



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A INOVAÇÃO DAS MARCAS PRÓPRIAS EM RESPOSTA À  
DISTRIBUIÇÃO

Dissertação apresentada à Universidade Católica  
Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação,  
Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Bruno Murat Lucas

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro de 2013



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A INOVAÇÃO DAS MARCAS PRÓPRIAS EM RESPOSTA À  
DISTRIBUIÇÃO

Dissertação apresentada à Universidade Católica  
Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação,  
Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Bruno Murat Lucas

Faculdade de Ciências Humanas

Sob Orientação de: Prof<sup>a</sup> Doutora Carla Ganito

Setembro de 2013

## **Resumo**

Essa investigação irá analisar a introdução das marcas da distribuição no mercado do grande consumo, com vista a entender-se o impacto dessa nova realidade sobre as marcas próprias, as quais acabaram por perder quotas de mercado em categorias que foram líderes durante muitos anos. Vamos testar a seguinte hipótese: se a inovação pode ser a resposta da indústria de marcas próprias para as marcas da distribuição. Essas marcas, que oferecem produtos mais simplistas a nível de embalagem, sendo em muitos casos cópias dos produtos líderes de mercado, podem oferecer uma melhor relação custo benefício ao consumidor final. Iremos analisar uma matriz de desenvolvimento de produtos inovadores que fala de reposicionamento de marcas, inovação, design e embalagens e estratégias de marketing e publicidade. Além da lealdade dos consumidores com marcas próprias, também iremos discutir sobre as técnicas de neuromarketing e como as mesmas podem ajudar a perceber melhor as necessidades dos consumidores. O estudo irá contar com duas entrevistas de: um profissional que representa o setor da distribuição e um que representa o mercado de inovação das marcas próprias. No final, apresentamos os resultados de como a inovação em produtos é importante para o consumidor e o futuro da indústria, assim como inovar é necessidades das marcas próprias e das marcas dos distribuidores no mercado atual.

## **Abstract**

This research will analyze the introduction of the store brands in the FMCG (Fast-moving consumer goods), we want to analyze the impact of this brands in the sales of the industry brands, who are loosing market share in the last 3 years. We will try to respond to the question: Is innovation the solution of the industry brands for the emergence of the store brands in the market? Store brands are products that usually have simple packcaging and are copies of the products top of mind of the industry brands, but they can in many cases be a smart choice for the consumers. We will discuss about innovation in rebranding, new products, design and packcaging, quality, marketing strategies and advertisements. Some topics of this investigation are the loyally of the consumers to the industry brands and neuromarketing techniques. The investigation has two interviews to professionals of the industry, one representing the store brands and distribution and other in the name of industry brands and innovation. In the end we concluded about the importance of innovation for the consumer's and the market, and the necessity of store brands and industry brands to innovate in the FMCG category.

## **Agradecimentos**

A minha orientadora Prof<sup>a</sup> Doutora Carla Ganito e ao Mestre José Gabriel Andrade, pelo incentivo e por acreditar no meu esforço e trabalho ao longo dessa jornada. As minhas colegas de grupo Maria João, Francisca, Catarina, Tásia e Steffany, por todo apoio ao longo dos trabalhos que realizamos juntos durante o curso. Ao Dr. António Peres e ao Dr. José António Rousseau, pela disponibilidade e interesse em participar dessa investigação. E por fim a minha mãe e toda a minha família pelo constante apoio ao longo da minha vida.

## Índice

Introdução.....	Pag.9
Parte I - Fundamentação Teórica.....	Pag.14
Capítulo I A Sociedade da Informação.....	Pag.15
Capítulo II As Empresas em Rede.....	Pag.24
Capítulo III Novos Médias.....	Pag.30
Capítulo IV A Nova Sociedade de Consumo.....	Pag.36
Capítulo V Conclusão.....	Pag.45
Parte II - Marcas da Distribuição.....	Pag.48
Capítulo 1 Análise Macro e Micro Ambiental.....	Pag.49
Capítulo 2 História.....	Pag.54
Capítulo 3 Tendências de Mercado.....	Pag.69
Parte III - Inovação.....	Pag.76
Capítulo 1 Conceito.....	Pag.77
Capítulo 2 Formas de Inovar.....	Pag.86
2.1 Reestruturação de Uma Marca.....	Pag.86
2.2 Novos Produtos.....	Pag.89
2.3 Design e Embalagem.....	Pag.92
2.4 Qualidade.....	Pag.94
2.5 Publicidade e Marketing.....	Pag.96
Capítulo 3 Exemplos Aplicados.....	Pag.99
Capítulo 4 Neuromarketing.....	Pag.109
Conclusões.....	Pag.119
Bibliografia.....	Pag.125
Anexos	

## **Índice de Imagens**

Imagem 1 - A Satisfação dos Consumidores

Imagem 2 - Cartaz Super Poupança Minipreço

Imagem 3 - Gama de Produtos Pingo Doce

Imagem 4 - Consumidores e Marca da Distribuição

Imagem 5 - Tendências e Atitudes de Compra do Consumidor

Imagem 6 - Tendências de Comportamento

Imagem 7 - A Evolução do Consumo

Imagem 8 - Categoria Sabonetes Líquidos

Imagem 9 - Categoria Sumos e Refrigerantes Sem Gás

Imagem 10 - Quota de Mercado das Marcas na Categoria Arroz

Imagem 11 - Categoria Arroz: Quota de Espaço das Marcas na Distribuição

Imagem 12 - Quota de Espaço das Marcas nas Insígnias do Distribuidor

Imagem 13 - Desenvolvimento de Novos Produtos

Imagem 14 - Consumo Bem Pensado

Imagem 15 - Marcas 3M

Imagem 16 - Produto Post-It

Imagem 17 - Produtos 3M

Imagem 18 - Logo Mont Blanc

Imagem 19 - Embalagens Heinz

Imagem 20 - Produtos Duracell

Imagem 21 - Logo Colgate

Imagem 22 - Linha Axe Instinct

## **Introdução**

Esta investigação dedica-se a analisar um fenómeno que não é recente no mundo, mas que vem a ganhar força nos últimos 3 anos, não só em Portugal, mas também em todo o continente europeu ocidental e noutras partes do mundo. As marcas da distribuição são uma nova escolha para o consumidor, com produtos que se assemelham muito aos produtos de marca própria e que podem ser configuradas como uma melhor escolha para os consumidores mais sensíveis à relação custo - benefício, dado o período de crise que estamos a atravessar.

Dados que serão discutidos ao longo dessa investigação demonstram a força que a marca do distribuidor adquiriu no mercado português, tirando marcas *top of mind*, que foram líderes durante anos a fio, do topo das suas categorias. Entretanto, o ponto de partida dessa investigação é como deve reagir a indústria de marcas próprias do mercado do grande consumo a essa nova tendência do mercado. Devido a uma grande similaridade entre os produtos da distribuição e os produtos de marca própria, alguns consumidores começaram a ponderar se o fato de optar por um produto da marca do distribuidor é ou não um sinónimo de menor qualidade.

Durante muitos anos, quando as marcas da distribuição ainda não tinham a notoriedade que têm hoje, os fabricantes das grandes marcas produziram para os distribuidores, sem se preocuparem com as consequências disso no mercado. Isso pode ter sido um fator crucial para provocar uma certa confusão na mente dos consumidores, além de que o fator crise fez com que a sociedade europeia começasse a racionar mais os seus recursos. Atualmente, muitas empresas colocam nas suas embalagens a indicação de que a sua produção é exclusiva para as suas marcas próprias, sendo a Nestlé um dos exemplos que assume essa política de maneira mais ortodoxa.

Coloca-se, assim, a seguinte questão: Será a inovação a resposta das marcas próprias do grande consumo para as marcas da distribuição? Veremos, ao longo da investigação, que as marcas do distribuidor já evoluíram em muito desde os seus primórdios, mas será que elas já estão

aptas para concorrer, lado a lado, com uma indústria de marcas próprias, que introduziu a inovação no setor e, praticamente, é responsável pela maioria dos produtos inovadores presentes no mercado?

Além disso, questões pertinentes, tal como a investigação no desenvolvimento de produtos e a voz do consumidor, são elementos cruciais para a sobrevivência das marcas e produtos, no mundo cada vez mais acirrado, global e competitivo em que vivemos. Para abordar as questões académicas e analisar as mudanças tecnológicas, que a sociedade tem sofrido nos últimos anos, foram abordadas as reflexões introduzidas pelo sociólogo Manuel Castells, em "A Sociedade em Redes". Uma obra em que o autor analisa o impacto das tecnologias da informação, a mudança do sistema de produção, a organização das empresas ligadas através das redes e sobre a circulação da informação, numa era cada vez mais digital.

A Escola de Frankfurt é uma referência para entender a lógica de mercado, de acordo com o conceito proposto por Adorno e Horkheim, no livro "Indústrias da Cultura", além dos ensaios sobre a modernidade escritos por Walter Benjamin. Tocqueville, no sua investigação sobre a cultura americana, faz-nos perceber alguns impactos do consumo na sociedade em que o sistema capitalista se adaptou melhor. Gilles Lipovetsky, filósofo francês, por fim, oferece-nos uma grande base para entender o fenómeno do consumismo através dos seus ensaios sobre o modernismo e o período pós-moderno. Esses autores ajudam-nos a mapear a lógica mercantil atual, na qual a ideologia do consumo se reflete na identidade daquilo que procuramos ser no mundo atual, e que nem sempre é o que realmente somos. A procura da individualização, da exclusividade e de uma identidade própria num mundo no qual a arte e a cultura estão massificadas.

Entretanto, os novos média, as tecnologias e o universo interativo trouxeram uma liberdade nunca alcançada pela humanidade. A personalização, a diversidade das escolhas e a esfera do consumo, como um válvula de escape ao mundo moderno sombrio, podem proporcionar impactos positivos na sociedade, como sugerem algumas das obras. Numa

investigação em que a publicidade e o marketing são a maior ferramenta de persuasão ao consumidor, Philip Kotler, na sua obra realizada em parceria com Kevin Keller, faz com que a terminologia do marketing, introduzida por eles, e a análise das estratégias utilizadas pelas empresas, sejam essenciais para a compreensão dessa investigação.

No início, apresenta-se uma história sobre a marca do distribuidor a nível global, aonde fazemos uma análise micro e macro ambiental do mercado em que elas estão inseridas e, com base em dados reais, medimos o impacto das mesmas na sociedade portuguesa, no últimos 3 anos. A inovação é abordada através do estudo e investigação de diversos autores das mais diversas nacionalidades, pretendendo-se entender o papel que a inovação tem na nossa sociedade, como ela foi explorada através de bens do grande consumo, bem como o impacto que essa tem sobre os consumidores.

Para representar uma matriz de como as marcas podem inovar dentro do mercado, analisámos o que é reposicionar uma marca dentro do mercado, criar e inovar em produtos, apostar no design e na embalagem, dar prioridade à qualidade do produto e o impacto das estratégias de marketing e publicidade dentro do mercado. Dentro desta matriz, é dedicado um capítulo a investigação em causa, no qual analisámos casos de marcas e produtos que representam os melhores exemplos de como inovar dentro das respectivas categorias.

Seria difícil abordar a inovação, sem discutir alguma tendência atual do mundo dos estudos de consumo. Com base em artigos de especialidade e numa das obras mais completas sobre o assunto, escrita por Martin Lindstrom, percorremos os avanços dos estudos do neuromarketing: a procura do botão de ativação de compra, que existe na mente dos consumidores, sem deixar de abordar os métodos e as questões éticas que isso pode levantar.

A metodologia de investigação assenta nas entrevistas em anexo, num inquérito de questões semi-abertas. Para analisar a nossa problemática,

era preciso contar com dois pontos de vistas: da distribuição e do setor de inovação no mercado de grande consumo.

O Dr. António José Rousseau, com uma carreira consolidada na distribuição, foi diretor da Aped (Associação de Profissionais da Distribuição) entre 1992 e 2001, professor universitário em instituições de ensino como o Iseg, Iad e IPAM. A sua obra, "Manual de Distribuição", foi um grande fio condutor para o desenvolvimento desta investigação. Na entrevista, o Dr. Rousseau mostra-nos o ponto de vista da distribuição em relação às suas marcas próprias, dá-nos uma visão de que isso pode ser um sinónimo de mais oportunidade para o mercado e analisa a maneira como elas se desenvolveram pelo mundo fora, evoluíram e conquistaram a dimensão que têm hoje.

Em nome da indústria inovadora, contamos com a colaboração do Dr. António Peres, responsável internacional pela Certificação de Inovação e Marketing Produto do Ano, que foi criada em França, em 1987, e que escolhe, todos os anos, os produtos mais inovadores do mercado. Já presente em mais de 35 países, inclusive no Brasil, África do Sul e Índia, chega à sua 10ª edição consecutiva em Portugal aquele que responde pelo maior estudo de mercado que seleciona, anualmente, os produtos mais inovadores, na ótica dos portugueses. O Dr. António Peres soma uma experiência de mais de 20 anos em Marketing e Consultoria da Comunicação, tendo passado anteriormente pela Direção Geral do Grupo Torralta e Diretor de Marketing e Comunicação da Hoechst Portuguesa. Na sua entrevista, informa-nos sobre a reação da indústria da inovação face às marcas da distribuição, faz uma análise completa do cenário macroeconómico, no qual está inserido o grande consumo, e analisa a tendência do mercado futuro, caso não haja uma mudança por parte de um indústria que está habituada a ganhar quotas muito altas.

Desta maneira, apresentamos uma conclusão sobre se realmente a inovação em produtos de marca própria no mercado do grande consumo pode ser a volta por cima da indústria no cenário atual de crises e incertezas. A investigação baseia-se nos conceitos teóricos apresentados e as entrevistas captadas constituem elementos essenciais para analisar um

cenário que tomou forma há poucos anos e ganha cada vez mais notoriedade. A solução ou não, o que veremos a seguir é uma investigação de como a indústria de marcas próprias não esteve atenta às tendências do mercado, às novas tecnologias de comunicações, aos processos de produção, como ela permitiu a invasão das marcas da distribuição no linear dos supermercados e viu a sua superioridade, até então nunca abalada, colocada em xeque, num momento complexo da economia europeia.

## **Parte I Fundamentação Teórica**

O mundo, com o advento da Internet, sofreu grandes mudanças no processo industrial, na comunicação e na velocidade com que a globalização tomou força dentro do mercado. É de extrema importância entender a forma como essa realidade se propagou rapidamente na sociedade atual, uma revolução que foi vivida, em poucos anos, de forma diferente das anteriores. O fato de as redes sociais darem um novo poder ao consumidor, que passa a ter um papel muito mais ativo na imagem das marcas e produtos, é um elemento crucial para a reviravolta que o mercado sofreu, principalmente na nova forma de avaliar e opinar sobre a credibilidade dos produtos e serviços.

Para isso, procurámos compreender o impacto organizacional que as novas tecnologias da informação causaram, seja nas empresas, seja nos consumidores. As empresas que passaram a operar através das redes criaram um novo modelo de negócio, que proporcionou a habituação por parte dos consumidores nos seus produtos, o que hoje já é uma realidade em todos os setores do mercado. Nessa investigação, abordaremos as marcas da distribuição que pecam nesse aspecto, que ainda têm um longo caminho a percorrer, no sentido da inovação e da atratividade dos seus produtos e que, por um fator externo às exigências do mercado, acabaram por ter um grande sucesso numa Europa enfraquecida pela crise.

Também foi de extrema importância compreender as mudanças que a sociedade de consumo sofreu ao longo dos últimos anos, com o aumento da classe média em países emergentes, enquanto os países mais ricos estão a sofrer dificuldades económicas. Foi preciso fazer uma comparação das variáveis e valores que eram importantes para o consumidor, na época em que a globalização e a nova estrutura capitalista encheram os lineares dos supermercados com novidades e inovações, embora, hoje, essa mesma realidade já não corresponda da mesma maneira.

Por isso, o que se segue é uma revisão de literatura que visa entender a mudança das tecnologias da informação na sociedade, as empresas em rede, os novos média, a nova lógica de consumo atual.

## Capítulo I - A Sociedade da Informação

Segundo Castells, as tecnologias da informação e a revolução tecnológica provocaram uma mudança drástica na sociedade e estabeleceram novos valores para os bens materiais. Tudo aconteceu de uma forma muito rápida e as economias começaram a tornar-se cada vez mais autónomas. Iniciou-se, assim, uma remodelação do sistema capitalista, a começar pelas empresas que derrubaram o seu rígido sistema de funcionamento e passou a organizar-se de uma maneira mais flexível. Entretanto, algumas mudanças também ocorrem, tal como a comunicação interna e externa, que passou a ser feita através das redes, as mulheres passaram a integrar a classe trabalhadora e o trabalho passou a ser cada vez mais individualista. O autor salienta, na sua obra, o fato de, com a globalização e um aumento natural da concorrência global, a Rússia, a China, o Brasil e alguns países do chamado terceiro mundo começarem a mostrar o seu potencial económico e apresentar taxas consideráveis de crescimento.

Sobre as revoluções industriais, podemos dizer que a primeira foi marcada pelo advento da máquina a vapor, pois ela deu liberdade de movimento. A segunda já contou com um papel decisivo da ciência, a eletricidade não só permitiu a conexão de vários pontos entre si, como organizou as indústrias, as jornadas de trabalho e otimizou o processo de produção. Invenções não menos importantes, como o aço, os produtos químicos, a telefonia, também desempenharam um papel importante na evolução da sociedade, mas, tanto na primeira, quanto na segunda revolução industrial, foram permitidos um maior uso da força humana e uma maior capacidade de produção, comunicação e distribuição.

(Castells, 1999)

“Seja qual for o partido a que se pertença”, escreveu Baudelaire em 1951, ‘é impossível não ficar emocionado com o espetáculo desta população doentia, que engole a poeira das fábricas, que inala partículas de algodão, que deixa penetrar tecidos pelo alvaiade, pelo mercúrio e por todos os venenos necessários à realização das obras-primas...Esta população espera os milagres a que o mundo lhe parece dar direito; sente correr o sangue purpúreo nas veias e lança um longo olhar carregado de tristeza à luz e às sombras dos grandes parques’...O

herói é o verdadeiro tema da *modernité*. Isto significa que, para viver a modernidade, é preciso uma formação heróica". (Walter Benjamin, 1967: 11)

O sistema de produção é dado por uma lógica de divisão de classes trabalhadoras, que acaba por determinar as funções de cada indivíduo dentro do processo. Castells afirma que todo o resultado do processo de produção é usado de duas formas pela sociedade: consumo e excedente. "As estruturas sociais interagem com os processos produtivos, determinando as regras para a apropriação, a distribuição e o uso do excedente" (Castells, 1999: 52). Isso acaba por determinar as classes sociais e o poder aquisitivo das mesmas na sociedade de consumo. "Os obstáculos que a modernidade opõe ao entusiasmo produtivo natural do indivíduo encontram-se em desproporção com as forças dele. É compreensível que o indivíduo fraqueje, procurando a sorte". (Walter Benjamin, 1967: 12).

“Produção é a ação da humanidade sobre a matéria (natureza) para apropriar-se e transformá-la em seu benefício, obtendo um produto, consumindo (de forma irregular) parte dele e acumulando o excedente para investimento, conforme os vários objetivos socialmente determinados. Experiência é a ação dos sujeitos humanos sobre si mesmos, determinada pela interação entre as identidades biológicas e culturais desses sujeitos em relação aos seus ambientes sociais e naturais. É construída pela eterna busca de satisfação das necessidades e desejos humanos". (Castells, 1999: 51)

Lipovetsky afirma que existe uma descrença por parte da sociedade moderna no trabalho, ele compara como é possível acreditar no dia de trabalho, enquanto as folgas, as férias e o incumprimento delas é cada vez mais frequente. Da mesma forma, isso acontece com o casamento, as pessoas estão a divorciar-se cada vez mais depressa. Entretanto, ele mostra que o sistema não pára de funcionar, em virtude disso; muito pelo contrário, ele cresce e continua a desenvolver-se. A apatia do mundo moderno, frente aos acontecimentos, é fruto da velocidade da informação, a forma como tudo acontece depressa e não nos deixa criar relações como no passado. A admiração pelo progresso e o futuro são elementos mortos nos tempos atuais, torna-se tudo uma questão de escolhas que englobam

todos os elementos e situações que envolvem as nossas vidas. "A indiferença pura designa a apoteose do temporário e do sincretismo individualista". (Lipovetsky, 1988: 39).

No pós-modernismo, as estruturas rígidas da sociedade tornaram-se mais frouxas, em 1930 o movimento atinge o seu ápice, numa época em que a arte já quebrou com as representações clássicas, surgindo um novo tipo de literatura e artes de vanguarda. A mentalidade liberal assumida pela sociedade observa-se nos impulsos e nos estímulos, sendo que a arte de vanguarda chega a um tal ponto, na sociedade moderna, que já não choca as massas. Os anos 60 e a revolução da contra-cultura marcam o fim de um movimento da sociedade moderna em massa, contra os valores puritanos e utilitaristas. A decadência da mentalidade do modernismo europeu não se relaciona nada com a ruptura das ideologias, a descrença em Deus e as ideias niilistas. O pensamento resume-se à indiferença, tal como os valores em diminuição da sociedade moderna. Assim como, por exemplo, os americanos se abstêm na hora de escolher os seus políticos através da democracia, as crianças vão à escola já por pura obrigação e descrentes na mais valia do ensino. "Portanto, torna-se necessário inovar a todo o custo : sempre mais liberalismo, participação, investigação pedagógica" (Lipovetsky, 1988: 37).

“A fruição ilimitada, o deboche, o desregramento dos sentidos não são nem a imagem, nem o futuro provável das nossas sociedades: o entusiasmo psicadélico extinguiu-se e o desejo passou de moda, o culto do desenvolvimento espiritual, psi e desportivo, substituiu a contra-cultura, o *feeling* superou o *standing*, a 'vida simples', convivial e ecológica levou a melhor sobre a paixão do ter; a medicina alternativa, baseada na meditação, nas ervas, na vigilância do próprio corpo e dos seus 'biorritmos', releva a distância que nos separa do hedonismo hot, da primeira fase". (Lipovetsky, 1988: 109)

As novas tecnologias da informação, que surgiram nos anos 70 nos Estados Unidos, geraram um novo processo de produção na sociedade, um outro canal de comunicação e uma mudança no estilo de vida das pessoas. A Internet, em si, nasce no território militar e a sua invenção visava proteger os sistemas de comunicação dos norte-americanos, em caso de

ataque nuclear. O resultado foi exatamente aquilo que os seus inventores pretendiam, uma rede com milhares de computadores em conexão e que não precisa de ser controlada de lado nenhum. Já a revolução tecnológica, que se deu nos anos 80, foi introduzida em conformidade com os interesses capitalistas. Alain Touraine e Daniel Bell seguem um modelo que respeita a seguinte ordem: pré-industrialismo, industrialismo e informatização; "é essencial para o entendimento da dinâmica social manter a distância e a inter-relação empírica entre o modo de produção (capitalismo, estatismo) e os modos de desenvolvimento (industrialismo, informatização)". (Castells, 1999: 51)

O processo industrial está virado para o crescimento económico, enquanto o informacional é uma procura do armazenamento do conhecimento. Entretanto, quanto maior for o conhecimento, maior é, muitas vezes, o rendimento no processo de produção. As tecnologias da informação tiveram um papel crucial para a propagação de uma sociedade de consumo global, a realidade delas seria outra, porque o consumo de bens e produtos não seria o suficiente para compensar os cortes do estado, em função da crise de 1970. Pode-se afirmar, então, que a sociedade focalizada na informação faz com que o capitalismo ganhe muito mais força, da mesma maneira que, no passado, a industrialização revolucionou o processo de produção.

“A cultura transformou-se num mundo, em cultura-mundo de tecnocapitalismo planetário, das indústrias culturais, do consumismo total, dos médias e das redes sociais. Com os excessos dos produtos, das imagens e da informação, nasceu uma espécie, a hipercultura universal, que, transcendendo as fronteiras e baralhando as antigas dicotomias (economia/imaginário, real/virtual, produção/representação, marca/arte, cultura comercial/alta cultura), reconfigura o mundo em que vivemos e a civilização que se aproxima". (Lipovetsky, Serroy 2008: 11)

Uma característica essencial das novas tecnologias da informação é a interatividade, as ferramentas não prendem o utilizador ao seu uso exclusivo, ele pode ir além e aplicar-lhes processos criativos. Castells afirma que "pela primeira vez na história, a mente humana é uma força

direta de produção, não apenas um elemento decisivo no processo produtivo". (Castells, 1999: 69) Os pensamentos e os valores da sociedade de consumo atual acabam por influenciar a maneira como os produtos e serviços são disponibilizados no mercado. Ou seja, o consumidor acaba por interagir através das novas tecnologias e participa do processo que é liderado pelas empresas e marcas no desenvolvimento de produtos e serviços.

