoo” tem 1 ou 2 pessoas no agregado familiar, o mesmo grupo a valorizar o mesmo motivo na categoria “café”. Relativamente ao motivo “Passatempo”, na categoria “café”, 70% dos inquiridos pertence a um agregado familiar de duas pessoas.

- Para a **variável “número de filhos”** apenas rejeito a hipótese testada para a categoria de “detergente”, que revela associação ao motivo “Produto único no mercado” (sig. $\leq 0,05$).

66% dos inquiridos que referiu o motivo “Produto único” na categoria “detergente” tem 0 ou 1 filhos.

H8 – Existe um perfil de consumidor de MDD.

Muito se discutiu ao longo desta tese se os produtos MDD seriam apenas para uma determinada classe social e económica ou se o seu crescimento estaria relacionado com a crise que vivemos actualmente. Foi ainda uma das perguntas ao inquérito realizado a alguns profissionais do marketing, onde as opiniões apesar de diferentes, focaram-se todas no aspecto de que actualmente não faz já sentido falar de um “consumidor de MDD”, dada a elevada taxa de penetração de MDD no mercado, no geral.

Ainda assim, com o objectivo de perceber se poderemos ou não desenhar um perfil demográfico para o consumidor de MDD, testámos a seguinte hipótese: “A escolha entre MDD é independente das variáveis demográficas do consumidor?”.

Como conclusão deste teste, não conseguimos retirar nenhuma conclusão sobre independência das variáveis, excepto para as variáveis demográficas “sexo” e “número de pessoas no agregado familiar”, na categoria “alimentação animal”, onde não rejeito a hipótese, logo concluo sobre a independência destas variáveis.

H9 – Quem compra habitualmente MDD faz a sua decisão de compra na loja. A compra de MDD não é planeada.

(Anexo 43)

Muito se debate sobre a importância do linear e de gestão de categorias nos dias de hoje e por isso é tão importante perceber até que ponto a decisão é ou não tomada no linear e se até a esse nível haverão diferenças entre a escolha de MDD ou marcas de fornecedor. A questão que se levantava era se os consumidores que habitualmente escolhem MDD (ou marcas de fornecedor) têm um perfil de compra diferente no que diz respeito ao momento em que tomam a decisão de compra. Assim, construímos a seguinte hipótese a ser testada: “A escolha da marca antes ou depois de entrar na loja é independente do facto de se escolher MDD ou marcas de fornecedor?”.

Deste teste concluo que rejeito a hipótese (sig. $\leq 0,05$) para todas as categorias, excepto “congelados” e “alimentação animal”. Assim, para todas essas categorias, posso dizer que o facto de o consumidor saber ou não a marca que vai comprar está associada à marca onde habitualmente recai a sua escolha (MDD ou marca de fornecedor). Em

Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

todos estes casos, constatamos que a compra de marca de fornecedor é uma compra mais “planeada” do que a compra de MDD, obtendo sempre uma pontuação na questão 9 mais elevada, excepto no caso do café, onde os produto MDD apresentam maior nível de compra planeada do que à das marcas de fornecedor.

Para as categorias de “congelados” e “alimentação animal”, não rejeitamos a hipótese (sig. >0,05), o que significa que as variáveis são independentes.

Nota:

Para uma visão mais global e imediata das conclusões obtidas nos testes de hipóteses realizados acima, consultar tabelas resumo no Anexo 35.

V- Discussão

Em linha com Hanzhang (2007), o fundamental é primeiro a marca conhecer-se profundamente, as suas forças e fraquezas, se tem o que precisa para vencer a “batalha” com as marcas concorrentes e onde se poderá distinguir destes, bem como conhecer todos os seus processos, o seu apoio financeiro e o espírito dos seus funcionários. De seguida terá que avaliar a relação que tem com os seus parceiros de negócio, especialmente neste caso, com os seus clientes retalhistas e perceber de que modo poderá apresentar-se como parceiro ideal no desenvolvimento da categoria como um todo.

As marcas de distribuição não devem ser vistas apenas como mais um concorrente no mercado em que operamos, mas não porque devemos considerar que não satisfazem as necessidades do nosso público alvo (o que quer que isso seja quando a taxa de penetração é de 99%) ou porque são apenas uma proposta de baixo custo. Devem sim ser vistas de um modo diferente pois são detidas pelos clientes das marcas de fornecedor, parceiros de negócio e por alguém que tem de facto conhecimento privilegiado sobre o consumidor.

Os retalhistas conhecem em maior pormenor que qualquer outro concorrente, as estratégias, ambições, resultados das campanhas realizadas pelas marcas de fornecedores e poderão replicar com melhores resultados e sem os custos de erro.

A meu ver, qualquer que seja a estratégia escolhida pelas marcas de fornecedor, deverá ser numa óptica de parceria e tentando fazer prevalecer as suas marcas, através da oferta das necessidades dos retalhistas.

Porque apostam os retalhistas no desenvolvimento das MDD, foi uma das questões já analisadas atrás e acredito que deva ser tida em conta no plano de marketing e negócio das marcas e empresas. O retalhista procura diferenciar-se dos seus retalhistas concorrentes e atrair consumidores à loja através das suas marcas. Pois, de que forma, as marcas de fornecedor poderão ajudar os seus clientes a atingirem o mesmo resultado, mas apostando nas marcas de fornecedor? Artigos exclusivos, edições limitadas, artigos in&out ou sazonais, poderão ser uma opção?

O melhor caminho a seguir irá sempre depender dos objectivos da empresa/marca e por isso nunca será possível de existir uma resposta universal para todos os casos.

Independentemente de estarmos a falar das marcas de distribuição como concorrentes ou “ameaças”, ou de outras marcas de fornecedor, a decisão de confronto directo não me parece a estratégia que possa apresentar maiores probabilidades de sucesso. Um dos aspectos referidos por diversas vezes ao longo da revisão de literatura, bem como nas entrevistas realizadas, é o aspecto da Inovação. Acredita-se que através do lançamento de produtos realmente inovadores, diferenciadores e relevantes para o consumidor, que uma empresa consiga criar novos “*blue ocean*”, ao mesmo tempo que “escapa” a um confronto directo com qualquer concorrente e a uma “luta” de QM. Além deste ponto, a inovação poderá impedir uma categoria de se transformar numa “*commodity*”, como poderá ser visto o caso das fraldas descartáveis.

É de notar que as MDD passaram de “marcas brancas” para “marcas de distribuição” e hoje em dia são já consideradas por muitos como verdadeiras “marcas” no sentido pleno da palavra. De marcas desconhecidas do consumidor, para marcas de confiança. O constante aumento de investimento no desenvolvimento de MDD, o “*upgrade*” em termos de qualidade e inovação.

O facto é que as marcas de fornecedor deverão deixar de categorizar as marcas de distribuição como sendo apenas marcas do distribuidor, para que as passem a ver como seus concorrentes. É essencial que a marca de fornecedor garanta como base da sua pirâmide da proposta, a qualidade do produto, acrescente valor e diferença com outros novos atributos ou serviços e que ao mesmo tempo seja eficiente em termos de produção e gestão, de modo a conseguir garantir o preço “justo” e competitivo e rapidez de resposta aos desafios lançados por retalhistas e consumidores.

As marcas de fornecedor terão assim que continuar a investir na construção da marca, o que requer a utilização da tradicional fórmula de: 1) oferecer um produto de elevada qualidade, que vá de encontro com as expectativas do consumidor; e 2) comunicação eficaz da diferença existente entre a sua marca e as concorrentes (USP), enfatizando os seus pontos fortes, como a inovação, a funcionalidade, o investimento consistente em

publicidade, a geração de tráfego em loja para o seu cliente retalhista (fundamental que este reconheça que é crucial para a sua rentabilidade a longo prazo, criar um equilíbrio saudável entre ambas as marcas) e o investimento numa gama de produtos diversificada e completa, mas relevante, possível graças a economias de escala.

Diferentes tipos de resposta à “oportunidade” MDD poderão surgir por parte das empresas de marcas de fornecedores, dependendo do nível de presença de MDD na categoria em que operam.

Nos casos em que a penetração de MDD é reduzida, será fundamental perceber o porquê das barreiras à entrada e “estimular” que estas se mantenham. Exemplos disso podem ser a inovação tecnológica relevante e difícil de copiar (exemplo dos produtos de beleza, por exemplo, cremes para o rosto anti-rugas), a eficiência em termos de produção (a rapidez e agilidade de processos, condicionam a capacidade de resposta e neste ponto, de um modo geral, as MDD tendem a ser mais rápidas e menos burocráticas que as marcas de fornecedor) ou os elevados níveis de concorrência (exemplo da categoria das cervejas, em Portugal, onde temos duas marcas de fornecedor muito dinâmicas).

Quanto mais fácil for fazer comparações directas entre produtos de MDD e marcas de fornecedor, mais provável que estas últimas se coloquem numa posição mais “vulnerável”. Daí que ao longo deste documento tenhamos referido os riscos de uma forte aposta em promoções de redução temporária de preço, pois tal medida faz com que o consumidor se torne demasiado sensível ao preço, sendo assim encorajado a mudar.

Por outro lado, nas **categorias em que as MDD já se encontrem bem estabelecidas**, a aposta deverá ser em torno dos custos na cadeia de valor (por exemplo, com um diferencial de preço médio de 251% no caso da alimentação animal, existirão possibilidades de poupanças em alguma das fases da cadeia de valor, que permita a diminuição deste “gap”).

Independentemente dos casos acima apresentados, o ponto reside no facto de que o modelo tradicional de ter um produto de qualidade indiscutível e comunicar as suas

USP não perdeu relevância. A qualidade percebida do produto é sem dúvida um dos principais “*drivers*” para a intenção de compra de uma marca, pelo que é exigido que as marcas de fornecedor liderem em termos de qualidade.

O ponto é que cada vez mais se questiona a clara superioridade de qualidade das marcas de fornecedor relativamente às MDD. Uma área que antes era do total domínio das marcas de fornecedor “desapareceu” e as MDD já “combatem” na mesma arena de “qualidade” e procuram os mesmos selos de qualidade que as marcas de fornecedor “ostentam” no mercado.

Como concluímos na análise feita ao inquérito efectuada a 231 consumidores, o facto de um consumidor alguma vez ter comprado MDD está associado ao facto de ele ter comprado no último ano. Ou seja, o consumidor experimenta o produto e a experiência que tem é de tal modo positiva (quer seja pela boa relação qualidade/preço ou até mesmo pela boa qualidade comparativamente com as marcas de fornecedor), que repete a compra e muitas vezes permanece na marca. Na realidade, dos testes de hipóteses efectuados, concluímos que não existe associação entre o facto de uma pessoa comprar MDD e de as considerar alternativas “baratas” ou de “fraca qualidade”. Antes pelo contrário, existe sim associação com o facto de considerar que se tratam de uma proposta com “boa relação qualidade/preço”. Das conclusões retiradas dos testes realizados, temos até mesmo exemplos, nas categorias de iogurtes e congelados (categorias onde MDD tem já uma elevada QM em Portugal), nas quais o consumidor avaliou os produtos MDD como sendo de “boa qualidade” e que esta avaliação resulta da comparação feita com marcas de fornecedores. Ou seja, não é que sejam apenas propostas com boa relação qualidade/preço, têm mesmo melhor qualidade percebida.

Por todos estes motivos, é principalmente nestes tempos de crise que as marcas de fornecedor ainda mais devem reforçar e “proteger” os “seus” consumidores, pois esta poderá ser a altura que eles estejam mais “tentados” à experimentar MDD e caso o “*feedback*” seja positivo não irão mudar, mesmo que já estejamos fora da actual situação económica. Porque o fariam se estão satisfeitos com a opção que têm? Aliás, a conclusão que chegámos foi que a média de avaliação de MDD comparativamente com marcas de fornecedor, é superior nas pessoas que consomem MDD, *versus* quem não consome MDD. O consumidor de MDD não o é apenas pelo factor preço. De facto, este consumidor, avalia o produto melhor que os restantes com base na experiência que tem.

Ao mesmo tempo, em momentos de contenção de custos, investimentos em publicidade e ferramentas de construção de marca são muitas vezes reduzidos, o que poderá ter efeitos nocivos no curto e longo prazo. Pois para além dos benefícios reais, terão que existir benefícios simbólicos, associados à atitude e ligação afectiva que o consumidor tem para com a marca.

De forma a perceber o que poderiam as marcas de fornecedor fazer para “reconquistar” os seus consumidores que actualmente compram MDD, fomos avaliar os motivos dados pelos consumidores e se as razões apresentadas poderiam estar associadas a algum perfil demográfico dos mesmos. Desta análise concluímos que:

- Quanto maior o nível de habilitações literárias do consumidor, maior a relevância dada ao facto de marcas de fornecedor terem um produto único no mercado (inovação/diferenciação). Esta associação verifica-se apenas para as categorias de “congelados” e “iogurtes”.
- Para a categoria “cerveja”, o facto de se tratar de um produto único apresenta-se associado ao facto do consumidor ser solteiro ou não (solteiros valorizam mais este factor).
- O número de pessoas no agregado familiar tem associação com o facto de a marca ter ou não ter promoção nas categorias de “shampoo” e “café”. Agregados familiares com uma ou duas pessoas estão associados ao facto de uma promoção as fazer mudar de MDD para marca de fornecedor. No caso da categoria “café”, para além da associação ao factor promoção, a existência de passatempos, também induzirá agregados de uma ou duas pessoas a mudarem para marcas de fornecedor.
- Por último, na categoria “detergente”, existe associação entre o número de filhos que um lar tem, com o facto de ser um produto único no mercado.

Agora naturalmente, cada empresa, na sua categoria e conhecendo a sua realidade e a sua oferta de valor, terá que perceber qual das medidas apresentadas poderá fazer sentido e trazer maior retorno de ser implementada.

Se há alguns anos atrás poderíamos ouvir profissionais de Marketing ou Vendas de grandes multinacionais dizer que “o consumidor de MDD não era o consumidor que lhes interessava para as suas marcas”, hoje em dia esses pensamentos parecem estar algo distantes. Não existe um “perfil” de consumidor MDD. Com as elevadas taxas de

penetração de MDD em Portugal, todos os consumidores, numa ou em outra categoria, são consumidores de MDD.

De acordo com as análises feitas nos testes de hipóteses, podemos sim dizer que tendencialmente poderão haver diferenças em algumas características relacionadas com “perfis de compra”, como por exemplo, o facto de a compra de marca de fornecedor ser mais “planeada” que a compra de MDD. O facto de o consumidor saber ou não a marca que vai comprar, está associado à marca para onde recai mais a sua escolha. Tal conclusão é aplicável a todas as categorias analisadas, excepto para as categorias de “congelados” e “alimentação animal”, onde tal associação não se verificou.

Finalmente, como **limitações do estudo efectuado e sugestões para trabalhos futuros**, temos que:

- A nossa amostra não reflecte nas correctas proporções a população Portuguesa maior de idade, uma vez que 83% dos inquiridos neste estudo encontravam-se na faixa etária entre os 25 e os 34 anos, 86,5% eram da Zona da Grande Lisboa e 52,44% não tinha filhos.
- Parte das respostas obtidas através do inquérito (142 respostas) foram seleccionadas pelo método de amostragem de conveniência.

Tais limitações deveram-se a restrições orçamentais, de tempo e por falta de autorização para realização de entrevistas em locais públicos. Para um estudo futuro deveremos realizar a análise através de uma amostra totalmente aleatória, idealmente, junto a zonas comerciais, repartidas por diferentes retalhistas e em diferentes zonas de Portugal.

VI-Referências

Anselmssona, J. , Johanssona, U., Marañoñb, A., Perssona, N. (2008), The penetration of retailer brands and the impact on consumer prices— A study based on household expenditures for 35 grocery categories, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15: 42-51.

