

Análise e estratégia do lançamento de margarina *Imperial*

CLÁUDIA PATRÍCIA FERREIRA DA SILVA

Caso Pedagógico

Mestrado em Gestão

Orientador(a):
Prof.^a Doutora Hélia Gonçalves Pereira, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral
Outubro 2013

Análise e estratégia do lançamento de margarina *Imperial*

Cláudia Patrícia Ferreira da Silva

Agradecimentos

Existem várias pessoas às quais tenho de fazer uma menção especial na elaboração deste caso pedagógico.

Em primeiro lugar agradeço à Prof. Dra. Hélia Pereira, minha orientadora, sempre presente em todo o processo com amizade, boa disposição e pela forma fantástica como conseguiu que tivesse chegado ao final deste projeto tão satisfeita e realizada.

Ao meu marido, sempre ao meu lado nas longas noites de pesquisa e de escrita e pelo apoio incondicional.

A todos os meus amigos e família que me acompanharam ao longo destes seis meses, sempre tão atentos e interessados nos últimos desenvolvimentos do caso pedagógico.

A todos os professores e turma de Mestrado em Gestão (MXGE III) 2012/2013 do INDEG pelo companheirismo, espírito de equipa e que foram cruciais para que chegasse ao tema que aqui se apresenta de seguida.

Não poderia terminar sem deixar os meus mais sinceros agradecimentos à Unilever, nomeadamente ao Departamento de estudos de mercado na figura de Sónia Leitão Pereira, à minha equipa e aos meus chefes, João Vale e Bruno Almeida, pela abertura na partilha de todos os dados sobre o tema e pelo interesse sempre demonstrado. A todos muito obrigada.

Índice

1. Sumário	8
Abstract	
2. Caso	12
2.1. Apresentação do Problema	12
2.2. Enquadramento	12
2.2.1 - Contexto macro económico – Europa	12
2.2.2- Contexto macro económico – Portugal	13
2.2.3- O mercado de FMCG	15
2.2.4- O mercado de FMCG – Foods	17
2.2.4.1 – Análise competitiva	19
2.3. Caracterização da organização – Unilever	20
2.3.1 – Evolução sumária	20
2.3.2 – Unilever – categoria de Foods	22
2.3.3 – Unilever – categoria de Foods Imperial	23
2.3.3.1- A vantagem competitiva de Imperial	24
2.3.3.2 – Porquê uma marca?	25
2.3.4 – Concorrência	28
2.3.5 - O mercado de atuação	29
2.3.6 – Consumidores	29
2.3.7 – Preço	34
2.3.8 – Comunicação	35
3. Questões	36
4. Nota pedagógica	37
4.1- Público-alvo do Caso	37
4.2- Objetivos Pedagógicos	37
4.3 - Revisão de literatura	37
4.3.1- As marcas de distribuição	38
4.3.1.1- Evolução	38
4.3.2- Estratégia das marcas próprias	39
4.3.3- Marcas de distribuição vs. marca de fabricante	47
4.3.4- Marcas de fabricante	51

4.3.4.1- Evolução	51
4.3.4.2- Estratégia	52
4.3.5- Marcas de fabricante que substituem marcas de distribuição	53
4.3.6- Exemplo mercado cervejas	56
4.3.7- Co-petição marcas/retalhistas	57
4.4- Ferramentas de análise	58
4.5- Plano de animação	59
4.6- Questões de animação	60
4.7- Resposta às questões	61
4.8- Slides de resolução	74
5. Ilacões do caso para a Gestão	77
5. Bibliografia	80

Índice de gráficos e figuras

Gráfico 1. Reação ao aumento dos preços dos alimentos (2013)	13
Gráfico 2. Índice de confiança (2º trimestre 2013)	13
Gráfico 3. Nível de desemprego (2º trimestre 2013)	14
Gráfico 4. Previsão da função consumo 2013	14
Gráfico 5. Evolução em volume dos setores FMCG, moda e combustíveis	15
Gráfico 6. Evolução do mercado de grande consumo	15
Gráfico 7. Variação vendas em valor marcas próprias e marcas de fabricantes	16
Gráfico 8. Análise dos canais	17
Gráfico 9. Variação vendas em valor marcas próprias e marcas de fabricantes	17
Gráfico 10. Quota em valor marcas próprias Alimentação	18
Gráfico 11. Variação quadrissemanal das marcas próprias em FMCG	19
Gráfico 12. Divisão do mercado de FMCG pelas várias insígnias	29
Gráfico 13. Divisão do mercado de cremes vegetais para cozinhar	34
Gráfico 14. Evolução da quota de mercado de marcas próprias (% valor)	39
Gráfico 15. O mercado de azeite	62
Gráfico 16. Quota de mercado em valor de marcas próprias	65
Gráfico 17. Vendas em volume e valor mercado margarinas culinárias (hipers+supers).	68

Gráfico 18. Peso volume total cooking mercado e Unilever (hipers + supers)	68
Gráfico 19. Quota de mercado em valor de margarinas culinárias (total Portugal)	69
Gráfico 20. Quota de mercado em valor Unilever após lançamento de Imperial (hipers + supers)	72
Gráfico 21. Quota de mercado em valor Vaqueiro 1kg (hipers + supers)	72
Figura 1. Divisão do mercado de cremes vegetais e manteigas	20
Figura 2. As várias marcas presentes em cada área de negócio	21
Figura 3. Orientação Estratégica Unilever Jerónimo Martins – VISÃO, VALORES, MISSÃO e ESTRATÉGIA	22
Figura 4. Marcas adormecidas	23
Figura 5. Capacidades dinâmicas	25
Figura 6. Atenção dos consumidores à comunicação das marcas	26
Figura 7. Oferta de marca própria de margarinas culinárias nas principais insígnias	27
Figura 8. Fatores que mais preocupam os portugueses em tempos de crise	30
Figura 9. % de evolução e % de contribuição em volume – 2012 vs. 2011 – nas principais categorias de FMCG	31
Figura 10. Foco no básico 1º trimestre 2013	31
Figura 11. % Nível de atenção que os consumidores prestam à comunicação das marcas das seguintes categorias	31
Figura 12. Decisão de compra do consumidor	33
Figura 13. Creme vegetal para cozinhar Imperial, sucedâneo da marca própria Continente	34
Figura 14. Escada de preços mercado de cremes vegetais para cozinhar	35
Figura 15. Presença em folheto de Imperial margarina culinária	36
Figura 16. <i>Demand creation cycle</i>	42
Figura 17. Exemplo de imitações próprias	44
Figura 18. Os quatro tipos de marcas	47
Figura 19. Ciclo de sortido eficiente	56
Figura 20. Marcas de fabricante que substituem marcas próprias – exemplo cervejas	56
Figura 21. Criação de valor de inovação	58
Figura 22. Porque precisam as marcas dos retalhistas e vice-versa	58
Figura 23. Processo de transformação e ajustamento do consumidor	63

Figura 24. Marketing Mix Imperial.....	70
Figura 25. Marca exclusiva Carrocel, que substitui marca própria do Pingo Doce	74

Índice de Anexos

Anexo 1. Principais categorias de FMCG	85
Anexo 2. Evolução das categorias de Foods no mercado de FMCG	86
Anexo 3. <i>Portfolio</i> margarinas e cremes vegetais para barrar Unilever	87
Anexo 4. Top 20 anunciantes	88
Anexo 5. Exemplos de gamas económicas	89
Anexo 6. Exemplos de comunicação da Sonae em media	90
Anexo 7. Concorrência das marcas de distribuição em 27 categorias	91
Anexo 8. Quota de mercado e vendas em valor cervejas	92
Anexo 9. Marcas próprias com preço menos competitivo, o que impacta o consumo	93
Anexo 10. Crescimento do mercado alimentar em valor nas últimas 12 semanas (semana 32)	94

1. Sumário

As marcas próprias já não são simples produtos com rótulos minimalistas e cujo único benefício percebido é o fator preço. São hoje verdadeiras marcas trabalhadas pelos retalhistas tal como as grandes multinacionais tratam as suas marcas, com o benefício de estarem sempre a passar uma única marca – Continente, Pingo Doce, Intermarché – funcionando como *halo effect* para a empresa. As marcas de fabricante têm, assim, como principal desafio a procura da atenção dos consumidores, tendo de justificar em que medida oferecem mais benefícios ao consumidor. É exatamente para perceber como tem evoluído esta temática que se começa por fazer um enquadramento à situação económica da Europa e do país, um cenário negativo que acaba por ajudar à proliferação de marcas de baixo preço, seguindo-se a caracterização do mercado de atuação, FMCG (*fast moving consumer goods*) e do consumidor face a toda esta transformação do poder e hábitos de compra, sempre alerta para todo o tipo de promoções e tendo o preço como principal driver de decisão.

São muitas as referências às propostas de baixo preço dos fabricantes. São as marcas próprias, marcas de distribuição, MDD, marcas brancas entre outras. Mas por mais nomes que tenham a verdade é que são indiscutivelmente a principal concorrente das marcas de fabricantes tidas desde sempre como líderes. E é aqui que reside o principal desafio para estas: como fazer face ao crescimento das marcas próprias numa perspetiva de longo prazo, que não implique um esforço excessivo em promoções. E a resposta que aqui é dada é que a oferta de uma marca de fabricante de baixo preço, oferecida exclusivamente a um retalhista de maior dimensão pode ser uma alternativa de sucesso nestes casos. Serve também de mote para uma exploração aprofundada desta matéria uma vez que ainda é algo relativamente novo e pouco escrito.

Esta é a grande temática que serve de base ao presente caso pedagógico, de que forma podem as marcas de fabricante estabelecer uma parceria com os principais retalhistas, oferecendo marcas exclusivas que substituem a marca própria na expectativa de ambos recolherem proveitos da mesma. O fabricante consegue oferecer uma marca exclusiva de baixo preço e ter uma proposta mais abrangente na escada de preços, deixando assim de sacrificar as marcas existentes. O retalhista deixa o ónus de gestão da marca de baixo preço no fabricante. Será esta uma estratégia de futuro? Porque não?

“If you look beneath the economic cycle will see trends, currents, in customer behavior. If you can position your business to capture those fast currents, it will give you growth. (...) Ultimately, for any business, sticking close to your customer and tracking their needs is where growth will come from”

Sir *Terry Leahy* ex-CEO TESCO (CLab 2013)

Palavras-chave: Marca própria; Marca de fabricante; produtos de grande consumo; *foods*.

JEL Classification System: M21 - Business Economics; M31 – Marketing

Abstract

Private labels are no longer just a basic product, with a clean label which the only perceived benefit is low price. Today, private labels are really brands, worked by retailers the same way as multinationals, with the on top benefit of communicating only one brand – Continente, Pingo Doce, Intermarché – working as halo effect for the company. Manufacturer brands have as the main challenge the demand of grabbing consumer's attention, having to justify which differentiation they can offer to consumer. And to deeply understand how this thematic has been evolving it's important to do a framework to the economic situation in Europe and particularly in Portugal – a negative scenario which helps explaining the proliferation of economic brands – followed by a description of the market, FMCG (*fast moving consumer goods*), and the consumer that faces all this transformation of buying habits, always aware of all types of promotions and having price as the main purchasing driver.

There are lots of references for low cost propositions. They are own labels, private labels, distribution brands, etc. Even with all this names the truth is that they are undoubtedly the main competitor of manufacturer brands, always known for their leadership in the market. And here is where the main challenge lies for those: how to face the growth of private label in a long term perspective, without implying an excessive effort in price promotions. And the answer given here is that the offer of a low cost manufacturer brand, offered exclusively to a major customer can be a successful alternative. It's also a challenge for a deeper research in this thematic since it's a relatively new area of investigation.

This is the main topic that underlies this teaching case, in which way can manufacturer brands establish a partnership with main retailers chains, offering exclusive brands that substitute's its private label, with the expectation of a win win partnership. The manufacturer can offer an exclusive low price brand and have a wider range of offer in price ladder, with the possibility of less promotional sacrifice in their existing brands. The retailer puts the onus of brand management in manufacturer's hands. Can this be a strategy for the future? Why not?

“If you look beneath the economic cycle will see trends, currents, in customer behavior. If you can position your business to capture those fast currents, it will give you growth. (...) Ultimately, for any business, sticking close to your customer and tracking their needs is where growth will come from”

Sir *Terry Leahy* ex-CEO TESCO (CLab 2013)

Keywords: Private label, manufacturer brand, FMCG; foods

JEL Classification System: M21 - Business Economics; M31 – Marketing

2. Caso

2.1. Apresentação do Problema

O tema proposto para o caso pedagógico será a análise e estratégia do lançamento de margarina *Imperial*. Para isso importa olhar para a temática das marcas próprias no mercado de *fast moving consumer goods* – FMCG - a sua evolução, o “confronto contínuo” com as marcas de fabricantes e que estratégias têm vindo a desenvolver enquadradas no contexto socioeconómico existente. Deste caso deriva uma questão muito relevante neste enquadramento que é: “ Serão as marcas de fabricante de baixo preço uma alternativa ao crescimento de marca própria no mercado de FMCG”, à qual se procurará dar resposta adequada.

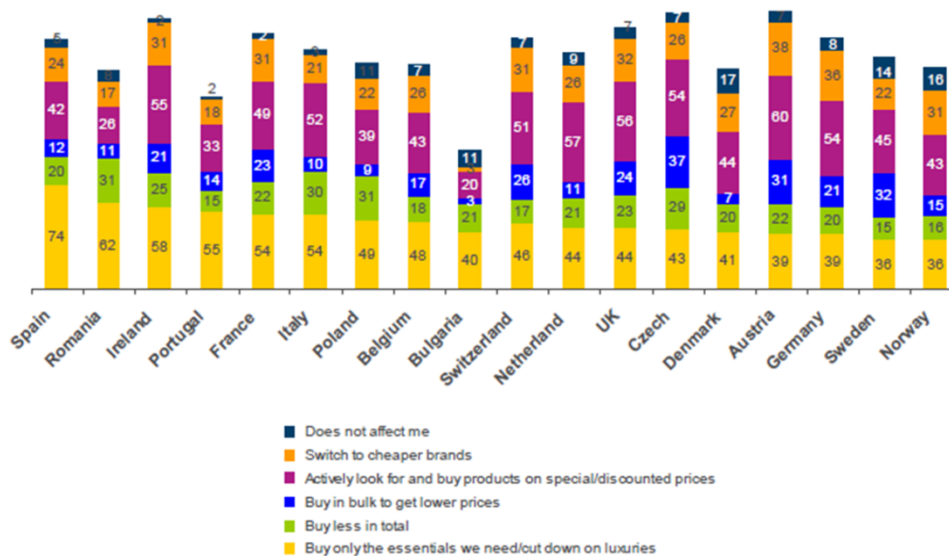
O caso visa analisar a origem desta estratégia de lançamento de marcas de fabricante de baixo preço em substituição de marcas próprias. Utilizando o exemplo prático do lançamento da margarina *Imperial*, perceber se poderá ser ou não uma porta de partida para mais marcas do *portfolio* Unilever? Outro dos objetivos deste caso é analisar criticamente se esta via poderá ser, ou não, uma alternativa das marcas de fabricante fazerem face ao crescimento das marcas próprias, oferecendo ao consumidor marcas de baixo preço, em substituição das marcas próprias. Os fabricantes podem, assim, manter as suas marcas, sem terem de sacrificar margem para estarem presentes nas cada vez mais frequentes campanhas promocionais.

2.2. Enquadramento

2.2.1 - Contexto macro económico – europa

Por toda a europa o cenário constante de crise económica faz com que os desejos dos consumidores se fossem alterando no decurso dos últimos anos – desde os “novos pobres” até à classe média cada vez mais insegura e oprimida. Em 2010, 115 milhões de pessoas ou 23,4% da população da europa dos 27 estão em risco de pobreza ou exclusão social. (Eurostat, 2012, in Unilever (2012)). Por toda a europa, os consumidores têm uma posição similar no que toca aos gastos: reduzem em bens que consideram supérfluos e procuram ativamente produtos com desconto/ mais baratos nas categorias essenciais, ou seja, na alimentação como se pode verificar no gráfico 1.

Gráfico 1. Reação ao aumento dos preços dos alimentos (2013)

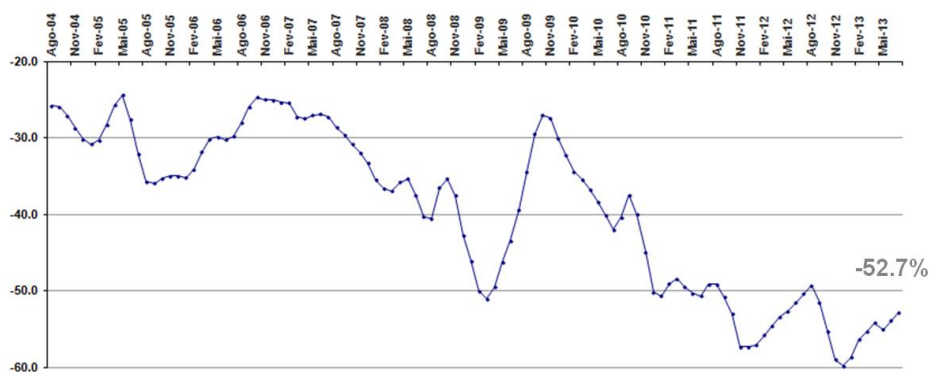


Fonte: Unilever (2013)

2.2.2- Contexto macro económico – Portugal

A tendência em Portugal assemelha-se em tudo aos países mediterrânicos que enfrentam graves problemas de austeridade, com um impacto imediato no dinheiro disponível da população e consequente influência no consumo privado. Olhando para dois dos principais indicadores da situação macro económica do país denota-se esta mesma situação: por um lado, o índice de confiança, com valores superiores a 50% no segundo trimestre do ano. Não pode deixar de se mencionar, no entanto, a melhoria progressiva desde o início do ano (gráfico 2).

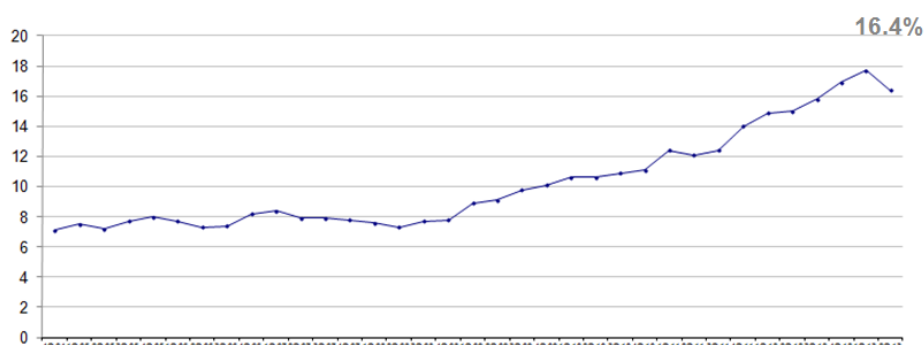
Gráfico 2. Índice de confiança (2º trimestre 2013)



Fonte: INE, citado por Unilever (2013)

Por outro lado, o desemprego, principal indicador que está intimamente ligado ao consumo privado regista -4.1% no 1º trimestre (www.conhecercrise.com) com valores nunca vistos e francamente superiores à média europeia 11.4% (europa 27) para 17.7% no primeiro trimestre do ano. No segundo trimestre nota-se a habitual melhoria nos dados em virtude do pico de sazonalidade ligado ao turismo (veja-se gráfico 3).

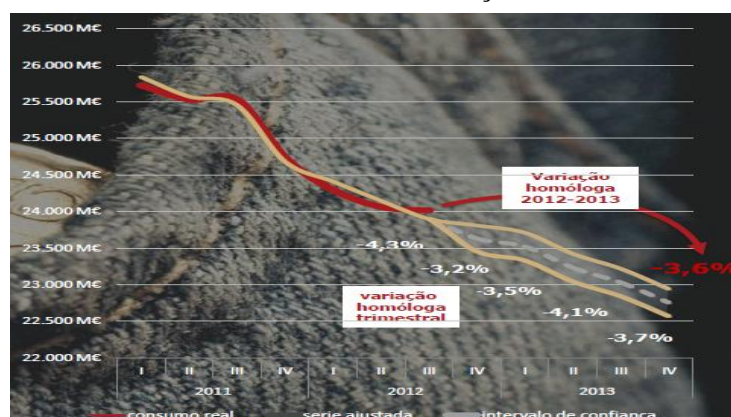
Gráfico 3. Nível de desemprego (2º trimestre 2013)



Fonte: INE, citado por Unilever (2013)

Estes dois últimos indicadores culminam com os dados na quebra do consumo privado, na ordem dos 3,6%. Face aos exercícios anteriores, esta previsão marca um sucessivo agravamento, ao longo do ano, do ritmo de crescimento. O ajustamento no consumo, face a 2008, alcançará no final de 2013, uma quebra acumulada de -12,8% em volume e de -6,3% em termos de convergência na UE15 (de 82,2% para 75,9%) como expressa o gráfico 4. (Clab, citado por Unilever, 2013)

Gráfico 4. Previsão da função consumo 2013

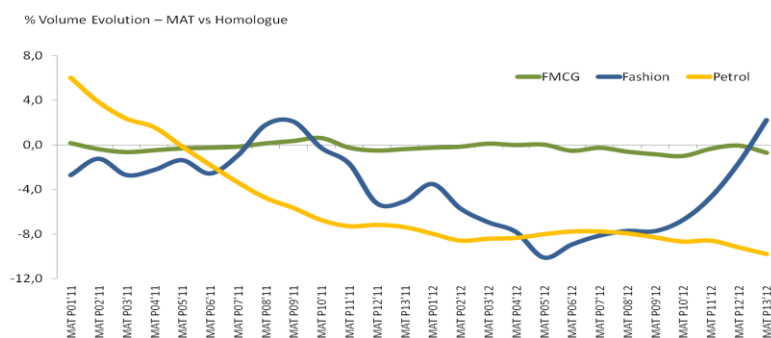


Fonte: Clab, citado por Unilever (2013)

2.2.3- O mercado de FMCG

O contexto socioeconómico que se abate sobre o país leva a que o consumidor tenha menos dinheiro disponível influenciando, desde logo, o consumo nos principais mercados. Os combustíveis, muito por via dos aumentos consecutivos, são o mercado que regista um decréscimo mais acentuado desde 2011. A grande conclusão visível no gráfico 5 é que os cortes feitos pelos portugueses são sim em categorias consideradas mais supérfluas, como a roupa ou os combustíveis e menos em bens considerados ainda essenciais. Daí se denota o facto de o mercado de FMCG (*fast moving consumers goods*) não ter sido afetado no mesmo nível das outras categorias referidas.

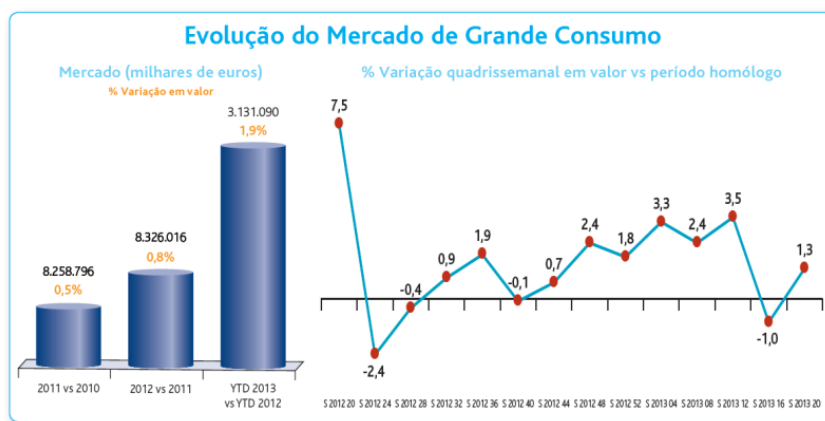
Gráfico 5. Evolução em volume dos setores FMCG, moda e combustíveis



Fonte: Kantar Worldpanel Portugal (2012)

Olhando agora em detalhe para o mercado de FMCG importa perceber em profundidade a sua evolução e as categorias mais ou menos afetadas pelo contexto sócio- económico mais desfavorável. Vê-se que o mercado tem evoluído de forma positiva desde 2010, sendo que no acumulado do primeiro semestre de 2013 o crescimento está já com uma tendência mais positiva, como ilustra o gráfico 6.

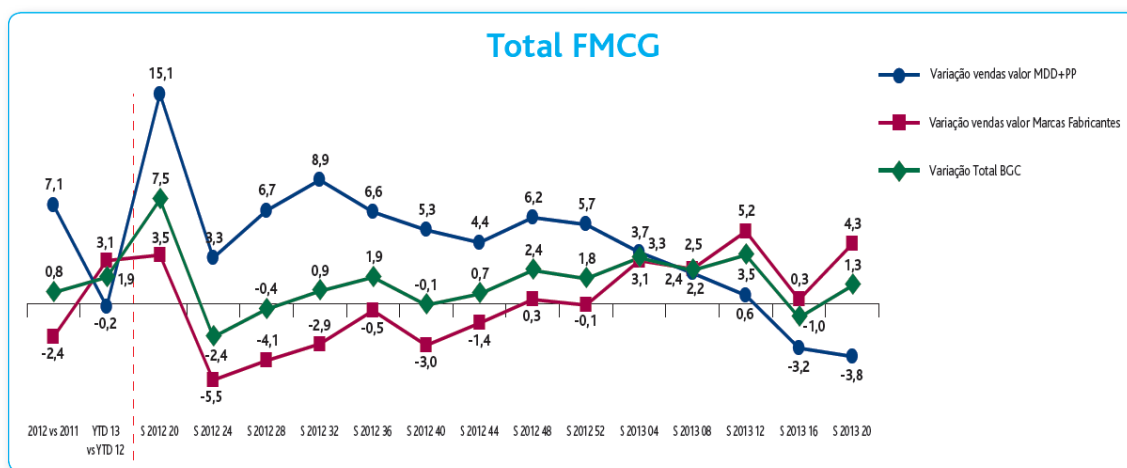
Gráfico 6. Evolução do mercado de grande consumo



Fonte: Nielsen (2013)

Decompondo este crescimento de 1.3pp na última quadrissemana disponível, verifica-se uma tendência que apenas ficou explícita no início do ano de 2013. Trata-se pois de um decréscimo das vendas em valor das marcas próprias e primeiro preço (-3,8pp), tendo sido compensado pelo crescimento das marcas de fabricante (+4,3pp) presente no gráfico 7.