“As empresas podem adoptar esta abordagem do tipo código fonte aberto para conduzir o processo em três fases: ouvir, criar e fornecer. Na fase do 'ouvir', uma equipa de profissionais multidisciplinares fará uma pesquisa etnográfica profunda para revelar em pormenor desafios ocultos. A equipa terá de se imergir em comunidades seleccionadas, captar histórias e metáforas e tentar perceber as necessidades humanas dos receptores-alvo. Na fase do 'criar', irão identificar oportunidades, conceber soluções e desenvolver protótipos através do brainstorming e da síntese. A equipa irá avaliar a respetiva desabilidade através de intercâmbios de opiniões. Por último, na fase do 'fornecer', farão a avaliação da praticabilidade, viabilidade e desenvolver planos". (Kotler, Kartajaya, Setiwan, 2010: 139)

A informação é a matéria prima do paradigma da informação, o surgimento das novas tecnologias é feito para processar ainda mais informação, lógica que contraria as revoluções anteriores. Essa nova realidade acaba por atingir todas as esferas da sociedade relativas à sua existência, a informação faz parte da atividade humana em si. As nossas necessidades de interação atuais e o processo criativo adaptam-se à lógica das redes, cuja implementação só foi possível através do surgimento das tecnologias da informação. Porém, é importante salientar a flexibilidade deste processo, que acaba por poder ser facilmente revertido e reprogramado, um fator importante numa sociedade que vem apresentando constantes mudanças, num curto período de tempo. A capacidade de interação de diversos sistemas aponta para uma convergência tecnológica. Ou seja, cria-se um mundo de chips, telemóveis, *softwares*, computadores e afins, que podem trabalhar interligados, criando, assim, um vasto sistema de informação acessível a todos.

(Castells, 1999)

“No entanto, embora a performatividade da informação - velocidade e abundância ilimitada - tivesse dado um salto em frente excepcional, não sucedeu o mesmo com a compreensão do mundo, nem com a compreensão dos seres humanos. Já não sofremos de escassez de conhecimentos, antes nos sentimos perdidos com a própria abundância de informações. Em vez de uma ordem transparente que, em princípio, traga consigo clareza e racionalidade, assistimos ao crescimento do caos intelectual e da insegurança psicológica, das crenças esotéricas, da confusão e da desorientação generalizada". (Lipovetsky, Serroy, 2008: 29)

Nietzsche, Tocqueville, Heidegger alertaram para o mal estar que a modernidade poderia trazer para a fé e a esperança na sociedade. Lipovetsky afirma que um dos fatores que fez essa tendência ganhar força foi a cultura ter-se tornado no fator principal de desenvolvimento dos países, ou seja, os países estão a defender muito mais as suas lógicas mercantis do que os seus valores culturais, em si. Segundo a obra de Daniel Bell, podemos concluir que essa quebra de valores se deve à ligação de um consumo cada vez mais capitalista com a cultura, que está cada vez mais individualista, uma aproximação entre a esfera económica e a cultural.

“O que mais nitidamente se verifica nestes outeiros é a ameaça. As aglomerações de pessoas são ameaçadoras; o homem precisa de trabalho, isto está certo, mas também tem outras necessidades:...Entre outras necessidades tem o suicídio, inerente a ele e à sociedade que o forma; e é mais forte que o seu instinto de sobrevivência'. Esta é a configuração da *passion moderne* que Baudelaire reconheceu no suicídio, no século presente". (Walter Benjamin, 1967: 20)

Raymond Barglow sugere que as novas tecnologias da informação quebram o paradigma que era imposto na sociedade mecanizada, que a nossa condição de existência provinha de um valor ideológico do passado. Castells afirma que a segunda Revolução Industrial foi responsável pela produção de inovação, baseada em valores científicos. A primeira empresa de desenvolvimento de produto surge no século XIX por uma empresa

alemã da indústria química. O microprocessador foi inventado em 1971, o qual permitiu o surgimento dos microcomputadores em 1975. A Apple foi a responsável pela introdução no mercado, em 1977, do primeiro produto comercial de sucesso, o Apple II. Foi também nessa época que a Microsoft começou a produzir sistemas operacionais para computadores. Entretanto, foi em 1969 que a ARPA (Agência de Projetos de Pesquisa Avançada do Departamento de Defesa Norte-Americano) colocou no ar a tecnologia que foi evoluindo nos anos 70 e viria a chamar-se Internet.

A primeira revolução na tecnologia da informação influenciada pelo progresso, já alcançado nas décadas passadas, encontrou-se, até aos anos 70, nos Estados Unidos, em sítios como o Vale do Silício, na Califórnia. Esse progresso não nasceu de uma necessidade específica, mas mediado por valores culturais e económicos que produziram um maior interesse da sociedade pela tecnologia. Carlota Perez, Christopher Freeman e Giovanni Dose deram nome ao conceito - paradigma tecnológico, com base numa análise das revoluções científicas feitas por Kuhn. A sociedade, sem dúvida nenhuma, sofre o impacto da revolução tecnológica e dos novos processos administrativos, na esfera do trabalho. As novas mudanças da era da informatização aumentam o número de serviços no mercado, requerem-se cada vez mais profissionais especializados, aptos para trabalharem com mais informação e colocam o emprego rural e industrial em declínio. Segundo Cohen e Zysman, a indústria não vai desaparecer com o surgimento da informatização, muito pelo contrário, a indústria, além de ser essencial para a concorrência e produtividade, está interligada com o fornecimento de serviços. Ou seja, podemos afirmar que ambos trabalham em conjunto.

“*Softwares* para computadores, produção de vídeos, projetos de microelectrónica, agropecuária com base em biotecnologia e muitos outros processos cruciais, característicos das economias avançadas, juntam irremediavelmente o seu conteúdo de informação ao suporte material do produto, impossibilitando a distinção de limites entre 'bens' e 'serviços'". (Castells, 1999: 269)

A produtividade sempre foi um fator decisivo na sociedade, que sempre vai estar ligada ao avanços económicos, além de influenciar os hábitos e os costumes. Entretanto, para uma economia apresentar sinais de aumento de produção, isso implica que a sociedade se comporte de uma outra forma, em virtude da inovação tecnológica. O que acaba por motivar as empresas não é a sua capacidade produtiva, mas, sim, o lucro que se obtém e, para isso, é preciso investir em tecnologia organizacional e de gerência.

“Os testes científicos, dos quais dependem os postos de trabalho, seguem-lhe o exemplo. A quem não vai aprender a falar e a andar como eles, segundo o esquema da sociedade concebido pelo monopólio, o monopólio fecha-lhe as portas”. (Adorno, 1947: 269)

O aumento de lucros pode ser obtido através do ajustamento interno das empresas, como, por exemplo: reduzir o custo de produção, assim como o da mão de obra, se produzir mais; ter um maior controle sobre o mercado e fazer com que o capital gire mais depressa. Com as novas tecnologias, criou-se um mercado cada vez mais global e uma acirrada concorrência, que inclui novas empresas que tiveram acesso ao mercado. Esse cenário teve um impacto direto nas transformações tecnológicas nos processos internos e nos próprios produtos, o que permitiu a muitas empresas, setores e áreas tornarem-se mais rentáveis e amplos.

Castells chama a atenção para o fato de que algumas empresas acabaram por sofrer um impacto negativo, na primeira fase da revolução tecnológica. O paradigma requer mudanças sociais, culturais e institucionais, num curto período de tempo; ou as empresas adaptavam-se à uma lógica global e informacional, ou acabariam por desaparecer do mercado.

A cultura japonesa, em si, é, sem dúvida, a responsável pelo sucesso da implementação do modelo de produção, que é chamado de "Toyotismo". Uma produção que elimina os stocks e explora melhor a relação com os fornecedores, conforme as suas necessidades, visa uma qualidade total do produto, utiliza recursos de forma mais inteligente, prevenindo as falhas,

valoriza o trabalho em equipa, democratiza mais as tomadas de decisão e oferece recompensa direta aos trabalhadores envolvidos no processo. Esse tipo de produção contraria a lógica norte-americana chamada "Fordismo": o processo de produção em larga escala, num curto período de tempo, um processo focado em produzir cada vez mais. Entretanto, o sucesso do "Toyotismo" acabou por se mostrar funcional nas fábricas na Europa e nos Estados Unidos. Os americanos aproveitaram o modelo japonês e chamaram-no de "*Just In Time*", um processo de produção mais flexível, que faz com que o coletivismo entre os trabalhadores e chefes funcione em sincronia.

“O 'Toyotismo' é um sistema de gerência destinado mais a reduzir incertezas do que a estimular a adaptabilidade. A flexibilidade está no processo e não no produto. Dessa forma, alguns analistas sugeriram que esse método poderia ser considerado uma extensão do 'Fordismo', mantendo os mesmos princípios de produção em massa, mas organizando o processo produtivo com base na iniciativa humana e na capacidade de feedback, para eliminar desperdícios (de tempo, trabalho, recursos), ao mesmo tempo que mantém as características de produção, próximas do plano comercial". (Castells, 1999: 216)

Com certeza, o sucesso do modelo japonês é um funcionário multifuncional, o novo modelo de organização de trabalho é a chave para a eficácia e inovação. Uma empresa tem de apostar num novo modelo organizacional, no qual a troca de conhecimentos é importantíssima para a construção do processo inovador, que é peça fundamental para o novo sistema económico. A capacidade de armazenamento de informações dos computadores e o mundo online são ferramentas poderosas para a implementação de modelos flexíveis como esse.

“Desde há mais de um século, o capitalismo encontra-se dilacerado por uma crise natural profunda, aberta, que podemos resumir numa palavra: o modernismo, ou seja essa nova lógica artística baseada em rupturas e descontinuidades, assentando na negação da tradição, no culto da novidade e da mudança. O modernismo não é só rebelião contra si próprio, é simultaneamente revolta contra todas as normas e valores da sociedade burguesa: a 'revolução cultural' começa aqui, neste fim de século XIX". (Lipovetsky, 1988: 77/78)

## Capítulo II - As Empresas em Rede

Na nova economia, as empresas têm o compromisso de gerar, processar e aplicar informações que elas aprendem com o mercado, o consumo aplica-se numa escala global e sem fronteiras, sendo que todos os mercados potenciais podem ser levados em conta. E, claro, com as tecnologias da informação, todas as empresas interagem entre si, interligadas através da rede. Com um novo paradigma tecnológico, que revoluciona a maneira de comunicar, a informação faz também parte dos produtos e serviços. "Uma nova economia surgiu a escala global, no último quartel de século XX. Chamo-a de informacional, global e em rede, para identificar as suas características fundamentais e enfatizar a sua interligação". (Castells, 1999: 119).

O que caracteriza a cultura económica global não são as crenças e os valores das sociedades, mas o contexto em que elas surgem nos países. Entretanto, mesmo assim, existe um modelo de produção, consumo e distribuição, que acaba por seguir uma escala mundial. É importante salientar que, com a globalização, começou a esperar-se mais qualidade e quantidade de produtos; com os avanços da tecnologia, que acabou por tornar as máquinas obsoletas, manter o estatuto antigo tornou-se cada vez mais difícil e isso explica a flexibilidade nos processos de produção. Piore e Sabel estudaram as regiões do norte da Itália e chegaram ao seguinte raciocínio: "a produção adapta-se à transformação contínua, sem poder transformá-la". (Castells, 1999: 212). As novas tecnologias acabam por simplificar, em larga escala, a produção de grandes empresas, e isso implica uma maior flexibilidade, tanto do produto, como do processo.

O marketing, no período industrial, tinha como função vender os produtos que eram fabricados, esses produtos, por sua vez, eram de extrema simplicidade e focados no consumo de massas. Com os avanços tecnológicos, o consumidor começou a ter um papel mais ativo na oferta e a chegar até a influenciar a escolha do preço de um produto no mercado. Foi a partir disso que os *marketeers* começaram a empregar termos como "segmentação" e "público-alvo". A globalização está interligada com a tecnologia da informação, isso liga os consumidores às empresas e

permite uma interação que reinventa o processo de consumo. Essa ligação tem como resultado uma sociedade criativa, que se caracteriza por consumidores que usam redes sociais e formam opiniões sobre as marcas e produtos, uma realidade que, no passado, nunca chegou a ser uma ameaça para as grandes corporações.

(Kotler, Kartajaya, Setiwan, 2010)

“A cultura que caracteriza a época hipermoderna já não é o conjunto das normas sociais herdadas do passado e da tradição (a cultura no sentido antropológico), nem sequer o 'pequeno mundo' das artes e das letras (a alta cultura). A cultura tornou-se um sector económico em plena expansão, de tal forma considerável que se chega a falar dele, não sem razão, como 'capitalismo cultural'. A cultura-mundo designa o sistema económico-cultural do hipercapitalismo globalizado”.

(Lipovetsky, Serroy, 2008: 85)

Castells identifica uma crise no setor das grandes empresas, um crescimento no setor da inovação e um aumento de postos de trabalho, nas pequenas e médias empresas. Esse fenómeno, na visão de alguns autores, resulta do fato que a produção, em larga escala padronizada, dá lugar a uma produção mais flexível e artesanal, que abre caminho para empresas menores, as quais se adaptam melhor a essa realidade. Bennet e Harrison pensam de maneira diferente e afirmam que, nos Estados Unidos, Europa Ocidental e Japão, as grandes empresas dominam os mercados e as economias, as pequenas empresas são controladas pelas maiores, devido à sua capacidade de inovar os produtos. Essa realidade acaba por abrir espaço para a fusão de empresas e algumas das grandes marcas nasceram à partir desse cenário.

A necessidade das grandes e pequenas empresas em ter acesso à Internet foi o fator responsável pelo surgimento dos computadores pessoais. A insistência dos técnicos e engenheiros no Vale do Silício, em derrubarem o modelo informático de 1984, fez com que a rede se tornasse uma realidade a nível global. Bar e Borrus apontam 3 fatores-chave para a difusão da rede nos anos 90: digitalização da rede de telecomunicações, desenvolvimento das transmissões de banda larga e um melhor

desempenho dos computadores que estavam ligados à Internet. Entretanto, isso só aconteceu pela evolução dos *softwares* e da microelectrónica.

As multinacionais, com a globalização e a revolução tecnológica, acabaram por quebrar todas as fronteiras e identidades culturais e instalaram-se em todas as economias. O que acontece é que as empresas ligadas pela rede acabam por se internacionalizar cada vez mais, dado que as decisões envolvidas num determinado país vão levar em conta os valores culturais, ideológicos de cada mercado. Isso terá impacto direto naquilo que a empresa produz e no modo em que a mesma se posiciona no ambiente em que está inserida. Um exemplo simples é o Mc Donalds na Índia, que retira a carne de vaca do seu cardápio, para atender às necessidades culturais daquele país.

“Atualmente, as transferências de capitais efetuam-se em tempo real, constituindo um mercado específico, onde a especulação, praticada no ecrã dum computador ligado em rede com todos os computadores do mundo, perde quase todo o contato com a realidade das próprias empresas e transforma-se numa espécie de jogo virtual, em que se correm todos os riscos e são possíveis todas as derivas". (Lipovetsky, Serroy, 2008: 85)

Castells cita, na sua obra, empresas pioneiras em serviços online, como é o caso da Cisco Systems, que viu o seu valor de capitalização no mercado chegar a cerca de 220 biliões de dólares. A maior característica da empresa foi aplicar as suas vendas pela Internet, ou seja, o mesmo produto que eles vendiam aos seus clientes, roteadores e acessórios para a Internet, passou a ser utilizado internamente dentro das empresas e criou-se, assim, uma grande rede integrada. Tudo era tratado através do sistema online: os fornecedores, as parcerias, os funcionários e, principalmente, os clientes. Os clientes podiam, por sua vez, fazer as suas especificações dentro das gamas que a Cisco possuía e tudo era processado e gerado online. A empresa também era responsável por um sistema de Intranet, que ligava 10 mil funcionários no mundo. Esse modelo pioneiro de negócio também surgiu nas mãos da Dell, um site destinado a oferecer produtos à medida para os clientes. Na altura em que escreve a obra, o autor afirma que o mesmo processo tem tendência de se instaurar dentro

do mercado automobilístico, que era uma inovação na época, e, hoje em dia, o consumo online atinge todas as categorias de mercado. A sociedade de consumo atual só não já está habituada a fazer compras online, como em muitos casos depende desse recurso devido a falta de tempo no seu dia a dia. Se olharmos para o crescimento cada vez maior da adesão à Internet, para fazer compras no mercado de grande consumo, já podemos afirmar que ter essa opção, na hora de ir às compras, é uma ótima solução para racionalizar o tempo, cada vez mais escasso.

"Um tipo diferente de rede produtiva é exemplificado no 'Modelo Benetton...A empresa de malhas italiana multinacional, oriunda de uma pequena empresa familiar da região de Veneto, que opera com franquias comerciais e conta com cerca de cinco mil lojas em todo o mundo, para a distribuição exclusiva dos seus produtos, sob o mais rígido feedback online de todos os pontos de distribuição, mantém o abastecimento de stock e define as tendências do mercado em relações às formas e às cores". (Castells, 1999: 219)

Dar voz ao consumidor é o elemento de sobrevivência dos tempos atuais, a capacidade de lhes atribuir atenção preenche a lacuna da sociedade de consumo massificada, a era da informação não permite mais ao marketing de ser o único a inovar e a ditar tendências.

"Oferecer aos consumidores a sensação de que detêm poder é, desta forma, crucial na demanda da missão de uma marca. Ao mostrar que a missão pertence aos consumidores, a responsabilidade de a concretizar será destes. Não se trata apenas de obter adesão, mas também de criar impacto. Embora o consumidor individual seja fraco, o seu poder colectivo será sempre maior do que o poder de qualquer empresa". (Kotler, Kartajaya, Setiwan, 2010: 74)

Castells afirma que o espírito da informatização é constituído por empresas que atuam em diversos países, culturas conectadas através da rede e as novas ferramentas que revolucionaram a comunicação, e foram responsáveis por criar um universo online, no qual a concorrência a escala global é cada vez maior e mais competitiva.

“Durante a década de 1990, houve um processo acelerado de internacionalização de produção, da distribuição e da administração de bens e serviços. Esse processo compreendia três aspectos: o aumento do investimento estrangeiro direto, o papel decisivo dos grupos empresariais multinacionais, como produtores na economia global e a formação das redes internacionais de produção”. (Castells, 1999: 157)

As empresas adotam, cada vez mais, a mentalidade de pensar a nível global, mas de agir de modo local. Elas acabam por incluir na sua estratégia comercial as diferenças culturais de cada país no qual se encontram. As multinacionais lançam os seus produtos conforme as necessidades globais, mas levando em conta as particularidades de cada mercado. Essa é uma lógica que só foi alcançada com o surgimento da rede, a unificação dos mercados através da web e a rápida troca de informação, uma troca de conhecimento à velocidade da fibra ótica. (Lipovetsky, Serroy, 2008)

“A tecnologia de nova vaga facilita a disseminação generalizada de informação, ideias e opinião pública, que permite aos consumidores colaborar em pró da criação de valor. A tecnologia impulsiona a globalização da paisagem política e legal, económica e sócio-cultural, o que cria paradoxos na sociedade. A tecnologia também impulsiona a ascensão do mercado criativo, que é mais espiritual na forma como vê o mundo”. (Castells, 1999: 157)

Castells, na sua obra, diz que, no futuro, existira espaço para uma força de trabalho global, entretanto algumas barreiras ainda impediam que isso acontecesse, da mesma forma que o capital circula livremente entre as entidades e empresas, através de um sistema financeiro global. Hoje, já podemos afirmar que essa realidade já não é a mesma, principalmente com as crise americana e europeia. Existe cada vez mais a troca de mão de obra entre os países desenvolvidos e subdesenvolvidos e vice-versa. A substituição das máquinas pelas novas tecnologias automatizadas não implicam necessariamente uma redução do trabalho intelectual. Muito pelo contrário, quanto mais tecnologia da informação nos escritórios e fábricas houver, maior é a necessidade de um profissional qualificado para trabalhar com elas. O trabalho mecânico, que pode simplesmente ser

codificado e programado pelos computadores, acaba por se substituído por novos trabalhos, que somente o cérebro humano consegue desempenhar.

### Capítulo III Novos Médias

O surgimento da televisão, cinema e rádio, no final do século XX, provocou uma grande mudança na maneira em que as pessoas passaram a encarar a escrita e a adaptar-se culturalmente aos novos meios áudio visuais. A designação que Castells dá a esses novos meios é comunicação sensorial, especificamente a televisão, que possibilitou a difusão das comunicações de massas.

O rádio, com a introdução da televisão, perdeu o seu domínio, ao mesmo tempo que ganhou uma nova forma de influenciar a vida das pessoas; o cinema acabou por ser adaptado pela televisão e até a literatura começou a misturar-se com a cultura televisiva. Castells sugere, baseando-se na tese de W. Russell Neuman, que toda essa transformação acontece porque a televisão permite que as pessoas assimilem informação de uma maneira que não exige um grande esforço intelectual. Ou seja, podemos considerar a televisão como um meio de comunicação de massas, que tem impacto sobre os telespectadores de uma forma muito difundida e cria uma rede de milhões e milhões de pessoas. Porém, numa boa parte do mundo, o conteúdo da televisão foi controlado pelos governos até aos anos 80 e foi nesse contexto que surgiu o conceito de cultura de massas<sup>1</sup>.

A televisão permite duplicar a realidade e os sonhos, atingindo as massas que se inibem perante o seu conteúdo, sem contestarem os efeitos sociais que ela vem a causar. Os médias souberam manipular as massas, para as mesmas não contestarem a noção de realidade x ficção. É cómodo para o ser humano concentrar-se naquilo em que ele não acredita que possa mudar, sendo assim: "É de supor que a televisão os faz ser o que de qualquer maneira são, ainda mais do que seriam sem ela". (Adorno, 1947: 162). Segundo o autor, a televisão apresenta, assim, uma nova forma de levar os produtos para a casa das pessoas. Ela faz com que a tendência da indústria da cultura se materialize e torne o produto e o espectador cada vez mais próximo. Num estudo realizado pelo autor em 1952 e 1953 sobre

---

<sup>1</sup> Uma expressão utilizada pelo sistema para filtrar os conteúdos que eram disponibilizados para os espectadores pela censura governamental.

a televisão, foi constatado um fenómeno interessante: as pessoas vêm a televisão à noite, com as luzes acesas, enquanto de dia deixam a luz do sol entrar nas suas casas. Isso é uma maneira de fazer com que a realidade e a imagem da televisão se aproximem, tornando-se um processo natural do ambiente. Isso acaba por contrariar a visão do cinema, aonde a escuridão age como um elemento que nos faz assimilar um ambiente propício para sonhar.

“A difusão da televisão nas três décadas após a Segunda Guerra Mundial (em épocas diferentes e com intensidade variável, dependendo do país) criou uma nova galáxia de comunicação, permitindo-me usar a terminologia de Mc Luhan. Não que os outros meios de comunicação desaparecessem, mas foram reestruturados e reorganizados num sistema cujo coração compunha-se de válvulas electrónicas e cujo rosto atraente era uma tela de televisão...O que a TV representou, antes de tudo, foi o fim da Galáxia de Gutenberg, ou seja, de um sistema de comunicação essencialmente dominado pela mente tipográfica e pela ordem do alfabeto fonético...Marshall Mc Luhan tocou um acorde universal quando, com toda a simplicidade, declarou que 'o meio é a mensagem'". (Castells, 1999: 415/417)

A televisão tem uma ideologia focada no entretenimento, acima de tudo, o que reforça a ideia de que o espectador está cada vez mais submisso a encará-la como objeto de diversão e lazer.

“Será concebível, então, que as emissões literárias sejam relegadas para horas em que já ninguém está a ver televisão (Voo Nocturno é o nome sintomático de um destes raros e tardios programas de diálogo), mantendo assim a ideia elitista de que não iriam interessar senão alguns privilegiados? No entanto, no passado, a televisão pública soube dar o exemplo do que poderia ser um televisão ambiciosa na defesa do livro, com animadores de qualidade (e letrados...) como Polac, Chancel e Pivot. Programar debates intelectuais, discussões filosóficas, dossiers sobre a história, fóruns literários e encontros dedicados às questões geopolíticas, urbanísticas, religiosas e artísticas". (Lipovetsky, Serroy, 2008: 228)

A questão é que a nossa sociedade se caracteriza por consumidora regular dos médias, no seu dia a dia, e, além de espectadores, acabamos por consumir informação, enquanto estamos a trabalhar, a jantar em família e enquanto estamos em grupo. Mc Luhan chega a comparar essa ligação ao produto básico e aos recursos naturais, que fazem parte do nosso mundo, e a televisão, com os seus avanços tecnológicos, com o passar do tempo, tornou-se objeto obrigatório dentro dos lares.

