



**DAVID AAKER**

Vice-Chairman da Prophet

Autor do livro “Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant”

Autor do blogue [davidaker.com](http://davidaker.com)

## A GUERRA DAS MARCAS PRÓPRIAS:

As marcas próprias ou os produtos controlados pela distribuição possuem muitas vantagens a seu favor. São mais baratas porque sustentam menores gastos com actividades de marketing, onde se inclui a publicidade, as promoções e os custos de exposição (encargos para conseguir colocar novos produtos expostos nas lojas), além disso, a sua produção e toda a logística envolvente é mais simples e mais eficiente. As lojas têm controlo sobre o preço e, portanto, podem oferecer aos seus clientes preços com valor garantido. Nos períodos de recessão, o preço torna-se mais importante e as marcas próprias podem ganhar clientes. No entanto, ainda existem diversos produtos que evitam as marcas próprias. As mesmas podem estar por exemplo ao nível do olhar ou nos topos de gôndola. A embalagem pode ainda fornecer pistas que o produto é similar aos da “marca de produtor”, que, necessitando da cooperação dos retalhistas, preferem não levantar problemas relativamente a isso.

No retalho alimentar, as marcas próprias cresceram cerca de 17% ou mais nos EUA, média superior na Europa e muito menor na Ásia e América Latina, abaixo dos 5%. Dadas as vantagens, a questão é “Porquê?”. Porque não são as marcas próprias mais dominantes? Existem pelo menos três razões que dão pistas relativamente ao porquê das marcas de produtor agirem bem ao manter as marcas próprias fora da competição.

Primeiro, as percepções de qualidade. As marcas próprias têm dificuldade em obter percepção de qualidade semelhante, de forma a serem consideradas uma escolha aceitável. Estão conotadas com o factor preço que leva à percepção de qualidade inferior, e têm o peso da falta de um orçamento de marketing que permita comunicar a história de qualidade dos produtos. Os retalhistas de sucesso, como a Tesco e a Loblaws, têm sido capazes de criar uma narrativa da organização, mas são uma minoria.

As marcas de produtor ganharam uma reputação de qualidade. Elas provaram ao longo de gerações de consumidores a qualidade da sua oferta. O mero facto de despenderem verbas em publicidade, patrocínios e outros esforços de marketing anuncia qualidade. Porque é que uma empresa iria suportar uma marca que não oferece qualidade? Se uma marca é muito notória, a conclusão é que é bem-feita e com bons ingredientes.

Em segundo lugar, a construção da marca. A maioria dos retalhistas são, surpreendentemente, incapazes de compreender e implementar uma estratégia de marcas e de executar uma efectiva construção da marca. Em parte, é um problema de orçamento, mas deve-se ainda mais ao fato de que o retalhista e a respectiva equipa serem contratados e formados para serem bons em gestão de loja, em logística, em estratégias de plataforma, gestão do tráfego da loja, mas não na construção da marca. O desenvolvimento das marcas próprias é muitas vezes feito em outsourcing e simplesmente colocado na prateleira pelo retalhista.

Empresas de marcas de produtor, da P&G para baixo, em contraste, contratam e formam os seus colaboradores para construírem e alavancar as suas marcas. Isto está no seu ADN. Estas organizações reconhecem que uma marca de sucesso deve ir além dos seus benefícios funcionais e do valor pelo preço, devendo introduzir outras bases de relacionamento com os consumidores, mediante a oferta de benefícios emocionais, auto-expressivos e sociais. Deve desenvolver e estimular um sentimento de interesses comuns com o cliente quer ele esteja com a cozinha de “Betty Crocker”, ou com desejos de boa comida da “Healthy Choice”.

Terceiro, a Inovação. As marcas próprias são mais bem sucedidas nas categorias em que há pouca inovação, tal como o material de escritório que detém um elevado volume de vendas. Nas categorias de produtos mais dinâmicas, tais como, snacks, refrigerantes, cerveja, detergentes e doces, as marcas próprias têm pouco sucesso. Os retalhista não têm assim qualquer incentivo para inovar, eles querem que o mercado fique estático para que a sua vantagem de preço seja acentuada e os seus investimentos alavancados. Além disso, a sua capacidade para inovar é ainda menor que a sua experiência no processo de construção da marca. Estas organizações e os seus colaboradores não são inovadores de produto.

As marcas de produtor têm tudo a ver com inovação – estão próximas dos clientes da sua categoria e naturalmente pensam como melhorar a experiência do consumidor. Encontram-se constantemente a apostar na inovação incremental para lutar com as outras marcas de produtor. Estas marcas introduzem novos sabores, embalagens e formas para fornecer energia e aumentar a lealdade dos clientes. Preocupam-se ainda com a inovação transformadora que irá criar novas categorias e subcategorias, tais como, as barras energéticas, refrigerantes Light, águas com sabores e novas apresentações de refeições congeladas. A inovação é o inimigo das marcas próprias.

A história da Loblaw’s, um retalhista alimentar do Canadá, ilustra muitos destes pontos. A sua marca “President’s Choice” (PC) foi introduzida em meados dos anos 80. O produto “PC” de referência foi o decadente biscoito de chocolate, que tinha aproximadamente 40% de chocolate e continha manteiga. Foi considerado muitas vezes melhor do que a concorrência e era servido com o café “President’s Blend”, um gelado de maracujá e biscoitos especiais da Bélgica para demonstrar claramente que o “PC” era realmente melhor do que as opções existentes.

A marca “PC” foi suportada pelo envolvimento pessoal do CEO Dave Nichols, que colocou a sua assinatura na embalagem. Ele escreveu o seu “Insider's Report”, que proporcionou uma opinião subtil e humorística sobre os alimentos, num formato engraçado de livro, e promoveu incansavelmente a inovação e a qualidade da marca e, ao fazê-lo, forneceu a sua energia e credibilidade à marca.

A Loblaws criou a sua própria cozinha para desenvolver e testar novas ideias e alimentar a marca “PC”, e conjuntamente com o valor da marca sem rótulo, capturou 26% do volume e muito mais em lucros. A chave foi tomar a iniciativa de inovar, longe das marcas de produtor, fornecendo pistas de qualidade na forma de produtos de assinatura que eram claramente superiores à concorrência e que tinham a credibilidade e a visibilidade do seu presidente.

Outro modelo de sucesso é a Tesco, que tem cerca de 50% de suas vendas garantidas pelas vendas de marcas próprias. A Tesco é incansável na promoção dos seus valores organizacionais que envolvem de forma contínua oferecer os seus melhores produtos sob a alçada das suas marcas próprias. A Tesco tem também um portfólio de marcas coerente com a “Tesco Finest” (250 produtos que superam em qualidade as marcas de produtor), “Tesco” (comparável às marcas de produtor) e “Tesco Value”, mais especificamente a “Tesco Organic” e a “Tesco Healthy Living”.

Evidentemente, o segredo para o sucesso das marcas próprias é a capacidade para ir além de simplesmente ter preço, por outro lado, as marcas de produtor para obterem sucesso e competirem com as marcas próprias devem dificultar os seus passos observando os custos, construindo uma marca e inovando.