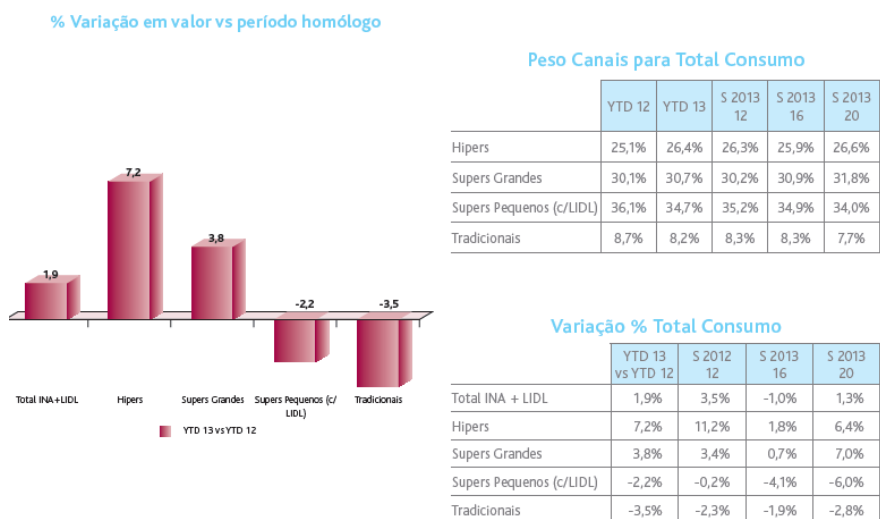
Gráfico 7. Variação vendas em valor marcas próprias e marcas de fabricantes



Fonte: Nielsen (2013)

Olhando para os canais de venda no mercado de FMCG, presentes no gráfico 8, percebe-se que o canal mais importante é o dos supermercados pequenos, em que segundo a Nielsen se incluem insígnias como Minipreço e Lidl, que perdem 2.2% versus o período homólogo. O canal que regista maior crescimento é o dos hipermercados, com +7.2%. Neste canal encontram-se insígnias como o Continente ou os hipermercados do Pingo Doce. Esta tipologia de loja caracteriza-se por apresentar no mesmo local uma grande variedade e diversidade de produtos, marcas e serviços; horário alargado e ajustado às necessidades do consumidor. (Verdades, 2011)

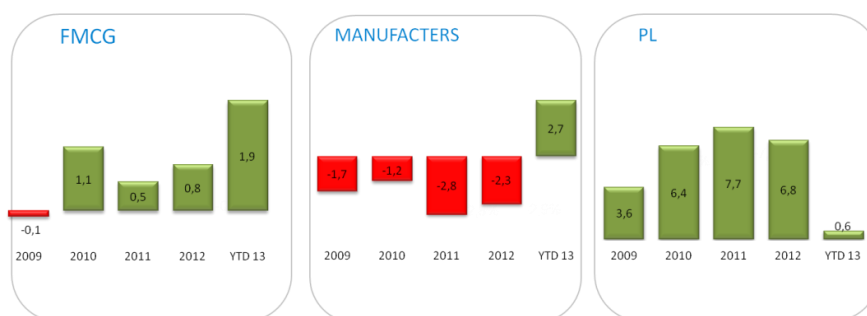
Gráfico 8. Análise dos canais



Fonte: Nielsen (2013)

Depois de anos de crescimento consecutivo como ilustrado no gráfico 9 - e em reforço do citado no gráfico 7- o número altera-se profundamente no primeiro semestre de 2013, com um crescimento quase que residual, invertendo completamente a tendência com as marcas de fabricante. Este é um dado novo, que não se registava desde 2009 e que importa perceber quais os principais fatores que contribuíram para este cenário.

Gráfico 9. Variação vendas em valor marcas próprias e marcas de fabricantes



Fonte: Nielsen (2013)

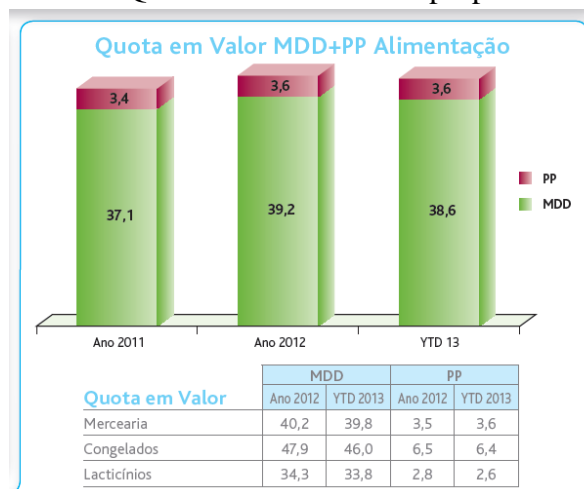
2.2.4- O mercado de FMCG - Foods

Das várias categorias representadas em FMCG – Alimentação, Bebidas, Higiene do Lar e Higiene Caseira (vide Anexo 1) apenas a categoria de *Foods* conseguiu crescer em 2012. É neste mercado que as marcas próprias têm um maior destaque, representando 42,8% das vendas totais em valor. Ao analisar as várias categorias consideradas dentro de *Foods*, denota-se que o crescimento advém essencialmente de mercearia, que representa 36% deste mercado, mais uma vez por via das marcas próprias e de 1º preço, como explícito no anexo 2. É no

mercado de *Foods* que se encontram igualmente as marcas de distribuição mais fortes com oito das categorias que estão no Top 10 com mais peso. (<http://kantarworldpanelportugal.com/?p=721>)

As maiores categorias dentro de *Foods* - mercearia, congelados e laticínios - sofreram todas um decréscimo da quota de mercado de marcas próprias em valor de -0,4pp, -1,9pp e -0,5 respetivamente no YTD (*year to date*) de 2013 comparativamente ao ano de 2012, como se verifica no gráfico 10.

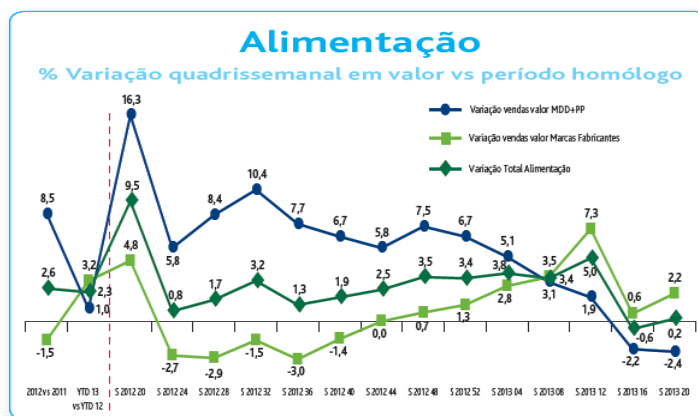
Gráfico 10. Quota em valor marcas próprias Alimentação



Fonte: Nielsen (2013)

Olhando agora para a variação quadrissemanal em valor vs o período homólogo deste mercado (Gráfico 11) verifica-se que o período de 20 de maio a 16 de junho foi a melhor para as marcas de fabricante, com a área alimentar a registar o maior crescimento desde o início do ano, com um aumento das vendas em valor em 7.3% face ao período homólogo e muito acima do crescimento de apenas 1.9% das marcas próprias. (Revista Grande Consumo nº22 Julho/Agosto 2013) Nos dois períodos seguintes, apesar do crescimento das marcas de fabricante não ter sido tão elevado continuou a registar uma boa performance face às marcas próprias.

Gráfico 11. Variação quadrissemanal das marcas próprias em FMCG



Fonte: Nielsen (2013)

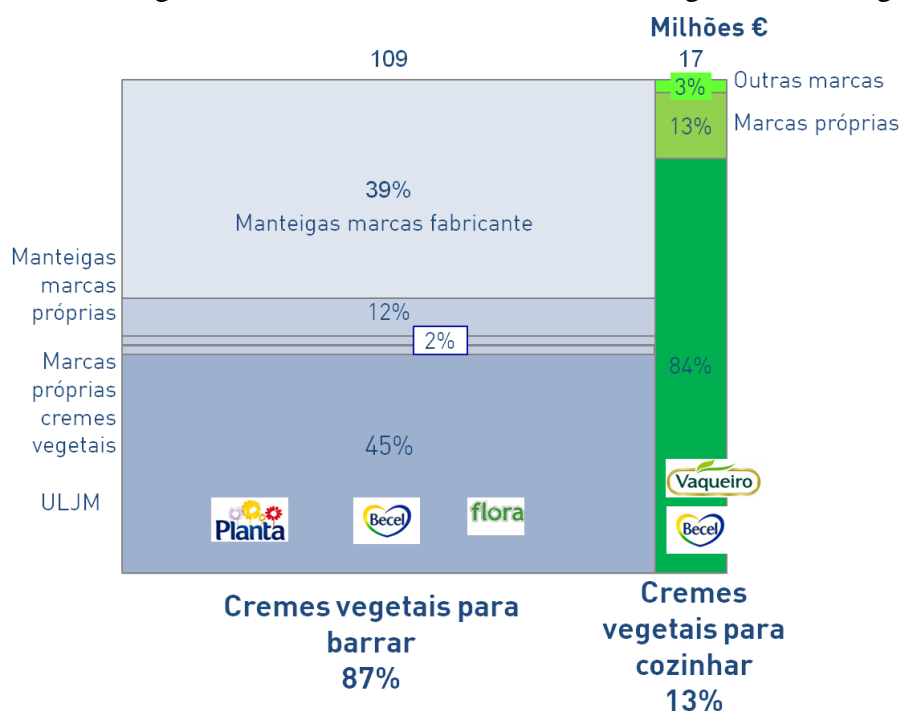
Mas a que se deverá este fenómeno de inversão de tendência, levando a que menos consumidores optem pelas marcas próprias em detrimento das marcas de fabricante? Segundo um estudo da *Kantar worlpanel Shopper & Retail Trends* 1º trimestre de 2013, existem três indicadores que respondem a esta tendência:

- 1- As pessoas que já estavam mais propensas ao uso de marca própria foram as que mais reduziram o consumo;
- 2- Alguns dos distritos que mais reduziram consumo eram os que mais compravam marcas próprias;
- 3- As promoções começaram a ser feitas com mais intensidade nas marcas de fabricante, que estando promovidas reduzem substancialmente o *gap* para as marcas de distribuição. São feitas com uma frequência superior aos anos anteriores e passam a ser o driver do *shopper*.

2.2.4.1 - Análise competitiva

A categoria em que se inserem as marcas Becel, Planta, Flora e Vaqueiro é caracterizada pela organização dentro do mercado de cremes vegetais para barrar e cozinhar e manteigas, um mercado com vendas em valor acima dos 100 milhões de euros com uma divisão ilustrada na Figura 1.

Figura 1. Divisão do mercado de cremes vegetais e manteigas



Fonte: Nielsen 2012

2.3 – Caracterização da organização – Unilever

2.3.1 – Evolução sumária

A Unilever Jerónimo Martins resulta de uma *joint venture* entre a Unilever e a Jerónimo Martins, constituída em Agosto de 1949.

Desta parceria nasceram as empresas Fima (produtos alimentares), LeverElida (produtos de higiene caseira e cuidado pessoal) e Olá. Desde então foram várias as aquisições (*Bestfoods*) e alienações (Panduave, Iglo) de negócios em várias áreas até que em Janeiro de 2007 é feita uma fusão entre as três companhias referidas anteriormente numa só, a Unilever Jerónimo Martins.

A Unilever Jerónimo Martins (ULJM) possui actualmente 4 unidades produtivas localizadas em Sacavém e Santa Iria da Azóia, envolvendo tecnologias como: gelados, cremes para barrar, caldos, detergentes líquidos e sólidos e produtos de higiene pessoal.

A solidez desta organização está patente na posição que detém em Portugal, com uma facturação anual superior a 367 milhões de euros, a quarta maior empresa de bens de grande consumo e empregadora de mais de 800 colaboradores, desde operadores fabris a diretores de unidade de negócio.

Esta empresa caracteriza-se por ser a quarta maior empresa de FMCG em Portugal, assumindo posições de liderança em 78% das categorias em que opera, com marcas bem conhecidas de todos os portugueses como ilustra a figura 2.

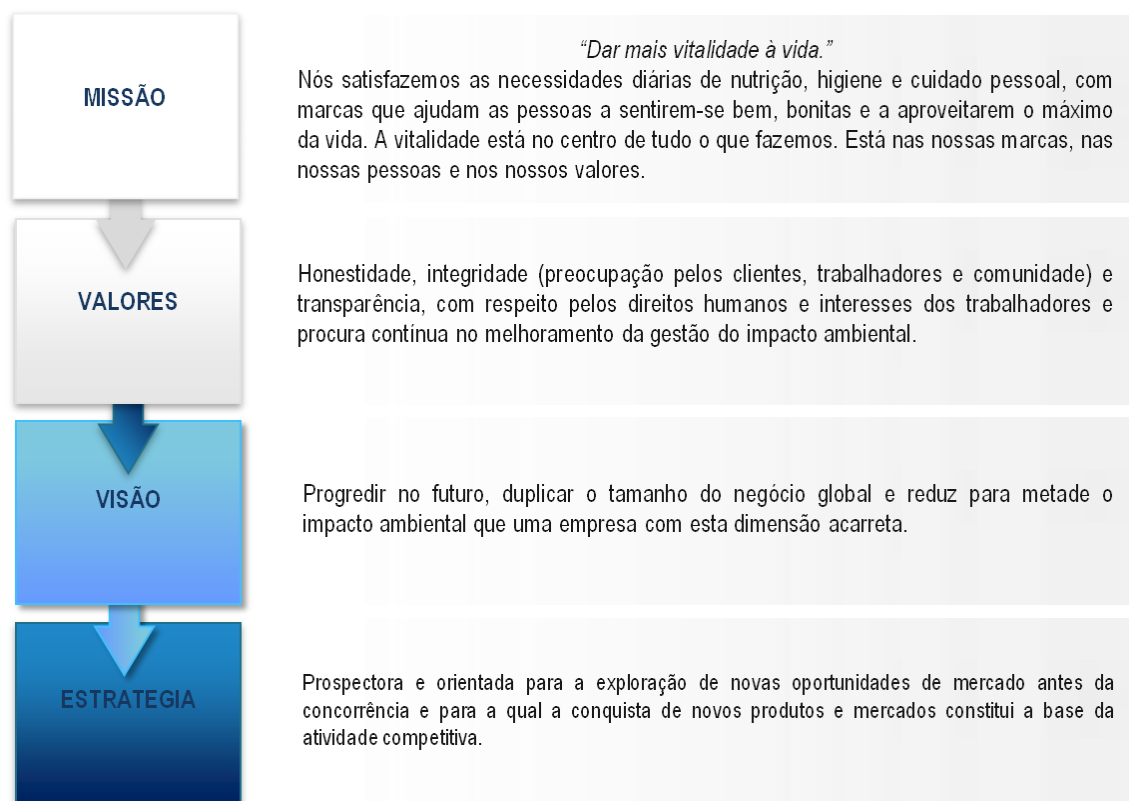
Figura 2. As várias marcas presentes em cada área de negócio



Fonte: Elaboração própria

As orientações estratégicas da organização estão bem patentes na forma de atuação da mesma e são igualmente enraizados numa cultura de crescimento. Daí que a visão seja neste momento “Duplicar a dimensão do negócio até 2020 mantendo a pegada ecológica”. Esta visão deverá estar presente em todas as iniciativas desde a otimização de linhas produtivas nas várias fábricas, a forma como os produtos são armazenados e transportados até à procura de uma origem sustentável das várias matérias-primas. O lançamento da margarina Imperial acaba por responder à visão de crescimento, com alternativas competitivas nunca antes equacionadas com um reduzido impacto no fabrico, uma vez que a capacidade produtiva já se encontra instalada. Quando foi comunicada esta mudança contou-se essencialmente com as pessoas como principais agentes da mudança mas também com a cultura já enraizada na empresa e a verdade é que toda a gente assumiu o compromisso de tornar esta visão realidade.

Figura 3. Orientação Estratégica Unilever Jerónimo Martins – VISÃO, VALORES, MISSÃO e ESTRATÉGIA



Fonte: Unilever (2013)

2.3.2 – Unilever – categoria de *Foods*

Dentro da categoria de *Foods*, encontram-se algumas das mais icónicas reconhecidas pelos consumidores portugueses entre as quais se destacam Olá, Lipton, Knorr, Becel, Planta e Vaqueiro.

No mercado de cremes vegetais para barrar a Unilever tem uma quota de 45% em valor, aproximadamente metade do mercado que divide com manteigas. Esta situação é bastante díspar se se olhar para a categoria de cremes vegetais para cozinhar, em que Vaqueiro, marca com 87 anos (www.vaqueiro.pt) tem uma posição na ordem dos 70% de quota de mercado que divide apenas com mais dois *players* – Becel e marcas próprias, com um visual bastante simplificado com a proposta única de oferecer uma opção mais económica ao consumidor. No anexo 3 encontra-se o *portfolio* completo da categoria de margarinas de culinária e cremes vegetais para barrar da Unilever Jerónimo Martins.

2.3.3 – Unilever – categoria de Foods – Imperial

Sendo a Unilever uma empresa de marcas, a maioria existente mas muitas outras já descontinuadas ou simplesmente adormecidas que continuam a estar registadas em nome da empresa e que os membros mais recentes da organização não se lembram sequer de as ouvir. Um dia, o diretor de vendas de foods decidiu pedir ao departamento fiscal a lista com todas as marcas adormecidas registadas em nome da empresa. “Imperial parece-me bem”, refere o responsável de vendas. Desde sempre o nome da marca dá ao produto a sua identidade *core*. Será a âncora da imagem da marca e não pode ser alterada facilmente (Kohli *et al.* 2007) Em reunião com o departamento de marketing é exposta a ideia de lançar uma marca no universo de cremes vegetais para culinária com um objetivo claro: substituir a oferta de marca de distribuição na principal insígnia de retalho – o Continente. Esta insígnia foi a primeira escolha, quer pela dimensão, quer pela quota de mercado que apresenta em marcas próprias (transversal às várias categorias de FMCG) (Kantar (2011)).

Mas o que caracteriza então estas marcas adormecidas?

Enquanto as equipas de marcas estão preocupadas com as que se encontram em utilização, reavivar marcas pode ser rentável para a empresa. Mas a melhor forma de o fazer depende do estado em que estas se encontram (Horwitz *et al.* 2005) Podem as marcas ser revitalizadas? Sim, caso se segmentem as preferências dos consumidores, traçando um perfil da marca que contenha atributos e valores únicos e que revelem o fator preço e um *packaging* atrativo (Palmer 1999, citado por Bellman, 2004).

Figura 4. Marcas adormecidas



Fonte: <http://www.managingip.com/Article/1255045/How-to-wake-up-your-dormant-trade-marks.html>

Estas marcas adormecidas, como o caso de Imperial são do conhecimento do público? A marca Imperial é uma abreviatura do nome originalmente registado: Fábrica Imperial de Margarinas, o primeiro nome da fábrica FIMA, em Santa Iria da Azóia, Loures. E esta componente histórica e portuguesa poderá ter estado na origem da eleição deste nome para o

lançamento da nova margarina. Talvez porque o “velho” se tenha tornado o novo “clássico” e o clássico se tenha tornado “cool”. A menos que centenas de diferentes marketers estejam errados a conclusão é que aparentemente o revivalismo das marcas funciona. Este é válido enquanto mecanismo de ajuda ao marketer a reduzir o risco e a estar um passo à frente de novo conceitos de marca. Quer este reavive um slogan antigo ou traga o nome da marca de volta ao mercado a essência da efetividade do revivalismo é: Se resultou uma vez, pode resultar novamente (Earle, 2004) E talvez uma avó/ bisavó numa ida ao supermercado reconheça da sua infância a marca de ou margarina da Fábrica Imperial de margarinas ou pelo menos através do nome poderá haver algo que a remeta para um produto de qualidade (ou assim acredita o marketer).

2.3.3.1 A vantagem competitiva de Imperial

As capacidades, recursos e competências de uma multinacional como a Unilever geram a vantagem competitiva no lançamento de Imperial, e porque se considera que este lançamento trará uma **vantagem competitiva**. É uma **competência específica** cujo *know-how* dá uma vantagem sobre os concorrentes:

- Custos reduzidos de produção (uma vez que o produto será feito na mesma fábrica onde é produzido Vaqueiro, tendo assim uma capacidades instalada);
- Capacidade de manter uma quota de mercado dominante (Vaqueiro e Becel detêm uma quota de mercado de mais de 80%);
- Qualidade de bens e serviços comercializados (a colocação do logo Unilever confere o standard transmitido pela empresa em todas as suas marcas)
- Capacidade de inovação (flexibilidade de uma equipa de Pesquisa & Desenvolvimento local, flexibilizando assim o processo. (Unilever, 2013)

É uma adaptação ao mercado, traduzindo assim uma forte capacidade de adaptação da empresa às necessidades do mercado, face aos seus concorrentes. (Lindon *et al.*, 2011)

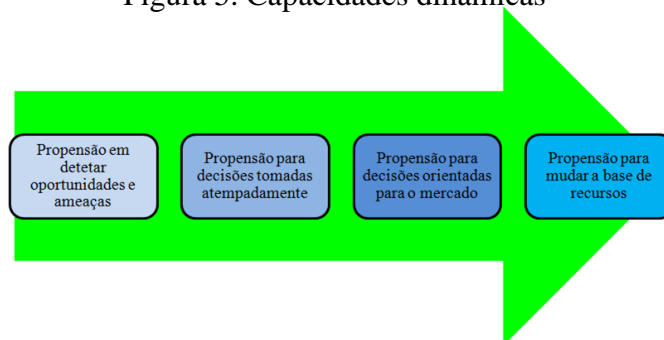
Segundo Oliveira e Machado (2003) citado por Piato et al 2008 a pressão do ambiente externo (competição e abertura do mercado global), o impacto da inovação tecnológica e mudanças no mercado motivaram a diferenciação das estratégias de comercialização dos distribuidores.

E foi precisamente devido a esta pressão do ambiente externo, caracterizado pela alteração do comportamento do consumidor, ou seja, uma profunda alteração nos indicadores económicos/ demográficos com uma recessão económica que limita fortemente o consumo privado

(abordados já no ponto 2.2.2) e os sociais/ culturais com os consumidores a estarem cada vez mais atentos a promoções, descontos de preços e a marcas próprias (abordados em maior detalhe no ponto 2.3.6) que levou a Unilever a desenvolver uma estratégia diferente, uma exploração de uma oportunidade construída com base numa operação em larga escala para novos produtos, derivados desta oportunidade de negócio (Choi et al 2008 citado por Barreto 2011) com uma rutura com qualquer abordagem tomada no passado. Em vez de mais promoções ou descontos de preço cujo efeito é de curto prazo porque não uma estratégia mais radical?

Pesquisas recentes, em que o tempo em que as empresas conseguem manter a sua vantagem competitiva é cada vez mais diminuto (Wiggins & Ruefly 2005 citados por Barreto, 2010) sugerem que num ambiente hiper competitivo é mais difícil para as empresas encontrarem essa mesma vantagem competitiva sustentável. Como pode então a Unilever enfrentar tamanho desafio? É aqui que surge mais um conceito, implementado pela Unilever para fazer face a este tipo de questão. São as denominadas capacidades dinâmicas, caracterizadas então pelo potencial da empresa em resolver sistematicamente problemas (Barreto, 2010), encadeando as dimensões ilustradas na figura 5.

Figura 5. Capacidades dinâmicas



Fonte: Adaptado de Barreto, 2012

E foi assim que em março de 2012 se começou a delinear o lançamento de *Imperial*, olhando para a oportunidade de desenvolvimento de uma proposta de baixo custo (1ª dimensão das capacidades dinâmicas) face ao crescimento de marcas próprias (3ª dimensão das capacidades dinâmicas).

2.3.3.2 Porquê uma marca?

Para além do já mencionado *expertise* da Unilever intrínseco ao trabalho com as marcas existem também alguns fatores que acabam por diferenciar marcas de fabricante das marcas de distribuição entre as quais se destacam o facto dos consumidores serem mais propensos à

compra de novos produtos se as marcas tiverem uma personalidade e atributos similares (James *et al.*, 2006) e este poderá ser um fator que influencia os consumidores que conhecem a oferta das margarinas da Unilever em que ao verificarem que Imperial é do mesmo fornecedor acabam naturalmente por associar alguns atributos que já reconhecem a esta nova marca. No contexto económico já sobejamente escrutinado não pode deixar de se destacar o facto de os consumidores passarem a estar mais atentos à comunicação das marcas já não na perspetiva mais simples de perceber os benefícios do produto, valores da marca etc mas sim um interesse em preços e promoções.