“O consumidor ater-se-á àquilo para que, por si, se sente inclinado, isto é, experimentar a imagem, não como imagem em si, pois para isso falta-lhe a capacidade de atenção, de concentração, de esforço e de compreensão, mas como uma comodidade, que lhe é concebida e que ele poderá depois apreciar o que lhe é suficientemente agradável. O que muito tempo aconteceu à sinfonia, que o empregado cansado tolerava com meio ouvido, enquanto servia a sopa, acontece agora com as imagens. Devem emprestar brilho aos seus dias cinzentos, sem deixarem de se lhe assemelhar no essencial, por isso são, à partida, vãs”. (Adorno, 1947: 164)

Os médias não assumem um papel neutro na sociedade, por mais que o seu auto volume de informação esteja a gerar dispersão entre os espectadores, leitores e ouvintes. O ponto chave é que boa parte dos nossos estímulos são ditados pelos meios de comunicação.

“O poder real da televisão, como Eco e Postman já afirmaram, é que ela arma o palco para todos os processos que se pretendem comunicar à sociedade, em geral, de política a negócios, inclusive desporto e artes”. (Castells, 1999: 164)

Na sua obra, Castells mostra como as distribuições alargadas de jornais foram importantes para a extensão da mesma informação em locais diferentes, a forma como o *Walkman* deu mais interatividade à maneira de se ouvir música, o rádio mostrou o seu poder de segmentação, enquanto criava estações exclusivas para acompanhar os trabalhadores no seu regresso para casa, e o VHS impulsionou o mercado de filmes, de vídeos de música e exerceu uma maior mobilidade por parte do espectador de como assistir à televisão.

Entretanto, em meados dos anos 90, o passo mais importante veio com a fibra ótica e a digitalização do sinal da televisão por satélite, que fez surgir o que conhecemos por televisão por cabo. Isso não só fez com que os canais de televisão se multiplicassem e transitassem para uma esfera global, como fez, também, que os governos perdessem o total controle do conteúdo da televisão. Essa mudança gerou um crescimento generalizado da televisão em todos os cantos do globo e assim surgiu potências, como o canal norte-americano CNN.

"Assim, devido à diversidade da mídia e à possibilidade de visar o público-alvo, podemos afirmar que, no novo sistema de mídia, a mensagem é o meio". (Castells, 1999: 425) Essa mudança explica o aparecimento de canais como é o caso da MTV, ou seja, ela atende às necessidades do seu público-alvo a nível de linguagem e formato, não ficando apenas presa ao seu conteúdo. Assim, a concorrência aumentou, tal como a segmentação e a diversidade dos canais de televisão, e ela foi-se tornando cada vez mais globalizada..

“É uma aldeia mediática inseparável duma forma nova de cultura. Criadora duma verdadeira linguagem, a televisão impõe o reino da imagem em direto, que provoca choque visual e emoção. Instala-se um modelo cultural inédito e que assinala o triunfo da velocidade, da instantaneidade, do furo jornalístico, da publicidade e do divertimento permanente entregue em casa ". (Lipovetsky, Serroy, 2005: 93)

Lipovetsky, na sua obra, afirma que, na sociedade de consumo atual, já não existem uma cultura popular e outra elitista, acabando por ser tudo uma extensão da indústria mercantil. Hoje, a ideia de um cidadão com valores culturais de responsabilidade social já é uma utopia do mundo moderno, em contrapartida, cresce cada vez mais a cultura da globalização, multinacionais e do consumismo no ciberespaço. "Cultura-mundo significa fim da heterogeneidade tradicional da esfera cultural e universalização da cultura mercantil". (Lipovetsky, Serroy, 2008: 13). Todo esse crescimento está a ser potencializado pela dimensão da Web, da diversificação dos médias e da cultura audiovisual, cada vez mais presentes nas nossas vidas. Entretanto, a convergência de vários meios

numa única rede interativa é uma transformação tão significativa na sociedade como foi a escrita. Kotler afirma que existem três momentos importantes no panorama do marketing, nas empresas: a era da participação, a era do paradoxo da globalização e a era da sociedade criativa.

“A tecnologia permite aos indivíduos expressarem-se e colaborarem uns com os outros. A emergência da tecnologia de nova vaga assinala a era que Scott McNealy, chairman da Sun Microsystem, declarou como sendo a era da participação. Na era da participação, as pessoas criam notícias, ideias e entretenimento da mesma forma que as consomem”. (Kotler, Kartajaya, Setiwan, 2010: 21)

Castells sugere algumas considerações sobre o impacto social cultural das novas tecnologias da informação na sociedade: Os usuários, espectadores, leitores e ouvintes, são cada vez mais segmentados, assim como os seus interesses são levados em conta, em particular. A realidade económica e a condição financeira das pessoas dividirão as massas em duas classes, a que interage e a receptora de interação. A convergência de todo o tipo de informação para o mesmo meio significa que os conteúdos se vão interligar, assim como aconteceu no começo com a televisão. Por fim, todas as informações culturais, da melhor e da pior espécie, vão dividir o mesmo espaço, não havendo mais separação entre a informação popular e a elitista.

“Agora, o modelo vertical da cultura mediática existe a par dum modelo horizontal, dum cultura de todos para todos. Passamos dos meios de comunicação emissores para os meios de comunicação conversacionais (blogues, fóruns comunitários e redes sociais), que permitem aos indivíduos de todo o mundo partilhar, discutir e divertir-se, sem nunca se encontrarem frente à frente. Nesta galáxia comunicacional, todos podem produzir conteúdos, todos podem ser fotógrafos, videastas e até jornalistas, ao difundirem informações”. (Lipovetsky, Serroy, 2008: 96)

O autor constata a mudança que tudo isso proporcionou no mundo, com a proliferação dos ecrãs. Tudo começou com a mudança dos grandes ecrãs

do cinema para o da televisão, depois para um computador, que no começo era um instrumento empresarial, e depois adquiriu portabilidade. Essas mudanças foram cruciais para a difusão das tecnologias da informação, que Castells menciona como a terceira revolução industrial na sua obra, mais precisamente com o surgimento da Internet, que ligou, de fato, a sociedade em redes.

## Capítulo IV - A Nova Sociedade de Consumo

A indústria da cultura surge, pela primeira vez, no livro "Dialética do Iluminismo", que Adorno e Horkheimer publicaram em Amsterdão, em 1947. O termo aparece como uma resposta à cultura difundida entre as massas, com base nos hábitos naturais e espontâneos dos comportamentos. As massas e os valores conscientes e inconscientes trabalham em conjunto e são um elemento secundário da indústria da cultura, o que interessa é a mensagem que é imposta pelos meios de comunicação aos indivíduos – esse, sim, é o seu objeto primário. "O cliente não é rei, como a indústria da cultura gostaria de fazer crer; não é o seu sujeito, mas sim um objeto" (Adorno, 1947: 98). Brecht e Suhrkamp já tinham afirmado, no passado, que o valor de troca é o que determina os produtos culturais e não o seu conteúdo. Na indústria da cultura, a nível global, o mais importante é o lucro que se obtém, sendo que a cultura em si é colocada de lado. Os valores ideológicos dos seus produtos são impostos aos consumidores, sem que eles participem da construção e da forma em que são concebidos. Essa indústria, na realidade, não produz nada, ela disfarça aquilo que já é massificado e oferece produtos em forma de cultura, que viabilizam o lucro económico.

(Adorno, 1947)

Segundo Lipovetsky, a sociedade moderna, em todas as suas esferas, que vão dos costumes ao consumo, é gerida pelo poder da sedução. A sociedade faz com que se crie uma mentalidade de que temos um universo de possibilidades e escolhas ilimitadas, que acaba por se materializar, com uma falsa ideia de liberdade. O processo de sedução é uma nova força de engano, uma ideologia materializada e uma impostura de satisfação.

“A sedução nada tem a ver com a representação falsa e com a alienação das consciências: é ela quem configura o nosso mundo e remodela, segundo um processo sistemático de personalização, cuja obra consiste essencialmente em multiplicar e diversificar oferta, em propor mais para que nós decidamos mais, em substituir a coação uniforme pela livre escolha, a homogeneidade pela pluralidade, a austeridade pela realização dos desejos”. (Lipovetsky, 1988: 96)

Adorno afirma que o processo de compra de ideologia, através de produtos da indústria da cultura, acontece através de um discurso emocional, que é feito pela publicidade - a que ele chama "sistema de estrelato". No conceito em si, o que se faz é reproduzir um objeto já massificado e distribuí-lo no mercado, como forma de algo exclusivo e único. Aqui se constrói o mecanismo dentro do qual um consumidor opta por um determinado produto, e isso faz com que ele compre uma posição ideológica dentro da sociedade.

“Se adotamos o critério de Benjamin ao caracterizar a obra de arte tradicional por meio da aura, essa presença de algo não-presente, a indústria da cultura definir-se-ia, nesse caso, não pela estrita contraposição de um outro princípio ao princípio aurático, mas pelo apego a uma aura em decomposição, como atmosfera que se envolve numa cortina de fumo. Assim demonstra a si própria, de forma imediata, a sua perversão ideológica". (Adorno, 1947: 101)

O indivíduo livre é um estereótipo antigo criado pela sociedade, o problema é que essa ideia era contida pelas políticas rígidas de exclusão. O consumo, as novas tecnologias e mídias libertam o indivíduo pós-moderno dessa realidade, criando assim uma lógica de ideologia individual, que materializa como liberdade.

(Lipovetsky, 1988)

“No entanto, a identidade está-se a tornar na principal e, às vezes, na única fonte de significado num período histórico caracterizado pela ampla destruturação das organizações, deslegitimação das instituições, enfraquecimento de importantes movimentos sociais e expressões culturais efémeras. Cada vez mais, as pessoas organizam o seu significado não em torno do que fazem, mas com base no que elas são ou acreditam que são". (Castells, 1999: 41)

A forma na qual as pessoas consomem, na sociedade moderna, é feita por um processo ideológico. Basicamente, se nós virmos, dentro de uma loja de roupas, uma decoração com cartazes de modelos jovens, atraentes e com uma música da moda, as nossas escolhas acabam por estar condicionadas a esses elementos. Acabamos por ter um rompimento da

liberdade na indústria da cultura e temos que nos adaptar àquilo que ela nos distribui. "A conformidade ocupa o lugar da consciência: e nunca a ordem do que ela brota é confrontada com o que proclama ser ou com os interesses reais do ser humano". (Adorno, 1947: 104)

“O efeito global da indústria da cultura é o de um anti-racionalismo nela, como Horkheimer e eu escrevemos, o Iluminismo, isto é, o progressivo domínio técnico da Natureza, converte-se num logro colectivo, num instrumento de coação da consciência. Ela impede a formação de indivíduos autónomos e independentes, capazes de avaliar com consciência e de tomar decisões". (Adorno, 1947: 104)

Os filósofos sempre tiveram uma visão pessimista sobre a indústria da cultura, ela padronizava a cultura, manipulava e banaliza as pessoas, na ótica deles. Com a cultura-mundo não foi diferente, pois as economias e as mercadorias culturais estão cada vez mais globalizadas e interligadas. A cultura, de fato, tornou-se um elemento do mundo mercantil, o lazer, viagens, música, televisão e afins fazem cada vez mais parte das despesas e dos tempos das famílias modernas. "Dum ponto de vista mais geral, o capitalismo virou-se cada vez mais para o que, em grande parte, lhe escapava até então, ou seja, para a cultura". (Lipovetsky, Serroy, 2008: 136) Vale lembrar que o capitalismo cultural surge após o capitalismo industrial e acaba por colocar todos os domínios da vida numa lógica comercial. Lipovetsky e Serroy chamam a atenção para um mundo homogeneizado, aonde as pessoas ouvem as mesmas músicas, lêem os mesmos livros. Cerca de 4 grandes grupos controlam a gravação de 85% das músicas mais vendidas no mundo, assim como 15 grupos asseguram 60% do conteúdo televisivo mundial e, claro, Hollywood controla 85% dos bilhetes de cinema que são vendidos em todo o mundo. Ou seja, surge um consumidor que assume os mesmos gostos, compra as mesmas marcas e obedece a um padrão de consumo preestabelecido pela indústria.

Segundo Adorno, a publicidade choca com a realidade empírica. Isso dá-se através de uma mentalidade pós-era industrial, que constrói a ideia de um mundo mais sombrio e uma obrigação ética imposta pelo trabalho. Cria-se uma ideia na cultura burguesa de que o sucesso no trabalho é algo

que os jovens têm de atingir, sem exercer qualquer sacrifício. A tecnologia acaba por se tornar um fator positivo nas culturas de massas, as diversas imagens da publicidade, que pouco diferem entre si, acabam por se tornar a realidade e isso quebra com toda a consciência da estética da imagem. A cultura de massas materializa-se através da alienação, assim é possível colocar bens de consumo que interligam imagem e realidade. Para um produto ter sucesso, Adorno sugere que é preciso existir atrás dele todo um processo de manipulação, para ele cair na esfera do consumo. "Numa sociedade altamente industrializada, argumenta a nova objetividade em defesa da cultura de massas, as necessidades espirituais dos consumidores adaptam-se às necessidades materiais". (Adorno, 1947: 77)

“A paixão do bem-estar material é, essencialmente, uma paixão da classe média; aumenta e estende-se com essa classe; torna-se preponderante com ela. É dela que ganham as camadas superiores da sociedade e descem até ao seio do povo. Não encontrei nos Estados Unidos cidadão tão pobre que não lançasse um olhar de esperança e de desejo para os prazeres dos ricos e cuja imaginação não se apoderasse de antemão dos bens que a sorte se obstinava a recusar-lhe". (Tocqueville, 1962: 406)

O consumo de massas surge, assim, no século XX nos Estados Unidos, devido ao capitalismo que revoluciona a sociedade moderna, que começa a assumir valores hedonistas. A sociedade de consumo, na visão de Lipovetsky, estimula o indivíduo a gozar a vida, mas também implica um pensamento racional de que as pessoas têm de estar informadas, zelar pela saúde e isso passa-se, também, através de um processo sedutor. "A era do consumo desocializa os indivíduos e, correlativamente, socializa-os pela lógica das necessidades e da informação, socialização conteúdo pesado, socialização na mobilidade". (Lipovetsky, 1988: 103)

“Se a cultura de massas se converteu numa só e única exposição, todo aquele que lá cai dentro se sente aí tão isolado como um estrangeiro no parque de exposições. É aqui que intervém a informação: a exposição interminável é, ao mesmo tempo, o interminável posto de informações que assalta o impotente visitante e o apetrecha com folhetos, guias, sugestões de rádio, impedindo que

cada indivíduo isolado passe pela vergonha de parecer tão estúpido como todos os outros. A cultura de massas é uma sinalética de auto-referência". (Adorno, 1947: 79)

O que acontece é que nos tempos modernos os bens culturais não eram acessíveis às classes mais baixas, porém agora essa mesma classe é persuadida de toda a forma para consumir. Essa difusão de informação global, que temos no mundo atual, acaba por se propagar a todas as classes da sociedade e cria desejos que até então não existiam.

A sociedade de consumo é piramidal, ou seja, no topo estão pouquíssimos consumidores que têm um poder aquisitivo elevado. Entretanto, com o crescimento que o mundo vem vendo nos países do BRICS, como a China e a Índia, superando cada vez mais os seus índices de pobreza, espera-se, para o futuro, um modelo de consumo que se assemelhe mais com um diamante, em que as pessoas com poder de compra vão deixar o topo cada vez mais gordo, enquanto a base dos mais desfavorecidos será cada vez menor.

(Kotler, Kartajaya, Setiwan, 2010)

Da mesma forma que o consumismo tira muitos da pobreza e torna as classes mais iguais, ao mesmo tempo provoca uma exclusão social das pessoas que não conseguem acompanhar as tendências da moda. Além de uma nova economia, a sociedade moderna caracteriza-se por uma época cada vez mais individualista, "que instala o indivíduo livre e igual como valor central da nossa cultura, como fundamento da ordem social e política" (Lipovetsky, Serroy, 2008: 59).

A nova ordem democrática do ser faz com que o indivíduo, pela primeira vez, baseie os seus valores na sua igualdade e liberdade individual, do que na religião e costumes. Bens como carros, eletrodomésticos, eram ícones de consumismo nos anos 70, hoje eles são substituídos por *tablets*, *smartphones*, *gps's*, computadores portáteis e por aí afora. Esses objetos dão um controle e uma liberdade muito maiores do tempo de cada indivíduo; nesse aspecto, o consumo torna-se cada vez mais

personalizado, a essência do que consumimos tendo como função favorecer o nosso mundo pessoal.

“A atitude do bem informado nasceu do comportamento do que vai às compras, de quem se orienta no mercado. Nessa medida, aparenta-se com o mundo da publicidade, mas o anúncio publicitário torna-se informação, quando já não há mais nada para escolher, o reconhecimento das marcas tomou o lugar do processo de escolha e a totalidade do sistema obriga todos os que querem continuar a viver à decisão pensada de agir da mesma maneira”. (Adorno, 1947: 83)

As novas indústrias culturais nascem com as artes vanguardistas do século XX, nasceu assim uma nova cultura que nega todo o passado e todos os valores tradicionais. Está mudança afetou todas as vertentes das artes, uma arte individual, cosmopolita, que invoca o homem dentro da sociedade.

"É notável que, ao mesmo tempo, apareçam no Ocidente as primeiras figuras do que a Escola de Frankfurt irá chamar 'indústrias culturais', isto é, obras reproduzíveis destinadas ao mercado de grande consumo. Estas são obras consideradas por Adorno e Horkheimer como obras medíocres, não autênticas, padronizadas, que nada mais fazem do que 'aumentar o poder das convenções'. Por isso, a modernidade cultural é bicéfala: por um lado, é uma cultura de criação revolucionária que despreza o mercado, por outro, em exata oposição, é uma cultura industrial, que apenas vende lugares comuns, produtos uniformes, 'produtos de pacotilha'". (Lipovetsky, Serroy, 2008: 87)

Essa indústria leva a cabo o que Walter Benjamin argumenta na obra "A Era da Reprodutibilidade Técnica", aonde tudo é produzido em série e de forma padronizada. De qualquer maneira, essa foi a primeira vez, na sociedade, que produtos culturais são produzidos sem ser para uma classe social elitista, ou seja, é algo feito para todos, sem fronteiras e sem uma classe predominante. A cultura é destinada a todas as classes, cores e níveis sociais, tornando a cultura do cinema, da música, da arte, acessível a todos, uma cultura destinada às massas.

"Por se destinar ao consumo comercial, a cultura de massas não pára de renovar a sua oferta com produtos, que, embora não escapem a fórmulas-padrão, têm de se apresentar como singulares: a lógica que rege as indústrias culturais é uma lógica de diversificação e de renovação permanentes, uma lógica de novidade e de obsolescência acelerada" (Lipovestky, Serroy, 2008: 89)

Segundo Tocqueville, o apego aos bens de consumo materiais acaba por não trazer desordem à sociedade americana. É preciso haver ordem para que os desejos dos homens possam ser satisfeitos. "Não é menos inimigo da regularidade dos costumes, pois os bons costumes são úteis à tranquilidade pública e favorecem a indústria". (Tocqueville, 1962: 407)

"Com a difusão, a grande escala de objetos considerados, até então, como objetos de luxo, como a publicidade, a moda, o mass-media e sobretudo o crédito, cuja instituição mina directamente o princípio de poupança, a mora puritana cede lugar a valores hedonistas, que encorajam a gastar, a gozar a vida, a obedecer a impulsos: à partir dos anos cinquenta, a sociedade americana e mesmo a europeia passam a gravitar, em boa medida, em torno do culto do consumo, dos tempos livres e do prazer" (Lipovestky, 1988: 89)

O crédito foi, então, um dos responsáveis pela destruição da ética no mundo pós-moderno, ele quebra com a ideia de que, para comprar, é preciso poupar e, com isso, surge uma cultura consumista e individualista. Mas, ao mesmo tempo que ele liquida a ética, rompe com os valores tradicionais: é uma transformação social do indivíduo, a sua emancipação no período pós-moderno.

O mercado de alto luxo é um segmento que está a crescer, mas existe uma preocupação por parte dos consumidores com a sustentabilidade, o que alerta os *marketeers*, quando olham para esse segmento. Entretanto, as classes mais baixas também estão a crescer e a aumentar cada vez mais o seu poder de compra, esse setor é o grande responsável pelo futuro. "Os pobres são a nova oportunidade de mercado, segundo diversos peritos". (Kotler, Kartajaya, Setiwan, 2010: 113)

"Daí uma maior latitude dos consumidores: paralelamente ao 'turbocapitalismo' desregrado e globalizado, afirma-se um 'turboconsumidor', ou seja, um consumidor liberto do peso do *ethos*, dos hábitos e das tradições de classe. As classes mais altas já não julgam indigno comprar em *low cost* e as marcas de luxo são conhecidas e desejadas em todos os grupos, incluindo os mais modestos" (Lipovestky, 1988: 89)

Lipovetsky constata uma tendência na sociedade de consumo atual, que demonstra um amadurecimento do consumidor, em relação ao custo e benefício na hora de consumir. Ao mesmo tempo que cresce exponencialmente o interesse generalizado de todas as classes sociais pelos bens de luxo, optar por algo mais económico já não constitui mais um problema para o consumidor, independente da classe à qual pertence. Conforme iremos ver ao longo desse estudo, a escolha por produtos alimentícios, que tenham um menor preço, é uma tendência do cenário marco económico atual e tudo pode indicar que, no futuro, essa dimensão não será só europeia, mas global. O consumidor deixa então de ser tão manipulável pela propaganda, pela fidelização às marcas e passa a agir por conta própria, adquirindo cada vez mais liberdade, na hora de consumir. Diga-se que, no futuro, se espera um consumidor cada vez mais racional, cada vez mais comedido e que procura cada vez mais alternativas. Da mesma maneira que o segmento de luxo cresce, o setor de desconto também anda em paralelo.

No mercado português, já contamos com diversos sites dedicados a cupões de desconto que fazem uma ida ao restaurante mais barata, sendo possível até mesmo comprar o cupão e ter um prazo de até 6 meses para poder usufruí-lo. Isto é, independente do fator crise, parece que existe uma tendência generalizada para a democratização do consumo. No passado, ir ao cinema num dia de movimento mais fraco e com bilhetes mais baratos era recriminado pela sociedade, que via essa atitude de uma outra forma. Com as mudanças que a sociedade sofreu, a globalização cada vez maior, o mundo está cada vez mais em ligação e, atualmente, uma crise que afeta os países mais ricos já não constitui uma barreira, como dantes.

De qualquer modo, independente do futuro, da virada económica que Portugal e a Europa possam ter nos próximos anos, as tendências de consumo não costumam ser revertidas; se o consumidor paga menos por um produto, no futuro ele não aceitará pagar mais, sem ter um valor agregado - salvo uma situação extraordinária, como um mercado inflacionado, no qual ele não tem opção. Portanto, é possível que o ar de desconto, o consumo racional e o desapego do status social tenham vindo, de fato, para ficar e isso muda a forma como a sociedade de consumo se porte no futuro.

## **Conclusão**

A maior transformação das tecnologias da informação na sociedade moderna foi a mudança de um sistema que se baseava exclusivamente na capacidade de produção para um modelo que se baseia na capacidade de informação. Tudo acontece na ótica de se poder trabalhar cada vez mais com o maior possível volume de informação. Os chips, os computadores, a microelectrónica, num curto período de tempo, multiplicaram a sua capacidade de armazenamento - prova disso é como os computadores se tornaram obsoletos com o passar do tempo, em poucos anos. Vimos exemplos da comparação de processos produtivos como o "Fordismo", em que a produção em larga escala era o principal objetivo das fábricas, darem lugar a um modelo em que a troca de informação e a eficácia eram os objetivos primários do processo, chamado pela cultura oriental "Toyotismo" - um modelo que acabou por se mostrar mais eficaz e que acabou por ser adotado pela própria cultura norte-americana.

Entretanto, as redes tiveram um papel crucial na transformação que o processo de produção sofreu nos últimos anos. As empresas, que antes eram separadas por grandes distâncias em todo o mundo, começaram, com a Internet, a comunicar entre si e tornaram-se muito mais globais e dinâmicas. Toda essa revolução provocou mudanças na esfera do consumo, com as fábricas mais informatizadas, associadas às tecnologias de ponta e à informação, com um papel fundamental na produção de produtos e serviços. Nada mais natural do que os consumidores esperarem por mais qualidade e diversidade naquilo que o mercado tem para oferecer. Não foi só isso, mas passaram também a participar mais ativamente na construção das imagens das marcas no mercado e até mesmo no processo de produção de novos produtos - ou seja, surge um novo consumidor ativo e pró ativo, embalado pelas novas tecnologias.

O surgimento de novas mídias como o rádio, cinema e principalmente a televisão também teve um grande impacto na nova sociedade de consumo, isto é, foram esses os meios que possibilitaram a chamada cultura de massas e que influenciaram mais do que a própria Internet. A televisão teve um grande impacto na sociedade moderna, da mesma maneira que o

rádio teve na era industrial, pois passou a fazer parte da rotina do trabalhador e levou a que o entretenimento se torne cada vez mais presente no cotidiano das pessoas. A influência dos meios de comunicação na formação de opinião da sociedade também não passa despercebida; conforme vimos na revisão de literatura, a televisão é considerada um meio de entretenimento e de fácil assimilação do seu conteúdo.