Ataman, M., Heerde, H., Mela, C., (2009), The Long-term Effect of Marketing Strategy on Brand Sales, *Journal of Marketing Research*, 47(5): 866-882

Betts, P. (1994), Brand development: Commodity markets and manufacturer-retail, *Marketing Intelligence & planning*, 12(9): 18-23

Broyles, S., Ross, R., Davis, D., Leingpibul T., (2011), Customers' comparative loyalty to retail and manufacturer brands, *The journal of product and Brand Manager*, 20(3): 205–215.

Calloway, J., (2003), *Becoming a category of one*, John Wiley & Sons

Carrol B. , e Ahuvia A. (2006), “**Some antecedents and outcomes of brand love**”, Springer Science+Business Media, Inc.

Chimhundu, R. (2011), “Private Label Marketing Performance: An Analysis of Historical Trends Using Theories of Cumulative Change and Punctuated Equilibrium”, *International Journal of Business and Management*, 6(8): 58-65 .

Chimhundu, R., Hamlin, R., McNeill, L., (2010), Impact of Manufacturer Brand Innovation on retailer Brands, *International Journal of Business and Management*, 5(9): 10-18

Cotterill, R., Putsis, W., (2000), Market Share and Price Setting Behavior for Private Labels and Naional Brands, *Review of Industrial Organization*, august 2000, 17, 1: 17-39

Geyskens, I., Gielens, K., Gijsbrechts, E., (2010), “Proliferating Private-Label Portfolios: How Introducing Economy and Premium Private-Labels Influences Brand Choice”, *Journal of Marketing Research*, 47(5): 791-807

Hanzhang, Tao, *Sun Tzu's Art of War*, Sterling Innovation, 2007.

Hoch, S., (1996), How should National Brands think about Private Labels?, *Sloan Management Review*, 37(2): 89-102

Hoch, S., Banerji, S., (1993), When do Private Labels Succeed?, *Sloan Management Review*, 34(4):57-67.

Interbrand, “Private brands – a global guide to the rise of private label brands”, (2011)

Kim, W. Chan, Mauborgner, R. (2005), Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant, *Harvard Business review press*.

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

Kumar, N., Steenkamp, J., (2007), Brand Versus Brand, *International Commerce Review*, 7(1): 46

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Vicente Rodrigues, J., (2011), Mercator XXI.

Luís, Mariana Pissarra, *The impact of Copycats' packaging strategies on the Likelihood of purchase and the underlying reasons for choice*, Universidade Católica Portuguesa, Fevereiro 2011.

Lindstrom, Martin, *Buyology*, Broadway Business, 2008

MacMillan, I., McGrath, R., (1997), Discovering new points of differentiation, *Harvard Business Review*, 75 (July-August): 133-145

Martins, Ariana Esteves da Cruz, *Segmentação do consumidor de marcas próprias – Caso Português*, Escola Superior de Comunicação Social, Outubro 2011.

Mendes, Pedro Jorge Santos, *Que estratégia para enfrentar a progressão de marcas de distribuição do distribuidor? Caso Sumol+Compal*, ICSTE Business School,, Setembro 2009

Nenycz-Thiel, M., Romaniuk, J., (2009), Perceptual categorization of private labels and national brands, *Journal of Product & Brand Management*, 18/4: 251-261

Ngobo,P-V., (2011), Private Label Share, Branding Strategy & Store, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(4): 259-270

Oxera Consulting Ltd, (2010), “The economic benefits of retailer own-brands – prepared for the European Retail Round Table”

Private Label Manufacturers Association (PLMA) website – www.plma.com

PWC, (2011), “The private labels revolution”

Quelch, J., Harding, D. (1996), Brands Versus Private Labels: Fighting to Win, *Harvard Business Review*, 74(1) January-February: 99-109

Sheehan, N, Vaidyanathan, G. (2009), Using a value creation compass to discover blue oceans, *Journal Strategy & Leadership*, 37(2): 13-20

Shih, T. (2010), Comparative analysis of marketing strategies for manufacturers’ and retailers’ brands, *International Journal of Electronic Business Management*, 8(1): 56-67.

Steenkamp, J., Heerde, H., Geyskens, I., (2010), What Makes Consumers Willing to Pay a Price Premium for National Brands over Private Labels?, *Journal of Marketing Research*, 47(6): 1011-1024.

Trout, J., Rivkin, S., (2000), *Differentiate or Die*, John Wiley & Sons

TVI 24, Abril 2013, “*Marcas próprias dos hipermercados vão ser avaliadas pelos consumidores*”,

(<http://www.tvi24.iol.pt/503/economia---economia/hipermercadosmercados-supermercados-distribuicao-marcas-proprias-marcas-brancas-aped/1440021-6377.html>)

Veloutsou, C., Gioulistanis, E., Moutinho, L. (2004), Own labels choice criteria and perceived characteristics in Greece and Scotland: factors influencing the willingness to buy, *The Journal of Product and Brand Management*, 13(4): 228-241.

Verhoef, P., Nijssen, E., Sloot, L. (2002), Strategic reactions of national brand manufacturers towards private labels, *European Journal of Marketing*, 19(3): 113-133

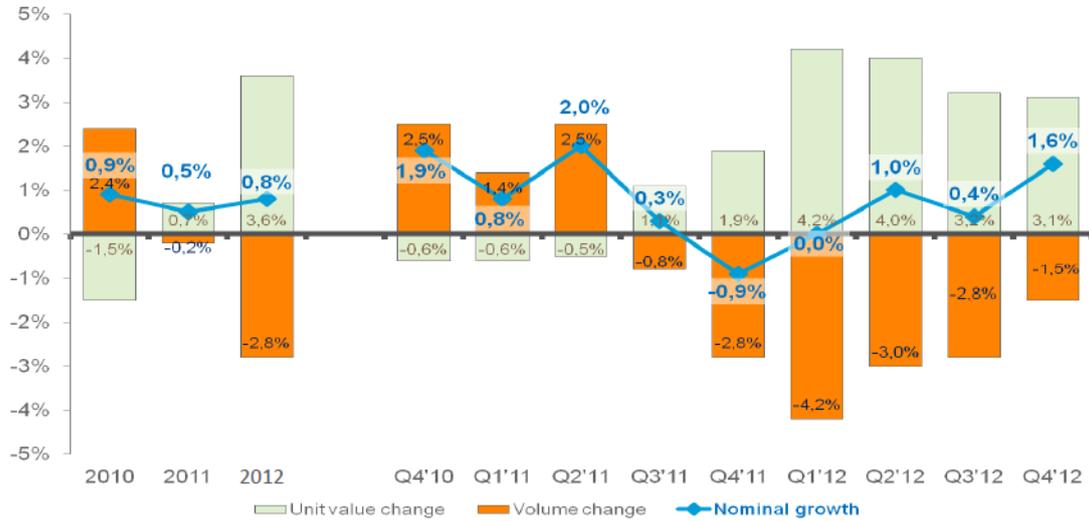
Walsh, G., Hassan, L., e Shiu, E., *Why consumers buy manufacturer brands – does quality really matter?*, ANZMAC 2009.

Wood, L. (2000), **Brands and brand equity: definition and management**, *Management Decision*, 38(9): 662 – 669.

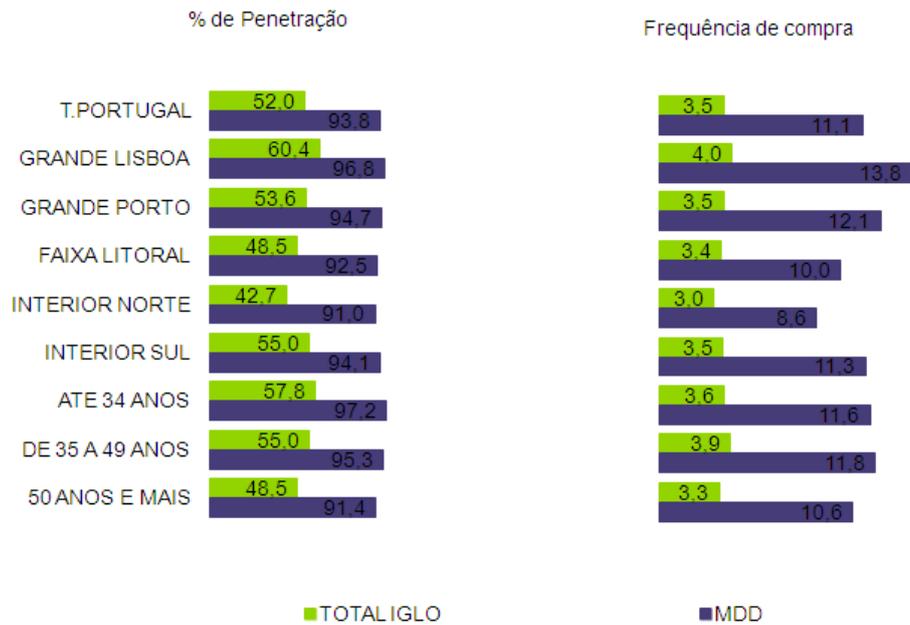
VII-Anexos

Anexo 1 – Evolução FMCG em Portugal, em valor e volume e valor (Nielsen 2012)

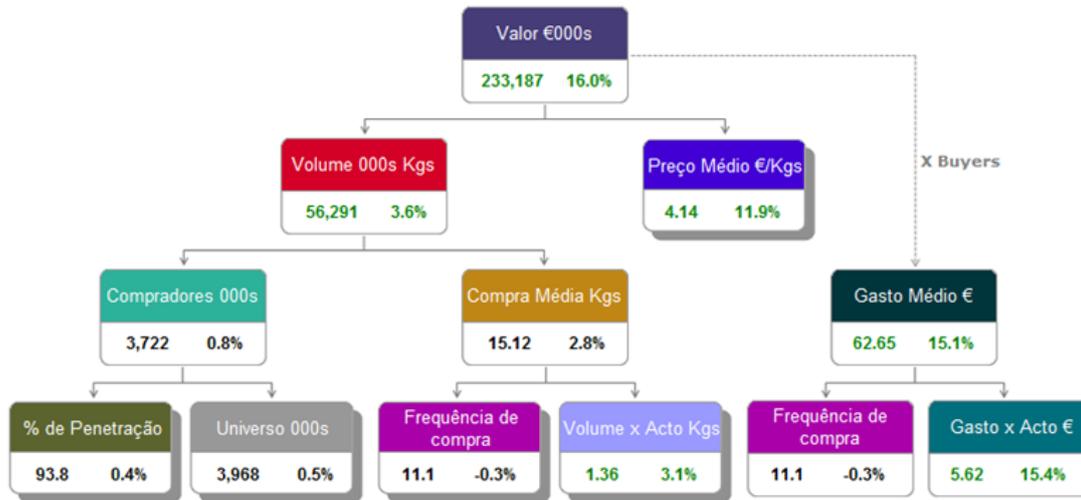
PORTUGAL - Evolução dos Bens de Grande Consumo



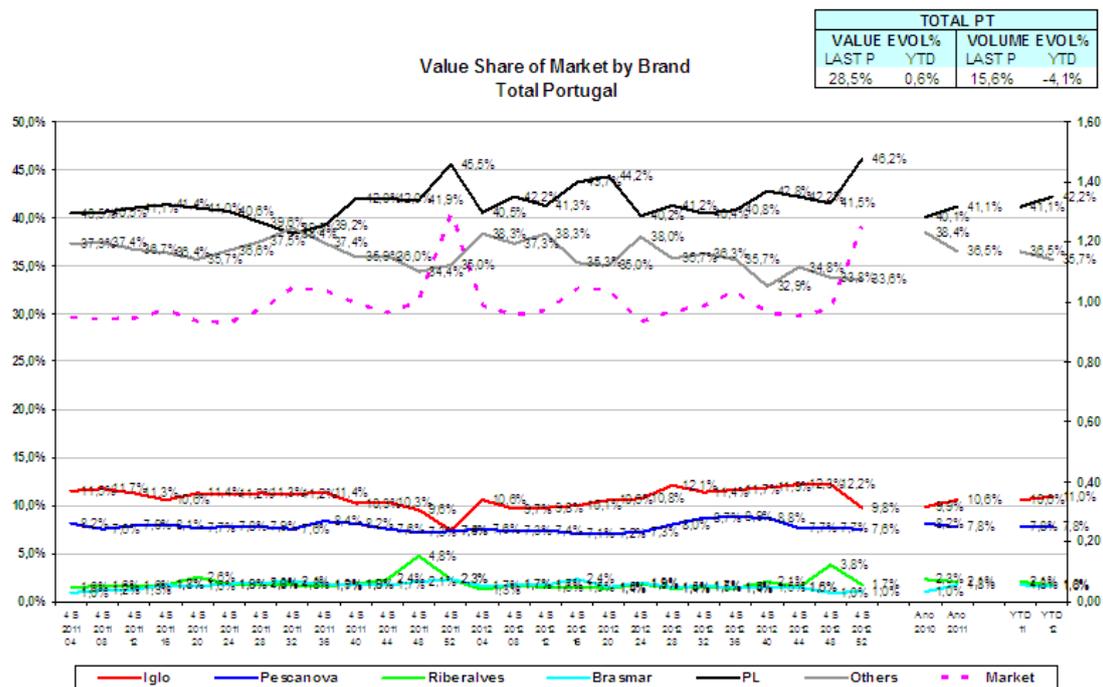
Anexo 2 – Dados de penetração e frequência da categoria de congelados (Nielsen Homescan 2012, W52)



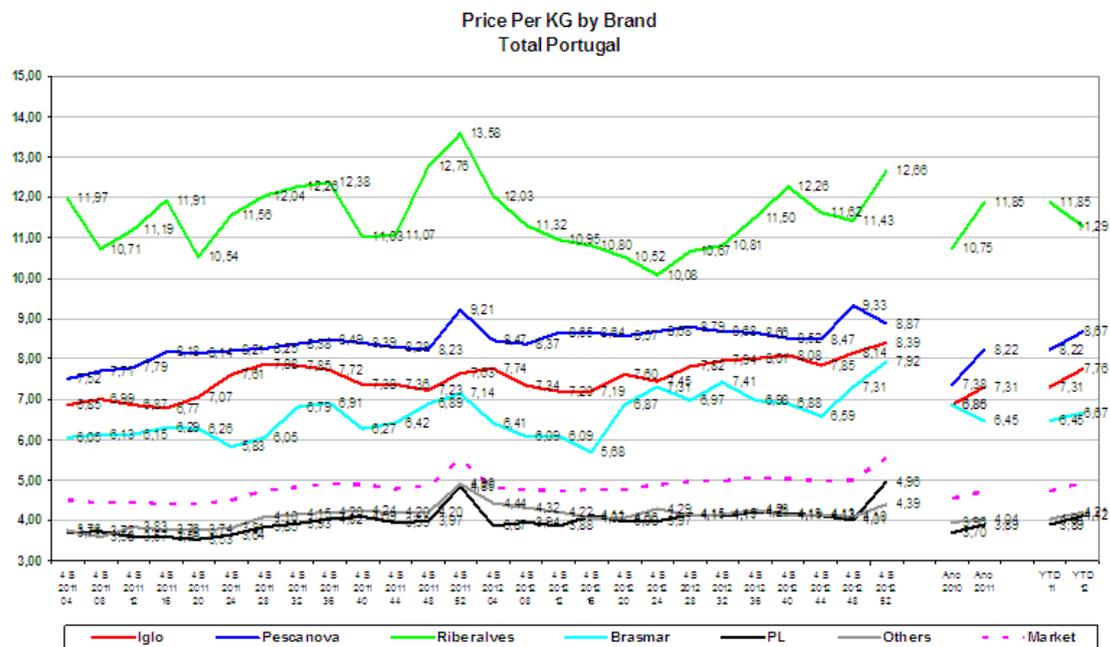
Anexo 3 – Árvore de decisão da categoria de congelados, em valor e volume – total Iglo
(Nielsen 2012)