Figura 6. Atenção dos consumidores à comunicação das marcas



Fonte: CLab (2012)

O que explica esta procura da organização quando tantas outras possibilidades estavam ao alcance dos decisores? Em determinadas situações as oportunidades são abundantes e fazer perguntas sobre quantas e quais as oportunidades selecionar através de mecanismos de respostas (Roberts and Eisenhardt 2003, citados por Barreto 2011) pode facilitar a escolha. E muitas foram as opções em cima da mesa para este lançamento até à proposta final da marca Imperial. Para conferir maior credibilidade às mensagens veiculadas; para tornar mais fácil o reconhecimento por parte do consumidor e ainda como forma da empresa que detem a marca conseguir-se distinguir-se da concorrência de forma mais sustentável. (Aaker, 2003) Sendo as marcas o território por excelência de uma multinacional como a Unilever depressa se percebe a opção de escolha de uma marca para este propósito de lançamento. Para este lançamento resultar a equipa definiu a estratégia com base nos seguintes **pressupostos**:

- Lançar uma marca exclusiva;
- No seu maior cliente;
- Substituindo a oferta de marca de distribuição;
- Capturando atos de compra de consumidores de marca própria, através de uma imagem similar à da marca de distribuição.

Se estes forem atingidos os resultados para a equipa seriam representados por:

- Faturação adicional;
- Volume adicional;
- Quota de mercado incremental na categoria de cremes vegetais para cozinhar.

E foi com estes objetivos que o conceito foi apresentado primeiramente à comissão executiva para validação desta ideia completamente disruptiva e inovadora na empresa em questão. Mas como construir um racional sólido, que convença os *shareholders* do potencial do projeto? Desde logo apresentando uma proposta que maximize o valor expectável, numa perspetiva de longo prazo. Muitas empresas comparam e avaliam as decisões estratégicas através do impacto estimado dos proveitos gerados quando deveriam ser medidos tendo em conta o valor futuro dos *cash flows*. (Rappaport, 2006) Também se pode afirmar que se a empresa não tivesse uma equipa decisora flexível, em que se destaca a versatilidade dos líderes, confortáveis com a incerteza, com mente aberta na adaptação às circunstâncias e ávidos por envolver uma equipa multidisciplinar neste processo o lançamento poderia ter ficado comprometido ou simplesmente parado. (Lovallo *et al.* 2013)

A margarina Imperial passa então a ser produzida numa das unidades produtivas da Unilever, em Santa Iria, fábrica em que já são produzidas marcas como Vaqueiro, Planta, Becel para Portugal e para exportação, com a chancela de qualidade a par das restantes marcas. Pode assegurar-se um maior sucesso com a Unilever a ter “cinco dedos na fábrica” e “outros cinco tocando o consumidor”. Tradução: Controlar o que acontece com o produto até o consumidor o adquirir. (Ferdows *et al.* 2004)

No desenvolvimento deste projeto e antecedendo a reunião negocial com a Sonae muitas foram as ideias debatidas sobre a melhor forma de abordar o projeto. Por um lado, esta oportunidade de criação passa por ação, experimentação e criatividade. (Aldrich and Kenworthy 1999 citados por Barreto, 2011) A equipa envolvida tentou construir formas de combinar o que têm, tentando testar possíveis efeitos e limitações convencionais ou eliminando constrangimentos. (Barreto, 2011) Depois é chegada altura de ouvir o que o cliente tem para dizer em termos de possíveis ações, eles próprios formarem as perceções e ajustar os objetivos finais para que o projeto seja então iniciado. É desta intensa interação entre fornecedor e cliente que surgem as oportunidades, aproveitando os diferentes *mindsets*, conjugando perceções de uns com as aspirações de outros. (Barreto, 2011)

2.3.4 – Concorrência

Dentro dos 17 milhões de euros do mercado de margarinas culinárias ilustrado na figura 7, pode caracterizar-se a existência de um principal *player* – Vaqueiro, seguido de marcas próprias e ainda Becel para cozinhar. **Vaqueiro**, marca histórica no panorama português, lançada em 1926 quando os Estabelecimentos Jerónimo Martins & Filho introduzem no mercado português a primeira margarina importada da Holanda, a *Cowherd Vaqueiro*. Nesta altura, a margarina era uma boa alternativa para fazer face às dificuldades económicas da população e proporcionava um abastecimento regular e independente da produção de gorduras animais. Nos anos 40, devido a problemas de abastecimento decide-se optar pela produção nacional da *Cowherd Vaqueiro* na fábrica FIMA. Na década de 50 é criado o Instituto de Culinária Vaqueiro, sendo decisivo para divulgar produtos, trocar receitas e discutir métodos de utilização da margarina, aproximando ainda mais as consumidoras da altura. Lança década após década vários livros de receitas e inovações de produto, desde Vaqueiro refogado a Vaqueiro especial para bolos (www.vaqueiro.pt/historia), sempre na tentativa de gerar novidade e valor acrescentado para a categoria. Todos estes anos levaram a que Vaqueiro fosse desde sempre conotada como *expert* culinário, enraizado na cultura e hábitos alimentares portugueses.

Nesta categoria, e muito alicerçado na história da marca o formato de margarina em bloco, doravante denominada de *wrapper* sempre foi o formato de eleição para os consumidores, nos formatos 250g e 1kg. Explica-se assim a razão pela qual as marcas de distribuição lançam a sua própria oferta neste formato e Vaqueiro ter um peso de mais de 50% neste mesmo formato (Unilever, 2013).

Vaqueiro, sendo o líder da categoria, tem como função principal fazer crescer o valor e o volume da mesma, tendo lançado assim em 2012 uma gama de produtos com valor acrescentado, denominados por Vaqueiro sabores. Este movimento ajudou a aumentar a relevância no nível de preço mais superior e a trazer alguma diferenciação para a marca (Fonte: Unilever).

Becel foi lançada em Portugal em 1967. A marca foi desenvolvida pela Unilever tentando responder a um pedido insistente da classe médica holandesa que há muito desejava uma gordura que fosse “amiga do coração” e que não tivesse as desvantagens da manteiga. O próprio nome da marca é um acrónimo do seu benefício: BECEL = *blood cholesterol*

lowering. Tem também uma oferta na categoria da cozinha com dois formatos, embalagem de 500g e opção líquida com fórmulas mais saudáveis para quem procura um estilo de vida mais saudável. Tendo esta utilização tão específica a marca sempre representou um nicho neste mercado. (Fonte: Unilever) Finalmente temos as marcas próprias que foram lançando nas respetivas insígnias alternativas a Vaqueiro nos formatos wrapper 250g e 1kg.



Figura 7. Oferta de marca própria de margarinas culinárias nas principais insígnias



Fonte: Serviço de alertas Unilever da Marktest (2013)

2.3.5 – Mercado de atuação

O mercado de atuação desta margarina culinária é na maior insígnia no retalho português – A Sonae tem um peso substancial na faturação da Unilever, transversal a todas as categorias. A presença exclusiva de Imperial neste cliente assegura assim a substituição de marca própria em 32% do mercado, como ilustrado no gráfico 12.

Gráfico 12 – Divisão do mercado de FMCG pelas várias insígnias



Fonte: Kantar Worldpanel (2011)

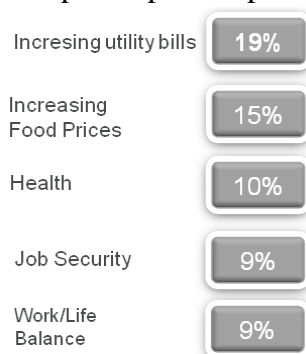
2.3.6 – Consumidores

Muitos são os estudos que têm retratado a nova realidade vivida pelos consumidores portugueses. Apesar dos diferentes anos de estudo as conclusões são invariavelmente as mesmas. Para o projeto C, num estudo de 2011 “O Consumidor Português perante o advento

de uma “Nova Realidade” o consumidor português está mais lúcido, sentiu a perda, adotou novos hábitos de compra e tem novas preocupações de longo prazo. (Projeto *Consumer Intelligence Lab* O Consumidor Português perante o advento de uma “Nova Realidade Maio 2011)

Num estudo “*Global On-Line Consumer Omnibus*”, realizado em setembro de 2012, quando foi perguntado aos consumidores portugueses quais as suas maiores preocupações nos próximos seis meses o aumento dos preços no setor alimentar está nos primeiros pontos referenciados, diretamente ligado ao incremento das faturas em bens essenciais, como ilustrado no figura 8.

Figura 8. Fatores que mais preocupam os portugueses em tempos de crise



Fonte: Nielsen (2012)

Em virtude do abrandamento económico e na expectativa do cenário ser ainda mais agravado, os portugueses acabaram por tomar medidas preventivas de poupança, em que 61% dos consumidores afirmam comprar produtos de mercearia/frescos de marcas mais baratas como uma das medidas de poupança mensal. (Nielsen, 2012). Na figura 9 encontram-se as categorias que registaram um impacto mais acentuado no consumo, positiva ou negativamente, em que se verifica de forma clara quais as categorias consideradas como menos essenciais, que podem mais facilmente ser dispensados ou comprados com menos regularidade como é o caso dos produtos de beleza ou dos refrigerantes.

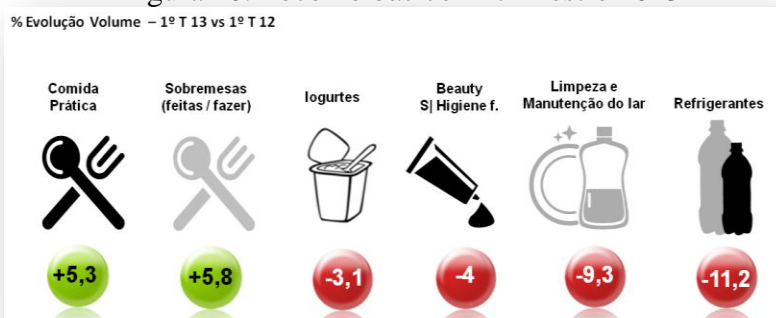
Figura 9. % De evolução e % de contribuição em volume – 2012 vs 2011 – nas principais categorias de FMCG



Fonte: Kantar Worlpanel (2012)

E se era assim em 2012 continua a sê-lo em 2013, com as mesmas categorias a decrescer e com um crescimento interessante de consumo dentro de casa através da compra de comida prática e de sobremesas como demonstrado na figura 10.

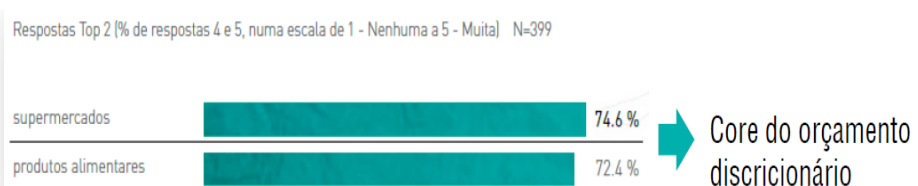
Figura 10. Foco no básico 1º trimestre 2013



Fonte: Kantar Worldpanel (2013)

A categoria alimentar está sempre sobre escrutínio atento dos consumidores partilhando o top do nível de atenção que os consumidores prestam à comunicação. Na figura 11 está claro que 74.6% dos consumidores revela assim estar atento à publicidade feita por supermercados, sempre em busca da próxima oportunidade de desconto em cartão ou produto em promoção. (Clab, 2012)

Figura 11. Nível de atenção dos consumidores à comunicação das marcas



Fonte: Clab (2012)

Perante este ambiente recessivo é fácil prever que as vendas de marcas próprias tendem a aumentar mais rapidamente (Conroy e Narula 2010 citados por Silva, 2011) e são vários os fatores diretamente relacionados com os consumidores de produtos de marca própria, entre os quais se destacam:

- **Orçamento familiar** – os consumidores destes produtos são maioritariamente pessoas com um orçamento mais baixo. Denota-se no entanto que consumidores com maior poder de compra também estão a aumentar o consumo de produtos de marca própria;

- **Tamanho do agregado** - o consumo destes produtos é maior junto de agregados familiares mais numerosos;

- **Concentração de unidades de retalho** - em zonas onde existe uma maior concentração de superfícies comerciais, o consumo destes produtos é mais elevado; (*in* “*Everyone buys private labels*”, citado por Verdades, 2011)

O envolvimento do consumidor com as várias categorias de produto é um importante fator que explica o porquê de escolher determinada marca. (Kwon *et al.*, 2008 citado por Verdades 2011)

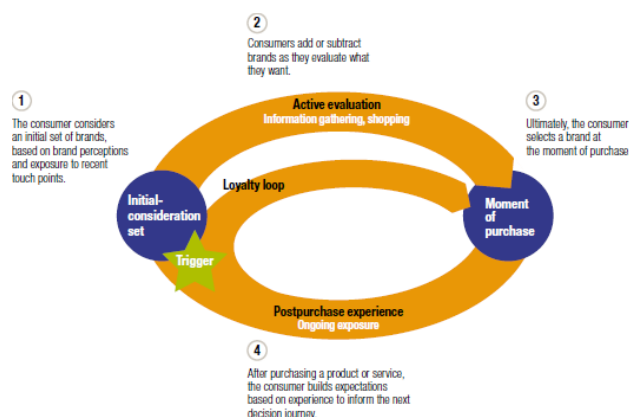
Quando existe um grande envolvimento do consumidor com um produto, os consumidores farão uma procura de informação mais ativa e exaustiva e considerarão uma grande variedade de alternativas até tomar a sua decisão.

Por outro lado, quando não existe envolvimento com o produto os consumidores não demonstram preferência por marcas, sendo o fator preço o mais crítico na tomada de decisão. (Kwon, L. *et al.*, 2008 citados por Verdades 2011). Assim se pode justificar a facilidade com que algumas categorias consideradas de menor envolvimento são mais facilmente substituídas como o caso dos frescos em que a diferença entre marca de fabricante e marca própria é praticamente impercetível.

Todas estas alterações nos hábitos de consumo e grau de exigência dos consumidores também reflete a forma como tomam uma decisão. Por volta dos anos 60 e 70, cerca de 90% das decisões de compra eram tomadas com base em anúncios que passavam na televisão. Hoje, isso não acontece. Cerca de 72% destas decisões são tomadas em loja, com base em diversos fatores, o que pode também explicar um pouco do crescimento dos produtos de marca própria do distribuidor. (*in* “*Everyone buys private labels*” citado por Verdades 2011).

Como se consegue explicar então esta jornada na decisão do consumidor ilustrada de forma esquemática e clara pela McKinsey em 2009 na figura 12 todos os dias as pessoas formam impressões sobre as marcas através dos mais diversos suportes publicitários. São estas impressões que vão sobressair quando estes têm de tomar a decisão de compra. Atualmente, o processo de decisão de compra tem um formato circular, com quatro fases que representam um desafio em que o *marketeer* pode perder ou ganhar: 1- considerações iniciais em que o consumidor considera a compra de entre um conjunto de marcas; 2- avaliação ativa em que este acrescenta ou remove marcas enquanto avalia o que pretende; 3- momento de compra; 4 – experiência pós compra, em que são construídas as expetativas e se decide se se passa novamente para o ponto 1.

Figura 12. Decisão de compra do consumidor



Fonte: Court *et al.*; The consumer decision journey; McKinsey 2009

Sabe-se que no ponto de venda, o ultimo passo para a aquisição dos produtos é necessário um esforço extra de visibilidade e materiais de *merchandising* e da própria embalagem para que estes sirvam de fatores de venda. Os consumidores são altamente influenciados pela componente visual, em que até 40% mudam de ideias devido a algo que viram ou descobriram, desde a embalagem à equipa de vendas. Ora, como é que o *branding* e embalagem de Imperial podem ser relevantes ao ponto de ser considerada no *loop* da decisão de compra em que se exclui à partida o fator preço? Uma das justificações pode ser a qualidade da imagem e a aproximação cromática à proposta anterior de marca própria da Sonae, tal como ilustra a figura 13.

Figura 13 – Creme vegetal para cozinhar Imperial, sucedâneo da marca própria Continente



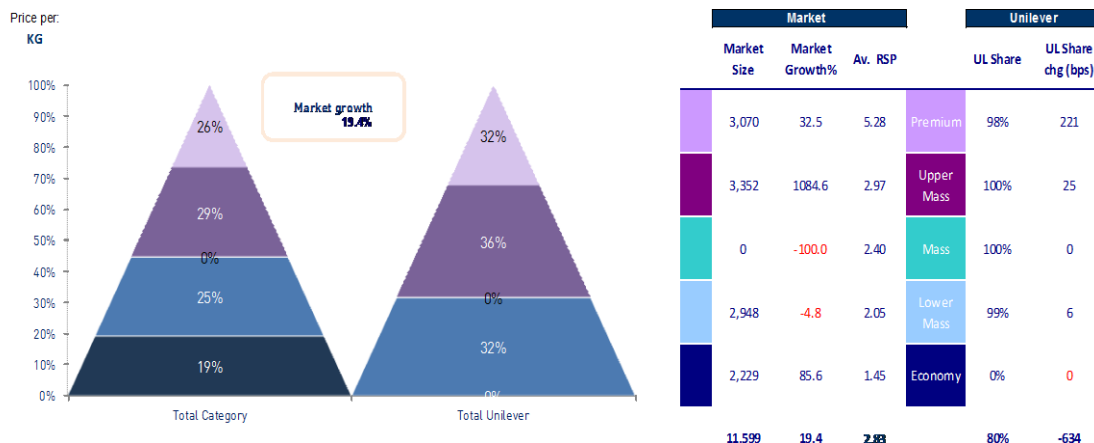
Fonte: Unilever (2013)

Há uma grande falta de confiança no presente e nas perspetivas de futuro e isso influi numa tendência: reajustamento do consumo, o que na prática significa o empobrecimento e a redução do consumo de FMCG. Este consumidor apelidado de “Novo Normal” em 2013 pela *Kantar WorlPanel* citado pela Revista Distribuição Hoje N°410, Dez/Jan 2013 está a replicar alguns hábitos de quem tem menor poder de compra. “O consumo alimentar será ainda mais o foco do *shopper* em 2013”, refere o mesmo estudo (citado pela Revista Distribuição Hoje N°410, Dez/Jan 2013) e é no fundo esta caracterização que ilustra o consumidor do século XXI e mais concretamente dos últimos anos, ditos de “crise”.

2.3.7 – Preço

No mercado de margarinas culinárias os 3 principais *players* têm posições bastante distintas em termos de preço. Vaqueiro apresenta-se como sendo a alternativa mais cara, com mais formatos e *price points*, Becel como proposta mais premium e marcas próprias no segmento de baixo preço. Este segmento representava em 2012 19% do mercado em valor e 35% em volume (Nilesen 2012) e a Unilever não tinha qualquer presença no mesmo, como se verifica no gráfico 13. A situação atual acaba por fazer com que exista uma gap de preço substancial entre Vaqueiro e as marcas próprias – PVPrec de 2.06€ vs 1.40€.

Gráfico 13. Divisão do mercado de cremes vegetais para cozinhar por níveis de preço



Fonte: Nielsen 2012

A escada de preços neste mercado revela de forma clara a distância a que Vaqueiro se encontra das marcas de distribuição e a impossibilidade de Vaqueiro conseguir fazer face aos mesmos. Ora, sendo este um mercado composto apenas por 3 *players* – Vaqueiro, Becel e marcas de distribuição - deverá olhar-se para uma alternativa no nível de baixo preço.

Figura 14. Escada de preços mercado de cremes vegetais para cozinhar



Fonte: Nielsen 2012

2.3.8 – Comunicação

Desde o seu lançamento, em Outubro de 2012 (Fonte: Unilever) Imperial teve um comportamento em termos de comunicação e visibilidade semelhante às marcas próprias. Analisando a presença anterior da marca própria do Continente são estabelecidas semelhanças com Imperial: posição no linear – posição de destaque, ao nível dos olhos, junto à marca líder, Vaqueiro; comunicação em folheto – com uma distribuição massiva nos lares, Imperial teve já presença em folheto comunicando o seu lançamento, como exemplificado na Figura 16.

Finalmente, a vertente preço, principal ponto de atenção para o consumidor de marca própria, que passa apenas pela comunicação de um preço mais económico face ao líder de mercado.

Figura 15. Presença em folheto de Imperial margarina culinária



Fonte: Markttest, serviço de alertas online, Unilever (2013)

3. Questões

- 3.1 Faça uma análise ao Mercado, Concorrência e Consumidores, incluindo no final uma análise SWOT sobre a marca Imperial.
- 3.2 Os consumidores continuam a optar pelas marcas de fornecedor mesmo num contexto desfavorável. A confiança transmitida pelos fabricantes pode ser um indício que a oferta de produtos de baixo preço com uma marca pode ser alternativa? Justifique.
- 3.3 Será a alternativa de substituição de marca própria por marca de fornecedor uma aposta de sucesso no mercado de margarinas culinárias? Justifique.
- 3.4 Tendo em conta as análises anteriores, qual seria, na sua opinião, a categoria na qual a marca *Imperial* deveria apostar de seguida? Justifique.
- 3.5 Tendo em conta a sua resposta à questão 3.1 elabore o Marketing Mix do novo produto da categoria que indicou, e refira ações de cooperação entre a Unilever e a Sonae de forma a potenciar o valor da marca.
- 3.6 Com base no posicionamento das restantes marcas Unilever, reflita sobre as consequências que o lançamento de *Imperial* pode provocar nas mesmas.
- 3.7 Poderá ser esta uma alternativa a replicar noutras insígnias em resposta ao objetivo de ganho de quota de mercado da Unilever? Justifique.

4. Nota pedagógica

4.1. Público-alvo do Caso

O presente caso destina-se a:

- Alunos de Mestrado nas áreas de Marketing, Gestão e Estratégia e a outros Mestrados que tenham a componente académica de Marketing e Gestão, nomeadamente nas disciplinas de Distribuição;
- Gestor de produto/ marca que tenham como principal concorrente as marcas próprias e que pretendam desenvolver a sua presença no segmento de baixo preço;
- Gestor de categoria das principais insígnias que pretendam alargar a oferta no segmento de baixo preço através de marcas de fabricante, através do conhecimento de um caso real.

4.2. Objetivos Pedagógicos

Após a elaboração do caso pedagógico, pretende-se que os alunos estejam em condições de:

- Serem capazes de identificar, através da análise do Mercado, Empresa, Concorrência e Consumidores, qual a estratégia de alargamento de *portfolio* adequada a uma categoria de produto, que lhe poderá vir a dar mais rentabilidade e quota de mercado;
- Identificar quais as implicações inerentes à decisão de uma empresa optar pelo lançamento de marcas exclusivas de baixo preço e consequentemente saber avaliar se esta estratégia faz sentido e traz benefícios à empresa;
- Saber diferenciar claramente o *target* e o posicionamento das várias marcas dentro da mesma categoria de produto para perceber qual a melhor forma de comunicar cada uma delas, de forma a minimizar a canibalização e a construir maior quota de mercado às marcas de distribuição;
- Percecionar as implicações a médio prazo que podem ocorrer, por via das alterações de mercado, dos perfis de consumo e evoluções dos clientes.

4.3 Revisão de literatura

A melhor forma de perceber como pode Imperial substituir-se de forma eficaz à marca própria do Continente é deter um profundo conhecimento das marcas de distribuição, qual a sua origem, evolução, caracterização e modo de atuação nas diversas insígnias porque, na verdade, todas as marcas de distribuição podem até competir umas com as outras na medida em que o

consumidor visita diferentes lojas e está atento às propostas de marca própria de cada uma e é aí que reside a essência do estudo aprofundado do seu comportamento, quer para gestores de marca de fabricante quer para os próprios gestores de marca própria (Thiel, 2011).

4.3.1 As marcas de distribuição

4.3.1.1 Evolução

Os produtos de marca de distribuição surgiram nos anos 70, apontando-se nesta altura a introdução destes produtos *discount* em supermercados americanos. (Ward *et al.*, 2002 citados por Verdades, 2011). É nesta década que o território detido até então pelas marcas de fabricante começa a sofrer alterações, dado que é nesta altura que os retalhistas começam a desenvolver cadeias nacionais (Kumar & Steenkamp 2008:2).

O fenómeno das marcas de distribuição já teve início há muito mais tempo em países como a Alemanha, em que através de insígnias de formato *discount* - Lambin (2000: 517) citado por Cerqueira, 2010 - define este formato como “um sistema de venda a retalho caracterizado pela prática generalizada e permanente de preços baixos, graças à política sistemática de compressão dos custos e redução do serviço” houve sempre uma maior predisposição para produtos de marca própria. As marcas de fabricante tinham, tradicionalmente, uma imagem de embalagens brancas com a simples descrição do produto encontradas algures no fundo dos lineares nas lojas.

“As marcas próprias tornaram-se maiores e mais sofisticadas, sendo cada vez mais bem-sucedidas” (Kumar & Steenkamp 2008:9). Em 1984 foram introduzidos os primeiros produtos de marca própria em Portugal. O Pão de Açúcar, uma cadeia retalhista comprada posteriormente pelo Grupo Auchan foi responsável pelo seu lançamento e pelo início da tendência seguida posteriormente por outros operadores que foram surgindo no mercado (Holstein 2011). As marcas próprias têm testemunhado um aumento significativo nas duas últimas décadas, tendo conseguido ultrapassar as marcas de fabricante (Baltas *et al.* 2007, Licoln *et al.* 2008 citados por Thiel, 2011). Em 2007 regista-se o maior crescimento de número de lojas retalhistas em Portugal desde 1997 e é nesta fase que outras insígnias começam também a apostar no desenvolvimento das marcas próprias.

A Aldi e Lidl destacam-se por terem aparecido com um posicionamento *hard discount*, as principais responsáveis pelo fenómeno dos descontos agressivos. A característica desta forma de distribuição assenta sobretudo na oferta limitada e muito centrada de produtos de marca do

distribuidor. Assim, o consumidor não necessita de elevada pesquisa de produtos. A política de marcas do distribuidor é usar marcas diferentes (marcas inventadas e sem qualquer relação) em diferentes categorias, de forma a oferecer uma escolha “disfarçada” ao cliente (Cerqueira, 2010).