A transformação mais importante acontece quando todos os meios convergem para um só, o que acontece com o aparecimento da Internet e é chamada de terceira revolução industrial por Castells. Isso fez com que o mercado se segmentasse, cada espectador fosse encarado como um público-alvo e o conteúdo em si dos meios aumentasse de maneira muito significativa. Isso tudo é um elemento crucial para estabelecer uma nova sociedade de consumo, na qual somos seres individuais e as nossas escolhas são livres e adaptadas às nossas necessidades. Cresce, assim, uma mentalidade definida por Lipovetsky como hedonista, as pessoas querem aproveitar a vida e consumir, mas, ao mesmo tempo, preocupam-se cada vez mais com a sua saúde e qualidade de vida.

Uma inversão de valores também traz uma grande mudança na nova sociedade de consumo, os mais pobres aumentaram o seu poder de compra e os mais ricos já não fazem questão de consumir produtos de luxo. Esse cenário abre espaço para o nosso estudo, que tem como finalidade compreender a difusão das marcas da distribuição no mercado do grande consumo.

A seguir, iremos fazer uma análise de como essas marcas foram introduzidas no mercado e acabaram por empurrar os produtos de marca própria para fora dos lineares dos supermercados. A tendência a um consumo mais comedido, ditado pelo fator crise, que a Europa está a enfrentar, pode ser uma justificativa pela ascensão e crescimento dessas marcas, nos últimos 3 anos. De qualquer modo, a indústria de marcas próprias sempre foi a grande inventora de produtos inovadores e criou marcas que desenvolveram histórias de amor com os consumidores. O que queremos saber é se a indústria de marcas próprias ainda pode inovar o suficiente e mudar esse cenário, ou existe uma mudança na nova

sociedade de consumo, que irá fazer o mercado comportar-se de forma diferente, devido às novas tendências de mercado.

## **Parte II Marcas da Distribuição**

As marcas da distribuição surgiram em 1950, quando a Sainbury's, uma insígnia inglesa, decidiu embrulhar bacon com a sua marca. Esse foi o primeiro passo que a distribuição deu para começar a colocar os seus produtos no mercado. Vamos a seguir fazer uma análise Macro e Micro Ambiental do mercado, para tentar mapear como as marcas da distribuição conseguiram, num curto período de tempo, entrar na realidade dos portugueses. Posteriormente, vamos reunir elementos históricos da marca do distribuidor, mostrando como ela conseguiu evoluir ao longo dos anos e, como hoje, além de copiar, já produz também as suas próprias inovações. Por fim, vamos analisar tendências de mercados, que demonstram a sua consolidação no mercado português, nos últimos 3 anos, e como elas são uma ameaça concreta às marcas próprias.

## Capítulo 1 Análise Macro e Micro Ambiental

O mercado de grande consumo sempre estará associado às questões exteriores onde ele se insere, fatores políticos, económicos e tendências que podem ditar a maneira como os consumidores se comportam. Dado isso, é impossível não levarmos em conta a crise económica que afetou os Estados Unidos, por volta de 2007. A questão é que, na altura, o crédito chegou à saturação total, as pessoas não podiam mais pagar as prestações e dívidas às quais se tinham submetido ao longo dos anos futuros. Isso influenciou muito o modo como os americanos consumiam na época, fazendo com que as refeições fora de casa fossem cada vez mais raras e até mesmo uma ida ao cinema fosse menos espontânea. Vimos nessa época empresas fecharem as portas, pessoas entregarem os seus imóveis e aquele que sempre foi um país estável economicamente começar a racionar os seus recursos, com o medo do futuro.

Anos mais tarde, de uma forma diferente, a crise chegou ao continente europeu. A forma com que a união monetária foi aplicada nos países membros da UE não foi pensada a longo prazo e vimos, assim, por volta de 2010, a economia grega colidir, um pouco mais tarde a irlandesa e depois a portuguesa. Hoje, a crise é um fantasma que assombra toda a Europa e nos faz pensar que o futuro está cada vez mais incerto. Não sabemos até que ponto os países em dívida vão conseguir resistir às medidas de austeridade e claro que isso influencia, em todas as formas, a maneira como as pessoas estão a consumir atualmente.

Presentemente, o que vemos na Europa é uma realidade igual à que vimos nos Estados Unidos, alguns anos atrás. As pessoas estão cada vez mais comedidas, evitando ao máximo gastar o seu dinheiro naquilo que não é prioridade. Muitos empreendimentos, como empresas, bares, restaurantes estão a fechar as portas, porque não conseguem sobreviver a esse ambiente hostil e incerto.

“As medidas de austeridade aplicadas em diferentes mercados europeus, como o português, o aumento do desemprego e do IVA geram nos consumidores um

clima de instabilidade e, conseqüentemente, retração do consumo”. (Segundo Publicação Marketest TGI, 2012)

O que acontece aos bens essenciais perante esse cenário? É claro que as pessoas não podem deixar de colocar gasolina nos seus carros, como não podem deixar de consumir bens essenciais, que fazem parte do dia a dia. É frente a esse cenário que começámos a ver crescer uma tendência de consumo totalmente nova. Tanto na Europa, como nos Estados Unidos, a palavra "*low cost*"<sup>1</sup> começou a fazer parte do mundo dos negócios e empresas. Um exemplo disso foi a transformação de preço nas companhias aéreas, que começaram a tornar mais baratos os seus serviços, ao máximo, para assim não sofrerem tanto com a saturação do mercado. Os restaurantes começaram a explorar cada vez mais descontos e formas de atrair mais clientes, dado que a maioria das pessoas passou a levar comida de casa para não ter de gastar durante os seus expedientes de trabalho. Ou seja, todo o consumo sofreu um forte abalo com as mudanças económicas, que o mundo sofreu nos últimos anos.

“Ora, se nós temos cada vez menos salário, eu acabo por fazer cada vez mais contas, isso torna-me um indivíduo cada vez mais racional, porque tenho que moderar os meus impulsos. Antigamente, era um consumidor emotivo, que reagia a impulsos; hoje, como tenho menos dinheiro, tenho de ser racional, porque o dinheiro já não me permite ser tão impulsivo. Portanto, antes de comprar, vou fazer uma análise da relação custo x benefício, mas há um terceiro fator, porque, depois disso, vou analisar se tem inovação ou não. Com certeza, irei acabar por optar pelo produto que tem inovação, que é sempre um valor acrescentado à minha análise de custo x benefício. Se estou disposto a pagar mais só pela inovação, tenho dúvidas, porque a análise de custo x benefício tem de se manter equilibrada”. (Anexo II, 2013: 148)

Consumir uma marca, segundo Kotler, nada mais é do que um produto ou serviço que ganha características e dimensões para se poder diferenciar

---

<sup>1</sup> Expressão que surgiu no século XX, para designar serviços e produtos com um preço mais atrativo e em conta.

dos seus concorrentes. Porém, em essência, ela satisfaz as mesmas necessidades de quem procura aquele tipo de produto ou serviço.

“Essas diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis – isto é, relacionados ao desempenho do produto. E podem também ser mais simbólicos, emocionais ou intangíveis – isto é relacionado como o que a marca representa.” (Kotler, 2006: 269)

“O consumo em Portugal "está em queda livre". A conclusão é da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição que, no seu barómetro de vendas do primeiro trimestre do ano, identifica uma quebra de 3,7% no volume de vendas dos seus associados”. (Adriano Nobre, Expresso, 2012)

Os supermercados, mais precisamente a grande distribuição, em geral, foi um dos setores mais abalados com essas mudanças. As pessoas pararam de comprar coisas que não eram estritamente necessárias, os produtos começaram a ficar empatados nas prateleiras e os distribuidores começaram a sentir na pele a nova maneira que o consumo estabeleceu.

Com essas mudanças, a distribuição precisou de detectar novas oportunidades para poder lidar com o mercado. É muito difícil desconstruir uma problemática como essa, sem se focar no preço ou na qualidade dos produtos. Porém, com o mercado de grande consumo a sofrer uma crise proveniente da economia, a decisão mais lógica e eficaz foi arranjar soluções "*low cost*" para a distribuição. Acontece que baixar o preço dos produtos é um procedimento muito complexo, que atingiu diversas áreas distintas. Um produto, para ser viabilizado no mercado, precisa de passar por diversas etapas, que vão do produtor da matéria prima essencial até ao consumidor final.

“...the most people are quite conservative in their food habits, which make it difficult for companies to successfully pursue innovative product development strategies...” (Nystrom, 1990: 19).

O que levou, então, a distribuição a desconstruir a imagem das marcas que o mercado de grande consumo sempre teve? Como vimos, o consumo de

marcas é dado por muitas variáveis, que vão desde a identificação que o consumidor tem com um produto ou serviço até à sua relação mais racional, como a questão custo x benefício. Assim, para assegurar a estabilidade, os distribuidores abordaram aquela que pode ser muitas vezes a determinante no ato de compra de um produto: o preço.

“Vamos ver o seguinte, se nós fizermos a transposição do que aconteceu na indústria farmacêutica entre as marcas de indústria e o genérico, era inevitável que, um dia, a grande distribuição, que no fundo é o local onde as marcas da indústria são compradas pelos consumidores, tivesse naturalmente acesso fácil a fazer cópias. Muito mais fácil no caso da grande distribuição e no caso dos produtos de grande consumo, do que na indústria farmacêutica, onde estavam protegidas por patentes e, portanto, só no fim da proteção da patente é que vieram os genéricos. A cópia ou o genérico é inevitável por uma razão: porque a tendência da sociedade é a democratização do custo. Temos fenómenos que hoje são *cases studies* de democratização de custos. É o caso de uma marca como a IKEA, que democratizou o design no mundo, e é o caso da Zara, que democratizou a moda. Portanto, o desafio de todos os agentes económicos do mercado é democratizar preços e tornar os bens cada vez mais acessíveis à generalidade das populações, nomeadamente, os bens da grande consumo. Eu copio e vendo mais barato e isso, obviamente, é favorável ao consumidor. Este movimento é inevitável, um movimento universal, que irá acontecer em todos os domínios.” (Anexo II, 2013: 133)

Kotler afirma que a percepção do preço para o consumidor é feita através de diferentes estratégias de determinação do preço. Ou seja, quando uma empresa determina o preço do seu produto ou serviço, ela automaticamente está a posicionar-se perante o público que ela quer atingir.

Num estudo realizado por Anderson e Simester, os preços mais baixos devem ser utilizados nas seguintes condições: Os itens são comprados com pouca frequência, os clientes são novos, os modelos do produto mudam com o tempo, os preços variam com a temporada e a qualidade ou o tamanho varia de loja para loja.

A clareza com que uma empresa determina os seus preços, através dos seus objetivos, torna o processo mais simples. Kotler cita 5 meios de determinação de preço para a empresa atingir um objetivo específico. No caso desse estudo, abordaremos um deles, em particular, "a sobrevivência".

“Sobrevivência – Quando assolados pelo excesso de capacidade, pela concorrência ou por mudança no desejo dos consumidores, as empresas procuram a sobrevivência como principal objetivo. Desde que os preços cubram os custos variáveis e alguns custos fixos, elas continuam a funcionar.” (Kotler, 2006: 434)

Neste caso, a empresa enfrenta uma questão, a mudança de preço é algo temporário. Se a decisão for tomada a longo prazo, ela, de alguma maneira, tem de agregar valor ao seu produto, senão certamente o consumidor não irá fazer isso por si só.

“Eu, se não tenho dinheiro, não estou a fazer uma livre escolha, sou obrigado, porque, não tendo dinheiro, obviamente compro o mais barato; tenho de sobreviver, tenho de comer, tenho de dar comida à minha família, tenho de limpar a minha casa, tenho de me conservar limpo, portanto, compro o mais barato. Mas é preciso perceber que, simultaneamente, eu vou criando uma percepção sobre esses produtos, se eles não tiverem qualidade, eu vou experimentando outros, porque é preciso ver que, dentro da distribuição, se instalou também uma forte concorrência. (Anexo II, 2013: 142)

## Capítulo 2 História

Conforme Rousseau apresenta num estudo de caso na sua obra, “Manual de Distribuição”, vamos explicar como evoluíram as 4 gerações da marca do distribuidor:

### - 1ª Geração

Eram produtos básicos e funcionais que tinham como objetivo ter um preço menor possível. A produção desses produtos era precária, o que resultava numa diferença muito grande, em relação aos produtos de marca própria. O que motivava os consumidores era o preço, que, em média, era 50% mais barato do que os produtos de marca líder.

### -2ª Geração

Nessa fase, o objetivo dos produtos já é outro, esperava-se reduzir o preço imposto pelos fabricantes, resultando assim um produto de melhor valor. Aqui já se produziam produtos que tinham um grande volume de vendas, porém, os produtos eram ainda muito inferiores à marca líder. A diferença é que, nessa fase, já se começa a perceber um nível de qualidade maior nos produtos da distribuição, o preço sendo ainda a principal motivação para o consumidor. Tanto na primeira, como na segunda fase, a produção dos produtos é 100% nacional.

### -3ª Geração

Aqui começa a verdadeira revolução nas marcas da distribuição, elas começam a imitar os produtos que são líderes de mercado. As categorias são cada vez mais amplas e os produtos começam a ficar muito semelhantes aos líderes. A motivação passa a ser o custo/benefício e o preço já não oscila tanto, entre 5% a 10% mais barato que os líderes de mercado.

### -4ª Geração

As marcas da distribuição vêm para superar os líderes de mercado, a nível de qualidade. Os produtos começam a ganhar mais identidade, pois a distribuição começa a tornar-se cada vez mais inovadora. Nessa fase, o consumidor já não consegue mais diferenciar os produtos a nível de

qualidade e o preço passa a ser igual ou até mesmo superior aos líderes de mercado. Tanto na fase 3<sup>a</sup>, como na 4<sup>a</sup>, a produção desses produtos é feita muitas vezes a nível internacional.

"Desde essa altura até hoje, obviamente houve uma evolução muito grande. E, portanto, hoje podemos dizer que a marca do distribuidor, por exemplo aqui em Portugal, ganhou, de fato, já um peso muito significativo. Em termos globais, estamos a falar em qualquer coisa como 38% de quota de mercado, se bem que cada insígnia tem quotas superiores. O Pingo Doce tem 44%, Dia Mini Preço tem cerca de 72%, a Lidl tem obviamente bastante mais, 85%, e, portanto, há aqui uma diferença entre quota de mercado global e quota de mercado de cada insígnia. De tal forma esta evolução fez-se, que hoje os distribuidores já segmentaram também a marca própria, porque antes o produto de marca própria concorria com as marcas dos fabricantes. Hoje não, hoje temos 3 e 4 produtos diferentes da marca própria, segmentados com posicionamentos diferentes, desde o Premium, já temos marcas próprias Premium, até aos primeiros preços. (Anexo I, 2013: 123)

Os distribuidores passaram a fazer produtos com as suas próprias marcas, como por exemplo: Pingo Doce, Continente, Carrefour, Casino etc. Noutros casos, os distribuidores elaboraram marcas com um identidade própria, como é o caso da marca “Good Light”, criada pelo Grupo Pão de Açúcar em 2000, no Brasil, uma escolha para uma dieta saudável e equilibrada.

“Aqui em Portugal os chamados *Produits Libres* do Carrefour foram copiados pelo Pão de Açúcar, mas chamou-lhes Produtos Brancos. Cria-se aqui um pouco de confusão entre as marcas brancas e as marcas dos distribuidores, porque, de fato, as primeiras marcas de distribuição em Portugal chamavam-se produtos brancos. (Anexo I, 2013: 122).

As marcas da distribuição só se diferenciam no preço em relação à marca do fabricante, devido a alguns fatores. Primeiro, porque os distribuidores conseguem os preços mais baixos com os produtores, pois os distribuidores compram a matéria em quantidade muito maior para abastecer as suas necessidades de produção. Isso facilita o alcance duma

margem de um preço melhor. Já os custos associados à promoção de uma marca de distribuição são muito menores do que os das marcas dos fabricantes, como, por exemplo, a publicidade dos produtos é feita dentro das próprias lojas. De qualquer forma, o distribuidor investe muito em publicidade, não foi muito difícil explorar aquilo que já se fazia para promover as suas próprias marcas.

(Fontenelle, Pereira, 1996)

“Os preços da nova linha variam: nos itens comparativos com as marcas líderes, são de 10% a 15% mais baratos; nos inovadores, onde não há base comparativa, o preço cobrado é o de mercado, o que reforça a qualidade Premium e a sua competição com as marcas líderes. Além de produtos básicos, o Pão de Açúcar também disponibilizará a seus clientes pratos prontos congelados, sorvetes italianos, massas frescas, molhos prontos, pêssegos e azeites importados, entre outras iguarias. O diferencial da marca própria Premium dá-se na escolha dos fabricantes dos artigos. Os sorvetes, por exemplo, são da Stuppendo, as carnes vêm da grife Wessel e os pães de forma são fabricados pela Wick Bold e pela Pullman”. (Segundo Jornal Estado de São Paulo, 20 de Novembro de 2002).

O dilema para os fabricantes produzirem ou não para as marcas próprias começou a tornar-se cada vez mais complicado, dado que as marcas dos distribuidores são um segmento em crescimento e representam ganhos.

“Essa fase em que os fabricantes faziam produtos iguais para as insígnias da distribuição e para as suas próprias marcas, essa fase acabou há muito tempo. Porque os distribuidores deixaram de aceitar esta situação, no início, nos primórdios das marcas dos distribuidores, de fato, o que eles pediam para os fabricante era: Faça um produto igual ao seu, para eu vender com a minha marca, você aproveita a sua capacidade produtiva, não há situações ociosas, maximiza a sua produção e ambos ganhamos.”. (Anexo I, 2013: 127).

Ao mesmo tempo, existe um lado positivo para o fabricante, pois ele consegue ter um controle maior do mercado a nível de controle tecnológico e pode, também, competir com outros produtos de marca. A relação com os distribuidores também acaba por ser fortalecida, o que é um fator importante nos tempos atuais.

Por outro lado, o crescimento das marcas da distribuição, a nível de quota do mercado, é uma grande ameaça para a rentabilidade das marcas dos fabricantes. Baixar o preço significa baixar as margens de lucro, os produtos da distribuição fazem com que os consumidores comecem a comparar o nível de qualidade com as marcas dos fabricantes. Isso desgasta a marca do fabricante a nível de qualidade x preço. Deste modo, as marcas podem acabar por se deixar auto-destruir dentro do mercado em que elas já foram líderes.

Já o consumidor acaba por ter a sua decisão de compra ainda mais influenciada. Se as marcas da distribuição e do fabricante oferecem um nível de qualidade muito similar, a escolha entre uma ou outra acaba por ser uma opção lógica para o consumidor, mesmo que isso implique a falta de inovação nos produtos.

“A indústria queria, no fundo, atingir a sua rentabilidade máxima e a rentabilidade máxima da produção era alcançada através de três turnos, vinte e quatro horas de fabrico por dia. Como a marca da indústria não conseguia absorver, não conseguia vender, não havendo rotação suficiente, então, nas horas que sobravam, a indústria produzia para a distribuição. A Nestlé fez isso, a Danone, também, ou seja, as grandes referências da indústria alimentar, como a indústria de sumos, e não vale a pena estarmos a referir outras, porque são muitas.”. (Anexo I, 2013: 143).

A maioria dos consumidores de sumo de fruta está convencida de que as marcas da distribuição são produzidas pelos grandes fabricantes.”  
(Segundo Hypersuper, 23 de Julho de 2012)

“Estamos a assistir a um fenómeno engraçado: os fabricantes copiam as inovações das marcas dos distribuidores. Olhe, um dos melhores exemplos do mercado é este iogurte grego, que foi lançado pela primeira vez em França por uma marca chamada La Paturage, que é uma das marcas próprias do Intermaché. Passado uns tempos, foi copiado e hoje o líder é a Danone, que copiou uma marca do distribuidor”. (Anexo I, 2013: 124).

As marcas da distribuição já provocaram muitas mudanças no mercado atual, pois essa prática no começo era comum, como já foi referido. Os próprios fabricantes estavam a comercializar os seus produtos para os distribuidores usarem nas suas marcas próprias. Hoje, a maioria das grandes multinacionais e marcas líderes fazem questão de colocar na sua embalagem a indicação de que a sua produção é exclusiva para a marca em questão, fazendo com que o consumidor fique ciente que o seu produto é exclusivo. "A Nestlé tomou essa decisão, a Mars tomou-a, também, e não fazem marcas da distribuição. Há outras empresas que dizem “faço, sim, senhor, mas também faço as minhas”. (Anexo I, 2013: PAG)

Rousseau afirma que a indústria tem mais do que motivos para estar preocupada com a invasão das marcas da distribuição, porém tudo depende de como ela pode dar uma resposta a essa ameaça e fazer dessa situação uma oportunidade. Sendo assim, a verdadeira ameaça para a indústria é a capacidade de inovação que a marca do distribuidor ganhou com o tempo.

“E se é certo que o papel dos distribuidores não tem sido o de ‘inventores’ de produtos, nada impedirá que comecem a propor aos clientes a exclusividade de aquisição de produtos inéditos e diferentes, em certos nichos de mercado”. (Rousseau, 1997: 188)

Numa entrevista a este estudo, Rousseau revelou que, no mercado britânico, a distribuição já corresponde a 50% do mercado e os produtos de marca foram nitidamente sendo empurrados para fora das prateleiras. Uma empresa líder de higiene e limpeza no Reino Unido, Mc Bridge, tem como segmento a produção de produtos somente para marcas próprias.

“Quem sabe se não se caminhará de marca própria até à marca global, como manifestação suprema de união entre a indústria e a destruição ou se, como profetizou Philip Kotler, ‘no futuro haverá duas ou três marcas. Todas as outras serão marcas dos distribuidores’”. (Rousseau, 1997: 189)

O Dr. António Peres afirma que vê esta frase do Kotler como um alerta à própria indústria do grande consumo.

“Penso claramente que o Kotler quis alertar e o que fez foi uma caricatura ao falar em três, como poderia ter falado em cinco, dez ou quinze ou vinte. O número não interessa, o que interessa é que ele alerta para o fato de que há um mundo que pode estar em via de realmente acabar, de deixar de ser representativo em relação àquilo que já foi e isso, sem dúvida, é verdade.”. (Anexo II, 2013: 136)

Importante é que, no mercado atual, a marca do distribuidor mudou muito face à maneira como era encarada no passado pelo próprio distribuidor. As embalagens estão cada vez mais elaboradas, o controle de qualidade agora é feito também pelo distribuidor e o nível de qualidade, que no passado era aceitável ser um pouco inferior ao do fabricante, hoje é colocado em parâmetro de igualdade.

“A marca do distribuidor tem, nos últimos anos, vindo a conquistar quota de mercado. O público, em geral, tem alterado a sua opinião de forma favorável e começado a comprar e a consumir com frequência os produtos com a insígnia do distribuidor. Inicialmente, os consumidores, receando a baixa qualidade associada ao preço baixo, não compravam as marcas próprias do distribuidor, mas com o passar do tempo, e depois de terem adquirido mais informação e também experiência sobre esta marca, começaram a comprovar que estes produtos são uma boa opção, devido a uma boa relação qualidade/preço. Desde então, estes produtos têm aumentado o seu volume de vendas e têm-se tornado um elemento concorrencial para as restantes marcas, nomeadamente a marca do fabricante. Desta forma, a marca do distribuidor tornou-se imprescindível para o consumidor/comprador, pois devido a ela pode adquirir todo o tipo de produtos a um baixo preço e com uma boa qualidade.” (Cardoso e Alves, 1998: 1)

O consumidor já construiu a sua visão sobre as marcas dos distribuidores. Elas são um instrumento de fidelização com os distribuidores, impulsionam a indústria a nível de melhor oferta e são produtos com preços mais competitivos. O consumidor sabe que elas também representam uma ameaça para as marcas líderes, os produtos têm cada vez mais qualidade, porém eles acabam por copiar os produtos de marca e não inovam no seu formato.

Os preços baixos são a maior força da distribuição entre os consumidores, os produtos da distribuição ganham cada vez mais relevância nas lojas do distribuidor. Aqui, o preço acaba por se um sinónimo de qualidade para o consumidor, porque, às vezes, ele pode pagar mais por um produto de marca e não ter um ganho significativo a nível de qualidade.

Por outro lado, eles também têm impacto sobre os consumidores de uma maneira menos emocional e mais racional. Os produtos, por serem mais baratos, estimulam o consumidor a experimentá-los, a compra pode parecer mais inteligente e o fato de comprar produtos de marca pode ser um mero status social imposto pela sociedade.

“Imagine um produto como a Cerelac, que é uma das grandes criações mundiais da Nestlé: alimentou gerações de crianças no mundo inteiro, ainda hoje, em África e em países subdesenvolvidos, continua a ter uma função social importantíssima na alimentação. Não é de um dia para o outro que, se eu criar um produto de distribuição que seja uma cópia de um Cerelac, você me vai determinar a ter a percepção de que esse produto é tão bom quanto a Cerelac, que acompanhou gerações e a mim, também.” (Anexo II, 2013: 142)

Com a situação económica atual, o consumidor procura consumir cada vez mais de uma maneira racional e consciente, acabando por rejeitar as opções mais caras (os produtos de marca própria) e por consumir os preços que são mais atrativos.