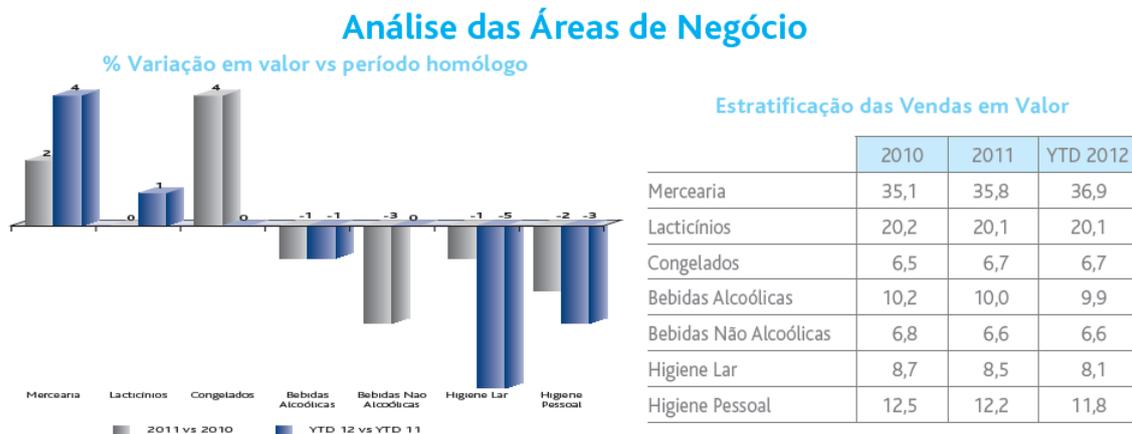
Anexo 4 – QM em valor, por marca – área de congelados (Nielsen 2012)



Anexo 5 – Preço por kg, por marca – área de congelados (Nielsen 2012)



Anexo 6 – % de variação em valor, desde 2010 a 2012, por área de negócio (Nielsen 2012)

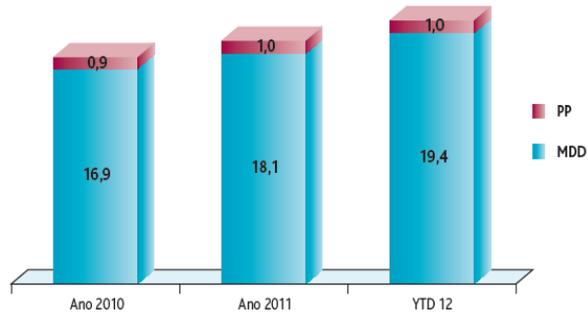


Anexo 7 – Evolução QM MDD em Portugal, em total FMCG e por área de negócio (Scantrends Nielsen 2012)



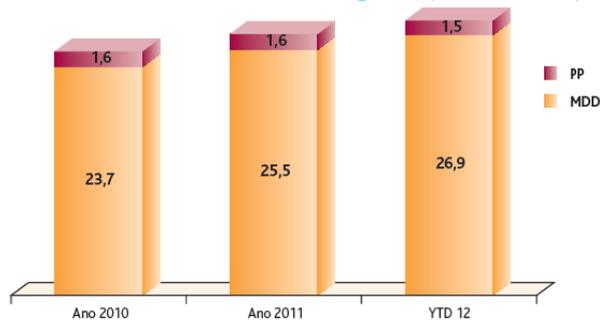
Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

Quota em Valor MDD+PP Bebidas



| Quota em Valor | MDD | | PP | |
|------------------------|----------|----------|----------|----------|
| | Ano 2011 | YTD 2012 | Ano 2011 | YTD 2012 |
| Bebidas Alcoólicas | 11,0 | 10,9 | 0,5 | 0,5 |
| Bebidas Não Alcoólicas | 28,7 | 32,0 | 1,8 | 1,8 |

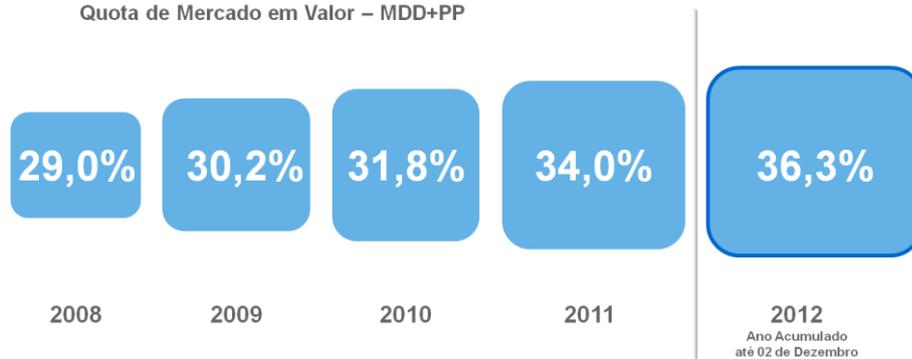
Quota em Valor MDD+PP Higiene (Lar+Pessoal)



| Quota em Valor | MDD | | PP | |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|
| | Ano 2011 | YTD 2012 | Ano 2011 | YTD 2012 |
| Higiene Lar | 31,5 | 32,9 | 2,1 | 1,8 |
| Higiene Pessoal | 21,3 | 22,8 | 1,3 | 1,3 |

Anexo 8 – Evolução em Portugal da QM em valor de MDD

Quota de Mercado em Valor – MDD+PP

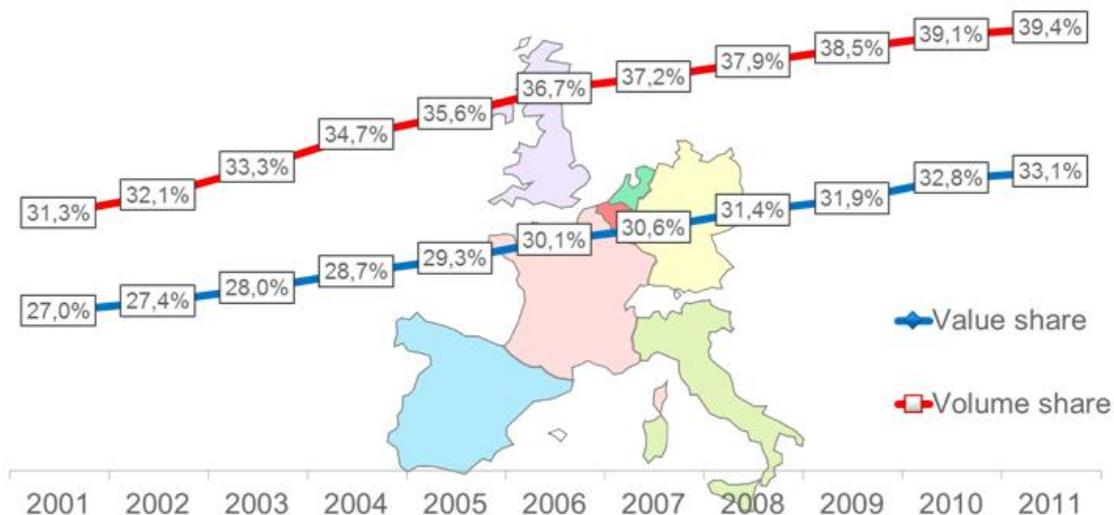


Fonte: Nielsen Scantrends (inclui LIDL) – Dados em Valor - ANO 2012 (QS 48)

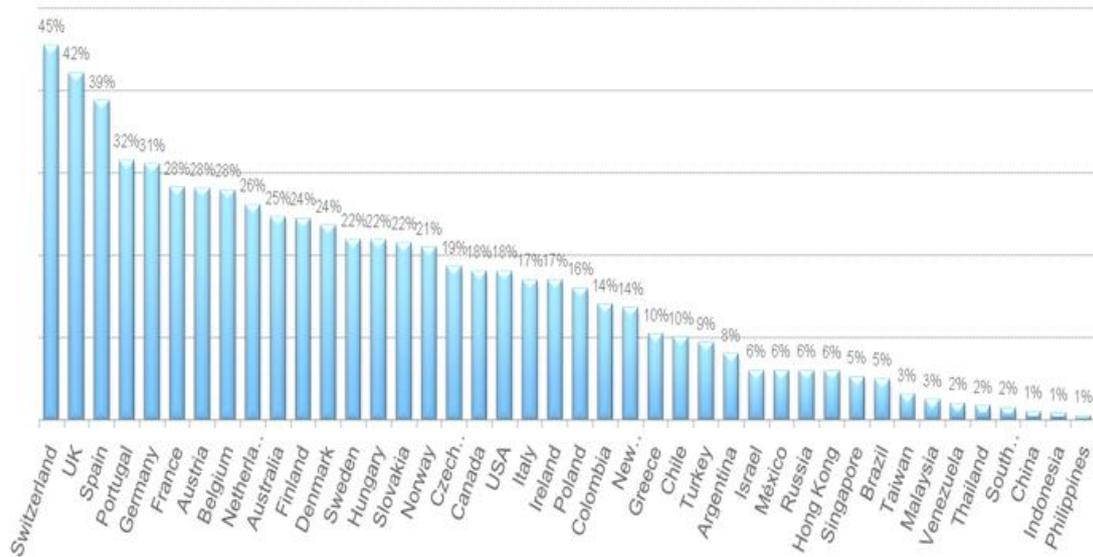
Anexo 9 – Evolução QM em valor entre 2012 e 2011 (Nielsen 2012)

| Area de Negócio | QM 2012 | QM 2011 | var.% |
|------------------------|---------|---------|-------|
| Congelados | 53,9 | 53,7 | 0% |
| Mercearia | 43,6 | 41 | 6% |
| Lactínicos | 37,1 | 34,8 | 7% |
| Higiene Lar | 34,7 | 33,6 | 3% |
| Bebidas Não Alcoólicas | 33,8 | 30,5 | 11% |
| Higiene Pessoal | 24,1 | 22,6 | 7% |
| Bebidas Alcoólicas | 11,4 | 11,5 | -1% |

Anexo 10 – Evolução da QM MDD em valor e volume, em 7 países da Europa, em cerca de 2.000 categorias

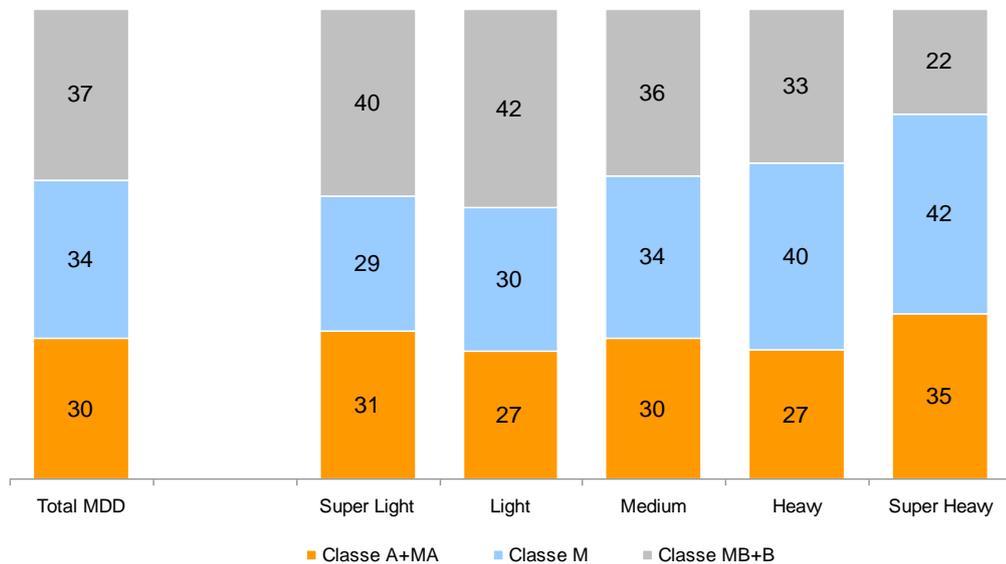


Anexo 11 – QM em valor de MDD (Nielsen 2011)



Anexo 12 - % de consumidores, por classe social e por tipo de consumidor de MDD

% de Clientes por Classe Social



Fonte: Nielsen | Homescan
YTD 44/2012 (4 Novembro 2012)

Super Light
Até 252€ gastos em MDD no YTD 44/2012

Light
Entre 253 e 373€ gastos em MDD no YTD 44/2012

Medium
Entre 374 e 639€ gastos em MDD no YTD 44/2012

Heavy
Entre 640 e 865€ gastos em MDD no YTD 44/2012

Super Heavy
Mais de 866€ gastos em MDD no YTD 44/2012

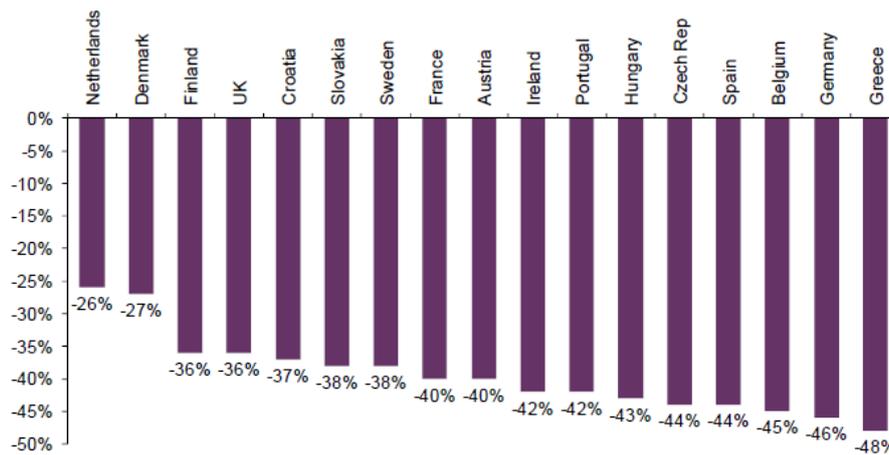
Anexo 13 – Relação entre QM MDD e diferencial de preço entre MDD e marcas de fornecedor (exemplos de subcategorias, em Portugal, Nielsen 2012)



Subcategorias com peso superior a 0,5% vs Total categorias e peso de MDD superior a 5%
Mercado: Total Portugal + LIDL

Fonte: Nielsen | Market Track
YTD 48/2012 (2 Dezembro 2012)

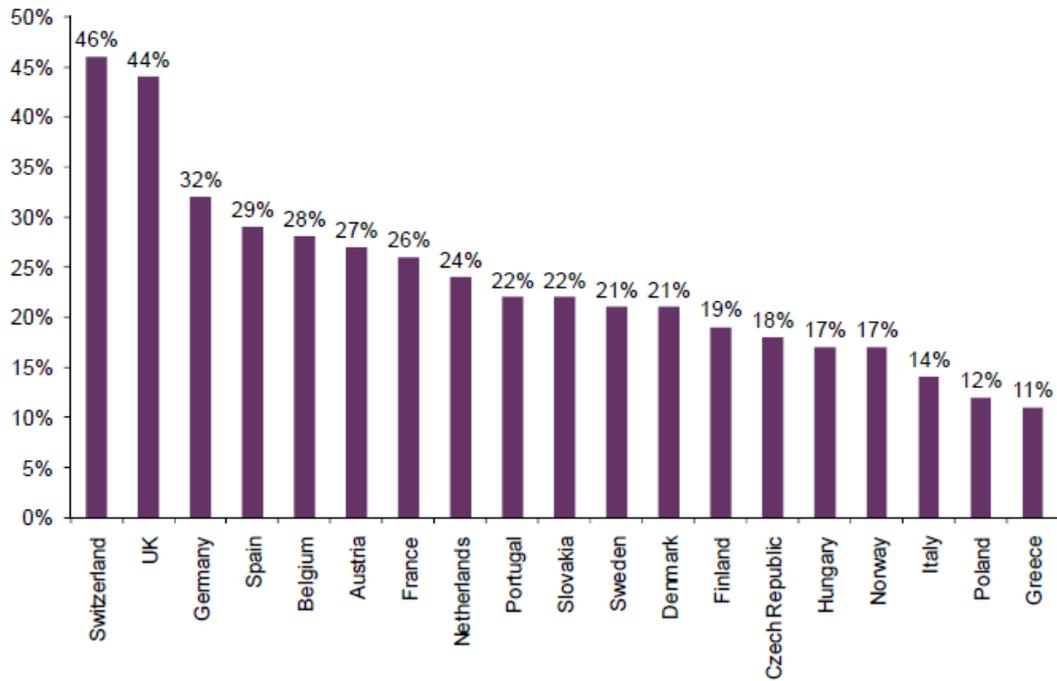
Anexo 14 – Média de diferencial de preços entre MDD e marcas de fornecedor (Nielsen 2005)



Note: Chart shows all 17 European countries covered by the Nielsen survey, which included 38 countries worldwide.