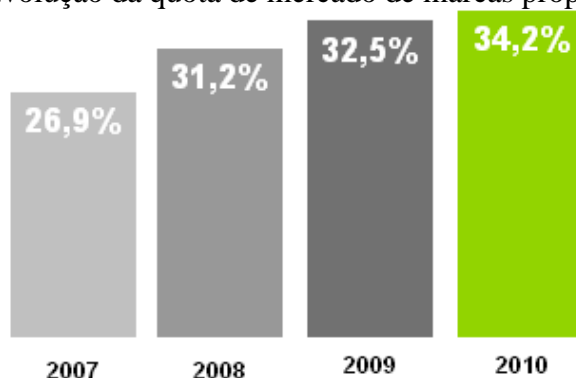
E, apesar destas insígnias estarem a ser afetadas pelo crescimento de outras insígnias – Sonae e Pingo Doce – estas cadeias estão a tentar reagir, introduzindo novos níveis de detalhe na sua oferta, evoluindo cada vez mais do rígido conceito de “*hard discount*” para uma noção de “*smart discount*” (Revista Grande Consumo nº23 2013 setembro/outubro)

4.3.2 Estratégia das marcas próprias

A confiança nos produtos de marca própria foi-se instalando com cada vez mais consumidores a escolhê-las pela poupança (Unilever, 2010). Esta evolução no comportamento dos portugueses representou em termos de quota de mercado em 2010 por cada 100€ gastos pelas famílias portuguesas, 34,2€ vão para marcas próprias, no mercado de FMCG. (<http://kantarworldpanelportugal.com/?p=721>)

Os retalhistas conseguiram estabelecer uma vantagem competitiva através das suas marcas, uns pelo alargado sortido que oferecem aos consumidores, outros como o caso Aldi, pela redução de custos operacionais e de armazenamento mais baixos. (Mitchel 2010; Walsh 2010 citados por Cerqueira 2010)

Gráfico 14. Evolução da quota de mercado de marcas próprias (% valor)



Fonte: Kantar Worldpanel, 2010

A evolução do comportamento dos consumidores, que estão mais sensíveis ao preço e mais atentos à equivalência na qualidade dos produtos, foi um importante fator impulsor da estratégia de marcas próprias (Kotler e Keller 2006 citados por Piato *et al.* 2008) que

continuaram ao longo do tempo a sofrer uma constante sofisticação. Esta tem sido realizada com base num esforço intenso no sentido de compreender os consumidores e o seu comportamento de compra. Segundo Armando Mateus, *managing director* da *nexium Customer Solutions* em entrevista à revista Grande Consumo nº22 Julho/Agosto 2013 “os retalhistas têm vindo a basear as suas estratégias num conhecimento profundo do *shopper* através de poderosas análises de *datamining*, incluindo a análise de cartões de fidelidade. As marcas próprias são agora um elemento central no panorama de retalho, tendo já alcançado uma taxa de penetração considerável em vários países da Europa, atingindo níveis de 40%, podendo mesmo em algumas categorias chegar aos 70% (Boyle e Scottlathrop, 2012 citados por Associação de Produtores de Marcas Próprias 2012).

Existe assim um mercado cada vez maior de marcas próprias que representa um desafio às marcas de fabricante. Apesar de o mercado de *foods* ser o menos afetado no universo de FMCG (Nielsen, 2012) a verdade é que o consumidor português está já a fazer ajustes significativos na sua rotina de consumo, deixando algumas indicações (Revista Distribuição Hoje Nº410, Dez/Jan 2013) como: o consumo lar *food* será o menos afetado; o consumo alimentar vai ser ainda mais o foco do *shopper*; o comportamento dos mais pobres pode ser alargado, entre outros. A expansão de marcas do distribuidor, de acordo com Kwon *et al.*, (2008) citado por Cerqueira (2010) assenta em dois pressupostos:

1) No crescente reconhecimento de marcas do distribuidor e na sua qualidade;

2) Na motivação dos retalhistas para obter maiores lucros, com o alargamento do sortido de marcas do distribuidor e conseqüente gestão das mesmas.

Acreditava-se em tempos que os bens de consumo podiam ser resistentes à recessão na mesma medida que a indústria. Os consumidores podem não ter liquidez para comprar um relógio Rolex numa altura mais difícil mas não vão certamente deixar de comprar os produtos básicos como papel higiénico. Ainda assim se concretiza um decréscimo nas vendas devido ao aumento da competição entre as marcas próprias das várias insígnias. A verdade é que estas marcas custam em média 25% menos que as marcas de fabricante (*The economist*, 2009) atraindo as pessoas às lojas.

E também se pensava nas marcas de distribuição que o consumidor levava para casa como um *trade off* entre preço e qualidade, o que se provou estar errado, uma vez que em 2008 57% dos consumidores afirmava que “As marcas próprias têm a mesma qualidade que os produtos de

marca” (Unilever, 2010). A verdade é que os retalhistas conseguiram trabalhar ao longo dos anos uma estratégia para fomentar a procura de marcas próprias encarando esta área não apenas como mais produtos na prateleira mas sim de uma comunicação que combina qualidade/ preço/ oferta. Os consumidores acabam inevitavelmente por ceder mais rapidamente ao fator preço do que ao fator qualidade. (Walsh, et al. citados por Verdades, 2011)

Esta estratégia pode ilustrar-se segundo um estudo levado a cabo pela Unilever, através do seu departamento de estudos de mercado ‘*Unilever CMI Consumer Insight Estratégia das marcas próprias, 2010*’ com o ‘*Marketing Demanding Creation Cycle*’, dividido em 3 grandes áreas:

1. Awareness

Os grandes retalhistas fazem um constante esforço de comunicação das suas marcas. Exemplo disso é o facto do Continente se manter consecutivamente na liderança da tabela dos maiores investidores em publicidade nos meses de janeiro a maior tal como explicitado no Anexo 4. (In <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1bad.aspx>). Esta comunicação não retrata única e exclusivamente o baixo preço mas também uma série de informações valorizadas pelos consumidores como a qualidade a inovação, os frescos ou ainda produtos complementares como electricidade, seguros, serviços, entre outros (vide alguns exemplos no Anexo 5).

2. Persuasão

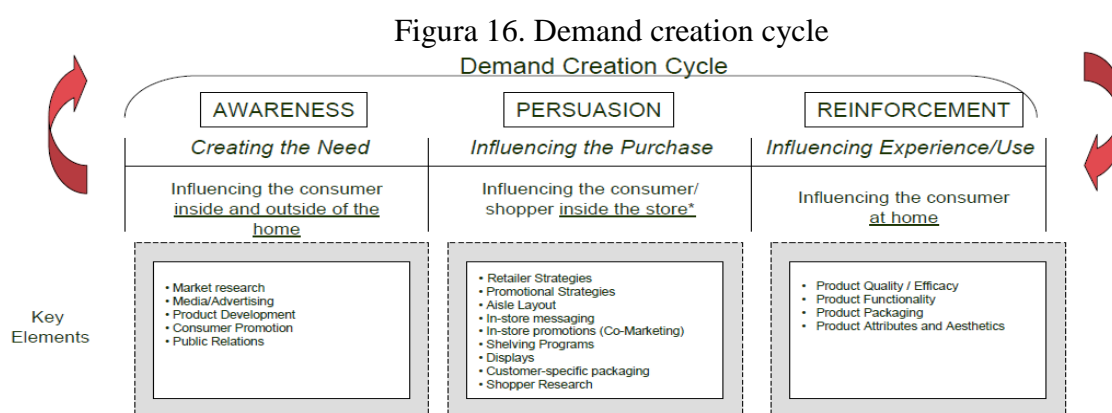
Os retalhistas conseguem influenciar as decisões de compra dentro da loja, desde a organização dos lineares - onde fazem uma segmentação que favorece as marcas próprias (MDD). Regra geral, há três marcas: primeiro preço (mais barata), MDD (preço razoável) e MDF – marca de fabricante (mais cara). “Quando escolhe MDD, o consumidor considera estar a comprar qualidade, até o *design* das embalagens é atrativo”. (In <http://www.hipersuper.pt/2011/03/29/tudo-o-que-consumidor-pensa-sobre-as-marcas>).

3. Reforço

Nesta fase o objetivo essencial é então a influência da experiência do produto, que através das suas credenciais de qualidade terá maior apetência de fidelizar o consumidor. São várias as formas de veicular esta mensagem ao consumidor, desde a funcionalidade do produto, ao

packaging mais cuidado- no caso dos segmentos mais gourmet de marca própria, com os retalhistas a utilizarem os mesmos credenciais de *brand building* das marcas de fabricante (Thomassen *et al.*, 2008 citados por Nenycz – Thiel *et al.* 2009). Não podem continuar assim a ser encarados como simples gestores da cadeira de abastecimento, mas também gestores das suas próprias marcas nas várias categorias (Steenkamp *et al.*, 2010 citados por Nenycz – Thiel *et al.* 2009).

A dinâmica entre estes três pontos por parte do consumidor é explícita na figura 17, com especial ênfase para os meios que melhor retorno dão em cada um dos mesmos.



As marcas próprias ou de distribuidor levam a cabo quatro diferentes estratégias para chegar até ao consumidor, sendo que a estratégia genérica e de imitação são os predominantes e é tipicamente por estas duas que os retalhistas se iniciam na comercialização das marcas próprias. (Kumar e Steenkamp, 2008 citados por Cerqueira 2010)

1. Marcas próprias genéricas

Segundo Berkowitz *et al.* (2003), Kotler e Keller (2006) citados por Piato (2008) os produtos de marca própria genérica são na verdade versões sem marca dos produtos comuns (*commodities*), comercializados em embalagens simples. Geralmente, possuem qualidade padrão ou mesmo inferior e são comercializados a um preço entre 20% e 40% menor do que as marcas nacionalmente conhecidas (tradicionais); e entre 10% e 20% mais baixos que os das atuais marcas próprias (McGoldrick, 2005; Kotler e Keller, 2006, citados por Piato 2008). São os típicos produtos de primeiro preço, As marcas próprias iniciaram-se como produtos baratos, inferiores, muitas vezes sem o nome da loja sendo por isso consideradas genéricas. Estes produtos baratos e de pouca qualidade eram uma opção de compra para consumidores

sensíveis ao preço e apareciam sobretudo em categorias básicas, funcionais e de baixo envolvimento. Dentro de cada categoria eram apresentadas em tamanho único e sem grandes variantes. Do ponto de vista logístico também não apresentavam grande complexidade, ao terem apenas uma variedade por produto. As marcas próprias genéricas nunca tiveram grande representatividade para os retalhistas já que sempre foram colocadas em segundo plano e foram perdendo espaço de prateleira e importância ao longo do tempo para as imitações ou para as marcas próprias *premium*. Apesar deste movimento, as principais cadeias retalhistas decidiram continuar com a oferta de uma proposta de preço mais baixo com as marcas próprias genéricas para fazer face às cadeias *hard discount* e ainda para gerirem toda a escada de preços desde a marca própria genérica até às marcas próprias inovadoras de alto valor. (Kumar e Steenkamp, 2008). Destacam-se os exemplos no mercado de FMCG em dois operadores: o *portfolio* de marca própria do Continente, com propostas de marca própria genérica através da gama “É”, passando pelas imitações em várias categorias de produto, à “Seleção Continente” como marca *premium* até aos produtos mais específicos como os da “Área viva” Que respondem diretamente a uma preocupação dos consumidores por produtos mais saudáveis. (in www.continente.pt). Este exemplo em particular é ilustrado na figura 19. É o próprio retalho quem assume essa segmentação, em que segundo Solange Farinha (in Meios e Publicidade 2008) “Os produtos de marca própria do grupo Auchan Portugal dividem-se em três gamas, com diferentes preços”, há uma gama de produtos económicos (Polegar), uma gama de produtos com a qualidade dos líderes e a marca de produtos gourmet. Para os comunicar, as próprias lojas são o meio privilegiado, mas também usam folhetos e a televisão. Segundo a mesma, os portugueses estão a consumir cada vez mais estes produtos: “Os consumidores estão cada vez mais esclarecidos sobre a qualidade e o preço dos produtos disponíveis, logo tendem a experimentar mais produtos de marcas Auchan e Polegar, com taxas de retenção crescentes”. Solange Farinha diz que acima de tudo os consumidores aliam o preço à qualidade dos produtos, tendendo a dar menos valor às relações sócio emocionais que tinham anteriormente estabelecido com as marcas com maior notoriedade. Um produto de marca Auchan, cujo posicionamento de qualidade é “igual ou superior ao líder”, tem por objetivo ter um preço 15% inferior ao produto de referência. No caso dos produtos Polegar, a cesta total é cerca de 50% inferior à dos produtos de referência.

2. Imitações

Estas marcas próprias apresentam-se muito idênticas à marca de fabricante líder, quer em embalagem quer em nome, o que incentiva a comparação e gera a confusão nos compradores. É o exemplo dos iogurtes do fabricante Danone com o nome “Daníssimo” cuja uma cadeia retalhista (Pingo Doce) apresenta um formato em tudo idêntico com o nome “Delíssimo”. Os retalhistas promovem as marcas de imitação agressivamente utilizando promoções de preço e mensagens comparativas (Cerqueira 2010). De forma a assegurar a qualidade do produto os retalhistas recorre à chamada “engenharia inversa”, recriando o produto passo a passo. Através deste recurso, os retalhistas passam assim toda a fase de inovação, pesquisa e desenvolvimento do produto pela qual as marcas de fabricante já passaram. A poupança feita nestas fases e ainda nas despesas de marketing e vendas permitem a prática de preços consideravelmente mais baixos. Esta estratégia permite ainda lançar imitações apenas nas categorias de produto ou inovações que já provaram ter sucesso no mercado, garantindo assim que apenas oferecem aos consumidores os produtos *best-sellers*. Os fabricantes líderes em várias categorias vêm com maior frequência o aparecimento de marcas próprias consideradas imitações trazendo consigo uma maior pressão negocial por parte dos retalhistas. (Kumar e Steenkamp, 2008:35) Com estes desafios, os fabricantes acabam assim por ver o seu poder limitado não só do ponto de vista legal mas também o facto dos retalhistas em questão serem na maior parte das vezes um dos principais clientes do fabricante (Silva, 2011).

Figura 17. Exemplo de imitações



Fonte: Revista Grande Consumo; *Marcas próprias, o redefinir da equação*; nº22

Julho/Agosto 2013

3. Marcas próprias premium

Esta é uma forma de diferenciar uma determinada cadeia de lojas de outras e criar maior lealdade à loja. Esta fidelização é ativada os programas de fidelidade que acabam por resultar

na propensão para os consumidores comprarem mais marca própria com este canal de comunicação a poder trabalhar em exclusivo para dinamização da marca própria da insígnia (Liu, 2007; Meyer-Waarden e Benavent, 2006; Uncles, Dowling, & Hammond, 2003; Nies e Natter, 2010 citados por Thier 2011)

As marcas próprias premium oferecem assim produtos únicos, com um *packaging* distintivo, com um preço em linha com as marcas de fabricante. Para a manutenção com sucesso deste tipo de marca própria é necessário um investimento adicional por parte dos retalhistas principalmente no que toca a estudos de mercado para perceber quais são ainda os benefícios passíveis de agradar ao consumidor e a procura cuidada de fabricantes que consigam oferecer capacidade únicas. A marca insígnia permite também que os retalhistas invistam fortemente em comunicação nas suas marcas. (Kumar e Steenkamp 2008 citados por Cerqueira 2010).

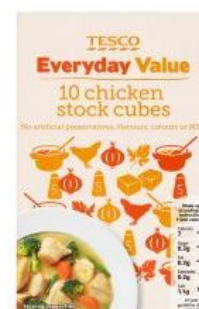
Ao contrário do foco contínuo no mínimo preço exigível para as suas gamas económicas, os retalhistas começaram a disponibilizar valor acrescentado de modo a diferenciar-se da concorrência.

No Reino Unido, a Asda foi um dos primeiros *players* a elevar a qualidade da sua gama económica, tendo, em final de 2011, reformulado o *packaging* da sua gama *Smart Price* para demonstrar que os produtos não continham aromas ou corantes artificiais. Já em 2012, a *Morrisons* substituiu a sua gama económica com *Morrisons Value* pela proposta *M Savers*, numa



tentativa de criar uma marca com “a melhor qualidade possível a um preço comportável”.

Também a Tesco apresentou a mais atrativa gama *Everyday Value* em substituição da Tesco *Value*, que apresentou



como argumentos diferenciadores o facto de não conter glutamato, gorduras hidrogenadas, aromas ou corantes artificiais ou ingredientes geneticamente modificados. A Tesco diz que a reformulação foi projetada de acordo com estudos de consumidor e equacionada de modo a satisfazer as expectativas daí decorrentes. Mas existe sempre um risco de canibalização se as insígnias elevarem demasiado as suas gamas

económicas, convidando o *shopper* ao *trade down* de gamas mais lucrativas. (Revista Grande Consumo; nº22 Julho/Agosto 2013)

4. Marcas próprias inovadoras de alto valor

Os defensores deste tipo de marca do distribuidor têm sido as cadeias de descontos agressivos como o Lidl e Aldi. A força central das inovadoras de alto valor é entregar produtos de excelente qualidade a preços imbatíveis devido aos reduzidos custos com outras áreas, por exemplo (despesas gerais de loja mais baixas, sortido mais limitado, displays mínimos, poucos funcionários, logística eficiente, entre outros). O que se pretende é valorizar ainda mais o dinheiro sem comprometer a qualidade do produto. (Kumar e Steenkamp 2008 citados por Cerqueira 2010)

Segundo Conn (2005) citado por Piato 2008 os consumidores têm aceitado, gradualmente, a ideia da distribuição desenvolver marcas premium, exclusivas e de qualidade superior e que não são necessariamente mais baratas que as marcas tradicionais de fabricantes.





Nos tipos dois últimos tipos de marcas próprias há uma clara expansão do *portfolio* e a uma evolução de uma simples marca própria genérica, ao aumentar o rácio preço qualidade, para razoável, bom e muito bom, lançando sub-marcas e aventurando-se em nichos de mercado. Esta evolução também se constata com a atenção que passou a ser dada ao produto a nível de *design*, desenvolvimento e testes de aceitação de mercado, antes de lançarem o produto para as prateleiras. Ou seja, todo um comportamento igual ao de uma qualquer marca de fabricante. (Batra e Sinha, 2000, citados por Verdades, 2011)

Uma das características das gamas de valor acrescentado prende-se com o facto de apresentar um potencial quase ilimitado, apenas contido pela criatividade e audácia dos retalhistas e pela aceitação do consumidor. Com estes lançamentos, as insígnias disponibilizam uma proposta de valor acrescentado, ao mesmo tempo que reforçam a imagem junto do *shopper* com lucros positivos ainda que em categorias de nicho de mercado.

Em suma, não existe um limite predefinido para a penetração “ideal” das marcas próprias. Isto depende das idiosincrasias da categoria, da aceitação do consumidor, do preço e da qualidade intrínseca do produto, assim como questões associadas à sua produção, comercialização e lucro. (Revista Grande Consumo; nº22 Julho/Agosto 2013)

Veja-se então na figura 19 um resumo destes quatro grandes tipos de marcas próprias.

Figura 18. Os quatro tipos de marcas próprias

				
	Marcas próprias genéricas A proposta mais barata, sem qualquer diferenciação.	Imitações Idênticas às marcas de fabricante, apenas mais baratas	Marcas próprias premium Valor acrescentado	Marcas próprias inovadoras de alto valor Melhor rácio performance – preço
Estratégia		Aumentar o poder negocial para com o fabricante	Oferecer produtos de valor acrescentado	O melhor valor
Objetivos	Oferecer ao consumidor uma proposta de baixo preço.	Aumentar a quota do retalhista na rentabilidade da categoria	Aumentar as vendas da categoria	Construir lealdade à loja
Marca	Não têm nome de marca ou são identificados como primeiro preço	Marca da insignia	Marca da insignia com uma submarca	Gerar boca a boca
Preço	Apresentam um preço entre 20 a 50% abaixo da marca líder de fabricante.	Desconto moderado, entre 5 a 25% abaixo da marca líder	Próximo ou em linha com a marca líder	Melhor rácio performance – preço
Cobertura da categoria	A abrangência da categoria responde apenas a produtos básicos e funcionais	Em categorias com fortes marcas líderes	Categorias para construção de posicionamento, nomeadamente produtos frescos	Todas as categorias
Qualidade	Fraca	Qualidade próxima à das marcas de fabricante	Paridade ou melhor, comunicado como melhor	Qualidade funcional em paridade com marca líder
Desenvolvimento de produto	Nenhum desenvolvimento de produto. Deixado ao abrigo do contrato com os fornecedores	Tecnologia semelhante à das marcas de fabricante	Esforço considerável no desenvolvimento dos melhores produtos, com melhor tecnologia	Esforço considerável na inovação em termos de análise custos benefício
Embalagem	Barata e minimalista	O mais semelhante possível à marca líder	Único e fonte de diferenciação	Único mas com eficiência de custos
Localização no linear	Prateleiras com > visibilidade	Próximo à marca líder	Posição ao nível dos olhos	Normal em toda a loja
Publicidade	Nenhuma	Promoções com alguma frequência	Presença em publicidade mas com promoções de preço limitadas	A loja não promove a publicidade à marca própria, promoções regulares
Proposta do cliente	Vendido como o produto mais barato	A mesma qualidade com preço mais barato	Vendido como o melhor produto no mercado	Vendido ao melhor valor – preço de genérico mas com objetivos de qualidade em paridade com as marcas líderes

Fonte: Adaptado de Kumar & Steenkamp 2008

4.3.3 Marcas de distribuição vs. Marca de fabricante

O desafio dos fabricantes é trazido por um conflito inerente em que os fabricantes têm os retalhistas como clientes mas também como concorrentes, através das marcas próprias. Os retalhistas dão o melhor espaço de prateleira às suas marcas enquanto os fabricantes discordam; os retalhistas consideram beneficiar do *gap* de preços vs. As marcas de fabricante líderes enquanto estes se preocupam com este tipo de estratégia. As marcas de fabricante preferem oferecer promoções mais vantajosas para os seus consumidores enquanto os retalhistas preferem ficar com esse desconto de preço de forma a garantir maior rentabilidade. Ambos beneficiam da inovação de produto com os retalhistas a tentarem imitar estas

inovações com a maior celeridade possível. (Kumar & Steenkamp, 2008). Citando Fátima Marcos, coordenadora do estudo qualitativo levado a cabo pela agência de publicidade BBZ, denominado “Marcas Distribuição versus Marcas Fabricante – Combate da Década” de Setembro de 2010 “As MDD estão a aumentar as vendas mas os consumidores, em muitas categorias, preferem as marcas de fabricante – MDF- mesmo quando o orçamento é reduzido, há por isso um combate entre as partes para conquistar a preferência do consumidor”. Face a um conjunto de indicadores qualitativos que evidenciam o crescimento das MDD, Fátima Marcos levou a cabo este estudo para perceber o que move os consumidores quando compram marcas mais económicas. A opção entre MDD e MDF é apenas de ordem económica? Não, conclui o estudo da BBZ. Com ou sem dificuldade financeira, os carrinhos de compra são mistos. Para chegar a esta conclusão, a responsável convidou um conjunto de consumidores responsáveis pelas compras no lar a efetuar as compras de uma semana para uma família constituída por um casal com dois filhos. (In <http://www.hipersuper.pt/2011/03/29>). Mesmo quando o orçamento era maior os consumidores continuaram a optar pelas marcas próprias, uma vez que consideram que estas satisfazem perfeitamente as suas necessidades e sentem assim que estão a poupar. As MDF são, assim, a primeira opção espontânea para o consumidor. Dos produtos de marca esperam inovação, tecnologia, embalagens atrativas e valor acrescentado. As MDF diminuem ainda o risco da decisão de compra. “Enquanto nas MDD, os consumidores assumem, por vezes, não voltar a comprar depois de experimentar, nas MDF isso nunca acontece, as expectativas são sempre cumpridas”, segundo resultados do mesmo estudo.

O contexto socioeconómico juntamente com o hábito de compra de MDD leva à questão: Como é que as MDF podem ganhar este combate? Segundo o consumidor, as marcas têm de ajudá-lo nesta altura de crise. “Há um apelo para que expliquem porque praticam aquele preço e como é que podem ajudar o consumidor a poupar. (In <http://www.hipersuper.pt/2011/03/29>) Esta é uma pista que algumas marcas já começaram a incorporar na esperança de voltar a captar a atenção destes consumidores “perdidos”, destacando-se o exemplo da Danone que se sentiu afetada pela crise e que teve de “ dar a volta à situação”, segundo Cláudia Martins, *Quality and Corporate Affairs* da Danone Portugal na 7ª Conferência Distribuição Hoje (in Revista Distribuição Hoje Nº416Julho/Agosto 2013) que afirma que “ a estratégia tem passado por criar formatos familiares”, como o jarro de iogurte, que “segue um conceito de pequeno-almoço que as pessoas não estavam habituadas e que está a correr bem”. (vide Anexo 7)

Provavelmente o *buzz* que se criou em torno de factos como os do resultado de um estudo levado a cabo pela Nielsen em 2010 “Marcas próprias – o que diz e faz o consumidor em que “80% considera que as marcas próprias ou de distribuição são iguais às marcas de fabricantes e nos preços em particular, melhores (60%) ou muito melhores (15%) ” (In <http://www.hipersuper.pt/2010/11/24>) ou como no estudo qualitativo levado a cabo pela agência de publicidade BBZ, “Marcas Distribuição versus Marcas Fabricante – Combate da Década” de Setembro de 2010 com a coordenação de Fátima onde os consumidores afirmam que “as MDF são exatamente iguais às MDD embora com diferente rotulagem”; ou “conhecem alguém numa fábrica de uma marca líder que também fornece a distribuição”, ou ainda de que “há um ganho excessivo por parte dos fabricantes”. (In <http://www.hipersuper.pt/2011/03/29>)

Há ainda marcas que veiculam uma mensagem clara: “É por isso que não fabricamos para outras marcas”, exemplo da Danone. Pretendem com isto criar uma ideia de qualidade superior e exclusividade dos seus produtos, das suas marcas e das suas inovações. Na revista Meios&Publicidade, defende-se que a comunicação feita, por exemplo, à marca “Activia” é clara quanto ao valor da mesma, refere-se que (Meios&Publicidade, 2009) “Quem consome Activia só o poderá fazer através da marca visto que a Danone não produz para marcas brancas. Armando Mateus, *managing director* da *nexium Costumer Solutions* em entrevista à revista Grande Consumo nº22 Julho/Agosto 2013 é categórico ao afirmar que “é fundamental para a sobrevivência das marcas de fabricante que as estratégias mudem. Não basta continuar a dizer “que não fabricamos marcas próprias”. É fundamental que as marcas próprias sejam consideradas como mais um concorrente no mercado e não como uma mera linha agregada nos relatórios de quotas de mercado. Cada uma das marcas próprias de cada um dos retalhistas atingiu a sua importância com base em méritos próprios, como qualquer outra marca.