Para começar a fidelizar os clientes aos seus produtos de marca própria, a distribuição precisou de repensar a sua estratégia de marketing, que até então era focada em divulgar as suas lojas como um canal de compra.

“Enquanto o sector da distribuição era considerado como uma atividade francamente capitalista e dependente de uma mão de obra numerosa e, na generalidade, pouco qualificada, os recentes desenvolvimentos de novas tecnologias deixam entrever possibilidades espetaculares de transformação

radical nas técnicas de exploração dos pontos de vendas” (Jallais, Orsoni, Fady 1987: 25)

O Dr. Rousseau afirma que não acredita que os cartões de compra e outros mecanismos de fidelização tenham sido decisivos para o sucesso das marcas da distribuição no mercado. Para ele, as campanhas ainda promovem as marcas próprias e dos distribuidores. Sendo assim, elas promovem o aumento de venda das lojas, no geral, e não da marca do distribuidor, em exclusivo.

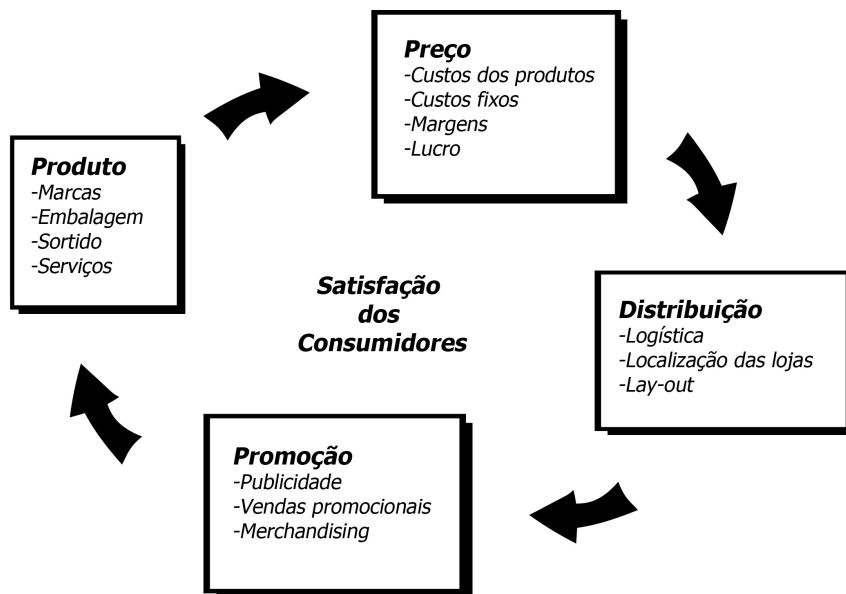
Já se pode confirmar, através de estudos realizados em 2005, que os produtos da marca da distribuição podem oferecer ao consumidor um mesmo nível de qualidade que os produtos de marca própria. Esse dado confirmou-se através de testes que foram feitos pelo método *blind test*, desenvolvido por Wulf, em 2005. É importante destacar que os produtos de marca da distribuição são geralmente avaliados pelos consumidores como inferiores, quando comparados com os produtos de marca própria. A explicação de que os produtos da marca da distribuição são um sucesso na Europa é a seguinte: são um sucesso porque provocam um resultado de semelhança entre qualidade e marca, entre os consumidores. Nas categorias em que os produtos da distribuição começam a ganhar espaço no mercado, acontece que os consumidores da marca da distribuição estão a aumentar cada vez mais e a fidelizar-se aos produtos. Com isso, pode-se afirmar que a marca da distribuição vai-se associando cada vez mais à qualidade, ganhando a lealdade dos consumidores, nos últimos anos. (Labeaga, Lado, Martos, 2007)

Para que o consumidor escolha uma marca, precisa de estar sensibilizado a ela, de alguma forma, para se tornar um fator de decisão na sua escolha. Isso pode ser feito de diversas formas, desde os meios de comunicação até ao ponto de venda. Fidelizar uma marca significa dar preferência a uma insígnia. Segundo Dhar e Hoch, a marca do distribuidor tem impacto sobre o tipo de consumidor que é mais sensível ao preço.

A distribuição teve de pensar num modelo que tenha impacto sobre o consumidor, quando introduziu as suas marcas no mercado. Ela segue a

mesma lógica que o marketing mix de um produto de marca própria, porque, no conceito geral, um produto não se diferencia do outro. Rousseau propõe, na figura abaixo, um modelo de como se estabelece o marketing da distribuição, englobado nos conceitos de produto: preço, promoção e distribuição, estabelecido pelo marketing mix de Kotler.

Imagem 1 - A Satisfação dos Consumidores



Fonte: Rousseau, 1997

-A distribuição começou a criar marcas para os seus produtos, abolindo assim o conceito de “marca branca”. Algumas das categorias já têm marcas da distribuição como líderes consolidados.

- O produto tem de ter um aspecto visual atrativo, setor no qual, atualmente, as marcas da distribuição estão cada vez mais inovadoras e similares às marcas próprias.

- As categorias sendo cada vez mais amplas, as marcas da distribuição já estão, basicamente, presentes em toda a grande distribuição, algumas categorias tendo mais aceitação do que outras.

-O preço é o fator mais trabalhado no modelo de marketing das marcas da distribuição, dado que ele é o fator decisivo para a compra. Sendo assim, os distribuidores, com as vantagens competitivas que possuem produzindo os seus próprios produtos, conseguem reduzir as suas margens de custo de produção e, assim, agregar mais lucros.

- A forma como os produtos são distribuídos nos lineares é um forte aliado estratégico para as marcas da distribuição. Com a sua adesão crescente no mercado, os próprios distribuidores deixaram de dar relevância às marcas próprias e deixaram as suas próprias marcas nos locais mais estratégicos. Já é provado por estudo o quão importante é um produto estar num linear, num ponto estratégico para o consumidor, dar-lhe mais importância. Assim, as marcas da distribuição acabam por ter lugares privilegiados dentro das lojas, fazendo com que os produtos se destaquem entre os demais.

-A promoção talvez possa ser considerada o maior aliado das marcas da distribuição. Os distribuidores incluem a publicidade dos seus produtos dentro do seu material de comunicação, incluindo folhetos, anúncios, etc. Porém, algumas redes de distribuição atribuíram cartões de desconto que acumulam pontos; assim, o consumidor pode passar a pagar ainda menos nos produtos das marcas da distribuição, quando fazem as suas compras. Essa é uma forte ferramenta para fidelizar um consumidor às marcas da distribuição.

Segundo Rousseau, a publicidade no local de venda informa e orienta o consumidor nas lojas. O autor afirma que os cartazes são o elemento publicitário mais eficaz do distribuidor, eles podem ser classificados de ambientador, informativo e indicador de preços.

"O cartaz de preço informa acerca do preço de um determinado artigo. É o cartaz mais utilizado e um dos mais eficazes. Independentemente do seu tamanho, o cartaz do preço deve destinar dois terços da sua superfície à expressão numérica do preço". (Rousseau, 1997: 232)

Vejam os abaixo um exemplo de um cartaz publicitário atual de uma cadeia de lojas da grande distribuição:

Imagem 2 - Cartaz Super Poupança Minipreço

**Super Poupança**

**M minipreço**

- 25% Iogurte de Pedraços Multipack 6x125g: €1,38 (original €1,84)
- 25% Iogurte Grego Tago Natural Açúcarado Natural 4x125g: €1,04 (original €1,39)
- 25% Iogurte Natural 6x125g: €0,66 (original €0,89)
- 25% Maspett Popo 6x100g: €1,19 (original €1,59)
- 25% Folhas de Queijo Flamengo Light Limão 3x100g: €2,91 (original €3,89)
- 20% Queijo Brie 250g: €1,11 (original €1,39)
- 20% Mousse de Chocolate 4x50g: €0,59 (original €0,79)
- LEVE 3 PAGUE 2 Nata UHT pr' Bateu Parmalat 200ml: €0,69
- 20% Manteiga Magra 250g: €0,99 (original €1,24)
- 15% Louanha Bolonhesa 90g: €2,71 (original €3,19)
- 30% Massa Folhada Quibrada 250g: €0,69 (original €0,99)
- 30% Fitas de Bacon 2x100g: €1,25 (original €1,79)
- 30% Bacon Fumado Picado 200g: €1,32 (original €1,89)
- 30% Fitas Finíssimas Pecho de Peru 250g: €1,36 (original €1,95)
- 30% Folhas de Montado 250g: €0,69 (original €0,99)

**Poupar é Aqui!**

Visite-nos em [www.minipreço.pt](http://www.minipreço.pt)

"O que eu penso é o seguinte: infelizmente, as políticas de marketing da distribuição são quase inexistentes. Quando nós analisamos as campanhas de publicidade da distribuição, elas são muito pobres, muito pouco criativas. E, efetivamente, também não precisam de ser muito mais, porque a única coisa que fazem é um *reminder* do preço para o consumidor e o consumidor, como não tem dinheiro, opta, obviamente, pelo que é mais barato, portanto, é diretamente um fenómeno da crise. Porque o marketing, a publicidade e a comunicação na distribuição são, geralmente, muito fracos, não têm tradição e têm um caminho enorme para percorrer. ". (Anexo II, 2013: 134)

O que, no passado, era uma fonte de rendimento publicitário para a distribuição passou a ser uma ferramenta de marketing, para divulgar as suas próprias marcas. Da mesma maneira que os produtos da distribuição foram tirando os melhores espaços nas lojas dos produtos de marca própria, também ganharam mais relevância no material de comunicação da distribuição, como é o caso do exemplo acima.

“Corstjens and Lal (2000) assumed that the retailer can improve its profitability by introducing a SB in a quality-conscious segment because of the presence of inertia in brand switching. High-income and quality-sensitive consumers, who can be characterized by this inertia, prefer to buy the same brand they bought on the previous purchase occasion even through they might perceive other brands to provide the same price/quality benefits, because of their psychological commitment to prior choices and their desire to minimize their cost of thinking and/or loss aversion. This behavior is rational because it helps consumers achieve satisfactory outcomes by simplifying the decision-making process and saving on the costs of making decisions. Bronnenberg and Wathieu (1996) reported that estimates of loyalty for SBs are comparable to those of NBs.” (Labeaga, Lado, Martos 2007: 3)

Imagem 3 - Linha de Produtos Pingo Doce



A presença em diversas categorias de mercado é uma estratégia poderosa para o marketing das marcas da distribuição, o exemplo acima mostra a gama de produtos da insígnia Pingo Doce. A abrangência de produtos, nas mais diversas categorias, faz com que o consumidor atribua, geralmente, lealdade à marca. Se, por exemplo, num determinado produto, ele sente

que a qualidade é muito similar a uma marca própria, o consumidor passa, então, a assumir que toda a gama de produtos daquela marca da distribuição lhe possa oferecer as mesmas vantagens.

A questão da "inércia" mencionada, na qual o consumidor não troca uma marca, porque tem medo duma experiência desastrosa, pode ser um forte aliado para a distribuição, também. As marcas da distribuição têm o seu sucesso fundamentado nisso, na sua maior parte, porque, atraindo o consumidor pelo preço e proporcionando qualidade, esse está-se a fidelizar àquela gama de produtos. A questão é para quê pagar mais por um produto, se a percepção de qualidade é muito similar aos produtos de marca própria?

(Labeaga, Lado, Martos, 2007)

“A nível, então, da higiene corporal e da cosmética, são precisamente dois setores aonde isso se verifica muito bem. Por exemplo, as senhoras não mudam facilmente os seus champôs para champôs de marcas da distribuição. Porque tem a ver com a imagem que elas têm delas próprias e tem a ver com uma exigência muito grande quanto à sua beleza e apresentação, e aí não facilitam, não cedem, só por ser mais barato. Se calhar, os produtos alimentares? Tudo bem, todos. Agora, esse tipo de produtos que se relacionam com o ego, com a imagem, têm a ver, no fundo, com a vaidade das pessoas. Quanto a esses produtos, obviamente, há uma ligação muito forte dos consumidores com certas marcas e dificilmente abrirão mão delas.” (Anexo I, 2013: 126)

Dados representativos demonstram que as quotas das marcas da distribuição são diferentes em certos países, pois as categorias de produto podem fazer a diferença para o consumidor. Erdem e Chang coletam dados no seu estudo, provando que certas categorias de produtos do distribuidor são mais fortes nos países europeus do que nos Estados Unidos. Em países como a Espanha e o Reino Unido, as marcas da distribuição dominam 40% da categoria de papel higiénico, enquanto nos Estados Unidos essa categoria é representada por apenas 11%. Assim como os detergentes que conseguem ter um sucesso muito maior nos países europeus.

“Lastly, Erdem et al. (2004) have shown that differences between national and store brands’ perceived quality and experience variability, as well as differences in consumer sensitivities to price, risk, and quality across countries, may explain the differential success of store brands across countries.” (Erdem, Chang, 2012: 87)

A análise sobre o comportamento do consumidor, em cada categoria, é muito importante para as marcas da distribuição, isto é, o consumidor pode estar mais sensível ao preço numa categoria, enquanto noutra pode estar mais sensível à qualidade. Por outras palavras, as marcas da distribuição podem ter mais dificuldade de penetração em certos segmentos, do que noutros.

Abaixo podemos ver parte das conclusões de um estudo realizado por António Cardoso e Paula Alves em “Atitude dos Consumidores Relativamente À Marca da Distribuição”:

Imagem 4 – Os consumidores e a Marca da Distribuição<sup>2</sup>

	Discordo Totalmente		Discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%		
Interessa-me que o super/hipermercado onde habitualmente compro tenha os produtos de marca própria	3	2,5	16	13,3	61	50,8	40	33,3	3,15	.741
O preço de um produto é um bom indicador de qualidade	33	27,5	63	52,5	23	19,2	1	0,8	1,93	.707
Normalmente compro sempre as mesmas marcas	7	5,8	36	30,0	59	49,2	18	15,0	2,73	.786
Quando vou às compras aproveito bem o meu tempo e o meu dinheiro	3	2,5	20	16,7	59	49,2	38	31,7	3,10	.760
Confirmo sempre os preços dos produtos para ter a certeza que compro da melhor forma	4	3,3	33	27,5	45	37,5	38	31,7	2,98	.855
Evito comprar produtos que não estão na minha lista de compras	14	11,7	47	39,2	47	39,2	12	10,0	2,48	.830
Faço as compras em várias lojas para aproveitar os preços baixos	19	15,8	37	30,8	41	34,2	23	19,2	2,57	.976
Interessa-me saber as características dos produtos para poder fazer uma melhor selecção	4	3,3	18	15,0	51	42,5	47	39,2	3,18	.806
A marca mais conhecida é a que tem melhor qualidade	48	40,0	63	52,5	7	5,8	2	1,7	1,69	.658
Sempre que vou ao super/hipermercado memorizo os produtos que estão em promoção	24	20,0	63	52,5	29	24,2	4	3,3	2,11	.754
Não compro marcas que não conheço, tenho medo de não gostar e de me arrependar	18	15,0	69	57,5	26	21,7	7	5,8	2,18	.756
Os produtos que são publicitados são os melhores do mercado	52	43,3	60	50,0	5	4,2	3	2,5	1,66	.680

<sup>2</sup> Ausência de dados brutos impediram a reconstrução dos gráficos.

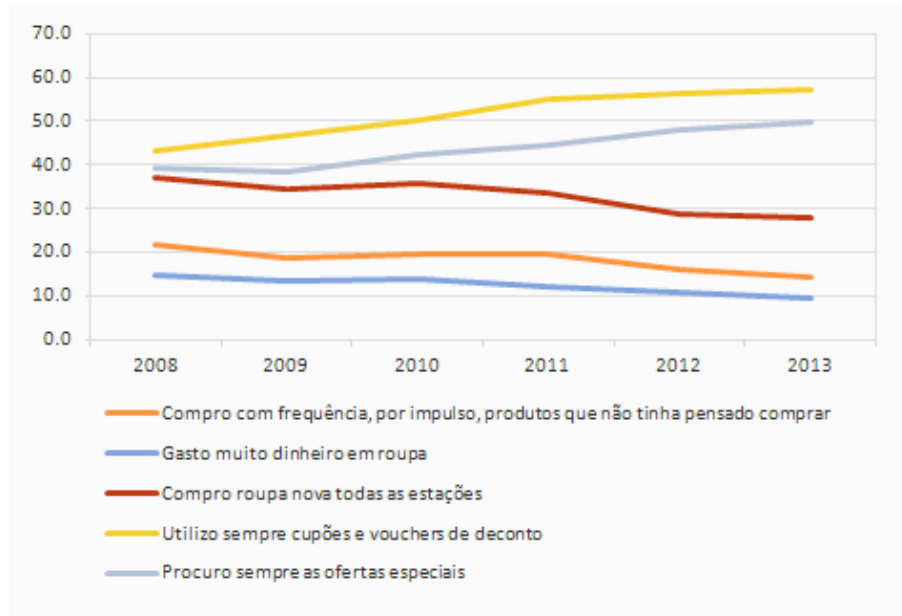
Fonte: Cardoso e Alves, 1998

O que interessa para a nosso estudo são os dados recolhidos por Cardoso e Alves, onde vemos que 49,2 % compram, normalmente, sempre as mesmas marcas, fortalecendo a ideia da fidelização na grande consumo. Contudo, os consumidores parecem estar a fidelizar-se cada vez mais às marcas da distribuição, pois elas já conseguiram entrar no seu dia a dia, fazendo parte das suas escolhas, sempre que vão a um supermercado. A mudança de uma marca para outra é um tabu para o consumidor, mas, com a tendência atual e a nova forma de consumir, algumas decisões são tomadas de outra forma. Isso abriu espaço para novos segmentos de mercado, como é o caso das marcas da distribuição. Porém, não podemos ignorar que 52,5% dos inquiridos não concordam que a marca mais conhecida é a marca que tem mais qualidade. Também, temos de ter em consideração que 57,5% dos consumidores não são da opinião que comprar marcas desconhecidas pode representar um risco de não gostar e de se arrepender.

“Por outro lado, gosto de ver as marcas próprias dos distribuidores e digo isto frequentemente, quando falo com os fabricantes. Gostaria que estes as vissem não como uma ameaça, mas como uma oportunidade e, de fato, em Portugal, elas têm sido uma oportunidade muito importante para muitas empresas. Ainda há pouco tempo, um representante de uma empresa de produtos de higiene e cosmética estava a dizer-me que é, praticamente, constituída maioritariamente por empresas portuguesas de pequena e média dimensão. Acrescentou que, se não fossem as marcas dos distribuidores, muitas daquelas empresas já teriam desaparecido do mercado. São as marcas dos distribuidores que lhes dão, no fundo, trabalho que permite que essas indústrias ainda hoje existam.”  
(Anexo I, 2013: 125)

### Capítulo III Tendências de Mercado<sup>3</sup>

Imagem 5 - Tendências e Atitudes de Compra do Consumidor

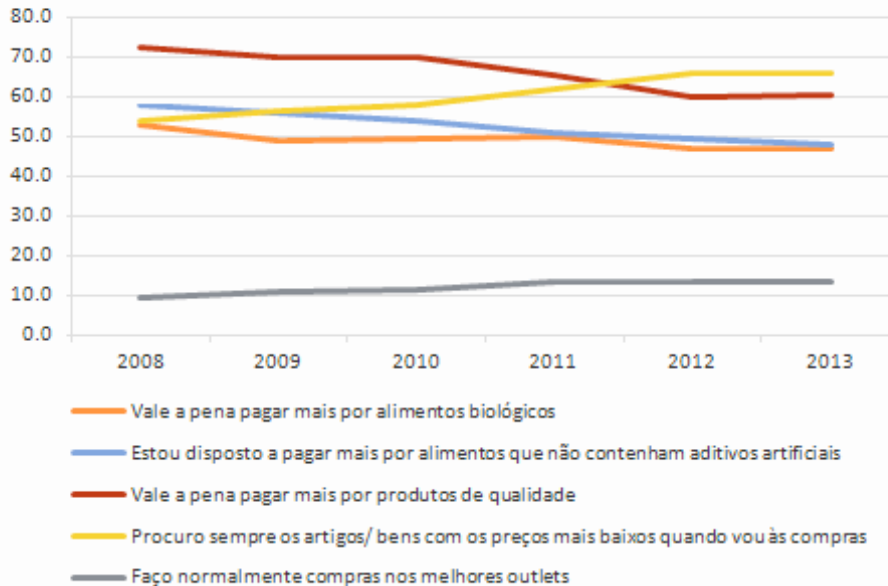


Fonte: Marktest, TGI

Com esses dados fica clara a tendência do consumidor de passar a utilizar recursos promocionais para adquirir bens. Conforme vemos na curva amarela, a variação é significativamente crescente do ano de 2008 aos tempo atuais. Isso significa que a promoção pode ser um dos fatores mais influentes para o ato de compra nos dias de hoje. Do mesmo modo que a curva azul escuro demonstra que o consumidor está a valorizar aquilo a que podemos chamar de “o melhor negócio”. No mercado do grande consumo, podemos assumir que as marcas da distribuição apresentam a melhor oferta no mercado, pois o seu preço é mais competitivo em comparação com o preço dos produtos de marca própria. Assim, interpretámos, através da curva laranja, que o cenário para o consumo impulsivo e não essencial apresenta uma queda considerável, nos últimos 3 anos. Desta maneira, prova-se que o consumidor está mais comedido do que nunca e, ao ter de pagar mais por um produto, a sua decisão toma contornos de uma abordagem mais difícil, que vai envolver uma relação mais profunda entre o consumidor x produto.

<sup>3</sup> Ausência de dados brutos impediram a reconstrução dos gráficos.

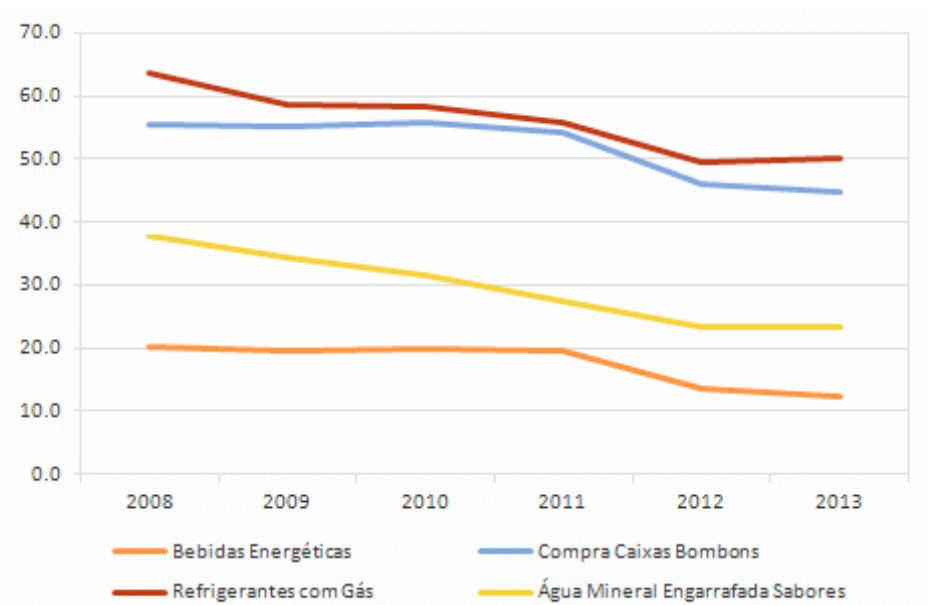
Imagem 6 - Tendências de Comportamento



Fonte: Marktest, TGI

Nesses dados podemos identificar, pelas curvas amarela e vermelha, a tendência a um consumo mais comedido, no geral. Na curva amarela vimos um aumento que vem ganhando força, desde 2008, mostrando-se mais estável nos últimos 2 anos. Já na curva vermelha, uma descida brusca nos últimos 2 anos, que demonstra claramente que os consumidores já estão a abrir mão da qualidade dos produtos, para optarem por produtos que lhes tragam vantagens financeiras. É nesse cenário que a grande distribuição vive atualmente, vendendo os produtos de marca própria por um maior preço, sofrendo uma quebra de vendas, enquanto os produtos de marcas da distribuição, que são solução para um consumo mais econômico, evoluíram ao longo dos anos e hoje estão mais consolidados dentro do mercado.