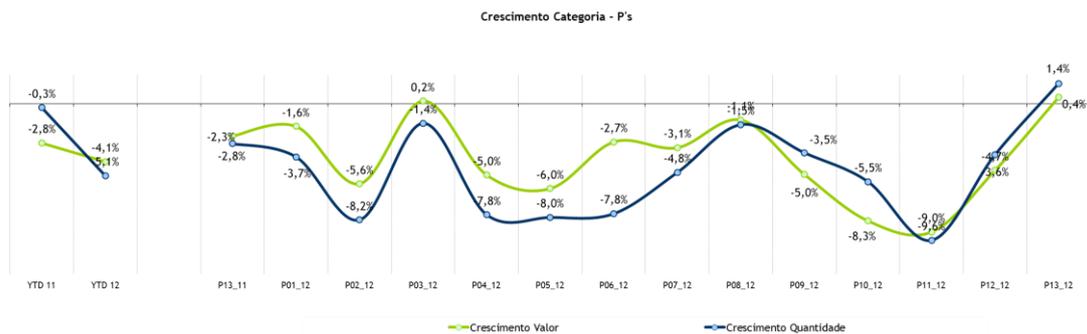
Source: Adapted from Nielsen (2005), 'The Power of Own-brand: A Review of Growth Trends Around the World', September. Oxera is not aware of any more recent publicly available data on the same basis.

Anexo 15 – Taxa de penetração de MDD na Europa (Nielsen 2008)



Source: Nielsen, based on 2008 data.

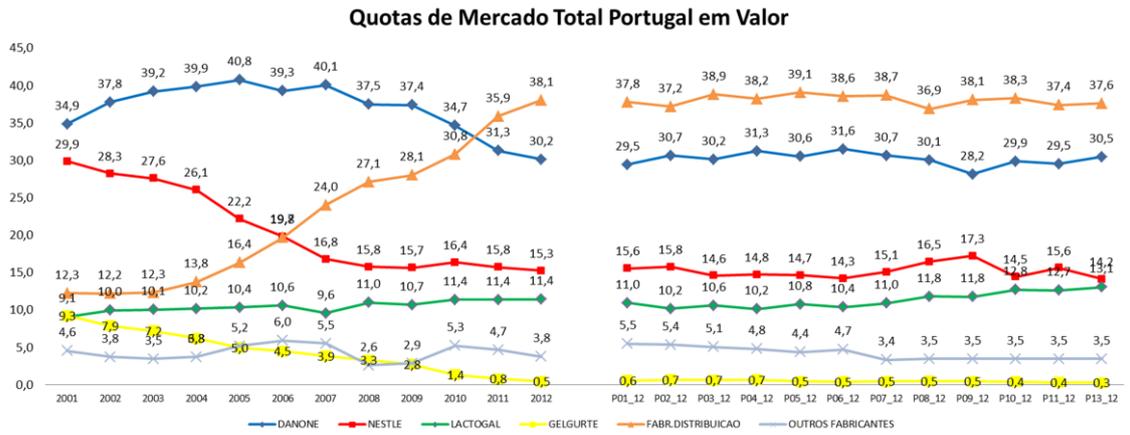
Anexo 16 - Crescimento em valor e volume da categoria de Iogurtes (Nielsen 2012)



Fonte: Nielsen, Total Portugal, Valor, P13_2012

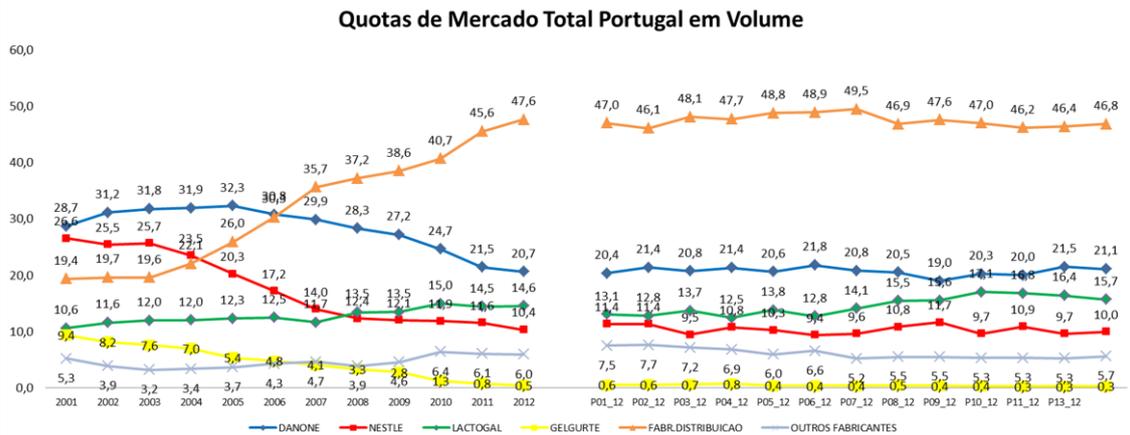
Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

Anexo 17 – Evolução QM em valor na categoria de Iogurtes (Nielsen 2012)



Fonte: Nielsen, Total Portugal, Valor, P13_2012

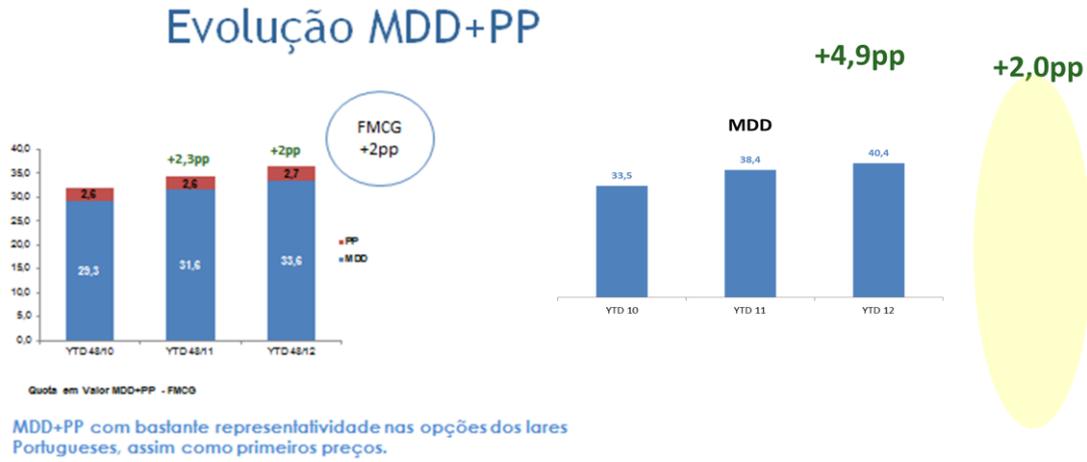
Anexo 18 – Evolução QM em volume na categoria de Iogurtes (Nielsen 2012)



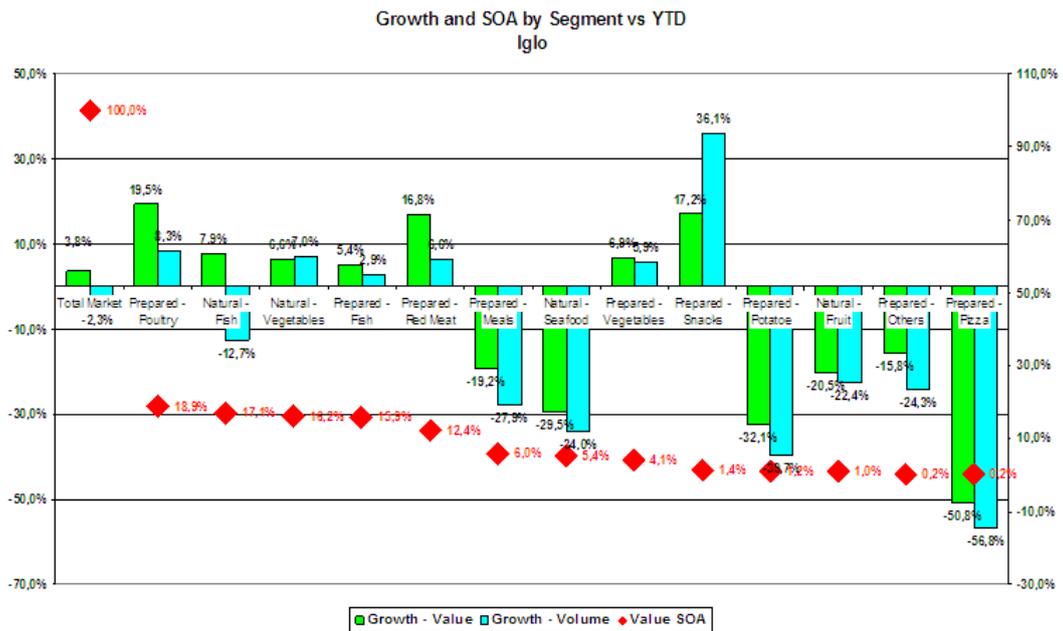
Fonte: Nielsen, Total Portugal, Volume, P13_2012

Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

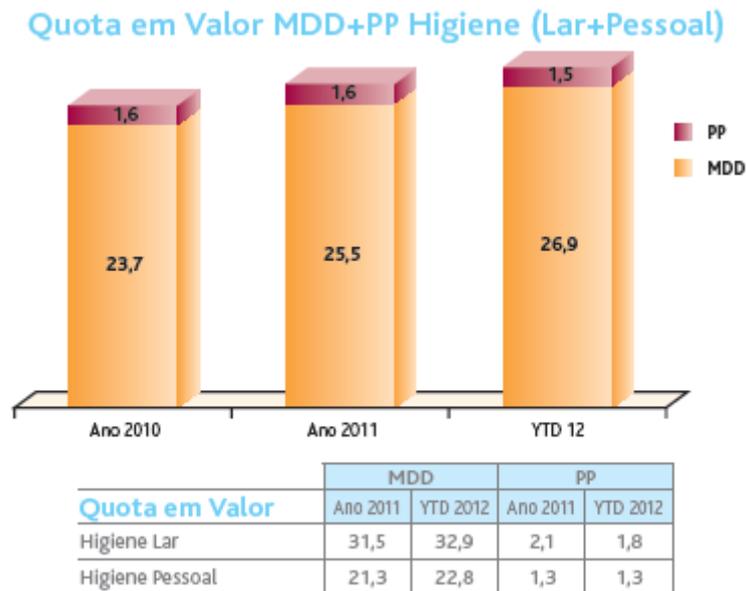
Anexo 19 – Evolução QM em valor de MDD, na categoria de Iogurtes comparativamente com a média de FMCG (Nielsen Scantrends 2012)



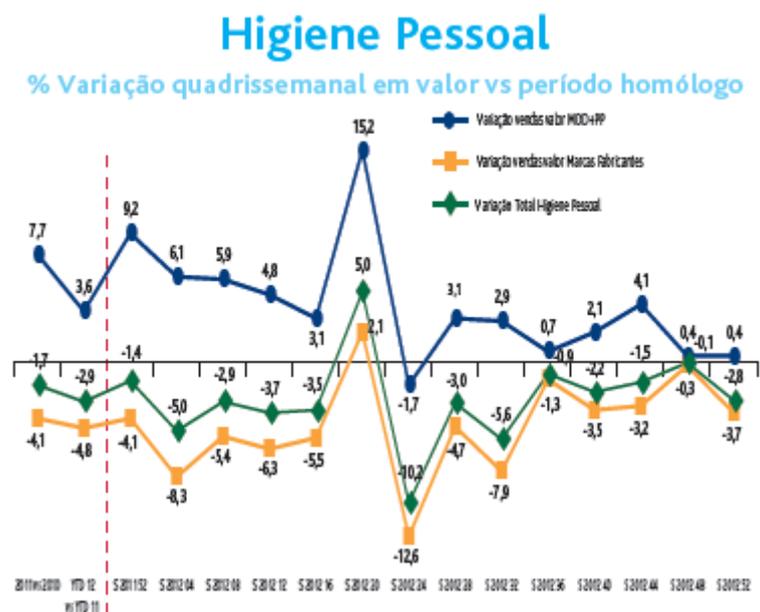
Anexo 20 – Crescimentos da Iglo, por sub-categoria (Dados Nielsen YTD 2012)



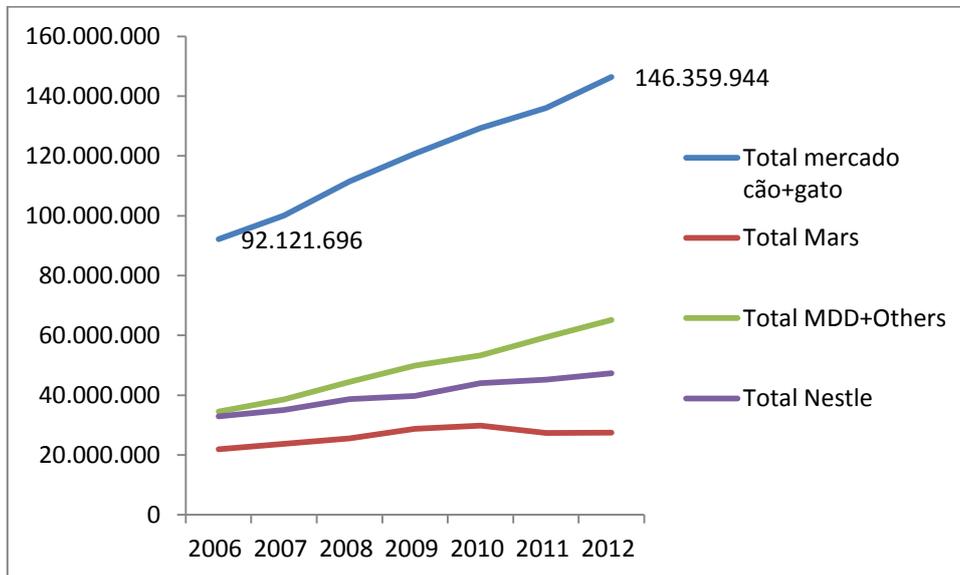
Anexo 21 – QM em valor de MDD+PP na área de negócio de Higiene Lar+Pessoal
 (Dados Scantrends Nielsen Janeiro 2013)