Há, também, uma “pressão” por parte dos retalhistas para com os fabricantes das marcas líderes para que estas produzam as suas marcas, partilhando a tecnologia. Ao mesmo tempo, é ainda salientado o facto de que o consumidor não está a ser enganado ao pagar mais por um produto de marca visto que só assim o poderá adquirir. Os outros, as marcas brancas mais baratas, são diferentes, é o que garante esta comunicação. (Farinha, 2009)

A fonte do poder dos retalhistas nos dias de hoje não é só o seu incremento de dimensão e concentração mas sim a forma como define o seu negócio. O negócio dos retalhistas já não

passa apenas por “alugar” espaço de prateleira aos fabricantes (abordagem baseada na localização) mas sim por adotar uma abordagem baseada numa relação ao marketing. Os mais recentes esforços dos retalhistas têm tido a ambição de criar *awareness* e diferenciação da loja, promoção de marcas próprias rentáveis numa enorme variedade de categorias de produto e construção de lealdade à loja. (Dawes, 2004) Em termos de posicionamento no linear é sabido que as marcas próprias têm uma forte presença com o benefício de poderem usufruir do espaço de forma desproporcionada (Nogales *et al.* 2005 citados por Thiel 2009).

Os retalhistas confirmam que uma das principais razões para introdução de marca própria numa categoria é o aumento das ferramentas de negociação com as marcas de fabricante. Nem as marcas consideradas mais fortes estão a salvo destas condições negociais como no exemplo da Coca-Cola, que reduziu significativamente o seu preço de tabela em resposta à introdução e espaço de prateleira considerável levados a cabo por uma marca própria *premium* numa cadeia de supermercados (Kumar & Steenkamp, 2008). Dentro das condições comerciais negociadas entre retalhistas e fabricantes a margem do retalhista é indubitavelmente uma das questões mais importantes. As margens dos retalhistas variam de categoria para categoria. Mas quais as condições que levam a que um retalhista consiga extrair mais margem ao fabricante? De acordo com a teoria económico-industrial a margem garantida por uma parte está diretamente relacionada com o poder no mercado. Quanto maior for o poder da marca da insígnia numa categoria, maior será a capacidade de extrair margem às marcas de fabricante (Kumar e Steenkamp, 2008). Estas, não querendo ver as suas marcas registarem perda de espaço de prateleira ou simplesmente a deslistagem optam por aceder às condições comerciais com a cadeia retalhista, tentando assim gerar um maior *goodwill* com esta e ainda um ganho de terreno para com as outras marcas de fabricantes dentro da mesma categoria.

A relação entre retalhistas e fornecedores não se centra unicamente na gestão puramente comercial. Há também uma articulação na gestão de categorias para organização dos produtos e aqui existe uma relação próxima entre a gestão de categorias e a gestão de uma marca, pois quanto mais forte for uma determinada marca, com mais "força" cativa consumidores para a categoria onde está inserida. (Chimhundu *et al.*, 2010 citados por Verdades, 2011).

4.3.4 Marcas de fabricante

4.3.4.1 Evolução

Uma marca é um nome e/ou símbolo (como logótipo, embalagem) distintivo, com o objetivo de identificar os produtos ou serviços de um fabricante e que os diferencia dos produtos da concorrência. (Aaker *et al.* 1991, citados por Verdades, 2011). Estas diferenças podem ser de cariz funcional ou tangível – relacionada com a performance do produto da marca, ou até mesmo simbólicas, emocionais e intangíveis – relacionada com o que a marca representa.

“O século XX foi o das marcas de fabricantes. Os consumidores passaram de produtos sem nome e de qualidade inconsistente, oferecidos pelas fábricas locais, no século XIX, para produtos com marcas de fabricantes globais como Coca-Cola, *Disney*, *Johnson & Johnson*, *Levi's*, *Procter & Gamble*, Nestlé ou *Unilever*. Estas marcas de fabricantes utilizaram os meios emergentes de comunicação – Jornais, *outdoors*, rádio, televisão e depois internet – para veicular efetivamente a sua mensagem. A mensagem que as marcas enviavam aos consumidores era de compra inteligente – eram confiáveis, ofereciam qualidade, consistência e inovação a um preço justo” (Kumar e Steenkamp 2008 citados por Cerqueira 2010)

A força de uma marca (Millward Brown e grupo WPP, citados por Verdades, 2011) pode ser medida através de 5 princípios:

Presença – Tenho conhecimento da existência da marca?

Relevância – Tem algo para me oferecer?

Performance – Oferece o que promete?

Vantagem – Oferece algo que melhor que os seus concorrentes?

Laços – Nenhuma marca a supera!

O contexto para desenvolvimento deste tipo de produtos poderá não ser à partida o mais favorável se se olhar para a adesão do consumidor a novidades no ponto de venda, em que 64% afirma experimentar ocasionalmente marcas novas mas tendem a manter-se nas favoritas bem como um grupo cada vez maior de consumidores que refere experimentar novos produtos raramente por não querer arriscar comprar algo que depois pode vir a não gostar. (Nielsen, 2012)

4.3.4.2 Estratégia

Para muitas empresas, as marcas são o seu *asset* mais valioso. De um ponto de vista estratégico as marcas são a primeira plataforma para construção de relações com os consumidores. (Dawar, 2004)

As marcas de fabricante tendem a ter um investimento nos *media* superior às marcas próprias. A questão é que quando as cadeias retalhistas comunicam conseguem passar uma mensagem transversal a todas as categorias. (Dawes, 2011) Este investimento em marcas através de publicidade e promoções, que traz tráfego e volume de vendas é o que diferencia os produtos uns dos outros e o que torna os produtos familiares para os consumidores, a marca significa então a promessa de oferecer um produto com um determinado conjunto de características, benefícios e serviços para os consumidores. (in *American Marketing Association* citado por Verdades, 2011) Têm a capacidade de oferecer algo intangível que as marcas próprias (ainda) não conseguem. Permitem que os consumidores se identifiquem com os valores das marcas, e ajudam a expressar quem eles são e como as marcas se encaixam no seu estilo de vida. Este imaginário das marcas refere-se assim à personalização sócio emocional da ligação da marca com o consumidor. Estes não têm qualquer dificuldade de assinalar características de personalidade nas marcas, pensando nestas como se fossem animadas, humanizadas e personificadas. Exemplos clássicos disso são marcas como Marlboro ou Harley – Davidson que glorificam os ideais do oeste americano, a força e a masculinidade enquanto marcas como a Gucci ou Mercedes estão associadas com um imaginário aspiracional de classe alta, *glamour* e *sexy*. Estes componentes de imagem, independentemente da funcionalidade do produto, podem ser de extrema importância para as pessoas. Duas marcas podem ter o mesmo nível de qualidade mas se uma tiver uma imagem mais forte vai ajudar a estabelecer uma segmentação mais criteriosa. Se se revirem na imagem da marca os consumidores poderão estar dispostos a pagar o premium. (Kumar e Steenkamp, 2008)

Existem várias formas de caracterizar o tipo de marca de fabricante mas neste caso pedagógico em específico abordar-se-á apenas a **marca produto**.

Na marca produto cada marca corresponde a um produto específico com um determinado posicionamento, isto significa que a empresa apresenta um alargado portefólio de marcas correspondente especificamente a produtos distintos, é o exemplo da empresa *Procter&Gamble* na categoria champôs: *Head&Shoulders*, *Pantene*, *Wella*, *Herbal Essences*. Esta situação pode acontecer quando a oferta de produtos é similar sendo mais fácil apresentar

ao consumidor uma marca diferente para cada produto para que este perceçione cada um como sendo diferente. (Cerqueira 2010)

É inegável que para as marcas de fabricantes esta ascensão do poder da distribuição moderna tem sido difícil. Mas como os fabricantes não têm um sistema de venda direta estarão sempre dependentes da venda dos seus produtos nas principais cadeias de distribuição. É por isso, que cada vez mais tem sido dado um maior *focus* na comunicação com o consumidor dentro da loja muitas vezes em detrimento de iniciativas de construção de marca como televisão, *outdoor* ou imprensa. São cada vez maiores os valores de investimento em iniciativas no cliente como *fee* de listagem, *fee* para garantia de espaço de prateleira, promoções no ponto de venda. (Dawes, 2004)

4.3.5 Marcas de fabricantes que substituem marcas de distribuição

Depois de ter isso abordada a estratégia das marcas próprias e de seguida a dos fabricantes poderá chegar-se à conclusão de que uma das formas de fazer face às adversidades do contexto socioeconómico poderá passar pelo estabelecimento de uma parceria entre estes dois atores, focada na eficiência dos recursos, para poder continuar a oferecer aos consumidores preços mais baixos.

Apesar das marcas terem já propostas de valor mais económico, na esmagadora maioria das vezes não conseguem chegar ao preço das marcas próprias, nem em campanhas promocionais. Por outro lado as marcas que têm produtos de valor mais elevado não devem estar associados à marca do distribuidor porque isso lhes retira a posição de topo e é portanto necessária a criação de uma nova imagem. Importa assim pensar numa alternativa que seja benéfica financeiramente para retalhistas e fornecedores. Esta situação assume contornos ainda mais relevantes se se pensar que no atual modelo de negócio de muitos deles, com percentuais de venda de MDD superiores a 38%-40% penalizem fortemente a respetiva rentabilidade, tal como refere Pedro Pimental, diretor geral Centromarca em entrevista à Revista Grande Consumo nº22 Julho/Agosto 2013.

Como se pode então acrescentar algo de diferenciador que cative o *shopper*?

“A diferenciação é o motor do comboio das marcas” (Young & Rubicam expert citado por Aaker, 2003) As novas marcas com lançamentos bem-sucedidos assentam exatamente sobre este pensamento. Se a marca falha no desenvolvimento e na manutenção da diferenciação os

consumidores mais facilmente passam para outras alternativas, focados unicamente no fator preço. E enquanto os vários atributos de diferenciação podem ser copiados, se a marca for o próprio ponto de diferenciação mais difícil será esta cópia. Pode ser uma característica, um serviço, um programa ou um ingrediente, desde que seja relevante o suficiente para os consumidores considerarem a sua compra. (Aaker, 2003)

E se para além dos atributos já mencionados a diferenciação passasse por uma marca exclusiva? Seria suficiente para ser mais relevante para o consumidor? As propostas exclusivas revestem-se de uma importância crescente para combater as comparações de preço diretas, possibilitando, ainda, aos retalhistas apresentar diferenciação, ao mesmo tempo que o seu posicionamento *premium* – na maioria dos casos – contribui para o aumento da margem líquida de comercialização. O ónus de criação e desenvolvimento fica a cargo da marca que beneficia assim de uma quota de mercado incremental e de maior oferta nos vários *layers* de preço. Apesar de atualmente serem cada vez menos os resistentes à produção da marca do distribuidor ainda existem alguns grupos que não querem entrar neste negócio. Esta, é antes de mais, uma decisão estratégica integrada e ponderada na atividade de cada empresa e com a qual toda a estrutura deve estar comprometida. São normalmente grupos económicos detentores de marcas reconhecidas no mercado e com forte poder no mercado que optam por esta estratégia. (Faria, 2009)

A oferta de marcas exclusivas é uma prática comum presentemente no Reino Unido, com a Argos a assumir a pretensão de, até 2018, as marcas exclusivas terem um peso de um terço face ao total de vendas. Já a Tesco encontra-se a desenvolver o portfólio através da gama Premium Yum – produzida pela Arla Foods, mas vendida exclusivamente nas suas lojas.



Na perspetiva de um retalhista, é menos dispendioso a saída de um destes produtos do “cardex” disponível do que o desenvolvimento de uma marca própria, uma vez que, neste caso, a responsabilidade legal é do fabricante e não do retalhista, beneficiando, ainda, da sua “expertise”, não obstante o menor controlo sob o processo produtivo. Na maioria dos casos, não existe nenhum tipo de associação do retalhista à marca (Revista Grande Consumo; *Marcas próprias, o redefinir da equação*; nº22 Julho/Agosto 2013). Podem encontrar-se exemplos nas categorias de vinhos, alimentação infantil ou cervejas em que o consumidor não associa a marca ao distribuidor. Teoricamente são designadas como *Quality-led own-brand* e

são estrategicamente escolhidas para competir em pé de igualdade com as marcas líderes na categoria. (Faria, 2009)

Depois dos conceitos de **diferenciação** e de listagem de uma **marca exclusiva** volta-se ao fator **preço**, uma vez que se sabe que a perceção de que um supermercado oferece produtos *value for money* é um fator importante para o seu sucesso. Isto transparece através das políticas EDLP (*Every Day Low Price*), popularizado internacionalmente por cadeias como a Wal-Mart (Ellickson *et al.* 2008 citados por Thiel, 2011). Este argumento ganha um reforço com estudos da Nielsen a demonstrar que produtos *value for money* são o mais importante influenciador na escolha de uma insígnia (Thiel, 2011).

Quais deverão então ser os atributos que estas marcas exclusivas deverão ter?

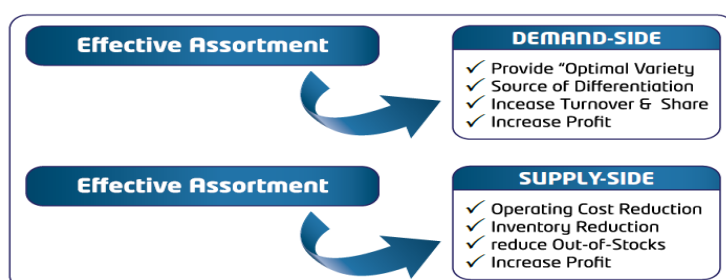
- 1. Definição da imagem** – A imagem do produto é o seu “cartão-de-visita. A comunicação na embalagem tem influência não só na informação ao consumidor mas também conferir uma maior atratividade na prateleira. (Faria, 2009) As marcas que substituem as marcas próprias deverão ter uma identidade visual semelhante à da insígnia em questão para que o consumidor possa ter uma perceção de que aquela é efetivamente a proposta de baixo preço da mesma, tal como exemplificado na Figura 13.
- 2. Definição de preços** - A fixação do preço de um produto é um dos fatores mais influentes no seu sucesso pois é a partir do seu preço que se define o posicionamento a ocupar no mercado. (Faria, 2009) As marcas que substituem as marcas próprias deverão situar-se no nível de preço mais baixo, para que cumpram verdadeiramente o seu papel. Na figura 14 encontram-se os preços das várias ofertas no mercado de margarinas culinárias, com Imperial posicionada ao mesmo preço recomendado que a maioria das marcas próprias (1,40€/kg)

No caso específico da análise – margarinas culinárias – denota-se que é uma das categorias com uma interação estatisticamente relevante com marcas próprias, mais uma forma de justificar a estratégia de substituição da marca própria da insígnia Continente. Vide Anexo 7. (TNS citado por Dawes 2011)

Depois de serem consideradas todas estas características importa pois perceber a melhor forma de abordar o retalhista, neste caso, Sonae, para a colocação de Imperial num sortido eficiente, integrado com os objetivos que este pretende para a categoria na sua loja. Para o retalhista, o

sortido expressa a diferenciação estratégica da sua loja, talvez mais do que em qualquer outro aspeto no âmbito do seu “marketing mix”. Para os fabricantes, um sortido eficiente significa um sistema produtivo e uma logística mais eficientes, a par duma compreensão mais clara das necessidades do consumidor. E, desta forma, a probabilidade de sucesso na introdução de novos produtos aumenta. Para ambos, retalhistas e fabricantes, um sortido eficiente significa maior rentabilidade, maior rotação dos produtos, menores ruturas de “stock” e um melhor uso da sua cadeia de valor. Quem o diz é Armando Mateus, consultor e *managing partner* da *nexium Customer Solutions* à Revista Grande Consumo nº22 Julho/Agosto 2013.

Figura 19. Ciclo do sortido eficiente



Fonte: Revista Grande Consumo nº22 Julho/Agosto 2013

4.3.6 Exemplo mercado de cervejas



Pegando neste exemplo, fonte de inspiração para o lançamento da margarina Imperial denota-se que os dois principais fornecedores de cervejas optaram por oferecer às duas principais insígnias marcas exclusivas que substituem a oferta de marca própria. A Unicer oferece assim ao Continente a marca Marina, 51% mais barata que a sua principal marca de cerveja – Super Bock. Na segunda maior insígnia de FMCG a abordagem foi feita pela Sociedade Central de Cervejas, que levou a cabo exatamente a mesma abordagem, desta feita com a marca Cergal.

Figura 20. Marcas de fabricante que substituem marcas próprias – exemplo cervejas

	6x33cl @ 3,89€ 6x33cl @ 1,99€	
		6x33cl @ 4,19€ 6x33cl @ 0,33€

Fonte: Nielsen 2012

Analisando os resultados destas duas marcas no mercado verifica-se que a marca Cergal tem tido melhor performance que Marina, com uma quota de mercado em valor de 3,4%, o que representa aproximadamente 8 milhões de euros, num mercado que vale 240 milhões de euros (Nielsen *Market track* mercado de cervejas Julho 2012). Este valor é assim incorporado na faturação total da Sociedade Central de Cervejas, que soma a quota de mercado de Cergal à da Sagres. Estes valores podem ser analisados em maior detalhe no anexo 8.

Se estas duas marcas não existissem a quota de mercado das marcas de distribuição teria mais 430 pontos base para além dos atuais 2,6% de quota de mercado em valor, o que representaria aproximadamente mais 10 milhões de euros.

4.3.7 Co-petição marca/ retalhistas

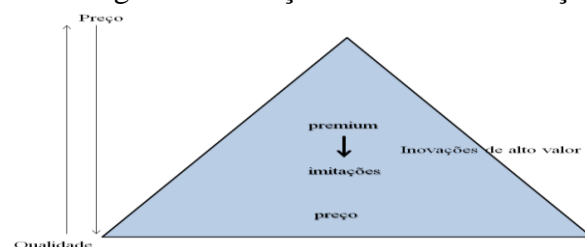
Nas mais modernas teorias de negócio, a competição é vista como uma das forças chave geradora de inovação e de consumidores satisfeitos. Contudo, este pensamento foi desafiado por pessoas como Adam Branden Burger de Harvard e Berry Nalebuff de Yale. Estes sugerem que o negócio pode ganhar vantagem através de uma mistura entre competição e cooperação. Cooperação com os fornecedores, consumidores e empresas que produzam produtos similares ou complementares podem levar à expansão do mercado e à formação de novas relações negociais. Os autores escolheram o termo **co-petição** para este conceito (uma mistura entre competição e cooperação). A co-petição pode desenvolver-se entre marcas ou entre as marcas e os retalhistas (Lincoln & Thomassen, 2009:217). No presente caso pedagógico, para desenvolvimento do tema, será dado ênfase à co-petição entre marcas e retalhistas. Os fabricantes podem inclusive vir a descobrir que, ao contrário das marcas de fabricante concorrentes, poderá ser possível desenvolver estratégias de colaboração e trabalhar em conjunto com os seus parceiros do retalho. (Armando Mateus, *managing director* da *nexium Customer Solutions* em entrevista à revista *Grande Consumo* nº22 Julho/Agosto 2013)

Esta co-petição entre retalhistas e fornecedores que unem esforços com vista ao crescimento do negócio para ambos, estimulando a categoria como um todo.

As marcas deverão usar a sua criatividade como força para encorajar à co-petição. Devem promover sessões com os retalhistas onde ambos possam encontrar soluções criativas na categoria. O que é possível em termos de inovação? O que é possível em termos de promoções? O que é possível em termos de união de esforços? O que é possível advir desta

cooperação para trazer crescimento à categoria? O que é possível para criar valor de inovação em conjunto? Na figura 22 pode estabelecer-se uma relação entre esta criação de valor de inovação em cooperação com os vários tipos de marcas próprias expostos no ponto 4.3.2.

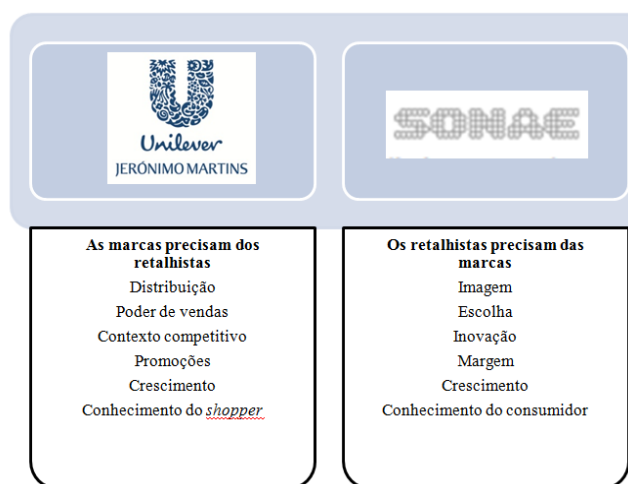
Figura 21. Criação de valor de inovação



Fonte: Adaptado de Lincoln e Thomassen, 2009:221

Estes fóruns são críticos para o desenvolvimento de toda e qualquer ideia, produto/ ativação. Na figura 23 encontra-se uma lista com as principais razões porque as marcas e os retalhistas podem/devem ajudar-se.

Figura 22. Porque precisam as marcas dos retalhistas e vice-versa



Fonte: Adaptado de Lincoln e Thomassen, 2009:222

4.4- Ferramentas de análise

Para realizar uma correta análise ao presente caso, duas vertentes devem ser tomadas em consideração – a vertente quantitativa e a vertente qualitativa – para que toda a informação constante no caso se articule e a sua leitura e compreensão sejam facilitadas.

Para tal, a análise quantitativa esperada na resolução deste caso é a seguinte:

- Evolução das vendas em valor do mercado de alimentação, nomeadamente o segmento de margarinas culinárias
- Taxas de crescimento do mercado alimentação, nomeadamente o segmento de margarinas culinárias

- Dimensão do mercado de margarinas culinárias dentro do mercado de cremes para barrar
- Análise de quotas de mercado de margarinas culinárias;
- Análise de preços atualmente praticados no mercado de margarinas culinárias
- Principais canais de distribuição do mercado no mercado de margarinas culinárias

A análise qualitativa deverá incidir sobre:

- A caracterização das marcas constantes no portfólio de margarinas por parte da Unilever;
- A caracterização do comprador marcas próprias e as matrizes que regem o seu comportamento;
- Análise exaustiva da marca e empresa em questão (Imperial e Unilever respetivamente), e identificar pontos fortes e pontos de melhoria, a qual deverá ser complementada com a resposta à questão identificada no ponto 3.1

4.5- Plano de animação

Sessão	Objetivos	Meios	Métodos	Tempo
1ª Sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do caso - Suscitar interesse da audiência pela temática - Introdução ao mercado de FMCG - Introdução ao tema das marcas de distribuição - Alertar para a necessidade de pesquisa adicional 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuição do caso aos alunos - Resumo do caso pelo docente - Introdução ao conceito de marcas de fabricante e marcas próprias - Caracterização do mercado de FMCG com especial enfoque para a categoria alimentar 	Exposição	90''
Fora de Sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer o caso - Proposta de resolução às 2 primeiras questões - Pesquisa adicional 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura e diagnóstico individual do caso - Análise ao Mercado, Concorrência e Consumidores - Elaboração da análise SWOT sobre a marca Imperial 		60''

2ª Sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura e compreensão do Caso, nomeadamente mercado, concorrência e consumidores - Dúvidas na compreensão - Resposta à primeira questão 	<ul style="list-style-type: none"> - Discussão conjunta e troca de ideias sobre as questões implícitas às perguntas 1 e 2 - Consenso final sobre quais os pontos fortes e as forças da marca Imperial - Compreender o que distingue esta marca de uma típica marca própria ou de fabricante 	Ativo Interrogativo	90''
Fora de Sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de grupos de trabalho - Resolução das restantes questões do caso em grupos 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de toda a informação presente no caso e discussão em grupo - Resolução das questões em falta e elaboração dos slides de apresentação. 	Ativo Interrogativo	240''
3ª Sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação da resolução por cada grupo - Esclarecimento de dúvidas e conclusões - Discussão entre grupos das principais abordagens às conclusões 	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentações de 15 minutos por grupo, com recurso a slides - 20 minutos de apresentação por grupo - Considerações finais por parte do docente perante as resoluções apresentadas pelos grupos. 	Expositivo	90''

4.6- Questões de animação

4.6.1. Identifique o que tem vindo a mudar no mercado de grande consumo em Portugal.

4.6.2 Os fatores de mudança presente no mercado de grande consumo e no comportamento do consumidor é algo com que se deparem no vosso dia-a-dia?

4.6.3 Qual a importância de estudar o universo das marcas próprias, a sua evolução e os desafios por parte das marcas de fabricante?

4.6.4 Analisar em profundidade a abordagem seguida pela Unilever com o lançamento da marca Imperial e tirar algumas conclusões.

4.6.5 Analisar os *players* principais do mercado de margarinas culinárias, o seu posicionamento, que práticas os diferenciam e o porquê de não ter sido nenhuma destas marcas a lançar uma alternativa de baixo preço.