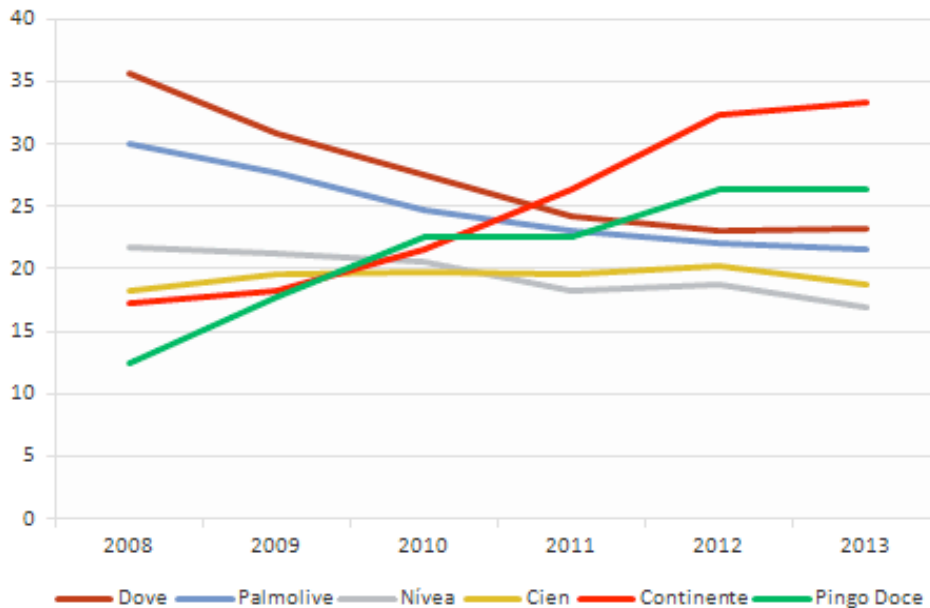
Imagem 7 - A Evolução do Consumo



Fonte: Marktest, TGI

Aqui prova-se mais um facto que está a preocupar a indústria: nas 4 categorias de produtos analisados, todas as curvas demonstram uma queda nos últimos 3 anos, o que reforça o argumento, já apresentado, de que o consumo está em queda livre e de forma generalizada, em Portugal. Na curva vermelha, vimos uma categoria que não deixa de vender, pois faz parte dos bens essenciais, mas, de qualquer maneira, o consumo cai de uma forma significativa, ao longo do período analisado. Nas outras 3 categorias, trata-se de produtos que não são considerados essenciais e todos registam uma queda nos últimos anos. Na curva amarela, vimos o caso de um produto, que foi sinónimo de inovação no passado, perder o seu efeito de novidade e desgastar-se com o tempo. O mesmo acontece com a curva laranja, embora com o agravante de que os últimos 3 anos mudaram significativamente o comportamento do mercado dentro dessa categoria. A curva azul, também é preocupante, pois reforça ainda mais a ideia de que o consumidor está a deixar de comprar aquilo que não é estritamente necessário. Pode-se concluir, em análise geral, que todos os setores estão a sofrer o impacto das mudanças mercadológicas, que o cenário macroeconómico está a causar à grande distribuição.

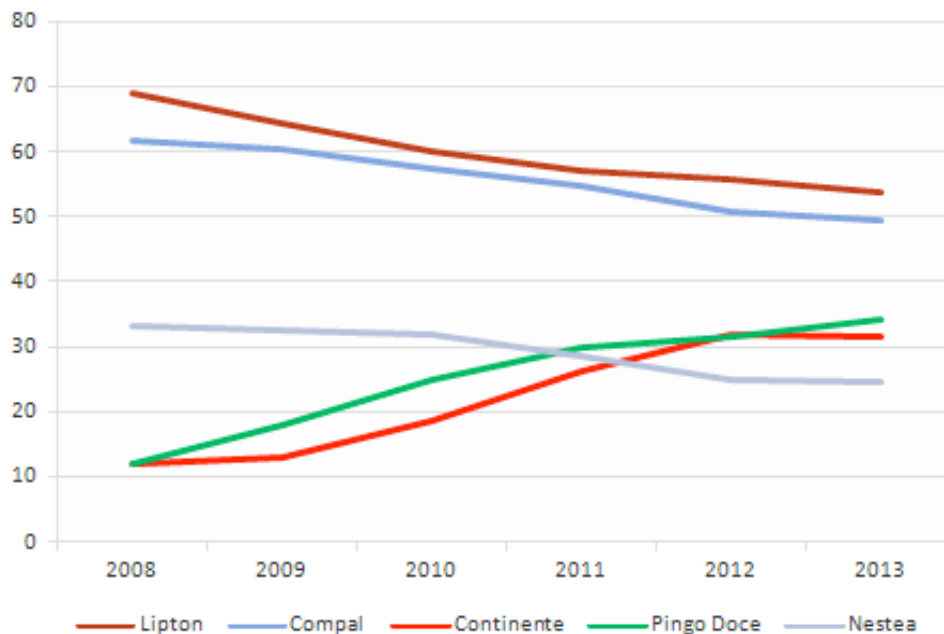
Imagem 8 - Categoria Sabonetes Líquidos



Fonte: Marktest, TGI

Conforme os dados atuais, vimos um declínio, a partir de 2008, de todas as marcas próprias geridas por multinacionais, como a Unilever, Colgate Palmolive e Beiersdorf. A categoria de sabonetes líquidos é característica por ser um produto muito pessoal, mas, com o cenário dos últimos anos, vimos as marcas próprias passarem a liderar esse mercado. A Dove, que é uma marca de posicionamento invejável, com peças publicitárias conceituais e líder de mercado em Portugal, durante anos, acaba por, em 2012, perder a sua liderança em *share* de vendas para a marca do distribuidor Continente (linha vermelha). Entretanto, o Pingo Doce acaba por também ultrapassar todas as marcas próprias e assumir o segundo lugar em vendas nessa categoria, em Portugal. A Dove e a Palmolive demonstram um queda muito significativa entre 2008 e 2010, enquanto que, a partir de 2010, o Continente e o Pingo Doce crescem ocupando o lugar que pertencia às marcas próprias. Esses dados são preocupantes para a indústria, o consumidor está nitidamente a migrar para as marcas do distribuidor e a fidelizar-se a elas.

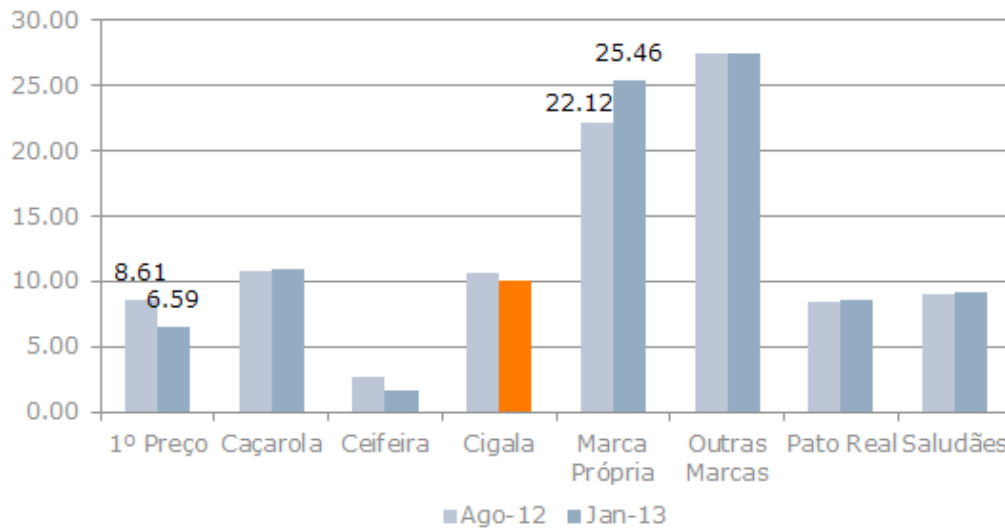
Imagem 9 - Categoria Sumos e Refrigerantes Sem Gás



Fonte: Marktest, TGI

O mesmo cenário de declínio e de perda de quota de mercado acontece na categoria de Sumos e Refrigerantes sem gás para as marcas próprias, conforme os dados. A Lipton da Unilever foi uma das primeiras a introduzir o chá gelado no mercado, a Compal em Portugal tem uma história e uma relação muito próxima com os consumidores portugueses. Entretanto, o Continente e o Pingo Doce continuam a conquistar mais espaço no mercado, mas, nessa categoria, eles não tiram a liderança das marcas próprias. Porém, já ultrapassam o Nestea, uma marca da Nestlé que foi muito bem introduzida nos pontos de vendas em Portugal. Segundo esses dados, constatámos como é nítido e poderoso o arranque que a distribuição tem entre 2008 e 2011, nessa categoria para, depois, o ritmo abrandar um pouco em 2011, mas, com o cenário macroeconómico que se está a agravar em 2012, o Continente e o Pingo Doce conquistam, de fato, o seu espaço dentro desse mercado. Como foi já mencionado, as marcas da distribuição encaram um cenário diferente em cada categoria em que estão presentes, os consumidores acabando por ditar aonde é que estas têm mais penetração ou não. Porém, é nítido que as marcas próprias têm lidado com resultados preocupantes, ao longo dos últimos anos.

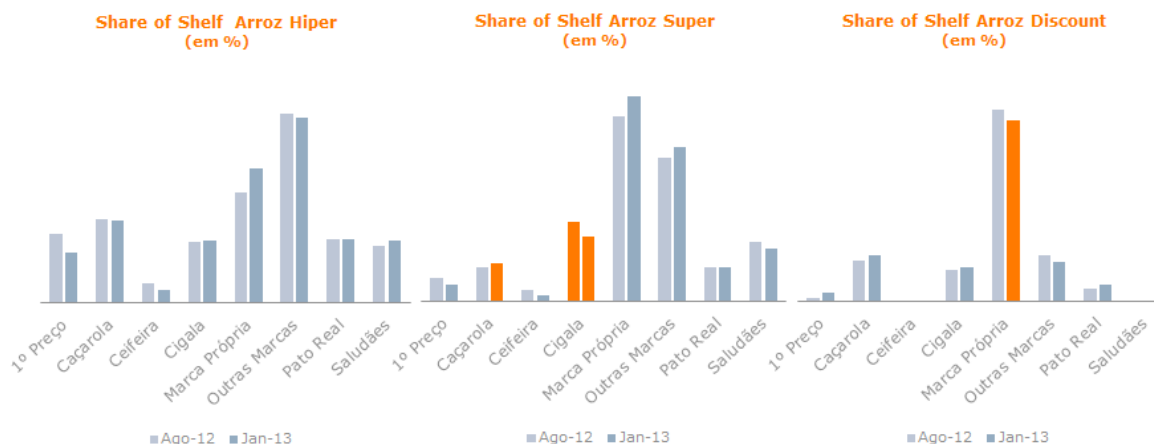
Imagem 10 - Quota de Mercado das Marcas na Categoria Arroz



Fonte: Marktest Retail, Precise

Segundo a Marktest, o mercado alimentício de produtos essenciais é um segmento que chama à atenção dentro de um cenário de crise, por isso justifica-se darmos atenção ao seu comportamento. O consumo de bens essenciais, mesmo com a crise, engloba um tipo de produto que não apresenta queda de consumo no mercado. A Europa consome mais arroz do que produz e Portugal teve um aumento de 25% de consumo nesse produto, nos últimos anos. Nos dados acima, confirma-se que o produto da distribuição teve um aumento de 3,34% nas mercearias, acabando por ter maior exposição, nesse tipo de mercado, do que as demais marcas e confirma a tendência de que as marcas da distribuição estão a tirar, cada vez mais, espaço às marcas próprias na lojas.

Imagem 11 - Categoria Arroz: Quota de Espaço das Marcas na Distribuição



Fonte: Marktest Retail, Precise

Nas lojas de Hiper e Discount, as marcas da distribuição perdem uma pequena quota de exposição e as lojas Super apresentam uma maior exposição dos produtos em relação ao ano passado.

Imagem 12 - Quota de Espaço das Marcas nas Insígnias do Distribuidor

Marcas	Continente	Continente Modelo	E Leclerc	Intermarché	Jumbo	Lidl	Minpreço	Pão de Açúcar	Pingo Doce
1º Preço	-5.28	-2.56	1.90	-1.30	-0.05	0.00	2.39	-0.72	0.00
Caçarola	0.39	0.73	-2.22	0.79	-0.29	0.00	2.54	-0.83	0.82
Celfeira	-1.89	-2.70	-0.40	0.08	-0.40	0.00	0.00	0.36	0.00
Cigala	0.60	-0.07	-1.80	-4.74	-0.34	5.84	-0.72	-0.02	-3.66
Marca Própria	-4.13	7.93	3.60	3.57	3.41	-5.84	-3.69	1.21	-0.38
Outras Marcas	-0.66	-2.22	0.06	4.57	-1.90	0.00	-2.06	5.21	3.29
Pato Real	1.36	2.41	-2.26	-2.80	-0.75	0.00	1.54	0.07	0.00
Saludões	1.34	-3.52	1.10	-0.17	0.31	0.00	0.00	-5.28	-0.07
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fonte: Marktest Retail, Precise

Atualmente, o Grupo Sonae é a insígnia que apresenta mais exposição das marcas da distribuição, assim como as restantes insígnias presentes em Portugal apresentam maior exposição desses produtos que dos de marcas próprias. Entretanto, nas lojas onde a oferta de preço é melhor, o setor *discount*, a marca própria perde espaço nos dados relativos ao ano de 2013.

### **Parte III Inovação**

Nessa parte do investigação vamos, antes de mais, definir o conceito de inovação dentro da sociedade. Posteriormente, com base na literatura dedicada ao género, vamos definir o que é a inovação aplicada no mercado do grande consumo, nomeadamente nas marcas e produtos. No Capítulo 2, definimos a chamada "matriz da inovação", que mapeia a maneira pela qual as marcas e produtos podem inovar no mercado, respectivamente: no seu reposicionamento de marcas, na inovação de novos produtos, numa aposta maior no design e na elaboração de embalagens, no acento na qualidade e nas estratégias de marketing e publicidade. Todas essas são formas de se inovar, que podem demonstrar a diferença e a força das marcas próprias para as marcas dos distribuidores. A seguir, iremos exemplificar, no Capítulo 3, casos de mercado de sucesso a nível global, que representam os exemplos expostos na matriz da inovação. Por fim, no Capítulo 4, vamos discutir sobre um técnica atual e inovadora dos *marketeers*, o Neuromarketing, que pode ajudar a indústria da inovação a perceber melhor a necessidade dos consumidores e evitar falhanços.

## Capítulo 1 Conceito

Conforme Robert e Cordeiro, na obra "Estratégias de Inovação de Produtos" de 1997, a União Europeia elegeu em 1995 a inovação como um dos temas principais para o crescimento económico dos países membros, através da obra "Livro Verde sobre Inovação":

- A inovação é um fator chave para superar as necessidades individuais e coletivas.
- A inovação é um caminho para se criarem novas empresas e segmentos.
- A inovação é uma forma de se manter vivo no mercado. Os países que querem preservar o seu crescimento, competitividade e emprego, têm de inovar para fazer com que novas ideias lhe tragam vantagens no cenário em que se enquadram.

"O contexto da inovação modificou-se profundamente nos últimos 20 anos. O surgimento e a difusão acelerada de novas tecnologias e as constantes evoluções que exigem adaptações permanentes constituem um desafio para todas as sociedades. O crescimento e a manutenção do emprego e a competitividade passam obrigatoriamente pela inovação, ...A globalização dos mercados e o aumento das alianças estratégicas, o surgimento de novos países concorrentes no plano tecnológico, a internacionalização crescente das empresas... são fenómenos que vieram transtornar as condições de produção e de difusão das inovações, bem como as razões subjacentes à intervenção dos poderes públicos neste domínio. ...A inovação deve ser o princípio diretor de toda a política da empresa, a montante e a jusante da produção de bens e serviços. ...A inovação pode ter êxito se o conjunto das competências da empresa forem mobilizadas. Em contrapartida, pode falhar, se essa coesão não for assegurada". (Robert e Cordeiro, 1997: 27)

Ainda, segunda a obra, os autores afirmam que:

- Inovar é uma forma de reduzir custos e aumentar a produção. Ou seja, quanto mais inovador for o mercado, irá existir mais concorrência e competição.
- Os produtos inovadores diferenciam-se dos concorrentes, estimulando assim a competitividade pelos custos e pela produção.
- Em relação à maneira organizacional das empresas, a inovação atende novas necessidades de mercado e permite cada vez mais espaço para se criarem novos segmentos e ideias.
- Chama a atenção para a evolução do mercado, que faz com que o tempo de vida dos produtos se torne cada vez menor, obrigando as empresas, que se querem manter vivas, a inovarem.

Podemos, assim, concluir que inovar no âmbito dos produtos e serviços é um estimulante para a competitividade no mercado, de um modo geral. Entretanto, os autores chamam a atenção para os obstáculos que a inovação enfrenta, como a falta de pesquisa e recursos para se inovar e o financiamento e abertura para novas ideias.

"Devido aos obstáculos referidos, a inovação na Europa não progride. A insuficiência de empresas novas, a insuficiente difusão dos métodos de organização e de gestão abertos e participativos e a falta de entusiasmo na procura de informação são traços generalizados. Acrescente-se a dispersão dos esforços de investigação, a complexidade das formalidades, uma cultura técnica insuficiente, a falta de contato entre os mundos da investigação, da indústria e da formação, um enquadramento regulamentar por vezes dissuasivo e ações públicas, nem sempre coerentes. Para que essa situação se transforme, é necessário reagir". (Robert e Cordeiro, 1997: 29)

Tom Peters diz que escreve sobre inovação porque os clientes requisitam, a qualidade é uma direção para cima, a velocidade também, mas o desenvolvimento de um produto é uma direção para baixo, a inovação é a chave para estabilizar esse desequilíbrio. Por isso, ele propõe o “Círculo da Inovação”, que é formado por 15 conceitos. Iremos abordar o que é

mais pertinente para a problemática em questão, “Crie Ondas de Desejo”, porque, para um produto se diferenciar da concorrência, através da inovação, é preciso que ele crie desejo nas pessoas.

“'Há uma absoluta escassez de produtos novos e impulsionadores de novidade...' cita David Glass, administrador delegado do Wal-Mart". (Peter, 1997: 296). Segundo o autor, a inovação está associada a estar no topo, a destacar-se e ser o melhor no ambiente em que você está inserido.

Quando Peter fala sobre a necessidade de inovar, ele explica porquê os seus clientes estão preocupados com os seus produtos e serviços:

“Todos apresentam a mesma queixa. Utilizando exatamente quase que as mesmas palavras (é inquietante, para falar a verdade) ‘Estamos a enfrentar uma explosão de novos concorrentes, vindos de toda a parte. Uma explosão de novos produtos. E todos eles têm uma qualidade excelente. Os clientes estão a tornar-se cada vez mais conscientes do valor. Os distribuidores estão a pôr os seus músculos a trabalhar sem dó, nem piedade. As minhas margens estão a desaparecer. O meu produto/serviço está a tornar-se mercantilizado.’ E eles têm razão. Estamos a experimentar um Flagelo do Tudo Igual.” (Peter, 1997: 298).

É importante entender que, com a evolução tecnológica e a maneira como ela influencia o mercado, a competitividade foi crescendo muito, nos últimos 20 anos. A questão chave é que os produtos acabaram por tornar-se cada vez mais parecidos uns com os outros. Peter observa como, no mundo atual, a qualidade, que sempre esteve mais associada ao mercado norte americano e alemão, não é vista da mesma forma, pois o mesmo sinónimo de qualidade pode ser visto em países como Malásia, Brasil e até mesmo China. O autor salienta que o propósito chave é ou se inova, ou se é esquecido, pois o mercado se comporta de maneira muito linear.

“Nós vivemos numa época da ditadura, da ditadura do consumidor e este fator foi esquecido pela indústria, porque, um dia, os consumidores deixariam de ser manipuláveis e passariam a ser ditadores. O jogo inverteu-se e quem manda são os ditadores. E quem são eles? Os consumidores. Acredito, então, que o Kotler

deu um alerta, porque acresce a isso outra questão. E é bom que o Kotler, com a força que tem, dê este alerta". (Anexo II, 2013: 138).

Christopher Freeman fala em 1992, na sua obra, a qual analisa o impacto económico da inovação: "... not to innovate is to die". Hoje vemos exemplos que demonstram que as empresas melhor sucedidas no mercado talvez tenham os produtos mais inovadores e tecnológicos. A inovação hoje, segundo Trott, pode ser implementada nos mais diversos segmentos de mercado.

Barry Gilbert, administrador operacional da Sharper Image diz: "Prefiro ter o cliente a entrar e a dizer, 'UAU, nunca tinha visto isso antes', do que 'UAU, olha como eles mudaram isso'". (Peter, 1997: 301)

Essa questão é muito importante para a inovação como resposta à nossa problemática. No ambiente competitivo e igual em que os produtos atuais se inserem é de extrema importância criar algo novo, fazer com que o consumidor seja seduzido por algo que é em essência 100% inovador. Esse caminho só é possível explorando o potencial de "metamorfose de um produto". Imaginámos um produto alimentar *top of mind*, que dominou o mercado, anos a fio, e que agora se sente ameaçado pela nova concorrência. É preciso levar em conta, quanto aos produtos, que, às vezes, uma reformulação radical daquela fórmula que funcionou por anos e anos, precisa de ser repensada e é necessário abrir novos caminhos para seduzir o consumidor. Essa é a questão-chave do mundo atual em que vivemos e a revolução tecnológica, que Castells descreve na "Sociedade em Redes", veio para nos fazer repensar a forma como nos comportamos diante do mundo atual, ou seja, conclui-se que no mercado de consumo é preciso inovar para sobreviver.

Entretanto, tanto os ganhos, como as perdas têm um risco elevado na elaboração de novos produtos. Certas empresas diferenciam-se pela capacidade que têm de sempre elaborar novos produtos e de os colocar no mercado, até se alcançar o sucesso, enquanto outras empresas nem sequer têm recurso para sobreviver a esse ciclo. Mesmo as maiores

empresas que detêm o poder de diversas marcas são comedidas com os custos, para se inovar no mercado.

(Urban, Hauser, 1980)

A Procter & Gamble sempre foi considerada uma das empresas que definiram o conceito de inovação no mercado do grande consumo, eles estimularam os próprios consumidores a sugerirem produtos que poderiam ser mais úteis no dia a dia e com isso eles inovaram muito o mercado. Porém, como vimos, o “Flagelo da Mercantilização” faz que essa força que a empresa possuiu, seja englobada e engolida pelo mercado atual.

Como é que definimos o que é inovação a nível da grande distribuição? Inovar é criar novos produtos, reinventar aquilo que já existe e, acima de tudo, estar aberto para novas possibilidades que criem novos caminhos dentro do mercado, no qual os produtos e serviços se inserem. Lew Platt, presidente e administrador da Hewlett-Packard diz: “O que fez ter sucesso no passado não lhe garante que venha a ter no futuro”. (Peter, 1997:IX). Isso define bem a ideia de que a inovação é a resposta para a nossa problemática. Se o mercado está saturado e os produtos estão cada vez mais parecidos, a definição da inovação é a forma de repensar aquilo que um dia já foi eficaz, mas hoje pode não ser mais. Como todo o processo de mudança, para se ter eficácia, é preciso arriscar e, acima de tudo, deconstruir tabus.

“Por exemplo, um refrigerante, ter mais um fruto é uma novidade, mas isto será uma inovação? Não me parece, desde que o processo produtivo seja exatamente o mesmo, a embalagem exatamente igual e o elemento que muda seja o rótulo. É o abacate, por exemplo, uma inovação? Não, é uma novidade, mas, se for batido de abacate, bom, aí, sim, o processo é diferente, já leva leite, um processo industrial diferente e podemos dizer que estamos perante uma inovação. Portanto, houve muitas novidades, mas poucas inovações”. (Anexo I, 2013: 128)

António Pires chama a atenção para o fato de que, quanto maior for a concorrência, menor é o ciclo de vida dos produtos. Está provado haver cada vez mais demanda por parte das evoluções tecnológicas, da própria

inovação e das exigências dos consumidores finais. Com isso, produzir um produto fica cada vez mais caro para as empresas e o autor salienta como é importante que decisões estratégicas sejam tomadas antes da prestação de serviços e produção de produtos.

O risco é algo que faz parte do processo de inovar. “O cliente é um retrovisor, não um guia para o futuro, diz George Colony da Forrester Research” (Peter, 1997: 326). O grande problema é que temos milhares de exemplos de produtos que, no começo, os clientes podem rejeitar, ou seja, inovar a princípio pode não dar um resposta positiva, de imediato. Para inovar é preciso acreditar na ideia de se poderem ultrapassar obstáculos, como uma rejeição inicial, por exemplo. A questão é que muitas empresas se encontram fechadas a esse tipo de ideia, pois elas julgam que é uma missão quase impossível produzir um produto melhor do que elas já possuem.