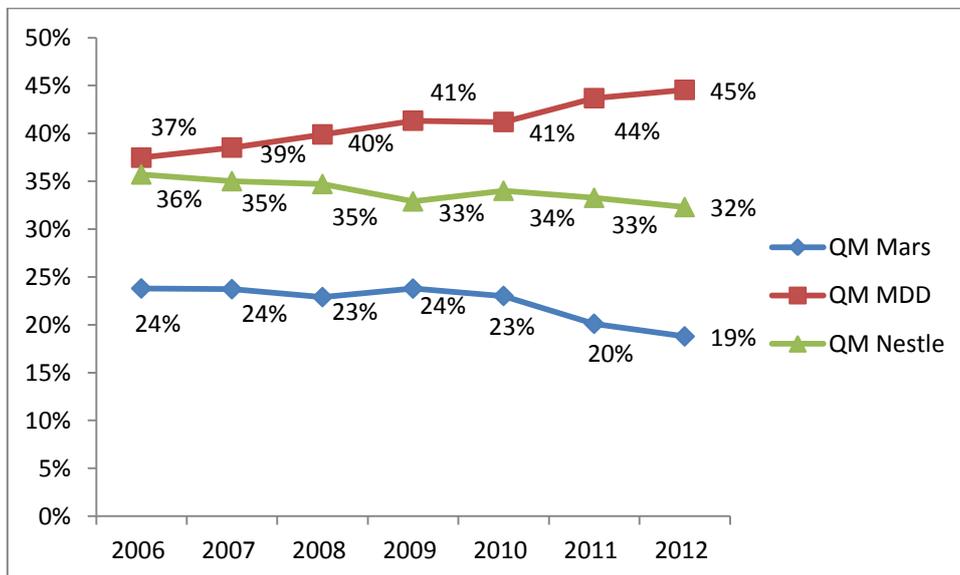
Anexo 22 – Evolução percentual das vendas em valor do mercado de Higiene Pessoal
 (Dados Scantrends Nielsen Janeiro 2013)



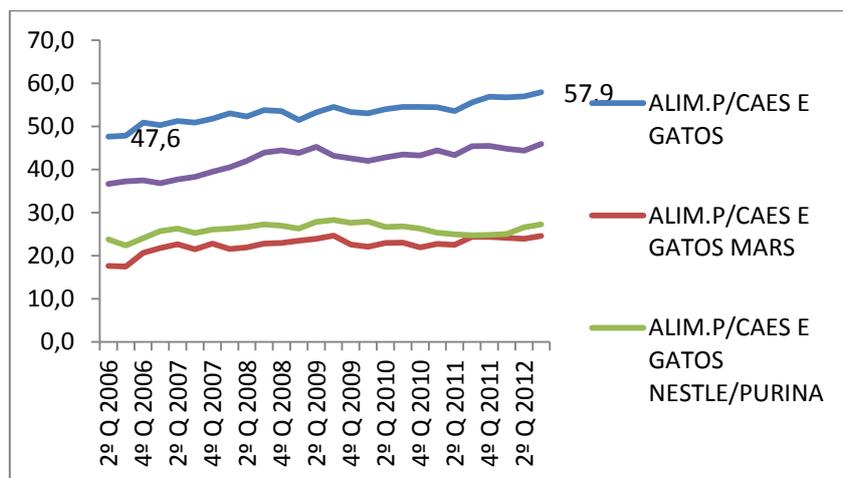
Anexo 23 – Evolução vendas em valor (Nielsen 2006 a 2012), da categoria de alimentação animal (cão+gato)



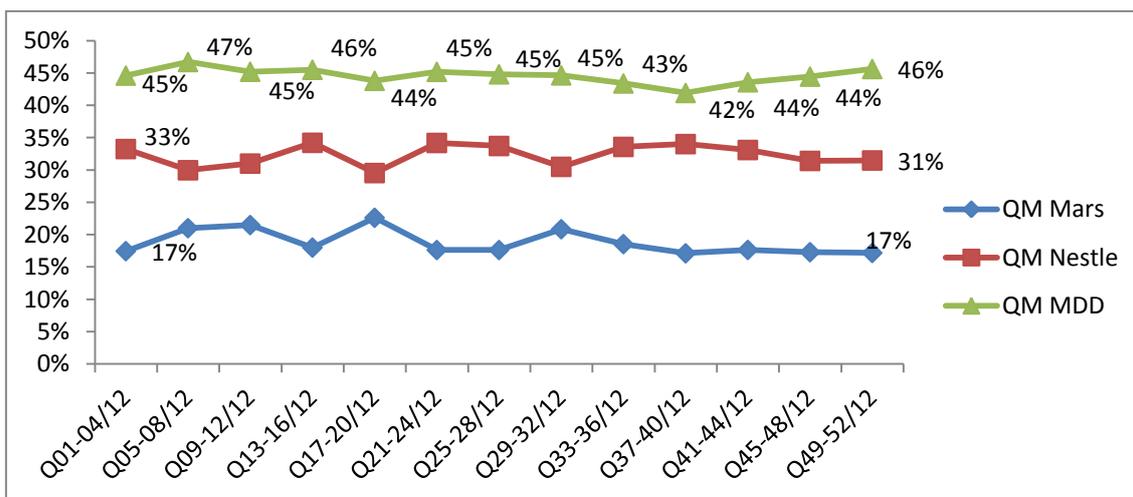
Anexo 24 – Evolução QM em valor (Nielsen 2006 a 2012) dos principais “players” da categoria de alimentação animal (cão+gato)



Anexo 25 – Evolução taxa de penetração numérica MAT (Nielsen 2006 a 2012), da categoria de alimentação animal (cão+gato)



Anexo 26 – Evolução QM em valor (Nielsen quadrisemana 2012), da categoria de alimentação animal (cão+gato)



| | Ano 2012 | Ano 2011 | Var. 2012/2011 |
|--------------------------|-------------|-------------|----------------|
| Total Mercado (Cão+Gato) | 146.360.402 | 135.988.010 | 8% |
| Mars | 27.485.497 | 27.335.000 | 1% |
| Nestle | 47.272.421 | 45.236.991 | 4% |
| MDD | 65.194.339 | 59.390.940 | 10% |

Anexo 27 – Resumo resposta do inquérito ao consumidor – Questão 1

| | Onde faz habitualmente as suas compras? (% respostas) |
|--------------------------------------|---|
| Hipermercado | 58,9 |
| Supermercado | 37,2 |
| Pequena loja de comércio tradicional | 2,6 |
| Online | ,4 |
| Other | ,9 |

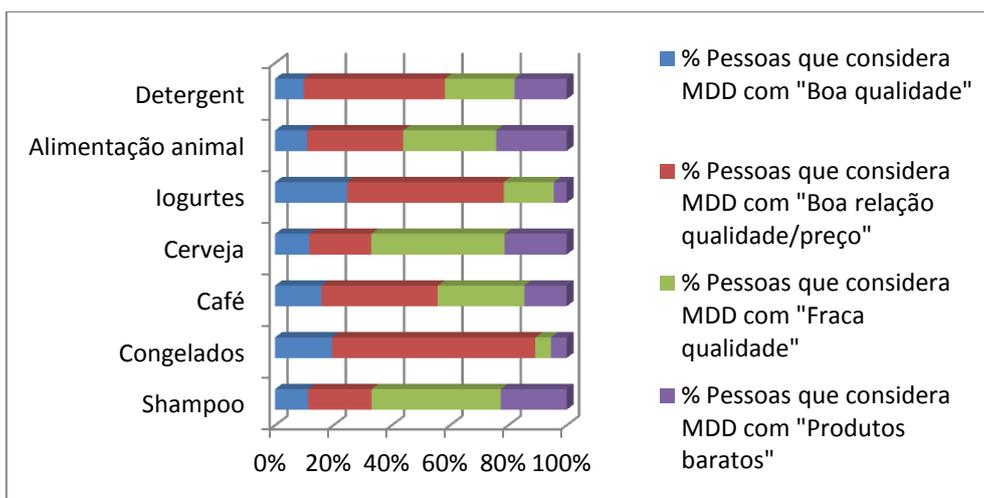
Anexo 28 – Resumo resposta do inquérito ao consumidor – Questão 2

| | % Pessoas que não comprou no último ano | % Pessoas que comprou no último ano |
|--------------------|---|-------------------------------------|
| Shampoo | 9,1 | 90,9 |
| Congelados | 5,6 | 94,4 |
| Café | 22,1 | 77,9 |
| Cerveja | 27,7 | 72,3 |
| Iogurtes | 5,6 | 94,4 |
| Alimentação animal | 55,8 | 44,2 |
| Detergent | 27,3 | 72,7 |

Anexo 29 – Resumo resposta do inquérito ao consumidor – Questão 3 e 4

| | % Pessoas que alguma vez comprou MDD | % Pessoas que comprou MDD no último ano |
|--------------------|--------------------------------------|---|
| Shampoo | 22,9 | 22,1 |
| Congelados | 80,1 | 73,2 |
| Café | 32,9 | 27,3 |
| Cerveja | 12,6 | 13,4 |
| Iogurtes | 79,7 | 76,6 |
| Alimentação animal | 18,6 | 17,3 |
| Detergent | 44,2 | 37,2 |

Anexo 30 – Resumo resposta do inquérito ao consumidor – Questão 5



| | % Pessoas que considera MDD com "Boa qualidade" | % Pessoas que considera MDD com "Boa relação qualidade/preço" | % Pessoas que considera MDD com "Fraca qualidade" | % Pessoas que considera MDD com "Produtos baratos" |
|--------------------|---|---|---|--|
| Shampoo | 6,5 | 12,6 | 25,5 | 13,0 |
| Congelados | 17,3 | 61,9 | 4,8 | 4,8 |
| Café | 9,5 | 23,8 | 17,7 | 8,7 |
| Cerveja | 4,8 | 8,7 | 18,6 | 8,7 |
| Iogurtes | 26,8 | 58,4 | 18,6 | 4,8 |
| Alimentação animal | 4,3 | 13,0 | 12,6 | 9,5 |
| Detergent | 6,5 | 31,6 | 15,6 | 11,7 |

Anexo 31 – Resumo resposta do inquérito ao consumidor – Questão 12

| | % Pessoas que respondeu "Muito pior" | % Pessoas que respondeu "Pior" | % Pessoas que respondeu "Igual" | % Pessoas que respondeu "Melhor" | % Pessoas que respondeu "Muito melhor" |
|--------------------|--------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|--|
| Shampoo | 22,0 | 54,7 | 16,7 | 4,7 | 2,0 |
| Congelados | 3,5 | 22,2 | 67,2 | 6,1 | 1,0 |
| Café | 16,1 | 46,3 | 28,2 | 5,4 | 4,0 |
| Cerveja | 23,4 | 52,4 | 16,9 | 4,8 | 2,4 |
| Iogurtes | 3,5 | 26,5 | 56,5 | 9,5 | 4,0 |
| Alimentação animal | 27,1 | 38,8 | 27,1 | 3,5 | 3,5 |
| Detergent | 10,7 | 38,3 | 41,6 | 6,0 | 3,4 |

Anexo 32 – Resumo resposta do inquérito ao consumidor – Questão 6

| | Promoção | Passatempos | Má experiência MDD | Produto único no mercado |
|--------------------|----------|-------------|--------------------|--------------------------|
| Shampoo | 24% | 4% | 11% | 11% |
| Congelados | 48% | 4% | 23% | 12% |
| Café | 27% | 4% | 12% | 9% |
| Cerveja | 17% | 4% | 7% | 8% |
| Iogurtes | 48% | 7% | 17% | 11% |
| Alimentação animal | 17% | 4% | 7% | 5% |
| Detergent | 41% | 4% | 11% | 5% |

Anexo 33 – Resumo resposta do inquérito ao consumidor – Questão 11

| | % Pessoas que respondeu "Produtos de melhor qualidade" | % Pessoas que respondeu "Produtos em que confia" | % Pessoas que respondeu "Ligação emocional à marca" | % Pessoas que respondeu "Produtos mais baratos" | % Pessoas que respondeu "Por causa da TV" | % Pessoas que respondeu "Produtos únicos no mercado" | % Pessoas que respondeu "Produtos com responsabilidade social" |
|--------------------|--|--|---|---|---|--|--|
| Shampoo | 41,7 | 35,7 | 5,4 | 3,2 | 1,0 | 4,1 | 1,3 |
| Congelados | 30,3 | 32,0 | 2,0 | 13,6 | 1,0 | 5,4 | 1,4 |
| Café | 43,0 | 23,9 | 4,2 | 4,9 | 1,1 | 4,9 | 0,7 |
| Cerveja | 37,2 | 21,7 | 10,5 | 4,7 | 2,5 | 3,2 | 0,4 |
| Iogurtes | 33,5 | 31,3 | 5,5 | 10,0 | 1,0 | 5,5 | 1,3 |
| Alimentação animal | 47,4 | 19,4 | 15,1 | 6,7 | 5,0 | 3,3 | 1,9 |
| Detergent | 30,2 | 23,5 | 4,3 | 12,8 | 1,8 | 4,6 | 1,4 |

Anexo 34 – Resumo resposta do inquérito ao consumidor – Questão 9

| | Sim, sempre | Sim, na maioria das vezes | Às vezes, depende das promoções | Não, nunca, decido sempre na loja |
|--------------------|-------------|---------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Shampoo | 46,0 | 36,0 | 13,7 | 4,3 |
| Congelados | 18,7 | 36,5 | 32,4 | 12,3 |
| Café | 57,8 | 25,0 | 13,0 | 4,2 |
| Cerveja | 43,3 | 31,1 | 22,8 | 2,8 |
| Iogurtes | 26,4 | 35,9 | 29,5 | 8,2 |
| Alimentação animal | 43,9 | 34,6 | 16,8 | 4,7 |
| Detergent | 17,2 | 28,5 | 44,6 | 9,7 |

Anexo 35 – Resumo dos resultados dos testes realizados às hipóteses

| Categorias | H1 | H2.1 | H2.2 | H2.3 | H2.4 | H3 |
|--------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|------|------|-------------------------|
| Shampoo | (Qui2=148,48; Sig=,000*) | | (Qui2=48,842; Sig=,000*) | | | (Qui2=23,52; Sig=,000*) |
| Congelados | (Qui2=129,895; Sig=,000*) | | (Qui2=51,105; Sig=,000*) | | | (Qui2=15,74; Sig=,003*) |
| Café | (Qui2=160,348; Sig=,000*) | (Qui2=30,648; Sig=,000*) | (Qui2=53,058; Sig=,000*) | | | (Qui2=19,83; Sig=,001*) |
| Cerveja | | | | | | |
| Iogurtes | (Qui2=125,527; Sig=,000*) | (Qui2=5,190; Sig=,000*) | (Qui2=30,679; Sig=,000*) | | | (Qui2=33,76; Sig=,000*) |
| Alimentação animal | (Qui2=151,527; Sig=,000*) | | (Qui2=58,648; Sig=,000*) | | | (Qui2=12,98; Sig=,011*) |
| Detergente | (Qui2=132,683; Sig=,000*) | (Qui2=12,557; Sig=,000*) | (Qui2=48,637; Sig=,000*) | | | (Qui2=14,54; Sig=,006*) |

Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

| Categorias | H4.1 | H4.2 | H4.3 | H4.4 | H5 | H6 |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Shampoo | | (Qui2=23,104; Sig=,000*) | (Qui2=12,217; Sig=,016*) | | (Qui2=17,592; Sig=,001*) | |
| Congelados | (Qui2=16,838; Sig=,002*) | (Qui2=14,548; Sig=,006*) | (Qui2=33,95; Sig=,000*) | (Qui2=11,418; Sig=,022*) | (Qui2=24,714; Sig=,000*) | |
| Café | | (Qui2=21,115; Sig=,000*) | (Qui2=18,733; Sig=,001*) | (Qui2=10,443; Sig=,034*) | (Qui2=27,300; Sig=,000*) | (Qui2=11,70; Sig=,001*) |
| Cerveja | | (Qui2=14,326; Sig=,006*) | (Qui2=14,374; Sig=,006*) | | (Qui2=12,661; Sig=,005*) | |
| Iogurtes | (Qui2=12,631; Sig=,013*) | | (Qui2=21,857; Sig=,000*) | | (Qui2=8,56; Sig=,036*) | |
| Alimentação animal | | (Qui2=11,174; Sig=,025*) | (Qui2=17,772; Sig=,001*) | | | |
| Detergente | | (Qui2=23,058; Sig=,000*) | (Qui2=28,451; Sig=,000*) | | | |

| Categorias | H7.1 | H7.2 | H7.3 | H7.4 | H7.5 | H7.6 | H7.7 | H7.8 | H7.9 | H7.10 | H7.11 | H7.12 | H7.13 | H7.14 | H7.15 | H7.16 | H7.17 | H7.18 | H7.19 |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Shampoo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Congelados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Café | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cerveja | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Iogurtes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Alimentação animal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Detergente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| Categorias | H7.20 | H7.21 | H7.22 | H7.23 | H7.24 | H7.25 | H7.26 | H7.27 | H7.28 | H7.29 | H7.30 | H7.31 | H7.32 |
|--------------------|--------------------------|-------|-------|-------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------------|
| Shampoo | | | | | | (Qui2=17,84; Sig=,003*) | | | | | | | |
| Congelados | (Qui2=18,98; Sig=,001*) | | | | | | | | | | | | |
| Café | | | | | | (Qui2=12,891; Sig=,024*) | (Qui2=9,832; Sig=,080*) | | | | | | |
| Cerveja | | | | | (Qui2=16,695; Sig=,010*) | | | | | | | | |
| Iogurtes | (Qui2=12,994; Sig=,011*) | | | | | | | | | | | | |
| Alimentação animal | | | | | | | | | | | | | |
| Detergente | | | | | | | | | | | | | (Qui2=21,408; Sig=,001*) |

Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

| Categorias | H8.1 | H8.2 | H8.3 | H8.4 | H8.5 | H8.6 | H8.7 | H8.8 | H9 |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------------------------|
| Shampoo | | | | | | | | | (Qui2=12,225; Sig=,007*) |
| Congelados | | | | | | | | | |
| Café | | | | | | | | | (Qui2=23,225; Sig=,000*) |
| Cerveja | | | | | | | | | (Qui2=9,372; Sig=,025*) |
| Iogurtes | | | | | | | | | (Qui2=18,954; Sig=,000*) |
| Alimentação animal | | | | | | | | | |
| Detergente | | | | | | | | | (Qui2=13,898; Sig=,003*) |

Anexo 36 – Resultados do teste realizado à hipótese H1 (Questão 3 vs Questão 4)

| Pearson Chi-Square Tests | | | | | | | | |
|--|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--|--------------------------------------|
| | | No ultimo ano comprou shampoo MDD | No ultimo ano comprou congelados MDD | No ultimo ano comprou café MDD | No ultimo ano comprou cerveja MDD | No ultimo ano comprou iogurte MDD | No ultimo ano comprou alimentação animal MDD | No ultimo ano comprou detergente MDD |
| Já alguma vez comprou shampoo MDD | Chi-square df Sig. | 148,48 1 ,000* | 2,226 1 0,136 | 26,118 1 ,000* | 29,78 1 ,000* | 2,634 1 0,105 | 3,977 1 ,046* | 9,001 1 ,003* |
| Já alguma vez comprou congelados MDD | Chi-square df Sig. | 0,211 1 0,646 | 129,895 1 ,000* | 4,209 1 ,040* | 1,103 1 0,294 | 12,957 1 ,000* | 0,177 1 0,674 | 1,135 1 0,287 |
| Já alguma vez comprou café MDD | Chi-square df Sig. | 29,991 1 ,000* | 1,153 1 0,283 | 160,348 1 ,000* | 32,145 1 ,000* | 0,006 1 0,938 | 4,671 1 ,031* | 7,904 1 ,005* |
| Já alguma vez comprou cerveja MDD | Chi-square df Sig. | 48,842 1 ,000* | 2,875 1 0,09 | 34,07 1 ,000* | 151,216 1 ,000* ^b | 5,028 1 ,025* | 9,844 1 ,002* | 1,732 1 0,188 |
| Já alguma vez comprou iogurte MDD | Chi-square df Sig. | 1,77 1 0,183 | 14,672 1 ,000* | 1,963 1 0,161 | 0,393 1 0,531 | 125,527 1 ,000* | 0,004 1 0,952 | 4,826 1 ,028* |
| Já alguma vez comprou alimentação animal MDD | Chi-square df Sig. | 7,032 1 ,008* | 0,031 1 0,861 | 5,669 1 ,017* | 4,399 1 ,036* | 0,177 1 0,674 | 151,527 1 ,000* | 1,094 1 0,296 |
| Já alguma vez comprou detergente MDD | Chi-square df Sig. | 3,065 1 0,08 | 2,585 1 0,108 | 2,377 1 0,123 | 2,809 1 0,094 | 4,591 1 ,032* | 3,493 1 0,062 | 132,683 1 ,000* |

Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.

*. The Chi-square statistic is significant at the ,05 level.

b. More than 20% of cells in this subtable have expected cell counts less than 5. Chi-square results may be invalid.

Anexo 37 – Resultados do teste realizado à hipótese H2 (Questão 4 vs Questão 5)

| Pearson Chi-Square Tests | | | | | |
|--------------------------|------------|-----------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| | | Shampoo6_1 Boa qualidade | Shampoo6_2 Boa relacao qualidade/preco | Shampoo 6_3 Fraca qualidade | Shampoo6_4 Produtos baratos |
| | Chi-square | 24,497 | 48,842 | 0 | 0,587 |
| Shampoo2 | df | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Shampoo | Sig. | ,000 ^{*b} | ,000 [*] | 0,992 | 0,444 |

Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.

*. The Chi-square statistic is significant at the ,05 level.

b. More than 20% of cells in this subtable have expected cell counts less than 5. Chi-square results may be invalid.

| Pearson Chi-Square Tests | | | | | |
|--------------------------|------------|--------------------------------|---|----------------------------------|-----------------------------------|
| | | Congelados7_1 Boa qualidade | Congelados7_2 Boa relacao qualidade/preco | Congelados7_3 Fraca qualidade | Congelados7_4 Produtos baratos |
| | Chi-square | 2,149 | 51,105 | 4,515 | 0,534 |
| Congelados2 | df | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Congelados | Sig. | 0,143 | ,000 [*] | ,034 ^{*b} | ,465 ^b |

Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.

*. The Chi-square statistic is significant at the ,05 level.

b. More than 20% of cells in this subtable have expected cell counts less than 5. Chi-square results may be invalid.

| Pearson Chi-Square Tests | | | | | |
|--------------------------|------------|--------------------------|---|----------------------------|-----------------------------|
| | | Cafe8_1 Boa qualidade | Cafe8_2 Boa relacao qualidade/preco | Cafe8_3 Fraca qualidade | Cafe8_4 Produtos baratos |
| | Chi-square | 30,648 | 53,058 | 2,614 | 0,584 |
| Café2 Café | df | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Sig. | ,000 [*] | ,000 [*] | 0,106 | 0,445 |

Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.

*. The Chi-square statistic is significant at the ,05 level.

| Pearson Chi-Square Tests | | | | | |
|--------------------------|------------|-------------------------------|--|---------------------------------|----------------------------------|
| | | logurtes10_1 Boa qualidade | logurtes10_2 Boa relacao qualidade/preco | logurtes10_3 Fraca qualidade | logurtes10_4 Produtos baratos |
| | Chi-square | 5,19 | 30,679 | 25,347 | 3,143 |
| logurtes2 logurtes | df | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Sig. | ,023 [*] | ,000 [*] | ,000 ^{*b} | ,076 ^b |

Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.

*. The Chi-square statistic is significant at the ,05 level.

b. More than 20% of cells in this subtable have expected cell counts less than 5. Chi-square results may be invalid.

Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

| Pearson Chi-Square Tests | | | | | |
|--------------------------|------------|--|---|--|-------------------------------------|
| | | Alimentacaoanimal11_1 Boa qualidade | Alimentacaoanimal10_2 Boa relacao qualidade/preco | Alimentacaoanimal11_3 Fraca qualidade | Alimentacao11_4 Produtos baratos |
| Alimentacaoanimal 2 | Chi-square | 20,263 | 58,648 | 1,126 | 3,572 |
| | df | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AlimentacaoAnimal | Sig. | ,000 ^a | ,000 ^a | 0,289 | ,059 ^b |

Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.

*. The Chi-square statistic is significant at the ,05 level.

b. More than 20% of cells in this subtable have expected cell counts less than 5. Chi-square results may be invalid.

| Pearson Chi-Square Tests | | | | | |
|--------------------------|------------|---------------------------------|--|-----------------------------------|------------------------------------|
| | | Detergente12_1 Boa qualidade | Detergente12_2 Boa relacao qualidade/preco | Detergente12_3 Fraca qualidade | Detergente12_4 Produtos baratos |
| Detergente2 | Chi-square | 12,557 | 48,637 | 0,813 | 0,681 |
| Detergente | df | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Sig. | ,000 ^a | ,000 ^a | 0,367 | 0,409 |

Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.

*. The Chi-square statistic is significant at the ,05 level.

Anexo 38 – Resultados do teste realizado à hipótese H3 (Questão 4 vs Questão 12)

| | No ultimo ano NÃO comprou shampoo MDD | No ultimo ano COMPROU shampoo MDD | No ultimo ano NÃO comprou congelad os MDD | No ultimo ano COMPROU congelado s MDD | No ultimo ano NÃO comprou cafe MDD | No ultimo ano COMPROU cafe MDD | No ultimo ano NÃO comprou cerveja MDD | No ultimo ano COMPROU cerveja MDD | No ultimo ano NÃO comprou iogurtes MDD | No ultimo ano COMPROU iogurtes MDD | No ultimo ano NÃO comprou alimentação animal MDD | No ultimo ano COMPROU alimentação animal MDD | No ultimo ano NÃO comprou detergente MDD | No ultimo ano COMPROU detergente MDD |
|--|---|---|---|---|--|---|---|---|--|--|--|--|--|--|
| | Mean | Mean | Mean | Mean | Mean | Mean | Mean | Mean | Mean | Mean | Mean | Mean | Mean | Mean |
| Avaliação média MDD vs marca de fornecedor - Shampoo | 1,92 | 2,45 | 2,05 | 2,10 | 2,07 | 2,13 | 2,02 | 2,44 | 2,22 | 2,05 | 2,03 | 2,28 | 1,94 | 2,27 |
| Avaliação média MDD vs marca de fornecedor - Congelados | 2,78 | 2,76 | 2,46 | 2,85 | 2,81 | 2,68 | 2,80 | 2,63 | 2,64 | 2,81 | 2,76 | 2,86 | 2,74 | 2,83 |
| Avaliação média MDD vs marca de fornecedor - Café | 2,27 | 2,53 | 2,24 | 2,36 | 2,28 | 2,42 | 2,29 | 2,54 | 2,19 | 2,37 | 2,28 | 2,53 | 2,25 | 2,44 |
| Avaliação média MDD vs marca de fornecedor - Cerveja | 2,04 | 2,21 | 2,08 | 2,09 | 2,11 | 2,05 | 2,04 | 2,27 | 2,08 | 2,09 | 2,04 | 2,28 | 2,03 | 2,18 |
| Avaliação média MDD vs marca de fornecedor - iogurtes | 2,81 | 2,87 | 2,98 | 2,79 | 2,88 | 2,68 | 2,85 | 2,68 | 2,51 | 2,90 | 2,81 | 2,91 | 2,81 | 2,85 |
| Avaliação média MDD vs marca de fornecedor - Alimentação animal | 2,02 | 2,55 | 2,21 | 2,13 | 2,07 | 2,35 | 2,08 | 2,58 | 2,00 | 2,19 | 1,98 | 2,42 | 2,02 | 2,35 |
| Avaliação média MDD vs marca de fornecedor - Detergente | 2,48 | 2,65 | 2,35 | 2,55 | 2,50 | 2,55 | 2,48 | 2,81 | 2,47 | 2,53 | 2,51 | 2,52 | 2,30 | 2,72 |

Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

| Test Statistics ^{a,b} | |
|--------------------------------|---------------------|
| | Shampoo2 Shampoo |
| Chi-Square | 23,528 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,000 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Shampoo6

| Test Statistics ^{a,b} | |
|--------------------------------|---------------------------|
| | Congelados2 Congelados |
| Chi-Square | 15,741 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,003 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Congelados6 Congelados

| Test Statistics ^{a,b} | |
|--------------------------------|---------------|
| | Café2 Café |
| Chi-Square | 19,833 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,001 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

| Test Statistics ^{a,b} | |
|--------------------------------|---------------------|
| | Cerveja2 Cerveja |
| Chi-Square | 4,164 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,384 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Cerveja6 Cerveja

Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

| Test Statistics ^{a,b} | |
|--------------------------------|-----------------------|
| | logurtes2 logurtes |
| Chi-Square | 33,767 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,000 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

| Test Statistics ^{a,b} | |
|--------------------------------|---|
| | Alimentac aoanimal2 Alimentac aoAnimal |
| Chi-Square | 12,986 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,011 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

| Test Statistics ^{a,b} | |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| | Detergent e2 Detergent e |
| Chi-Square | 14,542 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,006 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

Anexo 39 – Resultados do teste realizado à hipótese H4 (Questão 5 vs Questão 12)

| | | Shampoo | K-W | Congelados | K-W |
|--------------------------------|--------|---------|-----------------------------|------------|-----------------------------|
| Boa qualidade | 0 null | 2,07 | | 2,71 | (Qui2=16,838; Sig=,002*) |
| | 1 sim | 2,23 | | 3,03 | |
| Boa relacao qualidade/preco | 0 null | 1,99 | (Qui2=23,104; Sig=,000*) | 2,66 | (Qui2=14,548; Sig=,006*) |
| | 1 sim | 2,52 | | 2,83 | |
| Fraca qualidade | 0 null | 2,13 | (Qui2=12,217; Sig=,016*) | 2,81 | (Qui2=33,95; Sig=,000*) |
| | 1 sim | 2,00 | | 2,11 | |
| Produtos baratos | 0 null | 2,14 | | 2,80 | (Qui2=11,418; Sig=,022*) |
| | 1 sim | 1,80 | | 2,20 | |

Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

| | | Café | K-W | Cerveja | K-W |
|------------------------|--------|------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Boa qualidade | 0 null | 2,31 | | 2,08 | |
| | 1 sim | 2,53 | | 2,25 | |
| Boa relacao qualidade/ | 0 null | 2,19 | (Qui2=21,115; Sig=,000*) | 1,98 | (Qui2=14,326; Sig=,006*) |
| | 1 sim | 2,61 | | 2,87 | |
| Fraca qualidade | 0 null | 2,45 | (Qui2=18,733; Sig=,001*) | 2,22 | (Qui2=14,374; Sig=,006*) |
| | 1 sim | 1,94 | | 1,75 | |
| Produtos baratos | 0 null | 2,39 | (Qui2=10,443; Sig=,034*) | 2,14 | |
| | 1 sim | 1,80 | | 1,79 | |

| | | logurtes | K-W | Alimentação animal | K-W | Detergent | K-W |
|------------------------|--------|----------|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| Boa qualidade | 0 null | 2,72 | (Qui2=12,631; Sig=,013*) | 2,06 | | 2,49 | |
| | 1 sim | 3,13 | | 3,00 | 2,82 | | |
| Boa relacao qualidade/ | 0 null | 2,82 | | 2,03 | (Qui2=11,174; Sig=,025*) | 2,39 | (Qui2=23,058; Sig=,000*) |
| | 1 sim | 2,83 | | 2,58 | | 2,69 | |
| Fraca qualidade | 0 null | 2,85 | (Qui2=21,857; Sig=,000*) | 2,28 | (Qui2=17,772; Sig=,001*) | 2,62 | (Qui2=28,451; Sig=,000*) |
| | 1 sim | 2,46 | | 1,76 | | 2,15 | |
| Produtos baratos | 0 null | 2,85 | | 2,20 | | 2,52 | |
| | 1 sim | 2,36 | | 1,94 | | 2,50 | |