4.6.6. De toda a informação apresentada, quais considera serem os principais *drivers* para o sucesso desta abordagem? Poderá ser uma alternativa a aplicar noutras categorias?

4.7- Resposta às questões

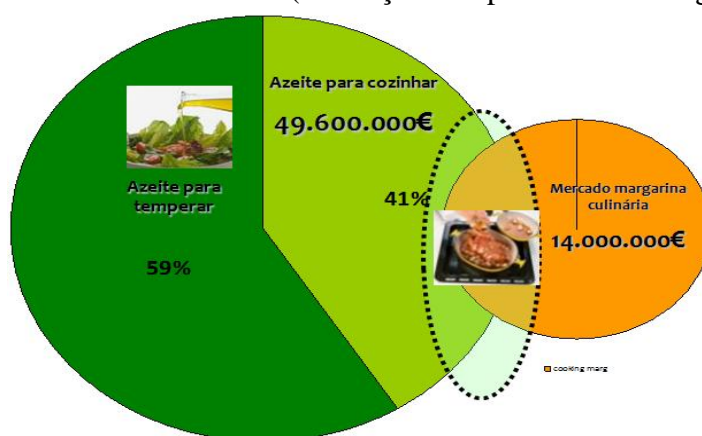
4.7.1. Faça uma análise ao mercado, concorrência e consumidores de margarinas culinárias incluindo no final uma análise SWOT sobre a marca Imperial.

Mercado - Como já mencionado no ponto 2.2.3 das várias categorias representadas em FMCG – Alimentação, Bebidas, Higiene do Lar e Higiene Caseira apenas a categoria de *Foods* conseguiu crescer em 2012. É neste mercado que as marcas próprias têm um maior destaque, representando 42,8% das vendas totais em valor. - A categoria de *Perecíveis*, em que se encontra a marca *Imperial*, obteve no primeiro semestre um crescimento de 0,2% relativamente ao período homólogo de 2012, segundo dados do Barómetro da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED) (Revista Distribuição Hoje Nº417 setembro 2013). A forte política de promoções tem permitido ao retalho alimentar travar quedas e registar ligeiro crescimento (Revista Distribuição Hoje Nº417 setembro 2013), com a quota de mercado das marcas de distribuição a cair 1,4% no primeiro trimestre de 2013. Ou seja, as marcas de distribuição obtiveram no mesmo período 35.6% de quota de mercado contra os 64,2 das marcas de fabricante, que viram a sua quota crescer 1,4% (Revista Distribuição Hoje Nº417 setembro 2013) O segundo semestre deverá confirmar a tendência de descida no volume de vendas do retalho Revista Store Magazine, Outubro/Novembro/Dezembro 2013. Não se sabe se esta tendência veio para ficar mas pelo menos na categoria alimentar há uma situação facilitada para o desenvolvimento de *Imperial*, uma vez que este é o menos afetado pela retração no consumo.

Concorrência - Apesar deste crescimento momentâneo por parte das marcas de fabricante a verdade é que as marcas de distribuição ainda têm espaço para crescer. “Este é um assunto que já não tem a ver com a tradicional “guerrilha” indústria/distribuição. O mundo que se desenvolve é um mundo colaborativo”, como refere David Lopes, presidente da Daymon Worldwide, empresa que se dedica ao desenvolvimento de marcas com mais de 100 retalhistas, em entrevista à Revista Store Magazine, Outubro/Novembro/Dezembro 2013. Na Sonae a marca própria de margarina culinária está fora e substituída por *Imperial* pelo que já

não pode ser considerada concorrência. Nesta insígnia o principal concorrente continua a ser a marca líder, Vaqueiro, que terá de conseguir trabalhar na vertente diferenciação e construir valor para a categoria. Esta é uma linha ténue de concorrência interna, que deverá ser gerida em contínuo. Não podem no entanto ser descartados outros produtos considerados alternativos, apesar de se encontrarem noutras categorias de produto. É o caso de outras gorduras alimentares como o azeite, cuja utilização se substitui ou se complementa à de margarinas culinárias. Se se olhar para o gráfico 15 verifica-se a oportunidade do mercado de margarinas crescer precisamente à conta da sobreposição de utilização com o azeite, já que apenas o segmento de azeite para cozinhar vale mais do triplo do primeiro.

Gráfico 15. O mercado de azeite (utilização complementar à margarina)



Fonte: Synovate Quantitative research 2009

Consumidores - Os consumidores têm vindo a fazer várias alterações no seu comportamento de compra, em resposta direta ao contexto socioeconómico. Veja-se assim na figura 24 como têm evoluído desde 2009, com uma procura ativa por preço (Kantar worldpanel, 2012). Foi em 2010 que o consumidor nacional passou a ser mais racional e planeado para em 2011 cortar nos custos e apostar mais nas promoções e nas marcas de distribuição aumentando em muito o consumo no lar.

Figura 23 – Processo de transformação e ajustamento do consumidor



Fonte: Kantar Worldpanel 2012

Alguns dos ajustes neste comportamento de compra em 2012 passam por uma procura ativa de alternativas mais baratas, um maior consumo alimentar dentro de casa e uma redução em categorias consideradas como “menos essenciais” e que são igualmente mais dispendiosas. Houve uma fuga para os essenciais e assiste-se a uma redução generalizada no consumo de FMCG nos lares. Aumentou o consumo a nível da evolução de FMCG em volume das macro categorias, como a comida pronta (+ 11,5%), frescos (+6,4%), mercearias (+6,4%) e congelados (+0,7%) (*Kantar WorlPanel* citado pela Revista Distribuição Hoje N°410, Dez/Jan 2013).

As pessoas encontram-se em “*survival mode shopping*” com 85% dos lares atentos a promoções como refere Paulo Caldeira, Diretor de Marketing da *Kantar Worldpanel* no I Encontro da Distribuição em Portugal, realizado pela AESE e *instore* media. Ainda que os consumidores o percebam e continuem a dar mostras de estar capacitados para dominar novas dinâmicas e abordagens promocionais, alguns segmentos parecem estar a dar sinais de um certo cansaço, neste cenário de excesso de interpelação promocional por parte de algumas marcas. (Clab, Tendências de mudança no consumidor português/2013, Setembro de 2013). “O consumidor está sentado no lugar do condutor porque os orçamentos são tão apertados que as despesas têm de ser mais cuidadosas”, quem o diz é Ian McGarrigle, presidente do *World*

Retail Congress à Revista Store Magazine, Outubro/Novembro/Dezembro 2013 e que resume no fundo a forma como o grande consumo é encarado neste contexto.

Apresenta-se finalmente a matriz SWOT com a caracterização da marca *Imperial*:

<ul style="list-style-type: none"> -Background de uma multinacional da Unilever na criação e desenvolvimento de marcas; - Unilever responsável pela gestão do portfolio das várias marcas de margarinas; - Desenvolvimento e ação nos vários <i>layers</i> de preço na categoria de margarinas culinárias; -Custos de lançamento relativamente baixos uma vez que já existe capacidade instalada; -Possibilidade de alargamento desta oferta noutros clientes, com oferta de outra marca exclusiva; -<i>Benchmark</i> para lançamentos noutras categorias de produto na Unilever. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cambalيزação, ainda que residual, de outras marcas do portfolio, nomeadamente Vaqueiro; -Formato exatamente igual ao de Vaqueiro, com mesmo material de embalagem, dificultando a diferenciação de preço por kg versus Vaqueiro; - Focus anteriormente dado unicamente a Vaqueiro e Becel ter de passar a ser dividido também por Imperial; -Incapacidade de roll out desta estratégia para outras insignias com forte presença de marca própria.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aproveitar a tendência do “smart shopper”, sempre atento à melhor proposta de preço; -Adaptação às novas tendências do mercado; - Unilever consegue captar através do facto preço consumidores de marca própria, construindo assim maior quota de mercado em volume e em valor; -Abertura do âmbito de parceria entre Unilever e Sonae, principal cliente e operador do retalho em Portugal 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> -Degradação do valor da categoria de margarinas culinárias; -Os consumidores, ao perceberem que o produto tem o mesmo fornecedor que Vaqueiro podem não voltar por não reconhecerem o premium de preço; - Proposta de gamas de baixo preço por concorrentes (eg Lactogal) após verificarem eficácia desta estratégia; - Retaliação por parte de outros clientes por considerarem este tratamento “preferencial à Sonae”, prejudicando de alguma forma a posição negocial entre ambos.

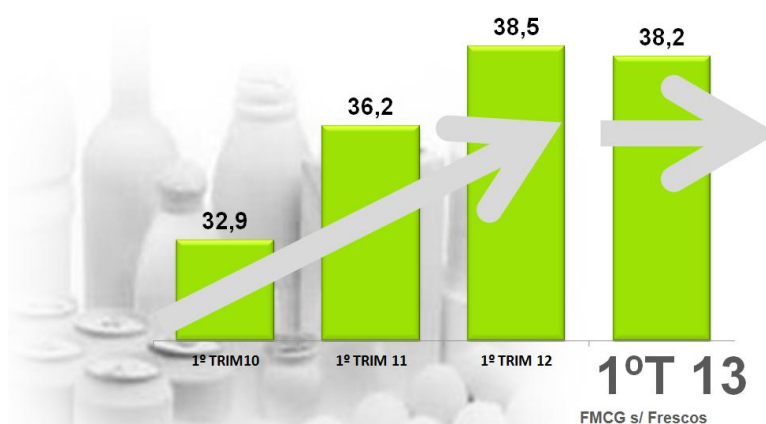
4.7.2 Os consumidores continuam a optar pelas marcas de fornecedor mesmo num contexto desfavorável. A confiança transmitida pelos fabricantes pode ser um indício que a oferta de produtos de baixo preço com uma marca pode ser alternativa? Justifique.

Há marcas que neste cenário de crise conseguem aumentar as suas vendas e aumentar a sua quota de mercado. No caso de categorias maduras, e tomemos por exemplo o caso da alimentação ou das bebidas, as marcas que souberam inovar e dar ao consumidor benefícios que ele realmente valoriza conseguiram resultados muito saborosos. Na categoria da alimentação, precisamente onde se fala mais do impacto da marca própria da distribuição, há sem dúvida uma diversidade de produtos que souberam valorizar a conveniência ou o prazer e que, neste sentido, apesar da crise, conseguiram captaram o tal menor orçamento disponível dos consumidores. Quem o afirma é Nuno Ponte, diretor-geral da *Instore Media*, em entrevista à Meios & Publicidade no âmbito da realização do I Encontro da Distribuição em Portugal da AESE *Business School*.

Desengane-se quem pense que esta crise económica afeta apenas a classe média. As classes mais baixas são claramente as classes mais atingidas. Segundo dados da *Kantar Worldpanel*, na 7ª Conferência Distribuição Hoje com o tema “Reinvenção do retalho face ao novo consumidor” (Revista Distribuição Hoje N°416Julho/Agosto 2013) “ a classe baixa e média foram responsáveis por 84% das perdas em volume”. Estas duas classes eram também as que mais compravam marcas próprias. (*Kantar World Panel*, 2013).

E é aqui que se dá a ocorrência de um novo fenómeno, bastante recente, que se caracteriza pela estabilização da quota das marcas próprias, passando o crescimento a ser liderado pelas marcas de fabricante como ilustrado no gráfico 16.

Gráfico 16. Quota de mercado em valor das marcas próprias



Fonte: *Kantar World Panel*, 2013

Há um aumento exponencial das promoções feitas nas marcas de fabricante, que reduzem o *gap* de preço para as marcas próprias (vide Anexo 10) e que passam a estar eminentemente na mira do *shopper*. Os fabricantes que não disponibilizam produtos essenciais são facilmente substituídos, ora por outro fornecedor, ora pela disponibilização de uma marca de distribuição, o que tem levado ao reforçar do esforço promocional por parte da indústria, numa tentativa de continuar a ser relevante para o consumidor e condicionar a progressão das marcas de distribuição.

<http://www.pt.cision.com/cp2013/ClippingDetails.aspx?id=40cc5a86-ca33-4454-8d8a-959072a47754>

Pode afirmar-se sem grande margem para dúvidas que o lançamento desta tendência foi a grande ação de 50% de desconto realizada pela insígnia Pingo Doce no dia 1 de maio de 2012. Isto porque já antes eram feitas promoções de 50% pelo maior player, Continente, sem

este efeito no consumo por via da promoção não ser de desconto direto. Esta mudança na abordagem ao consumidor através de promoções agressivas fez com que o Pingo Doce captasse mais penetração e frequência de consumidores (vide Anexo 12)

Desde o início de 2013 que as marcas de fabricante estão a ganhar espaço às chamadas marcas brancas. Este facto tem maior impacto por surgir em contraciclo com o que, aparentemente, seria ditado pelo cenário de crise económica profunda que o país atravessa.

De acordo com os dados mais recentes divulgados pela Nielsen este ano, o mercado de bens de grande consumo cresceu, em valor, desde o início do ano, 1,9% face ao período homólogo. No entanto, esse crescimento resulta de duas curvas de natureza totalmente distinta. Os produtos de marca própria que no final de 2012 apresentavam taxas de crescimento de +5,7% mostraram sucessivas quebras situando-se atualmente nos -3,8%. Do lado das marcas de fabricante, o final do ano transato mostrava sinais de estabilidade (-0,1%), sendo que a partir daí o sentido tem sido ascendente, fixando-se na última quadrissemana em +4,3%.

Será realmente esta uma nova tendência? Esta poderá passar pelo cruzamento de três fatores:

1. A quebra do poder de compra é mais sensível nas classes de menores recursos, que são aquelas em que, em termos relativos, as compras de MDD apresentam valores mais significativos;
2. O acréscimo do esforço promocional das MDF e a apresentação de propostas mais adequadas ao atual cenário económico, abordado já no ponto 4.3.3;
3. À aposta de algumas cadeias de distribuição em produtos MDF em detrimento (ou complemento) da mais usual incidência promocional e comunicacional em produtos MDD.

Na generalidade das cadeias verifica-se uma desaceleração do crescimento do peso dos produtos MDD no “mix” geral das respetivas vendas, mas a quebra efetiva assenta na insígnia Pingo Doce que, em poucos meses, viu o peso das vendas MDD descer de aproximadamente 44% para uma percentagem a rondar os 38%. E essa estratégia tem dado frutos, sendo a insígnia que se apresenta em contra ciclo, conquistando quota a praticamente todos os seus concorrentes.

Do lado das marcas, este novo cenário apresenta, pelo menos, dois fatores positivos. Por um lado, disfarça de alguma forma o impacto que as quebras de vendas (e de produção) estavam a gerar e por outro, demonstra que os consumidores, quando confrontados nas prateleiras com menores diferenciais de preços entre os produtos de marca e as chamadas marcas brancas,

regressam ao consumo dos produtos de sempre, daqueles a que atribui mais valor, daqueles de que se separou por constrangimentos económicos. (Pimentel in Revista Grande Consumo, Agosto 2013).

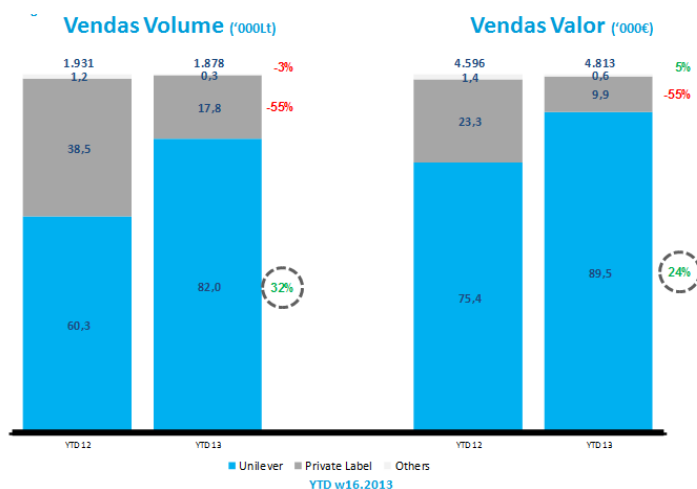
Este aumento das promoções, que tem conseguido inverter a tendência de crescimento das marcas de distribuição pode revelar a qualquer momento o “reverso da medalha” dado que um dos riscos das promoções é que “a dada altura já não funcionam, já é tudo promoção, as promoções só são fantásticas quando se distinguem dos outros. O 1º de maio teve o impacto que teve porque foi surpreendente”, quem o diz é Pedro Pimentel, diretor-geral da Centro Marca em entrevista à Revista Distribuição Hoje, setembro 2013) que reforça ainda esta ideia dizendo que “as marcas têm de fazer um trabalho muito profundo de reganhar a confiança do consumidor na equação qualidade/ preço. E esta ideia consolida a posição da Unilever na oferta de marcas de baixo preço, neste caso concreto de Imperial, que “luta” pela preferência dos consumidores no linear não pela promoção mas sim pelo preço sempre baixo que oferece, em substituição da marca de fabricante. E estes resultados têm dados frutos com a Unilever a conseguir consolidar a sua liderança através desta estratégia. (vide Anexo 10).

4.7.3 Será a alternativa de substituição de marca própria por marca de fornecedor uma aposta de sucesso no mercado de margarinas culinárias? Justifique.

Esta questão está intrinsecamente relacionada com a anterior na medida em que o fator preço, seja através de promoções seja através da estratégia denominada “every day low price” é crucial para captar a atenção do *shopper*. Assim, o lançamento desta marca de baixo preço pode funcionar como barómetro para testar esta estratégia. E de forma a perceber qual o impacto que o lançamento de Imperial teria no mercado, neste caso específico na Sonae, a Unilever pediu à Nielsen- uma das principais empresas de estudos de mercado a nível mundial, empresa com quem já conta inclusivamente para ter acesso aos mais diversos indicadores de mercado como vendas em valor e em volume, quota de mercado em valor e em volume ou preço médio, entre outros – para que elaborasse uma análise à performance desta nova marca. Os resultados do estudo levado a cabo em Maio de 2013 ilustram assim a resposta a esta pergunta, demonstrando o sucesso no lançamento deste produto nos vários indicadores:

Unilever cresce em 2013 em Volume (+32%) e em Valor (+24%) com indica o gráfico 17, com a marca própria a decrescer 55% em volume e em valor.

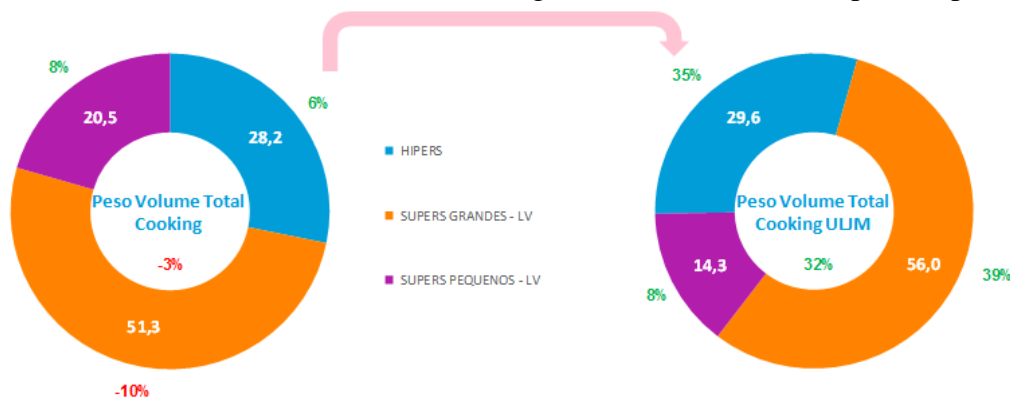
Gráfico 17. Vendas em volume e valor mercado margarinas culinárias (hipers+supers)



Fonte: Nielsen, 2013

No gráfico 18 regista-se o crescimento da Unilever transversal a todos os canais, sendo responsável pelo dinamismo dos Hipermercados, onde a Sonae tem uma maior representatividade fazendo o mercado crescer 6% e a Unilever 35%.

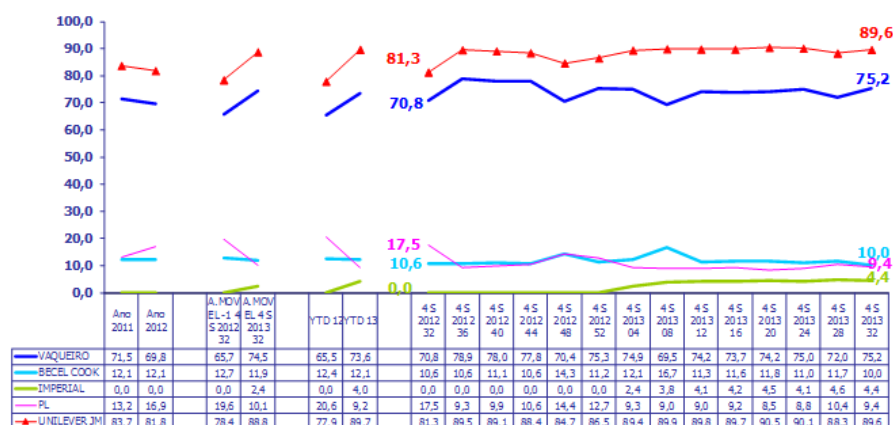
Gráfico 18. Peso volume total cooking mercado e Unilever (hipers+supers)



Fonte: Nielsen, 2013

Finalmente reforça-se no gráfico 19 o lançamento de sucesso de *Imperial* com a ausência de canibalização (um dos indicadores mais valorizados pelos *marketeers* quando têm de gerir um *portfolio* de marcas dentro da mesma categoria) da marca *Vaqueiro*, referência no mercado de margarinas culinárias. Ou seja, *Imperial* ocupa posição de marca própria, mantendo-se em patamares na ordem dos 4% de quota de mercado em valor e ajuda ao crescimento da quota de mercado da Unilever como um todo, estando a cumprir assim perfeitamente os objetivos do lançamento.

Gráfico 19. Quota de mercado em valor de margarinas culinárias (total Portugal)



Fonte: Nielsen 2013

4.7.4 Tendo em conta as análises anteriores, qual seria, na sua opinião, a categoria na qual a marca *Imperial* deveria apostar de seguida? Justifique.

A pista para a resposta a esta questão encontra-se no início deste caso pedagógico, logo na figura 1. Olhando para a divisão do mercado de cremes vegetais e de manteigas verifica-se que a Unilever, através do seu portfolio de marcas consegue posições de destaque, com 45% de quota de mercado em produtos para barrar e 84% em cremes vegetais para cozinhar. Se este último já se encontra coberto e com resultados francamente positivos a decisão poderá então passar pelo lançamento de cremes vegetais para barrar, para reforçar a sua posição no mercado.

Tendo já a Unilever três marcas de destaque, Becel, Planta e Flora, produzidas em Portugal na fábrica de Santa Iria o lançamento de Imperial cremes vegetais para barrar seria um movimento natural, em tudo semelhante ao do creme vegetal para cozinhar. A capacidade instalada, os custos de Setup residuais e o expertise da Unilever nesta categoria ditariam assim o lançamento potencial deste produto.

4.7.5 Tendo em conta a sua resposta à questão 1, elabore o Marketing Mix do novo produto da categoria que indicou, e refira ações de cooperação entre a Unilever e a Sonae de forma a potenciar o valor da marca.

O marketing mix, que descreve o conjunto de atividades que abrangem o programa de marketing de uma empresa (Harvard Business School, 2000) deste projeto foi de certa forma abordado nos pontos 2.3.5 a 2.3.8 mas importa resumi-los, começando com o **produto** que seguiu diretrizes de *branding*, embalagem, qualidade da imagem e a aproximação cromática à

proposta anterior de marca própria da Sonae, tal como ilustra a figura 13. Esta questão de imagem visa responder de uma forma mais imediata ao apelo dos consumidores de marca própria, que têm um orçamento familiar apertado para gerir e que muitas vezes apenas lhes resta a opção por produtos de baixo preço. Ou seja, a chave na oferta do produto é sem dúvida a imagem familiar ao nível do padrão cromático numa embalagem já conhecida (*wrapper* 1kg). O **preço** é sem dúvida a chave da atratividade deste produto daí que seja crucial estar no mesmo patamar de toda a oferta de marcas próprias no formato 1kg -1,4€- garantido assim à Unilever a entrada no nível de baixo preço competindo em paridade com as ofertas existentes. Esta competitividade assegura igualmente o interesse da Sonae pelo projeto uma vez que está a abdicar da sua marca própria nesta categoria.