“O fracasso dos produtos inovadores não tem a ver com a opção de compra dos consumidores e a análise do custo x benefício. É preciso ver que os exercícios de inovação nascem muitas vezes de políticas de marketing e de políticas de relacionamento nas empresas, as quais se deveriam cruzar entre o marketing e as áreas de *research*. Deveriam cruzar-se muito mais, mas não o fazem. Ou seja, para tornar essa questão clara, no fundo, eu deveria produzir, por um lado, aquilo que eu concluí que os consumidores querem e, se eu estiver a inovar no sentido em que eles procuram, então tenho o sucesso garantido. Acontece que não posso ficar só por aqui, porque a inovação tem de acabar por antecipar necessidades e é na antecipação que eu tenho problemas de fracasso. Quando eu tenho os chamados *prosumers*, não tenho fracasso, porque ouvi os consumidores e foram eles quem certificou a minha inovação, antes de eu fabricar os meus produtos, e tenho a certeza de que vou vendê-los.”. (Anexo II, 2013: 149)

“This technology increases personal productivity, raises product and service quality, spurs the pace of product innovation.” (Buehler, 1987: 175). A tecnologia serve de impulso para a demanda de inovação na indústria, o consumidor espera ser surpreendido cada vez mais. Um novo sabor, uma alteração visual no produto, tudo pode ser fator decisivo para a decisão de compra de um consumidor final. No ano de 2013, vimos a

reestruturação da imagem da marca de cerveja Sagres, a aposta foram milhares de euros investidos numa reformulação da aparência visual do produto, ou seja um *rebranding* da marca.

“A nova imagem, que pretende valorizar ainda mais o conceito de Portugalidade da marca, tem como aposta a modernidade, a atualidade e a maior proximidade dos consumidores, reafirmando o orgulho de ser a verdadeira cerveja de todos os Portugueses, quer vivam em Portugal, quer estejam por esse Mundo fora”.  
(Segundo Imagens de Marca, 15 de Março de 2012)

As marcas precisam cada vez mais de desenvolver os seus produtos, a fim de criar novas linhas e segmentos, essa verba tem de ser aplicada como um diferencial dos produtos de marca. A publicidade também é uma peça chave, é preciso fixar a marca na mente do consumidor, fazer com que o consumidor não compre só o produto, mas, sim, um conceito de marca.

Kotler afirma que outro fator essencial é criar novas relações com a distribuição, gerar promoções e situações favoráveis para o consumidor. Por fim, a marca pode cobrar mais pelos seus produtos, mas é a obrigação dela cortar os gastos desnecessários, para tornar o produto mais competitivo. O preço do produto nunca pode entrar em conflito com os valores do consumidor.

Conforme Shun Wen Ma, na era económica atual, o forte das empresas está no conhecimento, assim como Castells afirma. Companhias que apostam em técnicas de conhecimentos diferenciadoras vão potencializar os seus recursos de um modo diferente; assim, a sua capacidade competitiva vai diferenciar-se das outras empresas. Se a capacidade de inovação de uma empresa é muito maior do que as outras, isso torna-se um forte aliado que, a longo prazo, vai trazer uma vantagem competitiva muito maior no mercado em que ela se insere.  
(Ma, 2009).

Inovar na concepção de Scott e Bruce (1994) é um processo que exige fases de criação, teste e implementação. A inovação é, então, uma combinação de processos que são executados simultaneamente. Em 1996,

Peter F. Ducker definiu que a inovação tem dois aspectos, o que produz e o que precisa. Na visão da demanda, a inovação é mudar os valores de satisfação do consumidor, ou seja, para inovar é preciso haver uma demanda do consumidor. No caso das empresas, estas têm de estar aptas e pré-dispostas a inovar nos seus produtos e serviços.

Na definição proposta por Brown em 1992, o marketing de inovação tem de ter o potencial para criar um novo segmento de mercado, novos produtos e novos hábitos de consumo. Já Andrew & Smith, em 1996, falam da inovação como um procedimento que está ligado à organização de produtos que signifiquem diferenciação dos demais. Novos produtos que propõem novas soluções para os consumidores, num cenário que está aberto a essas condições, são os pilares chaves para a inovação. (Weizhen, 2010)

“Innovation helps the company to deal with the turbulence of external environment and, therefore, is one of the key drivers of long-term success in business, particularly in dynamic markets (Baker and Sinkula, 2002; Balkin et al., 2000; Darroch and McNaughton, 2002; Lyon and Ferrier, 2002; Scherer, 1992; Utterback, 1994; Vrakking, 1990; Wolfe, 1994). To survive in Schumpeterian environments organizations must be able to cope with increasing complexity and high-speed change (Brown and Eisenhard, 1995). In these contexts, companies with the capacity to innovate will be able to respond to challenges faster and to exploit new products and market opportunities better than non-innovative companies (Brown and Eisenhard, 1995; Miles and Snow, 1978).” (Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2010: 409)

O ponto de vista da inovação, como criar algo novo, é analisado por Schumpeter em 1975 e tem-se em vista o fato de que uma invenção não é um fator decisivo para se inovar, ou seja, é possível inovar sem criar algo novo. A essência da inovação está no desempenho e não na descoberta, essa distinção é importante, pois a inovação pode precisar de invenções e descobertas para acontecer em muito dos casos.

(Chen, Dutra-de-Lima, Martins, 2012)

Do ponto de vista do produto, a invenção e a criação podem ser ferramentas cruciais para se inovar, mas não significa necessariamente que essa seja a única forma de inovação possível. O foco da inovação sempre estará centrado num objetivo, o importante é achar o caminho mais fácil para se chegar até lá. O mais importante, quando se quer inovar, é levar em conta o que isso pode acrescentar ao mercado e ao cliente, a parte tecnológica e científica, por muitas vezes, pode-se demonstrar totalmente irrelevante.

"Barbieri et al. (2006) apontam que as ideias sobre produtos, processos e negócios, novos ou modificados, provêm das mais diversas fontes como, por exemplo, vendedores, consumidores, fornecedores, administradores e funcionários, pessoal de P&D etc. Ainda, segundo esses autores, ao considerar as inovações de um modo geral (radicalmente novas, adaptativas etc.), as ideias surgem em função de dois motivos básicos: (i) problemas, necessidades e oportunidades que ocorrem na área de produção e comercialização, e (ii) oportunidades vislumbradas com a ampliação dos conhecimentos científicos e tecnológicos que ocorrem tanto na própria empresa, quanto no seu ambiente geral". (Chen, Dutra-de-Lima, Martins 2012: 98)

## Capítulo 2 Formas de Inovar

### 2.1 Reestruturação de Marca

Kotler define que o *brand equity* é valor que é gerado na mente dos consumidores referente a uma marca ou serviços. A indústria está repleta de exemplos de marcas que conseguem vender os seu produtos, através do conceito que passam como marca, isto é, além do produto ou serviço, o consumidor consome uma imagem que vem por traz disso tudo. O conceito acaba por ser mais abrangente do que parece, pois é possível consumir uma marca por status ou pela razão contrária, por ela se demonstrar mais económica e por ser uma compra inteligente. O que interessa aqui entender é que a marca vai além do produto em si para o consumidor.

As marcas da distribuição há muito pouco tempo que passaram a ser vistas como marcas, mas atualmente elas ainda não têm o poder de possuir uma identidade própria dentro do mercado. Por isso, a marca que se posiciona de uma maneira inovadora dentro do mercado pode persuadir o consumidor a fazer uma escolha, ignorando um fator como o próprio preço do produto. Por exemplo, as marcas da distribuição possuem os mais diversos sabores de refrigerantes com gás, esses produtos, mesmo motivando o consumidor pelo preço, não conseguem ser colocados em parâmetro de igualdade com uma marca como a Coca Cola, que tem uma identidade muito definida na mente dos consumidores.

A questão é que os tempos mudaram e as marcas já não conseguem criar histórias, a longo prazo, com os consumidores, com a facilidade de antigamente. Com a crise, a globalização, a mudança dos média, a diversidade de produtos, a promoção e outros inúmeros fatores fazem com que a relação do consumidor com a marca seja cada vez mais importante. (Tuškej, Urša, Klement, 2013)

Uma marca como conceito traz vantagens competitivas num mercado que, como já vimos, é dominado pelo "tudo igual", as empresas têm ao alcance diversas formas e ferramentas que permitem agregar valor aos produtos e serviços.

"A promessa de marca é a visão da empresa do que a marca deve ser e realizar para os clientes. No fim das contas, o verdadeiro valor e as perspectivas futuras dependem dos consumidores, de seu conhecimento sobre ela e da sua provável resposta à atividade de marketing resultante desse conhecimento." (Kotler, 2006: 372)

As necessidades dos consumidores são a base que as empresas têm de assumir para analisar a modalidade pela qual uma marca tem de se construir no seu segmento e criar a sua imagem. Nesse processo, é importante levar em conta as decisões que são tomadas a nível estratégico e como funciona, a nível organizacional, a coordenação interna da marca.

"The company's core capabilities, and those that it can develop or acquire, bound what it can accomplish. However, a broader view brings in the notion of distinctive capabilities. This is wider than technical or operation competences. Kay (1993) suggests that these broader capabilities include an organization's 'architecture' and this embraces the network of relationships within, or around, the firm. These relations might cover costumers, suppliers, distributors or other firms engaged in related activities". (Trott, 2008: 354)

Segundo Berry (1998), a reestruturação das marcas está totalmente relacionada com a estratégia que é adotada para os produtos. Essa distinção faz com que tenhamos duas visões diferentes, que têm de ser trabalhadas, uma para o produto e outra para a marca. O fator mais importante para uma marca no mercado é a sua identidade. No mercado atual, a capacidade de reestruturação de um marca tem de ser encarada como um caso específico, pois as empresas possuem recursos financeiros e capacidades diferentes umas das outras. Em 2006, Lomax e Mador observam que a reestruturação de uma marca envolve a maneira como a empresa se estrutura a nível organizacional e qual é a sua visão do mercado em que está inserida. Esses fatores são a base da identidade da

marca e acabam por se refletir diretamente no produto final. Entretanto, reestruturar uma marca nada mais é do que pegar num modelo antigo e aplicar um novo.

Kotler define o posicionamento como "a ação de projetar o produto e a imagem da empresa, para ocupar um lugar diferenciado na mente do consumidor" (Kotler, 2006: 235). Esse é o fator-chave para mostrar ao consumidor aquilo que a empresa tem para oferecer, que vai além do próprio produto e é uma maneira de demonstrar como a marca percebe e vê a necessidade dos consumidores. Para o consumidor, o ato de compra envolve fatores de identificação e um posicionamento estruturado e segmentado, pode predominar a escolha de um produto, levando em conta mais o conceito da marca do que ela propriamente oferece como produto final.

Num estudo realizado por Riezebos, em 2003, prova-se que os consumidores de produtos como cigarros e cerveja não conseguem distinguir a diferença entre as marcas, pelo sabor e cheiro. Um fator como esse faz-nos reconhecer que muitos produtos de sucesso atribuem a sua performance no mercado devido à carga ideológica e bem posicionada que a marca tem no segmento em que atua.

"Brands are commonly describe in the literature as a multiple-level pyramid, with basics physical attributes forming the base, upon with rests the tangible benefits, the emotional benefits, the personality characteristics, with the soul or core of the brand at its apex...A successful brand combines an effective product, distinctive identity and added values as perceived by consumers". (Trott, 2008: 369)

O posicionamento funciona como a identidade da marca na mente dos consumidores. "O posicionamento deve ser único, de modo que a sua marca seja ouvida e notada num mercado superlotado". (Kotler, Kartajaya, Setiwan, 2010: 49). Os valores de uma marca devem apelar às emoções que os consumidores sentem pelo produto e o "publico-alvo da integridade da marca é o espírito dos consumidores" (Kotler, Kartajaya, Setiwan, 2010: 49).

## 2.2 Novos Produtos

Pires afirma que, para se desenvolverem novos produtos, o primeiro passo é identificar as oportunidades e as necessidades dos consumidores no mercado, que compete ao marketing das empresas investigar e definir. Para se chegar a esses resultados é preciso fazer inquéritos com os consumidores, estudos de mercado, analisar a concorrência e, acima de tudo, estudar onde é possível inovar. É muito importante, também, ter um feedback interno de como os clientes avaliam o que já está disponível no mercado.

(Pires, 1999)

Kotler definiu que existem dois caminhos para as empresas seguirem: a aquisição de patentes ou o desenvolvimento de novos produtos. Quando as empresas desenvolvem novos produtos, elas podem fazer por si próprias, com os seus recursos e tecnologias disponíveis, ou entregar o processo a terceiros, profissionais especializados no assunto. O autor classifica 6 categorias de novos produtos:

- Produtos 100% novos, que criam novas tendências e segmentos de mercado

Aqui cria-se um novo mercado, são produtos que apostam na tecnologia ou que a utilizam doutra forma. Essa categoria abrange produtos que são precursores, como foi o caso das máquinas digitais, da transformação da fita cassete para o CD e assim por diante.

- Criar produtos 100% novos, que não existem no mercado no qual a empresa está inserida.

Assim, as empresas arriscam noutras categorias de produtos, ampliando o portofólio de produtos que oferecem ao mercado. Por exemplo, as empresas de tecnologia, como a Samsung e a Sony-Ericson, passaram a fazer aparelhos de celular, com a introdução do produto no mercado.

- Gerar mais variedade de uma linha de produtos já presente no portofólio da empresa.

A empresa já produz uma categoria de produtos, porém começa a criar novos produtos dentro do mesmo segmento. Um exemplo seria uma fragrância de perfumes, estender a sua marca para produtos cosméticos, que são produtos que pertencem à mesma categoria que o seu core business.

- Aperfeiçoar produtos já existentes com novas ideias, formatos, embalagens, fórmulas, sabores, etc. Neste caso, agrega-se valor ao que já existe: melhorar a performance de um produto, ampliar a sua variedade ou torná-lo mais atrativo para o consumidor final. Como, por exemplo, inovar no formato de um produto, através de um design mais atrativo, ou fazer uma embalagem mais eficaz, que evite o desperdício do produto.

- Reposicionar produtos que satisfaçam as necessidades de outros *targets* presentes no mercado. Achar novos caminhos para produtos já existentes no mercado. Essa é uma perspectiva muito funcional para inovação, se uma empresa tem uma linha de produtos alimentares, ela pode lançar uma linha nutricional, ou se faz produtos de limpeza, pode produzir uma nova linha que cause menos impacto no meio ambiente.

- Apostar em produtos que saem mais baratos para o consumidor final, mas que continuam seguindo os mesmos padrões de qualidade. Não é visto como uma estratégia de marketing, mas mexer no preço dos produtos traz um benefício para o consumidor final e pode significar maior volume de vendas e domínio de mercado.

"Menos de 10 por cento de todos os novos produtos são realmente inovadores e novos para o mundo. Esses produtos envolvem maior custos e risco". (Kotler, 2007: 637)

Muitos fatores existentes vão além da capacidade das empresas para se apostar em produtos que realmente representem uma inovação. Os custos, o imprevisto da resposta do mercado, a concorrência e as questões económicas são algumas delas. Por isso, algumas empresas optam por métodos não tradicionais, mas que acabam por trazer inovação para o mercado. Grossman & Till (1998) definem o *Co-Branding* como um

processo onde duas empresas utilizam as logo-marcas, em parceria, no *packing* de um produto. Como, por exemplo: a Nike e a Apple desenvolveram calçados próprios para corrida, que sincronizavam os rendimentos físicos com o Ipod. Assim como a Coca-Cola se juntou a uma produtora de cerveja alemã, chamada Diebels, em 1998, e criaram juntas uma cerveja com aroma de frutas. Esse tipo de iniciativa traz um cenário mais estável para as empresas, que acabam por ter menos custos e riscos para quebrar barreiras do mercado.

(Besharat, 2010)

"Usually, competition between companies is assessed using financial measures such return on capital employed (ROCE), profits and market share. Non-financial measures such as design, innovativeness and technological supremacy may also be used. Theoretically it is possible for a firm to survive without any significant developments to its products, but such firms are exceptions to the norm. Where long-term success is dependent on the ability to compete with others, this is almost always achieved by ensuring that your company's products are superior to the competition". (Trott, 2008: 389)

Imagem 13 - Desenvolvimento de Novos Produtos



Fonte: Trott, 2008

### 2.3 Design e Embalagens

Urban e Hauser classificam o design como um elemento que produz impacto sobre o psicológico dos consumidores, ele tem de corresponder ao benefício-chave do produto e comunicar tudo isso ao consumidor, através de elementos físicos. Os autores afirmam que os produtos assumem uma imagem com o seu posicionamento no mercado, esses elementos influenciam a maneira de elaborar o aspecto físico do produto.

Num estudo realizado por Ulrich, Campana e Malkewitz, em 2010, os autores analisam o impacto que o design pode gerar na expectativa de preço de um produto. O mercado escolhido é o de vinhos, algumas características dos rótulos desses produtos acabam por definir alguns padrões que são assumidos como elementos de design nesse mercado. Como por exemplo: vinhos de qualidade usam rótulos elaborados, *chateaux* floridos, castelos e um tipografia rica, enquanto vinhos que têm uma estratégia baseada no preço, apelam para garrafas de modelos simples, fontes *bold*, cores apelativas e imagens genéricas.

Trott afirma que o design e a embalagem do produto acabam por ser a ferramenta mais eficaz no ponto de venda, na ótica do mix de comunicação. Num mercado competitivo, ele é uma das primeiras formas de contato com o consumidor. O seu objetivo é ser atrativo o suficiente para que atenda tanto às necessidades da marcas, como às necessidades do consumidor.

"Para atingir os objetivos de marketing da marca e satisfazer o desejo dos consumidores, os componentes estéticos e funcionais da embalagem devem ser escolhidos corretamente. Quanto à estética, é preciso analisar o tamanho, forma, materiais, cores, texto e ilustrações...as inovações nas embalagens de alimentos, ao longo dos anos, resultaram em embalagens de tampa abre-e-fecha, à prova de violações e mais convenientes (fáceis de segurar, abrir ou espremer). Mudanças nas latas tornaram os vegetais em conservas mais frescos, enquanto invólucros especiais estenderam o prazo de validade dos alimentos refrigerados." (Kotler, 2006: 386)

As novas tecnologias, em conjunto com as tendências de mercado, ditam como o desenvolvimento do design e da embalagem dos produtos deve evoluir, pois só assim as marcas e produtos conseguem acompanhar a velocidade das oportunidades e inovações que são possíveis dentro da indústria. Para isso, é preciso levar em conta alguns fatores:

- As tecnologias estão cada vez mais rápidas e acessíveis, permitindo chegar mais rapidamente a formas mais funcionais e inovadoras de design e embalagem de produtos.

- A era digital faz com que seja possível analisar dados, testar hipóteses, gerar modelos e assim criar produtos melhores, num curto espaço de tempo.

- O design de produtos, hoje em dia, conta cada vez mais com recursos de outras áreas, como a engenharia, por exemplo, podendo trazer melhorias e novas ideias para a indústria.

- A distribuição é importante para o processo de desenvolvimento de produtos, pois as suas percepções e experiências são uma boa referência para o aperfeiçoamento e desenvolvimento de novas ideias.

- Com a Internet, o envolvimento dos consumidores no processo de design de um produto é intuitivo e necessário para as marcas, isso faz com que as necessidades do mercado estejam mais disponíveis do que nunca.

- O potencial da inovação de combinar recursos internos e externos trazem novas oportunidades de negócio.

(Eppinger, 2011)

## 2.4 Qualidade

"O sistema da qualidade é o conjunto de procedimentos organizacionais capazes de transmitir a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está a ser alcançado ao mínimo custo." (Pires, 1999: 18)

O sucesso das marcas e produtos na indústria, assim como a sua sobrevivência, está fortemente associado ao conceito de qualidade. A indústria investe muito o seu capital e atenções para a qualidade dos seus produtos, pois este fator pode significar o sucesso ou o fracasso de um negócio. Entretanto, nem sempre a qualidade é sinónimo de sucesso, ela não é uma garantia de que a empresa vai atingir os seus objetivos. Tellis e Johnson (2007) sugerem que há essa volatilidade, porque as empresas têm dificuldade em definir o que realmente significa qualidade, a resposta de um mercado frente à qualidade também nem sempre é imediata. Ou seja, investir num produto, que tenha a sua estratégia a 100% focada na qualidade, pode-se tornar um caminho incerto. (Castillo, Munuera-Alemán, Calatone, 2011)

Segundo Kotler, a qualidade de um produto pode-se diferenciar da concorrência em alguns aspectos:

### Qualidade e Desempenho

A premissa básica do produto, porém é um recurso que é aplicado com base na medida que os demais concorrentes atingem no mercado em que o produto se insere.

### Durabilidade

Aplica-se para produtos que têm um ciclo de vida maior, pois acabam por tornar-se um diferencial. Porém, pode afetar o preço do produto diretamente, o que possa ser uma fraqueza noutros setores de mercado.

### Confiabilidade

Produtos que se inserem num degrau acima da concorrência, tendo mais credibilidade entre os consumidores. Porém, é um recurso que tem de ser gerido com a história da marca.

### Estilo

A vantagem competitiva de oferecer algo único, o que também que não significa ter o melhor produto do mercado. A marca aposta num produto que atue num segmento exclusivo no mercado.

"With respect to products and services, innovation quality is defined through variables like amount, performance, effectiveness, features, reliability, timing, costs, value to the customer, innovation degree, complexity, and many more. In this case innovation quality comprises all measures regarding new—innovative—products or services and thereby makes a statement on how good a company is at pursuing innovation in the product or service domain." (Harner, 2003: 34)

## 2.5 Marketing e Publicidade

Kotler define o marketing como um processo que identifica as necessidades dos consumidores e traz uma solução para elas. O marketing tornou-se um conceito e é uma palavra que não se traduz. Entretanto, se o tentarmos fazer, vamos acabar por encontrar uma expressão que demonstre atividade dentro do mercado.

"A American Marketing Association oferece a seguinte definição: O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valores para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficiem a organização e o seu público interessado". (Kotler, 2006: 4)

Podemos, então, dizer que o marketing é, de fato, um instrumento de venda, o seu objetivo final será sempre otimizar o processo de vendas de um produto ou serviço. Com a evolução do mercado e a globalização dos tempos modernos, criou-se um tipo de marketing para cada produto e serviço em si, especificamente. Ou seja, no mercado atual, elaborar uma estratégia de marketing de sucesso, é uma missão que envolve analisar, entender e solucionar as necessidades que o seu público-alvo possui.

Ainda segundo Kotler, o marketing aplica-se a bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.

O Marketing de Inovação é responder ao consumidor de forma surpreendente e despertar o interesse pelo produto ou serviço. Na obra de Kotler, ele cita o exemplo de Charles Revson, da Revlon, que criou o conceito para a sua marca: "Na fábrica, fazemos cosméticos, na loja, vendemos esperança".

Quando inovamos na estratégia de marketing de uma marca, o que fazemos é diferenciar-nos da concorrência. Esse é o fator que impulsiona os *marketeers* a criarem abordagens que têm como objetivo ter impacto sobre um público-alvo de uma maneira única, peculiar e até mesmo exclusiva.

Entretanto, o marketing tem como a sua principal ferramenta, dentro do mix de comunicação, a publicidade, que é "uma forma paga de apresentação não pessoal e promocional de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado" (Kotler, 2006: 566). Hoje, a publicidade toma os mais diversificados caminhos e formas para ter impacto no consumidor. Com o avanço das novas tecnologias, abriram-se novos média, formas e abordagens para se promover um produto e um serviço dentro do mercado.

"As marcas estão entre os ativos mais importantes que uma empresa pode controlar e as marcas fortes conseguem assegurar a continuidade em alturas de crise. As marcas devem manter-se relevantes, contemporâneas e apelativas para os seus consumidores. Isso significa que deve ser feito investimento suficiente em publicidade e marketing..." (Clifton, Simmons, 2008: 25)

A publicidade divide-se entre duas linhas, a *mass media* comum, como rádio, televisão, imprensa, é considerada "*above the line*", já eventos, relações públicas, patrocínios são considerados "*bellow the line*". As agências de publicidade tradicionais perderam território, o mercado hoje dispõe de agências especializadas que fornecem serviços específicos, como, por exemplo, a ativação de uma marca, ações de *branding experience* e eventos, campanhas de marketing integrado e, claro, a comunicação digital. As redes sociais e a Web 2.0 trazem para a publicidade novos formatos que proporcionam muito mais precisão a nível de eficácia, como é o caso de links patrocinados, Google Adwords e SEO.

A publicidade eficaz acaba por abordar a marca na perspectiva do público-alvo, detectar os elos emocionais que impulsionam a decisão de compra e criar valores sólidos na mente dos consumidores.

(Clifton, Simmons, 2008)





resultados significativos e a 3M ganhou um departamento de pesquisa próprio para desenvolver novos produtos.

A empresa foi a pioneira no desenvolvimento de uma lixa à prova de água, revolucionando o mercado em que se inseria na década de 20; a partir daí, com o sucesso e a aposta na inovação, a empresa começou a ver potencial noutros nichos de mercado. Sempre acompanhando as necessidades do consumidor e apostando no desenvolvimento de novos produtos, a 3M começou a ampliar seu portfólio de produtos e, em 1925, com uma fita adesiva que facilitava a pintura de carros, alcançou um mercado novo para o core business da empresa. Na continuidade do trabalho focado em inovação nos produtos, em 1925 a empresa lança um adesivo de celofane que facilitava a identificação de caixas e os seus conteúdos, criando a marca "Scotch". Esse passo foi crucial para fazer com que a empresa percebesse que esse setores de mercado precisavam de novos produtos que facilitavam o dia a dia dos consumidores.