Anexo 40 – Resultados do teste realizado à hipótese H5 (Questão 7 vs Questão 9)

| | | Shampoo4 NEWFINAL Shampoo | Congelados 4NEWFINAL Congelados | Cafe4NEW FINAL Caf | Cerveja4NEW FINAL Cerveja | logurtes4N EWFINAL logurtes | Alimentacao animal4NEW FINAL Alimentao animal | Detergente4N EWFINAL Detergente para a mquina da loia |
|--|-------|---------------------------|---------------------------------|--------------------|---------------------------|-----------------------------|---|---|
| | | Mean | Mean | Mean | Mean | Mean | Mean | Mean |
| Shampoo3 Shampoo | 1 Sim | 3,33 | 2,60 | 3,45 | 3,21 | 2,78 | 3,31 | 2,53 |
| | 2 No | 2,62 | 2,66 | 3,00 | 2,80 | 2,67 | 2,78 | 2,32 |
| Congelados3 Congelados | 1 Sim | 3,25 | 2,86 | 3,42 | 3,14 | 2,94 | 3,18 | 2,61 |
| | 2 No | 3,18 | 2,20 | 3,21 | 3,13 | 2,49 | 3,12 | 2,35 |
| Cafe3 Caf | 1 Sim | 3,27 | 2,64 | 3,55 | 3,29 | 2,79 | 3,29 | 2,54 |
| | 2 No | 3,20 | 2,46 | 2,78 | 2,88 | 2,83 | 2,88 | 2,36 |
| Cerveja3 Cerveja | 1 Sim | 3,24 | 2,53 | 3,39 | 3,28 | 2,77 | 3,17 | 2,48 |
| | 2 No | 3,17 | 2,62 | 3,04 | 2,67 | 2,69 | 3,13 | 2,45 |
| logurtes3 logurtes | 1 Sim | 3,23 | 2,68 | 3,40 | 3,15 | 2,91 | 3,19 | 2,57 |
| | 2 No | 3,17 | 2,40 | 3,16 | 3,13 | 2,53 | 3,03 | 2,44 |
| Alimentacaoanimal 3 Alimentao animal | 1 Sim | 3,11 | 2,66 | 3,48 | 3,22 | 2,78 | 3,35 | 2,59 |
| | 2 No | 3,14 | 2,39 | 3,16 | 3,00 | 2,67 | 2,94 | 2,47 |
| Detergente3 Detergente para a mquina da loia | 1 Sim | 3,23 | 2,66 | 3,38 | 3,16 | 2,80 | 3,26 | 2,64 |
| | 2 No | 3,11 | 2,52 | 3,19 | 3,07 | 2,71 | 3,08 | 2,32 |

Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

| Test Statistics ^{a,b} | |
|--------------------------------|---------------------|
| | Shampoo3 Shampoo |
| Chi-Square | 17,592 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,001 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

| Test Statistics ^{a,b} | |
|--------------------------------|---------------------------|
| | Congelados3 Congelados |
| Chi-Square | 24,714 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,000 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

| Test Statistics ^{a,b} | |
|--------------------------------|-----------|
| | Cafe3 Caf |
| Chi-Square | 27,300 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,000 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

| Test Statistics ^{a,b} | |
|--------------------------------|---------------------|
| | Cerveja3 Cerveja |
| Chi-Square | 12,661 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,005 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

| Test Statistics ^{a,b} | |
|--------------------------------|-----------------------|
| | logurtes3 logurtes |
| Chi-Square | 8,560 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,036 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

| Test Statistics ^{a,b} | |
|--------------------------------|---|
| | Alimentacaoanimal 3 Alimentao animal |
| Chi-Square | 6,046 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,109 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

| Test Statistics ^{a,b} | |
|--------------------------------|---------------------------|
| | Detergente3 Detergente |
| Chi-Square | 6,392 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,094 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

Anexo 41 – Resultados do teste realizado à hipótese H6 (Questão 7 vs Questão 14)

| | Resposta | Marcas que compra habitualmente são MDD | Marcas que compra habitualmente são MARCAS DE FORNECEDOR | K-W |
|--------------------|----------|---|--|----------------------------|
| Shampoo | Sim | 13,00 | 142,00 | |
| | Não | 12,00 | 16,00 | |
| Congelados | Sim | 82,00 | 43,00 | |
| | Não | 57,00 | 16,00 | |
| Café | Sim | 22,00 | 97,00 | (Qui2=11,70; Sig=,001*) |
| | Não | 19,00 | 23,00 | |
| Cerveja | Sim | 12,00 | 107,00 | |
| | Não | 3,00 | 17,00 | |
| Iogurtes | Sim | 64 | 82 | |
| | Não | 39 | 15 | |
| Alimentação animal | Sim | 19 | 34 | |
| | Não | 15 | 14 | |
| Detergent | Sim | 24 | 73 | |
| | Não | 29 | 24 | |

Anexo 42 – Resultados do teste realizado à hipótese H7 (Questão 6 vs Dados Demográficos)

| Produto unico no mercado * Habilitaes literrias Crosstabulation | | | | | | | | | |
|---|--------|--|--------------------------------|--------------------|----------------|------------------------|---------|-----|-------|
| Count | | Habilitacoes_literarias Habilitaes literrias | | | | | | | Total |
| | | 0 | 1 Inferior ao Ensino Secundrio | 2 Ensino Secundrio | 3 Licenciatura | 4 MestradoDoutoramento | 5 Other | | |
| Congelados14_4 | 0 null | 1 | 14 | 61 | 75 | 38 | 8 | 197 | |
| Produto unico no mercado | 1 sim | 1 | 0 | 1 | 20 | 12 | 0 | 34 | |
| Total | | 2 | 14 | 62 | 95 | 50 | 8 | 231 | |

| Test Statistics ^{a,b} | | | | |
|--------------------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------------------------|---|
| | Congelados14_1 Promocao | Congelados14_2 Passatempos | Congelados14_3 Ma experiencia com MDD | Congelados14_4 Produto unico no mercado |
| Chi-Square | 0,128 | 1,953 | 4,499 | 18,98 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | 0,998 | 0,744 | 0,343 | 0,001 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Habilitacoes_literarias Habilitaes literrias

| Test Statistics ^{a,b} | | | | |
|--------------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| | Iogurtes17_1 Promocao | Iogurtes17_2 Passatempos | Iogurtes17_3 Ma experiencia com MDD | Iogurtes17_4 Produto unico no mercado |
| Chi-Square | 1,004 | 4,111 | 6,325 | 12,994 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | 0,909 | 0,391 | 0,176 | 0,011 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Habilitacoes_literarias Habilitaes literrias

| Produto unico no mercado * Habilitaes literrias Crosstabulation | | | | | | | | | |
|---|--------|--|--------------------------------|--------------------|----------------|------------------------|---------|-----|-------|
| Count | | Habilitacoes_literarias Habilitaes literrias | | | | | | | Total |
| | | 0 | 1 Inferior ao Ensino Secundrio | 2 Ensino Secundrio | 3 Licenciatura | 4 MestradoDoutoramento | 5 Other | | |
| Iogurtes17_4 Produto unico no mercado | 0 null | 2 | 14 | 59 | 76 | 39 | 8 | 198 | |
| | 1 sim | 0 | 0 | 3 | 19 | 11 | 0 | 33 | |
| Total | | 2 | 14 | 62 | 95 | 50 | 8 | 231 | |

Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

| Estado civil * Promocao Crosstabulation | | | | |
|---|-----------------|-------------------|-------|-------|
| Count | | | | |
| | | Cafe15_1 Promocao | | Total |
| | | 0 null | 1 sim | |
| | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | 1 Solteiro | 72 | 23 | 95 |
| | 2 Casado | 57 | 19 | 76 |
| | 3 Unio de facto | 24 | 13 | 37 |
| | 4 Divorciado | 8 | 8 | 16 |
| | 5 Viuvo | 1 | 2 | 3 |
| | 6 Other | 0 | 2 | 2 |
| estado_Civil Estado civil | Total | 164 | 67 | 231 |

| Chi-Square Tests | | | |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 13,532 ^a | 6 | ,035 |
| Likelihood Ratio | 13,601 | 6 | ,034 |
| Linear-by-Linear Association | 10,417 | 1 | ,001 |
| N of Valid Cases | 231 | | |

a. 7 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,58.

| Produto unico no mercado * Estado civil Crosstabulation | | | | | | | | | |
|---|--------|---------------------------|------------|----------|-----------------|--------------|---------|-------|---------|
| Count | | | | | | | | | |
| | | estado_Civil Estado civil | | | | | | Total | |
| | | 0 | 1 Solteiro | 2 Casado | 3 Unio de facto | 4 Divorciado | 5 Viuvo | | 6 Other |
| Cerveja16_4 Produto unico no mercado | 0 null | 2 | 85 | 71 | 35 | 16 | 1 | 2 | 212 |
| | 1 sim | 0 | 10 | 5 | 2 | 0 | 2 | 0 | 19 |
| | Total | 2 | 95 | 76 | 37 | 16 | 3 | 2 | 231 |

| Chi-Square Tests | | | |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 16,695 ^a | 6 | ,010 |
| Likelihood Ratio | 11,125 | 6 | ,085 |
| Linear-by-Linear Association | ,044 | 1 | ,835 |
| N of Valid Cases | 231 | | |

a. 8 cells (57,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

| Promocao * Nmero de pessoas no agregado familiar Crosstabulation | | | | | | | | |
|--|--------|---|-----|-----|-----|-----|-------------|-------|
| Count | | Pessoas_agregado_familiar Nmero de pessoas no agregado familiar | | | | | | Total |
| | | 0 | 1 1 | 2 2 | 3 3 | 4 4 | 5 Mais de 4 | |
| Shampoo13_1 | 0 null | 2 | 36 | 48 | 42 | 34 | 8 | 170 |
| Promocao | 1 sim | 0 | 18 | 15 | 8 | 8 | 12 | 61 |
| Total | | 2 | 54 | 63 | 50 | 42 | 20 | 231 |

| Chi-Square Tests | | | |
|------------------------------|---------------------|----|----------------|
| | Value | df | Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 17,840 ^a | 5 | ,003 |
| Likelihood Ratio | 17,009 | 5 | ,004 |
| Linear-by-Linear Association | ,500 | 1 | ,480 |
| N of Valid Cases | 231 | | |

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,53.

| Count | | | | | | | | |
|----------|--------|---|-----|-----|-----|-----|-------------|-------|
| | | Pessoas_agregado_familiar Nmero de pessoas no agregado familiar | | | | | | Total |
| | | 0 | 1 1 | 2 2 | 3 3 | 4 4 | 5 Mais de 4 | |
| Cafe15_1 | 0 null | 2 | 31 | 44 | 43 | 32 | 12 | 164 |
| | 1 sim | 0 | 23 | 19 | 7 | 10 | 8 | 67 |
| Total | | 2 | 54 | 63 | 50 | 42 | 20 | 231 |

| Chi-Square Tests | | | |
|------------------------------|---------------------|----|-------------|
| | Value | df | p. Sig. (2- |
| Pearson Chi-Square | 12,891 ^a | 5 | ,024 |
| Likelihood Ratio | 13,882 | 5 | ,016 |
| Linear-by-Linear Association | 1,667 | 1 | ,197 |
| N of Valid Cases | 231 | | |

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,58.

Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

| Crosstab | | | | | | | | |
|-------------|--------|---|-----|-----|-----|-----|-------------|-------|
| Count | | Pessoas_agregado_familiar Nmero de pessoas no agregado familiar | | | | | | Total |
| | | 0 | 1 1 | 2 2 | 3 3 | 4 4 | 5 Mais de 4 | |
| Cafe15_2 | 0 null | 2 | 53 | 56 | 49 | 41 | 20 | 221 |
| Passatempos | 1 sim | 0 | 1 | 7 | 1 | 1 | 0 | 10 |
| Total | | 2 | 54 | 63 | 50 | 42 | 20 | 231 |

| Chi-Square Tests | | | |
|------------------------------|--------------------|----|-------------|
| | Value | df | p. Sig. (2- |
| Pearson Chi-Square | 9,832 ^a | 5 | ,080 |
| Likelihood Ratio | 9,190 | 5 | ,102 |
| Linear-by-Linear Association | ,956 | 1 | ,328 |
| N of Valid Cases | 231 | | |

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,09.

| Produto unico no mercado * Nmero de filhos no agregado familiar Crosstabulation | | | | | | | | |
|---|--------|---|-----|-----|-----|-----|-------------|-------|
| Count | | Filhos Nmero de filhos no agregado familiar | | | | | | Total |
| | | 0 | 1 0 | 2 1 | 3 2 | 4 3 | 5 Mais de 3 | |
| Detergente19_4 | 0 null | 2 | 115 | 46 | 42 | 12 | 2 | 219 |
| Produto unico no mercado | 1 sim | 0 | 5 | 3 | 0 | 2 | 2 | 12 |
| Total | | 2 | 120 | 49 | 42 | 14 | 4 | 231 |

| Chi-Square Tests | | | |
|------------------------------|---------------------|----|-------------|
| | Value | df | p. Sig. (2- |
| Pearson Chi-Square | 21,408 ^a | 5 | ,001 |
| Likelihood Ratio | 13,176 | 5 | ,022 |
| Linear-by-Linear Association | 4,099 | 1 | ,043 |
| N of Valid Cases | 231 | | |

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,10.

Anexo 43 – Resultados do teste realizado à hipótese H9 (Questão 9 vs Questão 14)

| | var63 Shampoo | | | |
|---------------------------------|---------------|-------------------------|-----------------------|------|
| | 0 | 1 Marca de Distribuidor | 2 Marca de Fornecedor | 3 |
| | Mean | Mean | Mean | Mean |
| Shampoo4 NEWFINAL Shampoo | 4,00 | 2,76 | 3,31 | 2,50 |

| Test Statistics ^{a,b} | |
|--------------------------------|---------------|
| | var63 Shampoo |
| Chi-Square | 12,225 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,007 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:
Shampoo4NEWFINAL
Shampoo

| | | Cafe4NEW FINAL Caf |
|-----------|-------|-----------------------|
| | | Mean |
| Cafe7 Caf | 1 Sim | 3,76 |
| | 2 No | 2,65 |

| Test Statistics ^{a,b} | |
|--------------------------------|-----------|
| | var65 Caf |
| Chi-Square | 23,225 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,000 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:
Cafe4NEWFINAL Caf

Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

| | | Cerveja4NEWFINAL Cerveja |
|-------|-------------------------|-----------------------------|
| | | Mean |
| var66 | 1 Marca de Distribuidor | 2,86 |
| | 2 Marca de Fornecedor | 3,19 |

| Test Statistics ^{a,b} | |
|--------------------------------|------------------|
| | var66 Cerveja |
| Chi-Square | 9,372 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,025 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:
Cerveja4NEWFINAL Cerveja

| | | logurtes4NEWFINAL logurtes |
|----------|-------------------------|-------------------------------|
| | | Mean |
| var67 | 0 | 4 |
| logurtes | 1 Marca de Distribuidor | 2,61 |
| | 2 Marca de Fornecedor | 3,00 |

| Test Statistics ^{a,b} | |
|--------------------------------|-------------------|
| | var67 logurtes |
| Chi-Square | 18,954 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,000 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:
logurtes4NEWFINAL logurtes

Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

| | | Detergente4NEW FINAL Detergente para a mquina da loia |
|---|----------------------------|--|
| | | Mean |
| var69 | 0 | |
| Detergente para a mquina da loia | 1 Marca de Distribuidor | 2,24 |
| | 2 Marca de Fornecedor | 2,68 |
| | 4 | |

| Test Statistics ^{a,b} | |
|--------------------------------|---|
| | var69 Detergent e para a mquina da loia |
| Chi-Square | 13,898 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,003 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:
Detergente4NEWFINAL

Anexo 44 – Questões do inquérito realizado

Q1

Grouping / Filter Analysis

1 - Onde realiza habitualmente as suas compras de mercearia para casa?