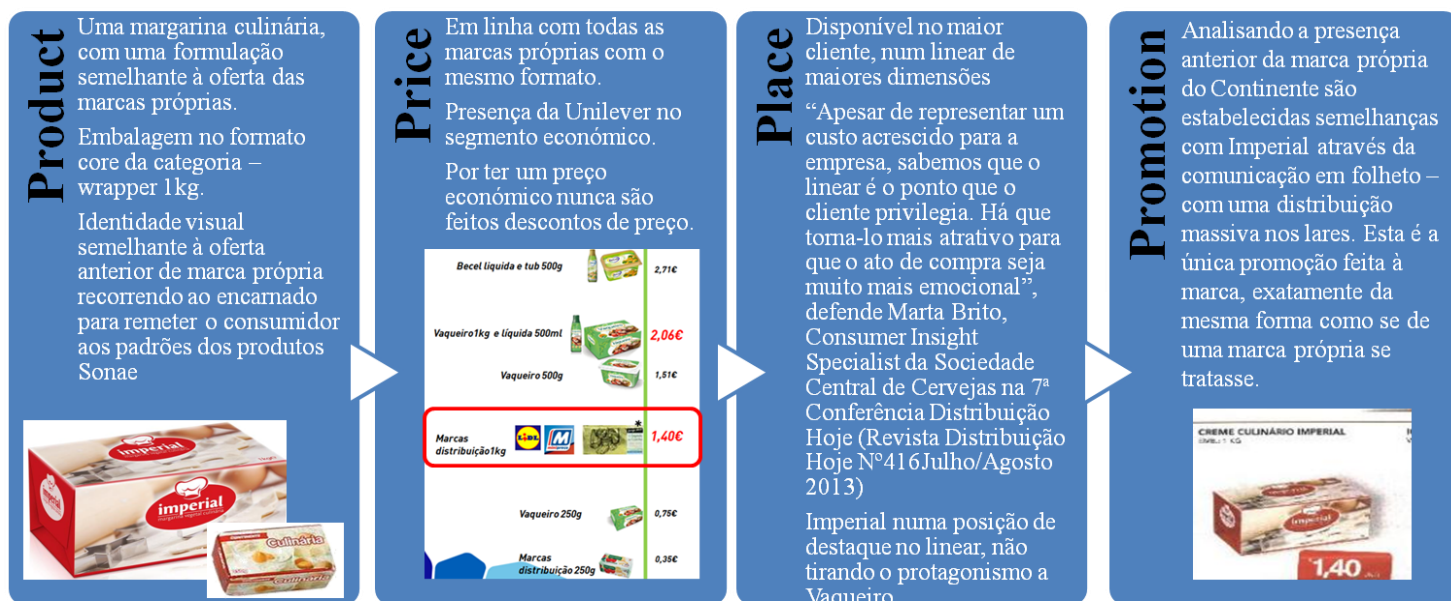
O **mercado** de atuação desta margarina culinária é na maior insígnia no retalho português e esta presença exclusiva de Imperial assegura a substituição de marca própria em 32% do mercado (Kantar Worldpanel, 2011). Esta substituição traz consigo a possibilidade de existência de uma visibilidade destacada no linear deste retalhista- – posição de destaque, ao nível dos olhos, junto à marca líder, Vaqueiro.

A **promoção/comunicação** deste produto deverá ser idêntica à de marcas próprias, tendo sido estabelecidas semelhanças com a proposta anterior tais como comunicação em folheto – com uma distribuição massiva nos lares, Imperial teve já presença em folheto comunicando o seu lançamento.



Serão resumidas de seguida na figura 24 as principais características distintivas desta nova marca e que a identificam em todo o contexto concorrencial no âmbito de marketing mix.

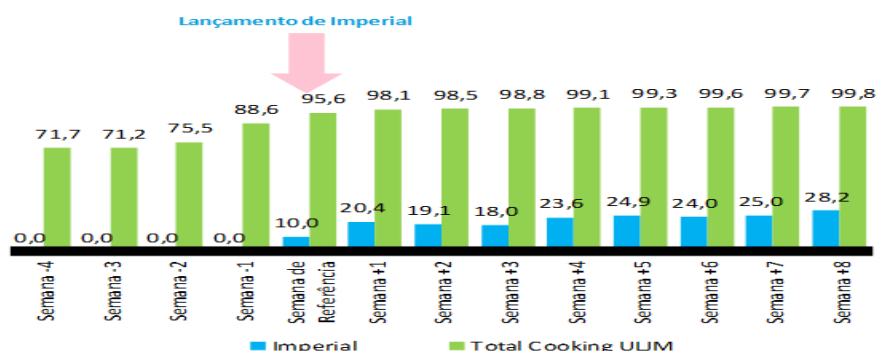
Figura 24. Marketing Mix Imperial



4.7.6 Com base no posicionamento das restantes marcas Unilever, reflita sobre as consequências que o lançamento de *Imperial* pode provocar nas mesmas.

Para a resposta a esta questão teremos de olhar principalmente para a marca referência do mercado de margarinas culinárias – Vaqueiro. A chave para o sucesso deste lançamento passaria obviamente pela ausência de canibalização de Vaqueiro, fazendo com que o crescimento seja orgânico. O papel de Imperial seria adereçar o segmento económico, no qual a Unilever não tinha presença nem ferramentas para trabalhar conquistando toda a quota de mercado de marca própria da Sonae. Muita expectativa existia com este lançamento até serem revelados os primeiros resultados até porque com a quota de mercado em valor na ordem dos 80% a canibalização parecia inevitável. Os resultados acabaram por superar todas as expectativas, com a Unilever a ganhar com o lançamento de Imperial, atingindo uma quota de mercado de praticamente 100% como demonstrado no gráfico 20.

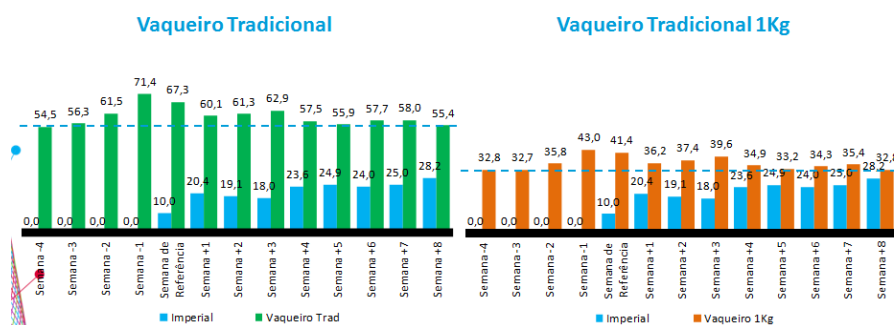
Gráfico 20. Quota de mercado em valor Unilever após lançamento de Imperial (hipers + supers)



Fonte: Nielsen, 2013

O formato 1kg, referência da categoria e no qual foi lançado Imperial representava igualmente uma potencial ameaça para Vaqueiro 1kg, o formato icónico desta marca com 87 anos. Mais uma vez as dúvidas foram desfeitas com os resultados a demonstrar não haver qualquer canibalização neste formato em concreto, como ilustra o gráfico 21.

Gráfico 21. Quota de mercado em valor Vaqueiro 1kg (hipers + supers)



Fonte: Nielsen, 2013

Com estes bons resultados é obrigatória a manutenção da estratégia de todas as marcas de Unilever para uma sustentação desta boa performance. Becel terá de continuar a trabalhar no nível de preço mais elevado com uma proposta de alternativa mais saudável; Vaqueiro deverá continuar a ser a marca de referência, trabalhando para um público *mainstream* que valoriza esta “*love brand*” com realização de algumas promoções pontuais. E finalmente Imperial, a trabalhar unicamente no segmento económico, para os consumidores que valorizam apenas preço e conveniência. Só com este posicionamento claro entre marca se tirará o máximo partido deste lançamento.

4.7.7 Poderá ser esta uma alternativa a replicar noutras insígnias em resposta ao objetivo de ganho de quota de mercado da Unilever?

Em toda a revisão de literatura é bastante escassa ou até nula a temática de lançamento de marcas de baixo preço oferecidas por fabricantes em substituição às marcas de distribuição. A mesma ausência de conhecimento existia na Unilever aquando da ideia deste lançamento. O *benchmark* mais próximo era o da categoria de cervejas, daí a importância da sua menção no ponto 4.3.6. Trata-se de um mercado desconhecido por esta multinacional e com poucos dados de análise, daí a existência de um risco eminente nesta abordagem. Mas após a divulgação dos dados de sucesso deste lançamento esta abordagem foi tida em linha de conta por várias marcas da Unilever, mesmo em diferentes categorias. Isto porque no fundo o problema era transversal a todas as marcas – a incapacidade de trabalhar no nível de preços económico – e havia uma real necessidade de resolução. Assim, o exemplo que se segue ilustra a forma como outra categoria de produto, inspirada no caso de *Imperial* tomou a mesma iniciativa:

Olá, a sobejamente conhecida marca de gelados tem uma presença inquestionável no canal *horeca* mas também assume um papel relevante na distribuição moderna. A única diferença neste caso, que parte de semelhantes premissas é o canal, *Pingo Doce* em vez de *Sonae*, ou seja o segundo maior operador de retalho em Portugal (vide gráfico 12). *Olá Familiar* era já uma alternativa de baixo preço (2.99€/ 1.8L) quando comparado com a oferta mais *premium*, *Carte d’or* (3.69€/900ml). O *Pingo Doce* tinha uma oferta de baixo preço exclusivo com uma marca desconhecida – *Gelato Básico* – que vendia anualmente 800.000€ (Nielsen, 2011). O que a Unilever fez então, depois de detetar esta oportunidade foi propor o mesmo formato, ao mesmo preço, nos mesmos sabores, com uma marca adormecida mas conhecida dos portugueses – *Carrocel*. Este “branding revivalista” que invoca a herança da marca através de memórias e nostalgia. Trata-se busca pela autenticidade por parte do consumidor, através das marcas que se lembram de ver no passado. (Brown, 2003) E esta, para além da questão da insígnia é a única diferença na abordagem. E foi assim que depois do racional apresentado ao cliente houve uma aceitação e a Unilever conseguiu assim reforçar a sua posição competitiva no segmento económico.

Figura 25. Marca exclusiva Carrocel, que substitui marca própria do Pingo Doce



Fonte: Unilever, 2013

4.8 Slides de resolução



Agenda

1. Apresentação do problema
2. Enquadramento
3. O mercado
4. O consumidor
5. O Preço
6. As marcas próprias
7. As marcas de fabricante – Unilever
8. Marcas de fabricante que substituem marcas próprias
9. Análise SWOT
10. Marketing Mix
11. O Sucesso de lançamento de Imperial

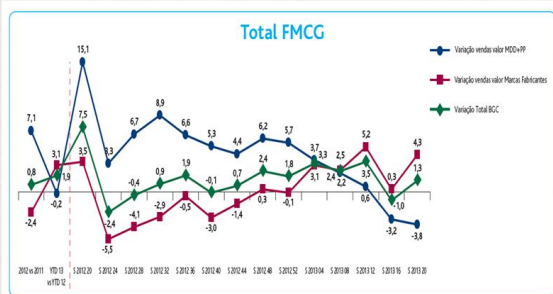


1. Apresentação do problema

O caso visa analisar a **origem** desta estratégia de lançamento de **marcas de fabricante de baixo preço** em substituição de marcas próprias. Utilizando o **exemplo prático do lançamento da margarina Imperial**

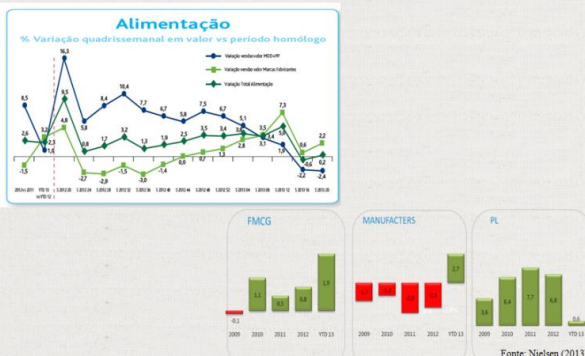


2. Enquadramento

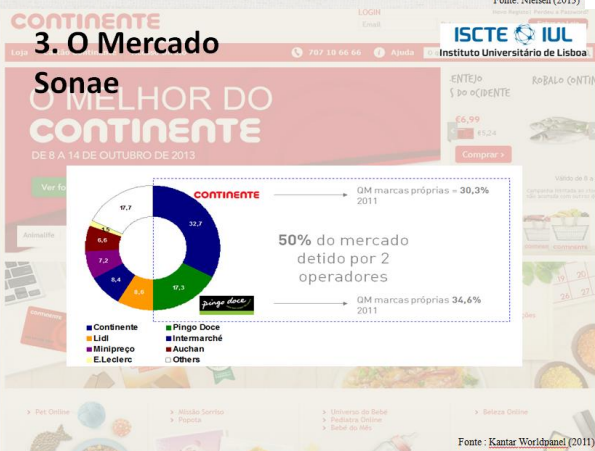


Fonte: Nielsen (2013)

3. O Mercado

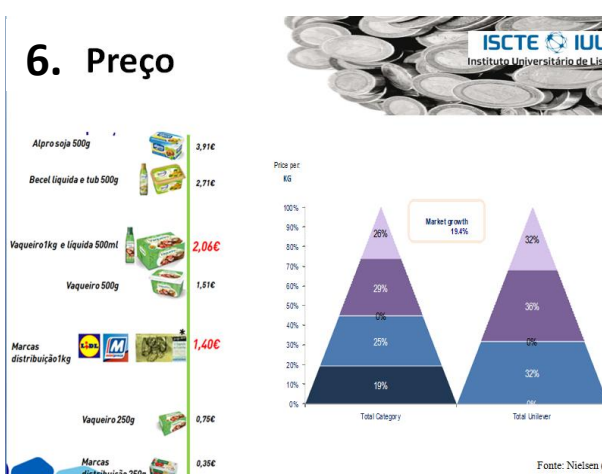
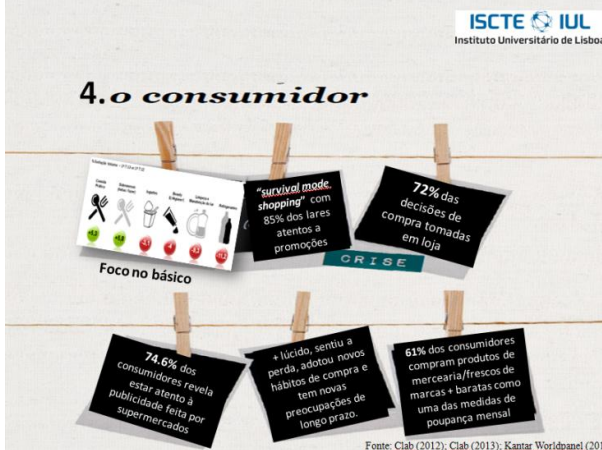
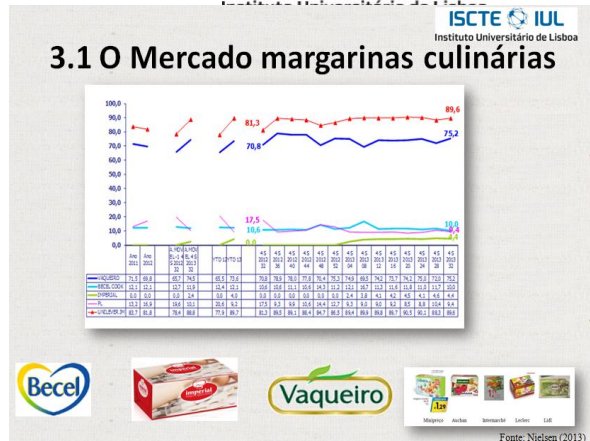


Fonte: Nielsen (2013)



Fonte: Kantar Worldpanel (2011)

CASO PEDAGÓGICO: Análise e estratégia do lançamento de margarina Imperial



9. Análise SWOT

Forças

- Distinção de uma multinacional da Unilever na criação e desenvolvimento de marcas;
- Unilever responsável pelo gestão do portfólio das várias marcas de margarinas;
- Desenvolvimento e ação nos vários layers de preço na categoria de margarinas culinárias;
- Custo de lançamento relativamente baixo uma vez que já existe capacidade instalada;
- Possibilidade de alargamento desta oferta aos outros clientes, com oferta de outra marca exclusiva;
- Retorno? para lançamentos noutras categorias de produtos Unilever;

Fragorças

- Canibalização, ainda que eventual, de outras marcas do portfólio, nomeadamente Vaqueiro;
- Formato exatamente igual ao de Vaqueiro, com mesmo material de embalagem, dificultando a diferenciação de preço por kg versus Vaqueiro;
- Dificuldade de fazer de estratégia de outras marcas mais prioritária para Imperial;
- Especialidade da IUL nesto contexto para outras iniciativas com forte presença de marca própria;

Oportunidades

- Aproveitar a tradição do "smart shopper", sempre atento à melhor proposta de preço;
- Adaptação ao novo retalhista do mercado;
- Unilever consegue captar através do facto preço consumidor de marca própria, com grande assimetria maior quota de mercado em volume e em valor;
- Abertura de canais de parcerias entre Unilever e Sonae, principal cliente e operador do retalho em Portugal;

Ameaças

- Degradação do valor da categoria de margarinas culinárias;
- Os consumidores, ao perceberem que o produto tem o mesmo formato que Vaqueiro podem não voltar por não reconhecerem a proposta de preço;
- Proposta de ganho de baixo preço por concorrentes (ex. Leontina) após verificação de eficácia desta estratégia;
- Retenção por parte de outros clientes por considerarem este tratamento "preferencial à Sonae", proporcionalmente à alguma forma a posição regional entre ambos;

10. Marketing mix

Product

Uma margarina culinária, com uma embalagem semelhante à oferta das marcas próprias.

Embalagem no formato com da categoria - wrapper 1kg.

Identidade visual semelhante à oferta inferior de marca própria recorrendo ao encarnado para transmitir o consumidor aos padrões dos produtos Sonae.



Price

Em linha com todas as outras margarinas com o mesmo formato.

Presença da Unilever no segmento económico.

Por ter um preço económico nunca são feitos descontos de preço.



Place

Disponível no maior cliente, num layer de maiores dimensões.

Apesar de representar um custo acrescido para a empresa, sabemos que o linear é o ponto que o cliente privilegia. Há que tomar o mais barato para que o ato de compra seja muito mais emocional", defende Marta Brink, Consumer Insight Specialist da Sociedade Central de Cervejas na 7ª Conferência Distribuição Hoje (Revista Distribuição Hoje Nº416 Maio/Agosto 2013).

Imperial numa posição de destaque no linear, não tirando o protagonismo a Vaqueiro.

Promotion

Analisando a presença inferior da marca própria do Continente são estabelecidas semelhanças com Imperial através da comunicação em folheto - com uma distribuição massiva nos lares. Esta é a única promoção feita à marca, exatamente da mesma forma como se de uma marca própria se tratasse.





11. Sucesso do lançamento

Vendas Volume (2000)



Vendas Valor (2000)



Compartilhamento de mercado



Compartilhamento da Imperial

Sem canibalização
Crescimento orgânico
Reforço da posição da Unilever
Parceria de sucesso com Sonae



Fonte: Nielsen (2013)

5. Ilações do caso para a Gestão

Num contexto em que não só se sente como de facto se vive a crise, o consumo de certos bens sofrem ou reduções ou substituições por outros mais baratos. (Verdades, 2011)

O desenfreado ritmo a que a grande maioria das marcas recorre às promoções, descontos e vales para aliciar à compra começa a dar sinais de abrandamento na quota de mercado de marca própria segundo os últimos estudos da Kantar. Uma alternativa das marcas de fabricante para garantia de maior rentabilidade e em complemento com as promoções consecutivas pode assim passar por uma oferta de baixo preço aos principais retalhistas. Espera-se que a maior intensidade promocional e as propostas de baixo preços assegurem então a quota de mercado tão almejada pelos fabricantes.

Como referido anteriormente, para este lançamento resultar a equipa definiu a estratégia com base nos seguintes objetivos:

- Lançar uma marca exclusiva;
- No seu maior cliente;
- Substituindo a oferta de marca de distribuição;

- Capturando atos de compra de consumidores de marca própria, através de uma imagem similar à da marca de distribuição.

Se estes forem atingidos os resultados para a equipa seriam representados por:

- Faturação adicional;
- Volume adicional;
- Quota de mercado incremental na categoria de cremes vegetais para cozinhar.

O lançamento de produtos de baixo preço em substituição de marcas de distribuição é uma temática que não se encontra ainda minimamente desenvolvida no âmbito pedagógico. Encontra-se algum desenvolvimento de temáticas como a co-petição, que é de certa forma a que mais se assemelha ao papel desempenhado por Imperial, Cergal ou Marina. Por outro lado, a temática das marcas de distribuição, muito empolada pelo contexto socioeconómico tem vindo a ser alvo dos mais variadíssimos estudos, dissertações, análises e comentários, daí que tenha sido dado bastante relevância a esta temática, para que de facto se perceba quais as características das marcas de distribuição que deverão fazer parte integrante das marcas de fabricante de baixo preço.

Após estas considerações, é inegável que o tema deste caso é bastante pertinente no contexto da situação que vivemos atualmente, é uma ferramenta de gestão útil para os alunos, que podem ter uma aproximação à realidade do mercado de *fast moving consumer goods*, e são convidados a explorar formas de ganhar competitividade no mercado, e a compreender mais aprofundadamente como o mesmo funciona (Verdades, 2011).

Em jeito de epílogo, e citando Gonçalves. 2009 (Garcia de Castro, 2012) as marcas de fabricante não vão desaparecer. O consumidor integra nas suas decisões de compra muito mais variáveis do que o preço.

O que parece ter-se passado foi que a recessão económica levou muitos consumidores a experimentar produtos de marca da distribuição pela primeira vez, e uma vez que o fizeram, descobriram que não só pelo preço, mas também pela qualidade atingida, estes superaram as suas expectativas. Assim, independentemente do ritmo da recuperação económica, a distribuição continua a ter uma elevada oportunidade para converter os clientes para as suas marcas, a longo prazo. As insígnias reconhecem que não podem simplesmente basear-se nos produtos de marca de fabricante para captar os consumidores para as suas lojas e manter a lealdade dos mesmos. Isto porque as marcas de fabricante têm a capacidade de transcender a

localização geográfica, canal de distribuição ou distribuidor, ou seja, estão disponíveis em todo e qualquer lugar. Devido a esta presença generalizada, os consumidores não precisam de ter uma forte relação com uma determinada insígnia para ter acesso a esses produtos. São as marcas próprias, disponíveis exclusivamente numa cadeia específica que podem ser um íman para atrair e fidelizar clientes. (Garcia de Castro, 2012)

E, por isso, é que é preciso trabalhar em conjunto com as insígnias de maior dimensão, para a oferta destes produtos íman, que apesar de não terem a marca da mesma, conseguem ser igualmente apelativos pelo fator preço e também pela confiança transmitida no rótulo por ser produzida da Unilever. Apesar de este ser um tema ainda pouco explorado este caso pretende exatamente revelar esta como mais uma tendência da adaptação contínua da indústria ao mercado e aos clientes. Será interessante verificar a continuidade da elaboração de casos com esta temática, sedimentando assim todas as ilações defendidas no presente documento, com a nota de que as marcas terão que enquadrar na definição do seu posicionamento e das suas estratégias de segmentação a noção de que, para um número crescente de consumidores, a relação com o *low cost* representa muito mais do que uma mera necessidade de trade down (in CLab 2013)

6. Bibliografia

Aaker, David (2003), The power of the branded differentiator; *MIT Sloan Management Review*

Barreto, Ílido (2010), Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future; *Journal of Management* Vol. 36 No.1

Barreto, Ílido (2011), Solving the Entrepreneurial Puzzle: The Role of Entrepreneurial Interpretation in Opportunity Formation and Related Processes; *Journal of Management Studies*

Barreto, Ílido (2012), Strategic thinking workshop; *Universidade Católica Portuguesa*

Bellman, Lawrence (2004), Entrepreneurs: Invent a new brand name or revive an old one; *Kelley School of Business, Indiana University*

Boyle P. e ScottLathrop E(2012), The value of private label brands to U.S. consumers: An objective and subjective assessment; *Journal of Retailing and Consumer Services*; 20 80–86

Brown, Stephen (2003), Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning; *Journal of Marketing*;

Campos, Ana Catarina; Caso Pedagógico Mestrado em Marketing; AS EXTENSÕES DE MARCA: CASO DOVE MEN+CARE; ISCTE; 2011

Cerqueira, Liliana; dissertação de mestrado em Marketing; *MARCAS DO DISTRIBUIDOR EM LOJAS DISCOUNT Uma abordagem à estratégia do retalhista LIDL*; ISCTE; 2010

Clab, Fevereiro 2013

CLab “(Re)conhecer as famílias, entidades económicas alargadas; Junho 2013

Clab, Tendências de mudança no consumidor português/2013, Setembro de 2013

Dawar, Niraj (2004), What are brands good for?; MIT *Sloan Management Review*

Dawes, et al.(2011), Analyzing the intensity of private label competition across retailers; *Journal of Business Research*; 66 60–66

Eurostat, Statistics in Focus (2012) em The New European Reality How macro Trends will and are impacting consumer lives in Europe; *Consumer CMI Unilever*

Ferdows Kasra, et al; (2004), Rapid –Fire Fullfillment; HBR Spotlight The 21st century supply chain; *Harvard Business Review*

Distribuição Hoje Nº410, Dez/Jan 2013

Earle, Paul; (2004) *The Real Reason Brand Revival Works*; *Brand channel*; consultado a 18 de agosto de 2013 em http://www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=78

James, et al (2006), *Does the tail wag the dog? Brand personality in brand alliance evaluation*; *Journal of Product & Brand Management*; 15/3 173–183

The Economist 2009, The Game has changed; consultado a 18 de agosto de 2013 em http://www.economist.com/node/14259150?story_id=14259150

Farinha, Rita; *O IMPACTO DAS MARCAS PRÓPRIAS NO CONSUMO DAS FAMÍLIAS*; Mestrado em Gestão; ISCTE; 2009

Garcia de Castro, Carmen; *IMAGEM DAS MARCAS DA DISTRIBUIÇÃO*; Mestrado em Marketing; ISCTE; 2012

Harvard Business School; (2000), *Note on Marketing Strategy*

Holstein, Catarina; *Unilever JM's Knorr: sustainable leadership in Portuguese bouillon market*; Mestrado em Gestão; Universidade Católica Portuguesa; Junho 2011

<http://www.managingip.com/Article/1255045/How-to-wake-up-your-dormant-trade-marks.html> consultado em agosto de 2013

<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1bad.aspx> consultado em junho de 2013

Kantar FMCG 2012

Kantar Worldpanel Portugal *Shopper & retail performance* 2012

Kantar Worldpanel *Shopper & Retail Trends* 1º T 2013

Kohli, et al; (2007), Got slogan? Guidelines for creating effective slogans; *Business Horizons* 50, 415-422

Lima, Mª João; Marcas próprias em alta; Meios & Publicidade; consultado em junho; disponível em <http://www.meiosepublicidade.pt/2008/10/marcas-proprias-em-alta/>

Lindon, et al; (2011) *Mercator XXI Teoria e prática do Marketing*; D. Quixote; 14ª edição;

Local Recession Tracker Consumer & Market Insight Unilever, Julho 2013

Lovallo, et al (2013), Early-stage research on decision-making styles; *McKinsey Quarterly*; Número 2

Meios & Publicidade Online consultado em julho de 2013

<http://www.meiosepublicidade.pt/2013/10/ha-marcas-que-neste-cenario-de-cri-se-conseguem-aumentar-as-suas-vendas/>

Consultado em julho de 2013

<http://www.pt.cision.com/cp2013/ClippingDetails.aspx?id=40cc5a86-ca33-4454-8d8a-959072a47754>

Nielsen; Lançamento de Imperial; *Qual o impacto do lançamento de imperial para a ULJM?*; Maio 2013

Nielsen, Market Share Monthly Report wk32

Nielsen *Scantrends* Junho 2013

Nielsen scantrends WK. 16/2013

Nielsen Shopper trends 2013

Nielsen; *Portuguese FMCG Market November 2012*

Piato et al (2008), *A estratégia de marcas próprias influencia a gestão da cadeia de suprimentos? Insights para o setor atacadista brasileiro; Gest. Prod.*, São Carlos, v. 15, n. 3, p. 463-476.

Projeto *Consumer Intelligence Lab* (2012); Comunicar com os consumidores de hoje Pistas para a compreensão de novos paradigmas

Projeto *Consumer Intelligence Lab* (2011), O Consumidor Português perante o advento de uma “Nova Realidade”

Rappaport, Alfred (2006), 10 ways to create shareholder value; *Harvard Business Review*

Revista Distribuição Hoje Nº416 Julho/Agosto 2013

Revista Distribuição Hoje Nº417 Setembro 2013

Revista Grande Consumo; *Marcas próprias, o redefinir da equação*; nº22 Julho/Agosto 2013

Revista Grande Consumo; *O desafio das insígnias” discount”* nº23 Setembro/Outubro 2013

Revista Store Magazine, Outubro/Novembro/Dezembro 2013

Santos, Carla Sofia; *Desenvolvimento estratégico e estrutura de supply chains na H&M e na Inditex/Zara*; Tese de Mestrado em Gestão; ISCTE Business School; Abril 2009

Silva, Albertina Gomes; *Determinantes da confusão entre Marca Própria e Marca de Fabricante*; tese de mestrado em gestão comercial; Faculdade de Economia da Universidade do Porto; 2011

Synovate Quantitative research 2009

Thiel-Nenycz Magda (2009), Competition for memory retrieval between private label and national brands; *Journal of Business Research* 63 1142–1147

Thiel-Nenycz Magda et al (2012), *Value-for-money perceptions of supermarket and private labels*; *Australasian Marketing Journal* 20 171–177

Unilever CMI Consumer Insight; *The New European Reality How macro Trends will and are impacting consumer lives in Europe*; 2012

Unilever CMI Consumer Insight; *Estratégia das marcas próprias*; 2010

Verdades, Bárbara; *O crescimento dos produtos de marca própria – caso Pedigree Dog Dry – Caso pedagógico*; Mestrado em Marketing; ISCTE Business School; Dezembro 2011

Links consultados em julho de 2013:

www.conhecera crise.com

<http://www.continente.pt/pt-pt/public/Pages/homepage.aspx>

<http://www.hipersuper.pt/2010/11/24>

<http://www.hipersuper.pt/2011/03/29>

<http://www.hipersuper.pt/2013/01/31/danone-reinvent-a-formato-familiar-nos-iogurtes/>

<http://www.hipersuper.pt/2013/01/18/compal-lanca-proposta-familiar-por-menos-de-e1/>

<http://kantarworldpanelportugal.com/?p=721>

Links consultados em outubro de 2013:

<http://www.meiosepublicidade.pt/2013/10/ha-marcas-que-neste-cenario-de-cri-se-conseguem-aumentar-as-suas-vendas/>

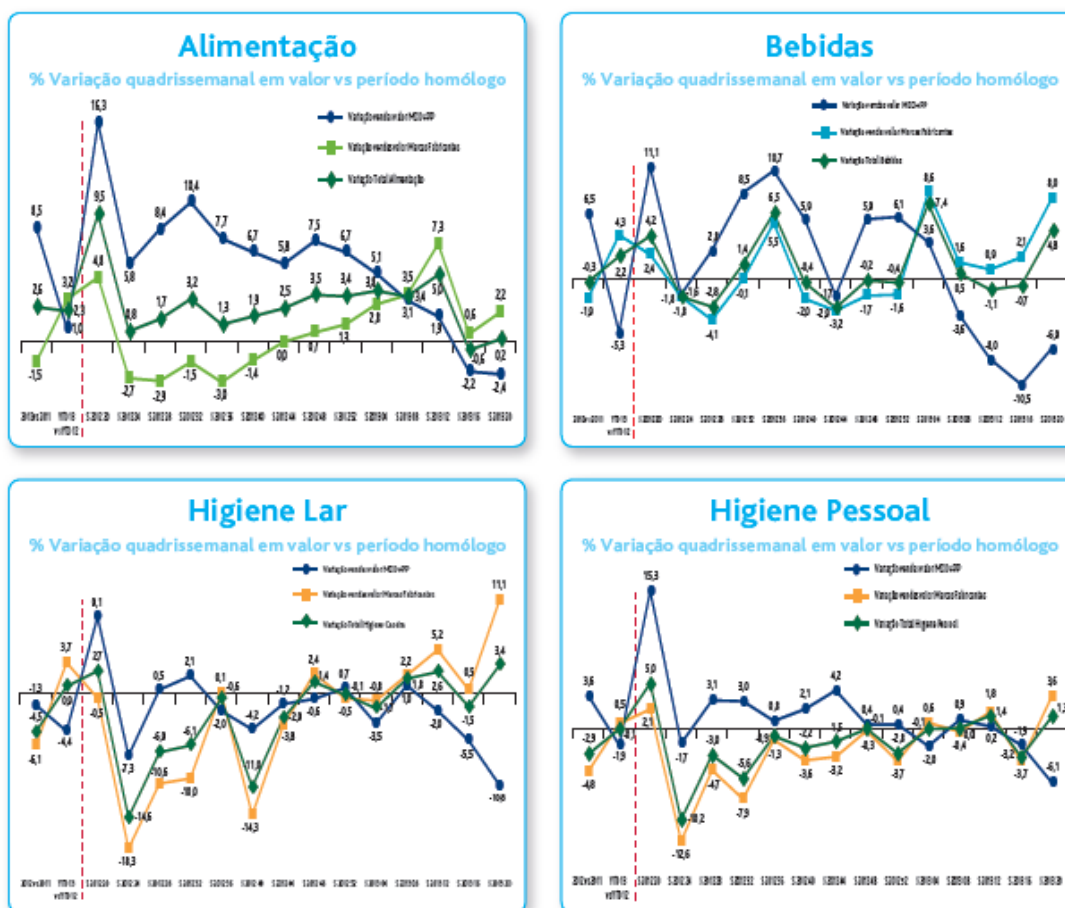
http://www.mysupermarket.co.uk/asda-compare-prices/tinned_fruit/asda_smartprice_peach_slices_in_light_syrup_411g.html

<http://www.tesco.com/groceries/Product/Details/?id=253881467>
www.vaqueiro.pt/historia

7. Anexos

Anexo 1

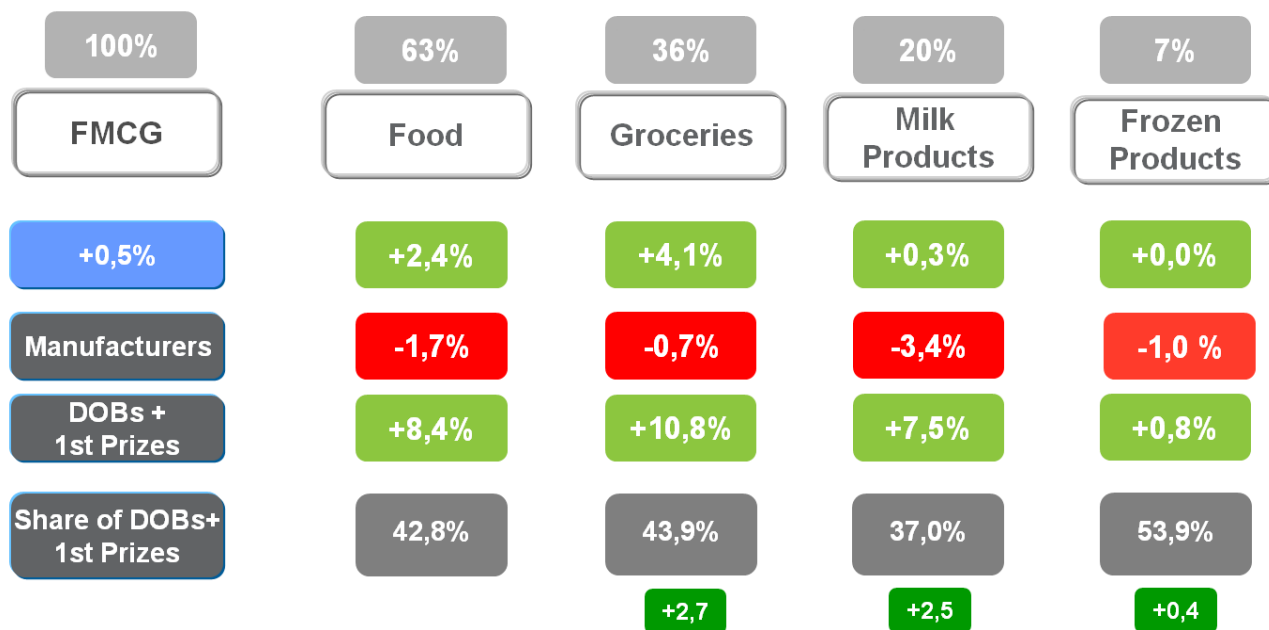
Principais categorias de FMCG



Fonte: Nielsen (2013)

Anexo 2

Evolução das categorias de Foods no mercado de FMCG



Fonte: Nielsen (2012)

Anexo 3

Portfólio margarinas e cremes vegetais para barrar Unilever



Fonte: Unilever, 2013

Anexo 4

Top 20 Anunciantes - Share of Voice (em %)		
Maio de 2013		
	SOV (total top 20)	SOV (total pub)
MODELO CONTINENTE HIPERMERCADOS SA	9.3	3.3
FIXEADS-SERVICOS DE INTERNET SA	8.4	3.0
UNILEVER-JM	8.1	2.9
PORTUGAL TELECOM	7.7	2.7
L'OREAL-PORTUGAL LDA	7.1	2.5
PROCTER & GAMBLE	6.8	2.4
ZON MULTIMEDIA	5.9	2.1
RECKITT BENCKISER	5.1	1.8
TELECOMUNICACOES MOVEIS NACIONAIS	4.6	1.6
GRUPO CALZEDONIA	4.5	1.6
RENAULT PORTUGUESA	4.3	1.5
EDP-ENERGIAS DE PORTUGAL SA	4.0	1.4
VIVA MELHOR SEMPRE-COM.INTERNAZIONALE LDA	3.3	1.2
ITMI NORTE SUL PORTUGAL SA	3.1	1.1
DANONE PORTUGAL SA	3.0	1.1
JOHNSON & JOHNSON	3.0	1.1
EL CORTE INGLES-GRANDES ARMAZENS SA	3.0	1.1
JOHNSON'S WAX PORTUGAL	2.9	1.0
OPTIMUS TELECOMUNICACOES SA	2.9	1.0
LACTOGAL-PROD.ALIMENTARES SA	2.9	1.0
Total	100.0	35.4

Fonte: Media monitor, 2013

Anexo 5

Exemplos de comunicação da Sonae em media



Fonte: www.continente.pt acedido em Junho de 2013

Anexo 6

Exemplos de gamas económicas

Danone reinventa formato familiar nos iogurtes

31 de Janeiro de 2013 por Hipersuper



A Danone lançou uma nova embalagem familiar de iogurte líquido, que oferece também uma nova fórmula, “mais nutritiva”.

Para a produção da embalagem familiar, a marca investiu cerca de 500 mil euros, alocado à aquisição de uma nova linha de montagem para a fábrica da Danone, em Castelo Branco.

O novo produto, que faz lembrar um jarro, apresenta quatro vantagens, segundo a marca: Poupança (a nova embalagem é equivalente a seis garrafas dos tradicionais iogurtes líquidos, por um preço de venda recomendado de 1,99 euros); Partilha (todos os elementos da família podem agora saborear o produto na quantidade que desejam e na ocasião que for mais conveniente); Usabilidade (por ser concebida com material mais ecológico, a embalagem é mais fácil e prática de manusear. A base permite ainda que se possa guardar facilmente o produto no frigorífico); Sabor (disponível em duas variedades: Morango e Tutti Frutti).

“Acreditamos que a nova embalagem poupança familiar reforçará a liderança da Danone, na categoria de iogurtes em Portugal, uma vez que apresentamos uma solução inovadora e disruptiva, mas ao mesmo tempo simples, que associa o design da embalagem, inovadora e única na categoria, à funcionalidade da mesma, fácil de manusear, e que ajuda a evitar o desperdício, permitindo a poupança, e a um preço mais acessível”, afirma Henri Bruxelles, director-geral da Danone Portugal.

A nova embalagem familiar “terá ainda um papel importante na captação de novos consumidores de iogurte e fidelização de consumidores do segmento líquido, reforçando a presença da Danone neste que é o maior segmento da categoria”.

Compal lança proposta familiar por menos de €1

18 de Janeiro de 2013 por Hipersuper



As refeições em família aumentaram 14%. Metade dos portugueses justifica esta alteração de comportamento com a necessidade de poupança, revela o estudo “A Família Moderna Portuguesa: A refeição em família como um dos pilares da instituição familiar”, desenvolvido pela Compal.

Com base nestas conclusões, a marca portuguesa lançou o Compal Família, um néctar desenvolvido especialmente a pensar nas refeições diárias de toda a família.

O novo néctar é mais líquido, para acompanhar as refeições principais, menos doce, não contém açúcar nem adoçantes artificiais, e custa menos de 1 euro.

Compal Família é produzido exclusivamente a partir de fruta nacional. A marca compra anualmente 30.000 toneladas de fruta portuguesa, processando-a, na sua totalidade, na fábrica em Almeirim.

“A Compal, marca com 60 anos, lança assim um produto que completa, em termos de oferta ao mercado, a sua estratégia de apoio à da instituição familiar e de valorização das refeições em família através da disponibilização de um produto que alia sabor, nutrição e preço. Compal Família apresenta-se, assim, como uma proposta única no mercado”, explica a marca em comunicado.

Disponível em embalagens de 1L, nos sabores Pêra Rocha com Maçã, Frutas do Pomar Português e Pêssego com Maçã.

Categorias: Bebidas

Palavras Chave: *Compal, crise, sumo*

Fonte: <http://www.hipersuper.pt/2013/01/18> e <http://www.hipersuper.pt/2013/01/31>

Anexo 7

Concorrência das marcas de distribuição em 27 categorias

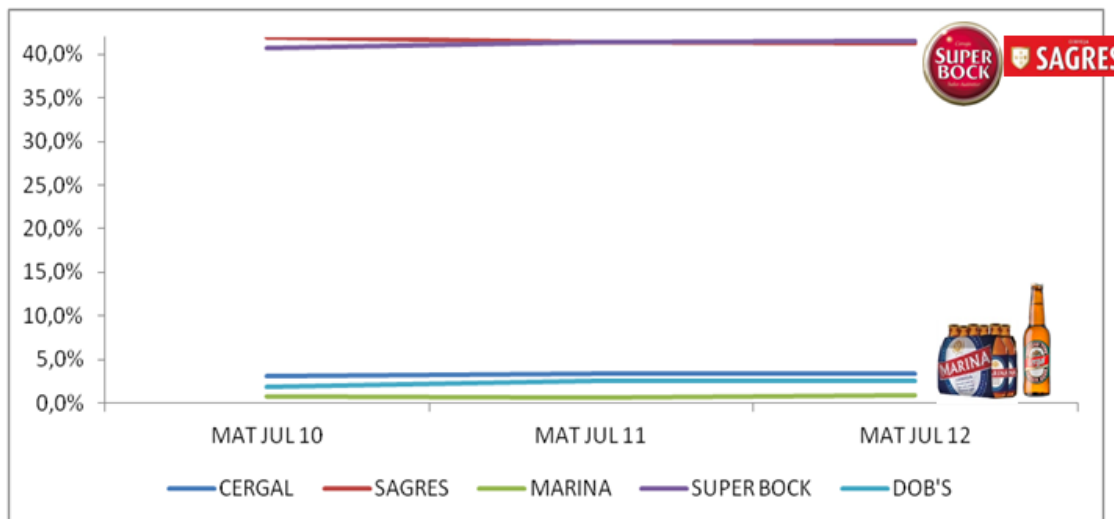
	Product category	PL market share in this category	Extent of PL partitioning (higher = more intense PL partitions across retailer)	Category purchase frequency	Price ratio (PL price as proportion of NB price) 1 = parity	Proportion of manufacturer brand volume sold on promotion
1	Porridge	32	2.7 ^a	7.0	.38	.35
2	Colas	14	2.2 ^a	37.0	.33	.51
3	Nappies	30	1.7 ^a	17.0	.80	.37
4	Tea bags	21	1.6 ^a	7.0	.60	.47
5	Toothpaste	16	1.6 ^a	6.0	.47	.46
6	Baked Beans	47	1.6 ^a	19.0	.60	.21
7	Whisky	41	1.5 ^a	11.0	.86	.40
8	Yoghurt	36	1.4 ^a	25.0	.80	na
9	L'dy Detergent	21	1.4 ^a	11.0	.70	.50
10	Bread	53	1.4 ^a	44.0	.88	.11
11	Deodorant	15	1.4 ^a	9.0	.40	.39
12	RTE cereal	28	1.3 ^a	24.0	.70	.31
13	Margarine	24	1.3 ^a	14.0	.66	.23
14	Soup	25	1.2 ^a	6.0	1.0	.42
15	Prem. ice cream	36	1.1	5.0	1.0	.50
16	Fromage	33	1.1	12.0	.77	.36
17	Cat food	42	1.1	27.0	.40	.28
18	Mineral water	58	1.0	13.0	1.0	.26
19	Analgesics	63	1.0	11.0	.50	na
20	Toilet tissue	45	1.0	15.0	.95	.53
21	Lollies/treats	15	1.0	7.0	1.0	.23
22	Frozen pizza	40	1.0	8.9	.80	.59
23	Liquid bleach	60	.9 ^a	7.0	.70	.14
24	Pepper	63	.9 ^a	3.0	.50	.09
25	Herbs	66	.8 ^a	3.6	.50	.10
26	Batteries	30	.8 ^a	3.0	.75	na
27	Cough liquid	30	.8 ^a	2.7	.52	.17
	Average	37	1.3	13	.70	.33

^a Indicates statistically significantly higher (if >1) or lower (if <1) cross-purchasing at the p<.05 level.

Fonte: Dawes, et al.; Journal of Business Research; 2011.

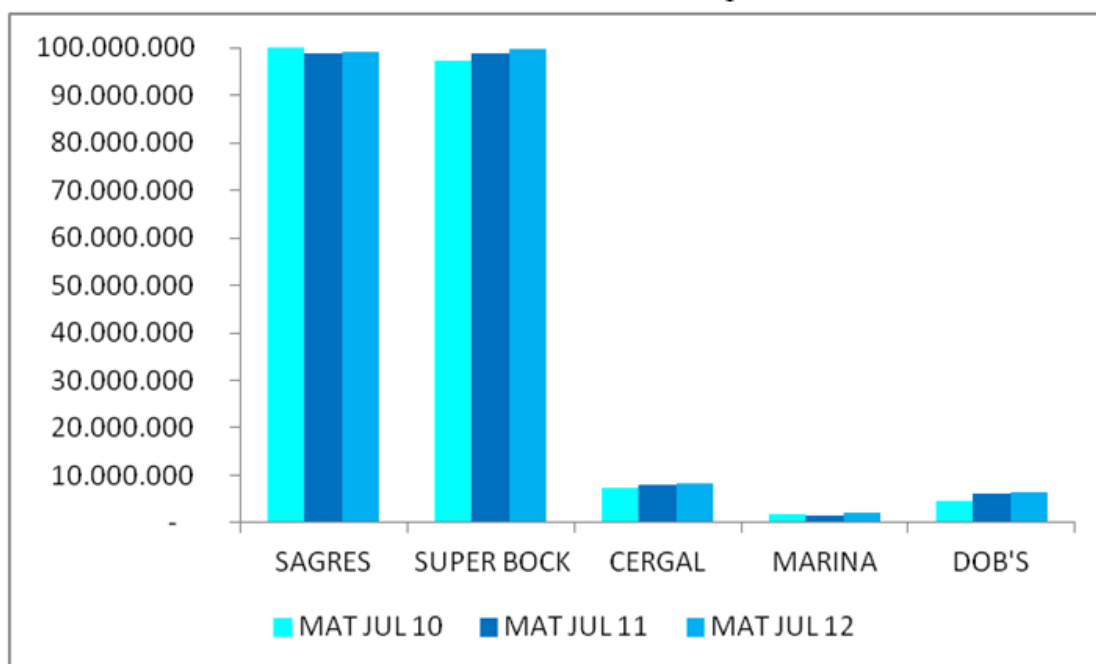
Anexo 8

Quota de mercado em valor cervejas



Fonte: Nielsen *Market track* mercado de cervejas Julho 2012

Vendas em valor cervejas



Fonte: Nielsen *Market track* mercado de cervejas Julho 2012

Anexo 9

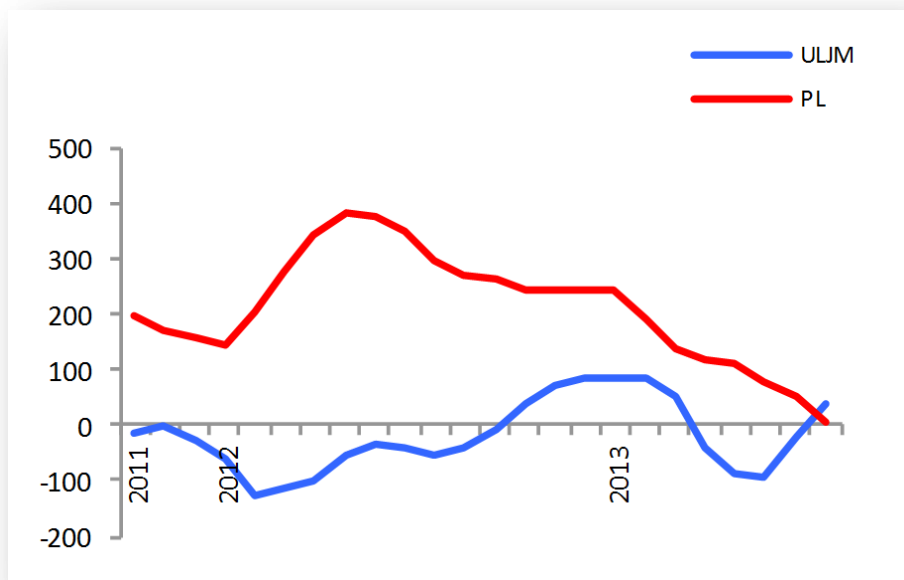
Marcas próprias com preço menos competitivo, o que impacta o consumo

FMCG s/ Frescos 1º Trim 2013 Vs 1º Trim 2012					
	Valor	Preço Médio	Volume	Frequência	Volume Por Ato
MDF	+1,7%	+4,3%	-2,5%	-0,0%	-3,9%
MDD	+0,5%	+7,3%	-6,1%	0,0%	-6,9%

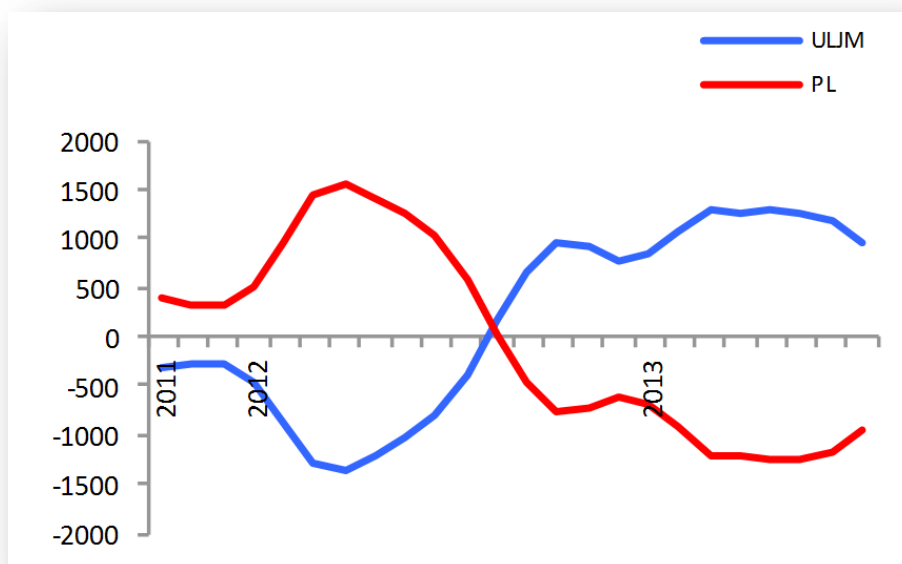
Fonte: Kantar Worldpanel, 2013

Anexo 10

Crescimento (pontos base) do mercado Alimentar em valor nas últimas 12 semanas
(terminando na semana 32)



Crescimento (pontos base) do mercado de margarinas culinárias em valor nas últimas 12 semanas (terminando na semana 32)



Fonte: Nielsen, 2013