- Hipermercado
- Supermercado
- Pequena loja de comércio tradicional
- Online
- Other

Q2

Grouping / Filter Analysis

2 - No último ano, comprou algum dos seguintes produtos?(selecione apenas em caso afirmativo)(pode seleccionar mais do que uma opção)

- Shampoo
- Congelados
- Café
- Cerveja
- Iogurtes
- Alimentação animal
- Detergente para a máquina da loiça

Q3

Grouping / Filter Analysis

3 - Já alguma vez comprou produto de marca de distribuidor das seguintes categorias?(selecione apenas em caso afirmativo)(pode seleccionar mais do que uma opção)

- Shampoo
- Congelados
- Café
- Cerveja
- Iogurtes
- Alimentação animal
- Detergente para a máquina da loiça

Q4

Grouping / Filter Analysis

4 - No último ano comprou algum produto de marca de distribuidor das seguintes categorias?(selecione apenas em caso afirmativo)(pode seleccionar mais do que uma opção)

- Shampoo
- Congelados
- Café
- Cerveja
- Iogurtes
- Alimentação animal
- Detergente para a máquina da loiça

Q5

Grouping / Filter Analysis

5 - O que acha dos produtos de marcas de distribuidor das seguintes categorias?(pode seleccionar mais do que uma opção)

- Shampoo
- Produtos de boa qualidade
- Produtos com boa relação qualidade/preço
- Produtos de fraca qualidade
- Produtos baratos
- N/A (Não aplicável)

Q6

Grouping / Filter Analysis

6 - Nas categorias em que compra marcas de distribuidor, o que o faria mudar para marcas de fornecedor?(pode seleccionar mais do que uma opção)

- Shampoo
- Baixa de preço/Promoção
- Passatempos/oferta de brinde
- Má experiência com marca própria
- Novo produto único no mercado, da marca de fornecedor
- N/A (Não aplicável)

Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

Q7

Grouping / Filter Analysis

7 - As marcas que compra habitualmente nas seguintes categorias, são as suas preferidas?(poderão ser marcas de distribuidor ou marcas de fornecedor)

Shampoo

Sim

Não

N/A (Não aplicável)

Q8

Grouping / Filter Analysis

8 - Quais dos seguintes factores levam-no a não comprar as suas marcas favoritas?(pode seleccionar mais do que uma opção)

Preço elevado

Ruptura na loja (falta de produto)

Não encontrar o produto

Promoção de outra marca (compra para experimentar)

Melhor relação qualidade/preço de outra marca

Other

Q9

Grouping / Filter Analysis

9 - Quando vai fazer compras já sabe a marca que vai escolher?

Shampoo

Sim, sempre

Sim, na maioria das vezes

Às vezes, depende das promoções

Não, nunca sei. Decido sempre na loja.

N/A (Não Aplicável)

Q10

Grouping / Filter Analysis

10 - Quando há descontos de preço em outras marcas que não a sua marca de eleição, muda a sua escolha?

Shampoo

Não, nunca

Depende da promoção (pelo menos descontos de 50%)

Sim, mas só às vezes

Sim, sempre

N/A (Não aplicável)

Q11

Grouping / Filter Analysis

11 - Quais os motivos que o levam a escolher as marcas de fornecedor às marcas de distribuidor?(pode seleccionar mais do que uma opção)

Shampoo

Produtos de melhor qualidade

Produtos em que confia

Ligação emocional à marca

Produtos mais baratos

Por causa da publicidade que viu na TV

Porque são produtos únicos no mercado

Porque são marcas com responsabilidade social

N/A (Não aplicável)

Q12

Grouping / Filter Analysis

12 - Assumindo que já comprou um produto de marca de distribuidor, como o avalia comparativamente com a sua marca de fornecedor favorita?

Shampoo

muito pior

pior

igual

melhor

muito melhor

N/A (Não aplicável)

Q13

Grouping / Filter Analysis

13 - Considera-se "fiel" a alguma marca das seguintes categorias?

Shampoo

Sim

Não

N/A (Não aplicável)

Q14

Grouping / Filter Analysis

14 - Para cada uma das categorias, indique para onde recai habitualmente a sua escolha.

Shampoo

Marca de Distribuidor

Marca de Fornecedor

Marcas de distribuição: Oportunidade ou Ameaça?

Q15 Grouping / Filter Analysis

Idade

- Menos de 18 anos
- 18 - 24
- 25 - 34
- 35 - 44
- 45 - 54
- Mais de 55

Q16 Grouping / Filter Analysis

Sexo

- Feminino
- Masculino

Q17 Grouping / Filter Analysis

Zona de Residência

- Grande Lisboa
- Grande Porto
- Coimbra
- Setúbal
- Algarve e Alentejo
- Other

Q18 Grouping / Filter Analysis

Profissão

- Trabalhador independente (empresário por conta própria)
- Trabalhador por conta de outro - função pública
- Trabalhador por conta de outro - sector privado
- Reformado
- Desempregado
- Other

Q19 Grouping / Filter Analysis

Habilitações literárias

- Inferior ao Ensino Secundário
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado/Doutoramento
- Other

Q20 Grouping / Filter Analysis

Estado civil

- Solteiro
- Casado
- União de facto
- Divorciado
- Viuvo
- Other

Q21 Grouping / Filter Analysis

Número de pessoas no agregado familiar

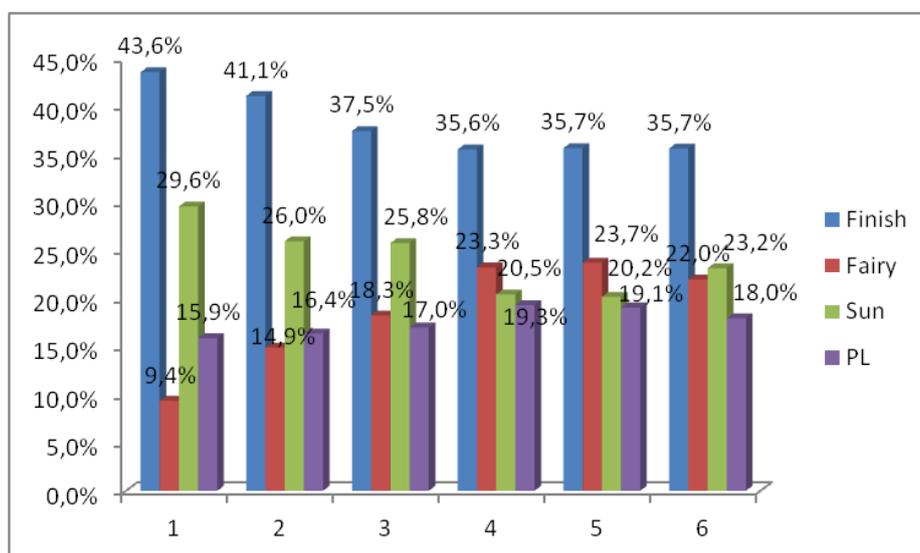
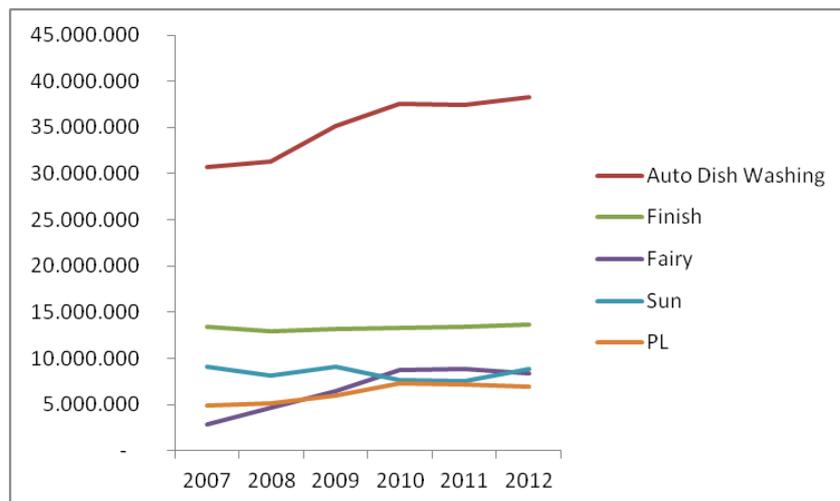
- 1
- 2
- 3
- 4
- Mais de 4

Q22 Grouping / Filter Analysis

Número de filhos no agregado familiar

- 0
- 1
- 2
- 3
- Mais de 3

Anexo 45 – Evolução vendas e QM em valor da categoria de detergentes para a máquina de lavar loiça (Nielsen 2012)



Anexo 46 – Diferencial de preço de venda ao público entre MDD e preço médio de marcas de fornecedores (Nielsen 2012)

| MS PL | Price Gap | | |
|----------------------------------|-----------|----------|----------|
| | Ano 2010 | Ano 2011 | Ano 2012 |
| CHAMPO (LT) | 151% | 118% | 120% |
| Cafés | 134% | 99% | 65% |
| CERVEJAS | 90% | 87% | 79% |
| AGUA MINERAL | 298% | 231% | 228% |
| IOGURTES | 74% | 66% | 62% |
| DETERGENTES ROUPA | 73% | 68% | 71% |
| CONGELADOS | 86% | 86% | 85% |
| COMIDA E ACESSORIOS PARA ANIMAIS | 278% | 285% | 251% |

Anexo 47 – Vendas em Valor e Volume, 2012, Total cosmética (Nielsen 2012)

TOTAL PORTUGAL + LIDL

| ms Value x000 | | | | | |
|---------------|--------|------|-------------|-------------|------|
| YTD 11 | YTD 12 | evol | 4 S 2011 52 | 4 S 2012 52 | evol |

| | | | | | |
|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
| 358.049 | 344.194 | -3,9% | 25.825 | 25.816 | -0,0% |
| 32,8 | 32,2 | -5,5% | 32,0 | 33,5 | +4,6% |
| 12,5 | 12,3 | -4,7% | 13,2 | 14,7 | +11,8% |
| 17,0 | 17,1 | -3,7% | 15,0 | 15,6 | +4,8% |
| 1,3 | 0,8 | -38,1% | 1,1 | 0,6 | -44,9% |
| 2,0 | 2,0 | -5,5% | 2,8 | 2,5 | -9,8% |
| 17,8 | 17,0 | -8,3% | 18,6 | 17,1 | -8,1% |
| 12,5 | 12,8 | -2,1% | 11,6 | 13,5 | +16,4% |
| 15,7 | 15,3 | -6,5% | 13,2 | 12,7 | -3,7% |
| 4,6 | 4,7 | -1,7% | 4,9 | 5,0 | +1,2% |
| 5,4 | 6,6 | +18,9% | 5,0 | 5,8 | +15,1% |
| 339.567 | 326.095 | -4,0% | 25.804 | 25.797 | -0,0% |
| 32,3 | 31,8 | -5,4% | 32,0 | 33,5 | +4,6% |
| 12,8 | 12,8 | -4,5% | 13,2 | 14,7 | +11,8% |
| 16,0 | 16,1 | -3,3% | 15,0 | 15,6 | +4,8% |
| 1,3 | 0,9 | -38,1% | 1,1 | 0,6 | -44,9% |
| 2,1 | 2,1 | -5,5% | 2,8 | 2,5 | -9,8% |
| 18,8 | 18,0 | -8,3% | 18,7 | 17,1 | -8,1% |
| 13,2 | 13,5 | -2,1% | 11,6 | 13,5 | +16,4% |
| 13,8 | 13,2 | -7,9% | 13,1 | 12,7 | -3,6% |
| 4,9 | 5,0 | -1,7% | 4,9 | 5,0 | +1,2% |
| 5,6 | 6,9 | +17,9% | 5,0 | 5,8 | +15,1% |

| | | | | | |
|---------|---------|--------|-------|--------|--------|
| 138.975 | 136.440 | -1,8% | 9.875 | 10.046 | +1,7% |
| 30,5 | 30,6 | -1,5% | 29,3 | 32,1 | +11,6% |
| 8,0 | 8,7 | +7,5% | 8,4 | 11,1 | +35,5% |
| 18,8 | 20,1 | -0,2% | 18,0 | 16,7 | +7,8% |
| 2,7 | 1,7 | -37,0% | 2,2 | 1,2 | -44,9% |
| 36,3 | 34,2 | -7,5% | 38,0 | 34,0 | -9,1% |
| 8,4 | 8,4 | -1,9% | 6,9 | 9,3 | +37,2% |
| 3,1 | 3,2 | +3,3% | 4,1 | 4,0 | -9,5% |
| 6,5 | 6,7 | +0,9% | 6,5 | 5,9 | -8,5% |
| 5,8 | 6,8 | +14,7% | 5,5 | 5,3 | -0,7% |

| ms Volume x000 | | | | | |
|----------------|--------|------|-------------|-------------|------|
| YTD 11 | YTD 12 | evol | 4 S 2011 52 | 4 S 2012 52 | evol |

| | | | | | |
|--------|--------|--------|-------|-------|--------|
| 88.543 | 84.297 | -4,8% | 6.176 | 6.122 | -0,9% |
| 25,5 | 24,7 | -7,8% | 25,0 | 25,8 | +2,2% |
| 7,9 | 7,6 | -8,3% | 8,3 | 9,0 | +7,3% |
| 15,8 | 15,7 | -5,5% | 14,7 | 15,3 | +2,7% |
| 0,8 | 0,5 | -30,1% | 0,7 | 0,4 | -43,4% |
| 1,0 | 0,9 | -15,3% | 1,3 | 1,1 | -12,9% |
| 16,4 | 15,3 | -11,1% | 16,7 | 15,2 | -9,9% |
| 13,7 | 13,1 | -8,9% | 12,2 | 13,4 | +8,8% |
| 14,0 | 13,8 | -5,8% | 13,6 | 13,4 | -1,9% |
| 3,9 | 3,8 | -7,3% | 4,1 | 4,0 | -1,9% |
| 14,6 | 17,1 | +11,1% | 13,8 | 15,1 | +8,9% |
| 86.913 | 82.743 | -4,8% | 6.173 | 6.119 | -0,9% |
| 25,3 | 24,5 | -7,8% | 25,0 | 25,8 | +2,2% |
| 8,0 | 7,7 | -8,3% | 8,3 | 9,0 | +7,3% |
| 15,5 | 15,4 | -5,4% | 14,7 | 15,3 | +2,7% |
| 0,8 | 0,5 | -30,1% | 0,7 | 0,4 | -43,4% |
| 1,0 | 0,9 | -15,3% | 1,3 | 1,1 | -12,9% |
| 16,7 | 15,6 | -11,1% | 16,7 | 15,2 | -9,9% |
| 14,0 | 13,4 | -8,9% | 12,2 | 13,4 | +8,8% |
| 13,2 | 13,1 | -5,8% | 13,5 | 13,4 | -1,9% |
| 4,0 | 3,9 | -7,3% | 4,1 | 4,0 | -1,9% |
| 14,9 | 17,3 | +10,9% | 13,8 | 15,1 | +8,8% |

| | | | | | |
|--------|--------|--------|-------|-------|--------|
| 39.040 | 37.081 | -5,0% | 2.681 | 2.553 | -4,7% |
| 30,3 | 30,5 | -4,3% | 29,1 | 32,2 | +5,3% |
| 7,5 | 7,6 | -4,3% | 7,7 | 9,0 | +11,6% |
| 21,2 | 22,0 | -1,8% | 20,1 | 22,4 | +5,6% |
| 1,5 | 1,0 | -38,5% | 1,2 | 0,7 | -42,9% |
| 31,5 | 29,6 | -10,9% | 32,0 | 29,8 | -11,2% |
| 7,2 | 6,6 | -13,1% | 6,2 | 6,8 | +5,9% |
| 4,0 | 4,1 | -2,5% | 5,4 | 5,2 | -9,1% |
| 5,7 | 5,7 | -8,2% | 5,8 | 5,3 | -13,6% |
| 11,6 | 12,9 | +5,2% | 11,1 | 10,2 | -13,2% |