A partir daí, a 3M lançou-se para novos setores, passando a fazer produtos que inovavam a nível tecnológico e em eficácia. Foi assim que a empresa conquistou a sua internacionalidade e, em 1951, a esponja de limpeza da marca "Scotch Brite" tornou-se a mais vendida na América.

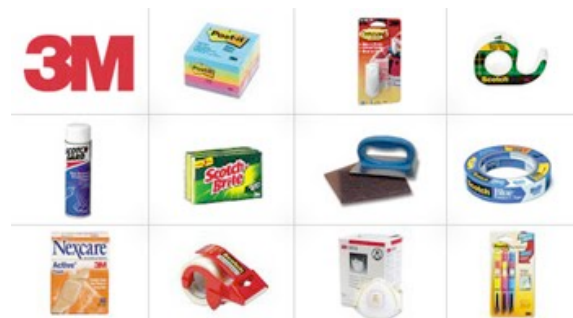
Imagem 5 - Produto Post-It



O Post-it seja talvez o maior sucesso a nível de um produto inovador, sendo resultado de uma pesquisa que percebeu uma necessidade básica do consumidor. Com isso, a empresa introduziu um produto totalmente novo que criou um novo segmento de mercado. O produto revolucionou a

maneira como as pessoas comunicavam na época, entrando com grande força no mundo corporativo. Em 1990, a 3M já atuava em diversas categorias de produtos, inclusive na indústria farmacêutica, e isso fez com que, em 2002, a empresa adotasse o nome 3M Company. A sua aposta na inovação garantiu vendas a nível mundial, um amplo portfólio e produtos que começaram, cada vez mais, a ampliar os setores em que a empresa atua.

Imagem 6 - Produtos 3M



A 3M é considerada uma das empresas mais inovadoras do mundo a nível de inovação em produtos, a sua história mostra como uma empresa que tinha um só segmento de produto desenvolveu uma gama hoje completa de bricolagem. A marca, que começa a desenvolver o seu produto em 1910, leva cerca de 90 anos para se posicionar no mercado como 3M Company, que deu o status definitivo que a empresa merecia. A proposta desse caso é mostrar como, muitas vezes, a inovação é um processo que leva tempo para ganhar a confiança do consumidor, para permitir que a empresa faça todos os testes necessários de mercado e para, assim, ter sucesso em produtos que vão criar novos nichos de mercado. Como foi referido na entrevista com o Dr. Rousseau, existe a diferença entre acrescentar um sabor a uma gama de iogurtes ou transformá-la num batido. Ou seja, inovar não é somente colocar no mercado uma nova vertente de um produto mas, também, trazer algo com o carácter novidade. Devido aos falhanços, é preciso ouvir os consumidores para perceber suas necessidades e nem sempre isso é uma tarefa fácil. Principalmente, quando não se conta com uma área dedicada ao desenvolvimento de produtos e pesquisa

## Design

### Imagem 7 - Logo Mont Blanc



A ideia de dois alemães detentores da marca era fazer a melhor caneta tinteiro do mundo e, em parceria com um dono de uma papelaria, começaram a produzir modelos. A empresa que era sediada em Berlim muda estrategicamente para Hamburgo, por ter uma maior facilidade em importações e exportações. Em 1919, a empresa adota o nome daquela que se tornaria uma das marcas mais icônicas do mundo, fazendo referência ao Mont Blanc francês. Já em 1913 é desenvolvido o logotipo que caracteriza os traços daquela região, uma montanha com acúmulo de neve no topo. O conceito da marca era apostar num design exclusivo, que proporcionava mais do que um produto, um estilo de vida. Com o seu logo presente em todos os produtos da marca, a empresa começou a abrir lojas no território alemão. Em 1914, a empresa desenvolve aquele que seria o carro chefe da marca, Meisterstück ("obra de mestre", em português). O produto consistia numa matéria prima inovadora para a época e um design de luxo que acabou por seduzir o mundo, com o passar do tempo. A partir disso, a marca nunca mais largou essa imagem no mercado, apostou em produzir edições limitadas, peças com pedras preciosas, detalhes em ouro, entre outros aspectos estéticos, que focavam seduzir um público-alvo de alto poder aquisitivo. Entretanto, a empresa também inovou em conceitos, proporcionando garantia vitalícia e permitindo que o produto fosse um bem que pudesse durar por gerações. Tudo isso fez com que a marca ganhasse notoriedade a nível mundial, todas as lojas seguiam um padrão de qualidade nos seus catálogos, montras e decoração, uma conduta que passou a ser a filosofia da marca e que, até hoje, sustenta essa imagem no mercado.

Uma aposta num design exclusivo, como o da Mont Blanc, é um caso como pouquíssimos no mercado, com certeza é uma estratégia arriscada e é preciso que exista investimento e demanda para um segmento de luxo. A grande questão é que, se analisarmos uma caneta Bic e uma caneta Mont Blanc, ambas cumprem a mesma função, sendo que a diferença está no status social e na expectativa que o consumidor tem em torno da marca. Com as considerações da nova sociedade de consumo, que obtivemos na revisão de literatura, acredita-se que, possivelmente, no futuro, estes exemplos serão cada vez mais raros, devido à realidade do mercado atual.

## Embalagens

### Imagem 8 - Embalagens Heinz



A Heinz foi a responsável por introduzir um conceito na embalagem de Ketchup - deixar a embalagem sempre de cabeça para baixo - e transformou-se num ícone de marca da cultura americana. A marca apostou em desenvolver um produto que era uma mistura de tomates com especiarias, sal, vinagre e açúcar, e desenvolveu uma embalagem octogonal de vidro, que mostrava que os ingrediente do produto não eram alterados. Isso foi um sucesso imediato com as donas de casa, que passaram a ver o produto como uma solução prática para o dia a dia. A marca difundiu-se rapidamente em todo o mundo, passando a importar os seus vidros de Ketchup e a fazer a marca tornar-se um ícone. A empresa foi sempre expandido os seus negócios, produzindo outras vertentes de molhos, com outros ingrediente e fórmulas inovadoras, além de apostar noutras categorias de produtos, como feijões e sopas enlatadas, sopas para bebés.

As embalagens da marca sempre foram características, o aspecto visual do produto é algo que faz parte da Heinz, desde a sua fundação. Em 2000, a marca aposta num Ketchup verde, que visava atrair o público mais jovem,

mas foram as suas embalagens que fizeram história e revolucionaram a indústria. O HEINZ EASY SQUEEZE! Upside-Down Ketchup era a embalagem que tinha o propósito de ficar sempre invertida, para facilitar o uso do produto. A HEINZ TOP-DOWN KETCHUP criou uma embalagem revolucionária, que permitia ver a qualidade e quantidade do produto e, além disso, a embalagem tinha uma tecnologia que sugava o produto após o uso, fazendo com que a tampa ficasse sempre limpa. O DIP & SQUEEZE podia ser aberto de duas formas, ou pela parte superior para extrair o produto, ou pela parte inferior, para poder mergulhar as batatas fritas.

Na Heinz temos um exemplo de que a inovação de embalagens está exposta à distribuição, devido à cópia. O estudo de caso da Heinz mostra uma empresa que apostou muito na embalagem funcional dos seus produtos, porém todas essas inovações acabam por poderem ser facilmente copiadas pelas marcas da distribuição, assim como foi feito com muitos produtos, que hoje estão a liderar o mercado. Até mesmo a inovação no setor de embalagem acaba por ser copiada pela indústria de marcas próprias no mercado.

## Qualidade

### Imagem 9 - Produtos Duracell



A Duracell nasce da sociedade de um cientista e de um fabricante, que, num encontro por acaso, enxergaram uma oportunidade para criar pilhas e baterias de qualidade, que até então não existiam no mercado. As pilhas desenvolvidas pela marca revolucionaram o mercado, sendo até usadas pelo exército americano, na época da guerra. Nos anos 50, eles desenvolveram um modelo compacto, resistente e com uma durabilidade nunca vista antes. O nome da marca provém da sua focalização na qualidade do produto, ele nasce da junção das palavras "durable"

(durável) e "cell" (pilha elétrica). Em 1996, a empresa foi comprada pela Gillet Company, que, em 2005, passou a fazer parte da Procter & Gamble. Nos anos 90, a Duracell entra no mercado com pilhas recarregáveis, as suas campanhas publicitárias e a imagem de marca sempre foram apelando para a durabilidade do seu produto, que criou um forte elo com o consumidor e uma relação de confiança.

Imagem 10 - Logo Colgate



Fundada em 1986, uma empresa que apostou na alta qualidade dos seus produtos, preço baixo e fórmulas inovadoras. No começo, a empresa produzia sabonetes e, após assumir o nome de Colgate & Company, em 1873, a empresa inovou criando o creme dentífrico Colgate. No mesmo ano, a empresa já investia num laboratório próprio para a pesquisa. A marca, hoje conhecida como Colgate Palmolive, trouxe para o mercado pastas de dentes branqueadoras, escovas com máxima eficácia, enxaguantes bucais de alta tecnologia e, acima de tudo, criou um programa associado a profissionais da odontologia, para manter a boca dos seus consumidores sempre saudável.

Em 2011, a Colgate realizou, nos Estados Unidos, o programa "Colgates's Bright Smiles, Bright Futures", que tinha como objetivo educar as crianças sobre a importância de cuidar dos dentes. A ação visava didaticamente ensinar às crianças como fazer uma higiene bucal adequada e isso só foi possível através de associação com órgãos do governo, escolas e associações.

Esse tipo de parceria faz a marca ganhar notoriedade frente ao consumidor, que atribui credibilidade a agentes externos, que não se encontram presentes no mercado do grande consumo. Assim, a Colgate conseguiu, ao longo dos anos, criar um posicionamento consistente, no qual os seus produtos estão sempre associados a instituições, programas e ao setor da saúde dentária.

Por exemplo, no Brasil, a Colgate usou em 2011 o slogan: "A marca número 1 em recomendação dos dentistas". Desde que foi introduzida no mercado brasileiro, a marca contou com o apoio da Associação Brasileira de Odontologia (ABO). Essa parceria foi fundamental para a sua consolidação no mercado brasileiro, sendo que a ABO foi responsável por avaliar e comprovar os resultados dos produtos da marca aos consumidores brasileiros.

"Da mesma forma, vi, há pouco tempo, um anúncio da Colgate, que afirma que 'uma recente pesquisa científica associa problemas graves nas gengivas a outros problemas como doenças cardiovasculares, diabetes, e AVCs'. Ou seja: escove os dentes com Colgate, senão morre!" (Lindstrom, 2005: 110)

A qualidade é controversa, quando comparamos os produtos de marca própria com os produtos da distribuição; como já foi discutido ao longo dessa investigação e referido nas entrevistas, o fato de os fabricantes, durante alguns anos, produzirem para os distribuidores provocou uma certa confusão nos consumidores. Entretanto, tanto no caso da Duracell, como no caso da Colgate, são marcas que apostaram na qualidade, desde que entraram no mercado e seguiram explorando essa relação. Talvez a qualidade seja a inovação mais difícil de ser copiada. Geralmente, as marcas que possuem uma qualidade muito superior às demais, nas suas categorias de mercado, não perdem a sua liderança. Um exemplo já referido é o setor de cosmética e produtos para o corpo, em que existe uma inércia, por parte do consumidor, para trocar os seus produtos favoritos por aqueles dos distribuidores. Talvez a qualidade ainda seja o ponto mais forte das marcas próprias frente às da distribuição, mesmo que venha a ser feito um esforço grande para acabar com essa diferença.

Imagem 11 - Linha Axe Instinct



A Axe é uma marca que sempre teve o seu posicionamento focado na sensualidade. A Unilever, quando introduziu o produto na Europa, em 1983, criou o conceito "perfumed body spray", um desodorizante que apostava em fragrâncias exóticas e que despertava a atenção do sexo feminino. Desde o início, os comerciais da marca persuadiam o consumidor de que o produto seduzia as mulheres, o que era ousado para a época e, ao mesmo tempo, uma estratégia arriscada para a marca.

O sucesso que o produto alcançou, em pouco tempo, fez com que ele assumisse uma identidade única no mercado, um produto jovem, irreverente e ousado. Através duma campanha em 2002, no mercado norte-americano, a marca criou o slogan "The Axe Effect", que acabou por ganhar muitos prêmios em festivais de publicidade. Com a eficácia da estratégia publicitária, a marca começou a ir mais longe, promovendo ações de marketing, que ligava o produto a aventuras, desportos radicais e tudo que estimulava o universo masculino.

Em 1997, por exemplo, a Axe associou a sua imagem a casas noturnas, com o projeto "Axe Night", seguindo a tendência da época, cobrindo e patrocinando eventos. Na Colômbia, a marca chegou a fazer ações de guerrilha pura, onde um grupo de mulheres, chamado "Patrulha Axe", abordava os homens em bares e casas noturnas e, praticamente, os obrigavam a testar as fragrâncias do produto. No Brasil, em 2004, a marca fez um ação curiosa, em que elegia 200 ganhadores, que iriam para uma

ilha, onde 400 mulheres estariam à espera deles, para um fim-de-semana de diversão e lazer. Tudo isso era uma estratégia inovadora para introduzir no mercado um novo formato do produto, que tinha um conceito mais económico e compacto.

O "Axe Compact" tinha como slogan publicitário "não desperdice garotas, nem dinheiro", as campanhas sempre apelaram para a conquista amorosa, ousada e com um toque de bom humor. No mundo inteiro, a marca ficou na memória dos consumidores pelas suas peças televisivas, ações e slogans, que vendiam o produto não como um desodorizante, para prevenir o mau odor, mas, sim, como um instrumento para atrair o sexo oposto com as suas mais diversas e exóticas fragrâncias. O sucesso da marca é mundial, Axe é o desodorizante mais popular do mundo, com presença em 60 países e líder de mercado em países europeus e latino-americanos.

O Dr. António Peres afirmou, em entrevista concedida a esta investigação, que a distribuição está atrasada a nível de publicidade e marketing, comparada com a indústria de marcas próprias. A política para a promoção dos produtos do distribuidor é, praticamente, nula e sempre feita dentro das lojas da distribuição. De qualquer modo, a indústria da publicidade e do marketing está acessível, seja à distribuição, seja à indústria de marcas próprias. Apostar nela, como inovação e fator diferencial, é uma questão de realizar um planeamento e avançar com uma estratégia que tenha isso como foco. Ou seja, não fica claro que o marketing e a publicidade sejam uma ferramenta exclusiva das marcas próprias, mas foi a partir dela que muitas marcas assumiram a sua hegemonia.

## Capítulo 4 Neuromarketing

Conforme a obra "Neuromarketing and consumer neuroscience: contributions to neurology" de Javor, Koller, Lee, Chamberlian e Ransmary (2013), o neuromarketing nasce através do interesse dos economistas pelo assunto, que foram responsáveis pela publicação do primeiro estudo sobre "*neuroeconomic*". Isso chamou a atenção de acadêmicos que constataram o potencial da área, como uma nova forma de pesquisa, que vai além dos métodos quantitativos e qualitativos. O neuromarketing, como ficou conhecido mais tarde, acaba por juntar conceitos da economia, psicologia, biologia e medicina.

"Generally speaking, neuroscientific methods are used to study consumer behavior and the decision-making process in purchasing acts, to better understand psychological phenomena and emotions in purchase decisions, as well as provide a more comprehensive assessment of the efficacy of marketing phenomena like advertising, consumer competitions, and product placement, by analyzing the underlying neurobiology" (Javor, Koller, Lee, Chamberlain, Ransmayr, 2013: 2)

Segundo um estudo realizado em 2008 por Hubert e Kenning, o termo neuromarketing foi procurado mais de 800 mil vezes no Google; já em 2012 esse número subiu para 1.4 milhões de buscas. Os autores chamam a atenção para uma preocupação cada vez maior por parte dos consumidores, que temem que as suas emoções e o que eles sentem, durante o processo de compra, esteja cada vez mais exposto. Assim como eles também acreditam que podem ser totalmente influenciados para comprar um determinado produto, através das pesquisas de neuromarketing.

"Of course, traditional market research has always been interested in analyzing and predicting purchase behaviors, but the advent of high-profile neuroimaging studies seems to have driven an explosion in public attention. Given the lack of knowledge on how experimental studies including marketing research are in fact performed, the general public are easily frightened. These ethical concerns have been further inflamed by the foundation of more and more enterprises

(especially in the United States) offering neuromarketing as a service". (Javor, Koller, Lee, Chamberlain, Ransmayr, 2013: 2)

A tendência dos estudos de neuromarketing na era de consumo atual está cada vez mais presente no mercado. Entretanto, vale salientar que existe uma grande diferença entre os estudos que são feitos a nível acadêmico e os que são feitos a nível comercial. Enquanto um visa o aumento do conhecimento científico na área, o outro está focado no encontro de formas de persuadir o consumidor a comprar um produto ou serviço.

"In particular, while neuroeconomics appears to have raised nary a ripple of moral concern, recent opinions on 'neuromarketing' within the neuroscience literature have strongly questioned the ethics of applying imaging techniques to the purpose of 'finding the buy button in the brain' and ...creating advertising campaigns that we will be unable to resist" (Lee, Broderick, Chamberlain, 2006: 199)

O que vem sendo publicado sobre o assunto, até então, pelas editoras presentes no mercado, tem como tema fundamental falar sobre o tal botão que ativa o ato de consumo. O propósito científico da área na economia como no marketing é o mesmo, porém, a tendência e a imagem que o neuromarketing cria sobre a manipulação do consumo acabam por levantar questões éticas e de quebra da privacidade dos consumidores.

"A number of agencies have emerged offering neuroimaging (particularly fMRI) solutions to commercial marketing problems. In the US, BrightHouse has developed a particularly high profile, while in the UK Neurosense and Neuroco have also recently opened for business. Furthermore, the Centre for Experimental Consumer Psychology at University of Wales (Bangor) collaborates with many consumer good firms, including Unilever." (Lee, Broderick, Chamberlain, 2006: 200)

O ponto-chave é que as agências e os *marketeers* procuram, a todo o custo, sucesso em campanhas de publicidade, muito dinheiro sendo investido na criação de novos produtos, os quais, muitas vezes, acabam por nunca chegar ao mercado. As tendências atuais demonstram que captar

a atenção do consumidor está a ser uma tarefa cada vez mais difícil: com as novas tecnologias é incalculável o número de vezes que somos persuadidos a comprar um produto ou serviço, num espaço de 24 horas.

"Ignoring neuroimaging as a way to understand consumer behavior would be as absurd as astronomers refusing to use electronic telescopes. Placing legitimate worries on ethics aside, there is no question that neuroimaging provides powerful lenses through which we can observe and understand the mind of the consumer". (Morin, 2011: 132)

Martin Lindstrom começa a sua obra colocando em xeque os estudos de mercado e a sua confiabilidade no cenário atual do mercado. Já chegamos a uma altura em que as pesquisas quantitativas e qualitativas já não são suficientes e é preciso uma terceira variável.

"Existem pequenos fatores, quase imperceptíveis, que podem condicionar as respostas dos grupos de opinião. É possível que uma mulher pense que, sendo mãe de quatro filhos, três cães e 17 lagartos, se deveria preocupar mais com os germes, mas não queira admitir, em frente às outras mulheres do grupo, que a sua casa já não tem salvação possível. Ou, talvez, o responsável pela pesquisa faça lembrar, a uma outra mulher, um ex-namorado que a trocou pela sua melhor amiga e isso possa ter (é só uma hipótese) alterado a forma como encara o produto". (Lindstrom, 2008: 27)

Ele define o neuromarketing como: "a chave para aquilo a que chamo a biologia do consumo - pensamentos, ações e desejos de consumo subconscientes que motivam as decisões de consumo, que tomamos diariamente". (Lindstrom, 2008: 12). Na ótica do autor, o neuromarketing é uma ferramenta que irá captar os desejos do subconsciente dos consumidores. Sendo assim, os novos produtos terão cada vez mais utilidade e irão satisfazer melhor as necessidades de consumo.

Segundo Lindstrom, o fracasso de novos produtos no mercado é um dado constante, estima-se que 8 em cada 10 produtos, que são lançados no mercado norte-americano, acabam por se tornar um fracasso de vendas. No grande consumo, 52% das novas marcas e 75% dos novos produtos estão

condenados a falta de sucesso. Sendo assim, conclui-se que a única alternativa para contrariar esse cenário é entrevistar o cérebro.

Uma frase emblemática no mundo da publicidade, citada por John Wanamaker, retrata, mesmo hoje em dia, a realidade das marcas e serviços: "Metade do meu orçamento de publicidade é um desperdício. Só não sei qual metade". Entretanto, os anúncios, campanhas, slogans, posicionamentos de marca e afins, continuam a ter impacto sobre o consumidor, de uma forma emocional ainda pouco estudada. Estudos de neuromarketing sugerem algumas conclusões para esses fenômenos que acontecem com algumas marcas.

De acordo com um estudo realizado junto do psiquiatra Hendrik Walter, o fator mais recompensador para os homens é o sexo. Num estudo realizado pela Daimler-Chrysler, 66 imagens de carros diferentes eram apresentadas a um grupo de homens, enquanto os cérebros deles eram analisados através de uma ressonância magnética. O mais curioso é que, quando o grupo era exposto a imagens de carros desportivos e de alta potência, a área do cérebro que demonstrava mais atividade era a região relacionada às recompensas e confirmações. A publicidade, ao longo da história, usou e abusou da sexualidade para vender carros top de linha, como um objeto masculino para atrair o sexo oposto. Nesse estudo de neuromarketing, acaba-se por provar que talvez essa relação não esteja equivocada. "A neurociência acabou por revelar algo em que sempre acreditei: que as marcas são muito mais do que apenas produtos facilmente identificados e embalados de forma a que chamem a atenção". (Lindstrom, 2008: 35)

De qualquer maneira, o interesse no neuromarketing surge principalmente como resposta à falta de criatividade, por falta dos anunciantes. A publicidade, principalmente na televisão, chegou a um ponto de saturação, onde o consumidor já não é capaz de se recordar dos anúncios aos quais está exposto. Segundo uma pesquisa da ACNielsen, realizada em 2007, as pessoas são capazes de se lembrar de apenas 2,1% das peças publicitárias que viram ao longo de toda a sua vida.

Em "buy-ology", Lindstrom fala sobre o conceito de neurónios espelhos: "neurónios que entram em atividade, quando está a ser levada a cabo uma ação e também quando se está a observar outra pessoa a fazê-lo". (Lindstrom, 2008: 52). Ou seja, esses neurónios são os responsáveis por fazer com que um produto se torne uma febre mundial. Ao longo dos últimos anos, alguns produtos, quando introduzidos no mercado, passaram a ser uma tendência de consumo. O neuromarketing atribui esse fenómeno aos neurónios espelhos; logo conseguimos entender como produtos como iPhone se tornaram um objeto desejável por pessoas, nos 4 cantos do globo.

"Para o provar, vamos fazer uma breve visita ao centro comercial. Imaginemos que somos uma mulher que passa em frente a uma montra da Gap. Há um manequim escultural que nos chama a atenção, com umas calças de ganga, uma camisa simples de Verão e uma badana encarnada na cabeça. No nosso subconsciente, apesar de uns quilos a mais, pensamos, 'Eu também poderia ter aquele aspecto, se comprasse esta roupa. Poderia ser ela'. Pelo menos, é isso que o nosso cérebro nos está a dizer, tenhamos consciência ou não. Sem dar conta, entramos na Gap, pagamos com o Visa e saímos de lá com as calças, a camisa e a badana debaixo do braço. É como se tivéssemos acabado de comprar uma imagem, uma atitude, ou ambas as coisas". (Lindstrom, 2005: 55)

Esse tipo de comportamento acaba por ser mais que massificado na sociedade atual. Conforme visto na fundamentação teórica, estamos constantemente em busca de uma ideologia, o que acaba por fazer com que as nossas escolhas, a nível de consumo, se inspirem naquilo que queremos ser. Não só por ser um consequência da era moderna, esse tipo de comportamento acaba por resultar num processo físico e químico do nosso cérebro, que está totalmente condicionado à abordagem publicitária e aos apelos das marcas presentes no mercado. Assim como nos carros de luxo, acabamos, também, por consumir um determinado produto por causa das condições e do status social, que ele possa gerar. "Mas os neurónios espelhos não trabalham sozinhos. Muitas vezes, trabalham em conjunto com as dopaminas, um dos químicos do cérebro relacionado com o prazer". (Lindstrom, 2008: 57)

O que acabámos por perceber é que a influência dos hábitos de consumo de outras pessoas na nossa sociedade acaba por ditar os nossos próprios hábitos de consumo. Se analisarmos o atual cenário das marcas da distribuição no mercado, podemos entender, através dos neurónios espelhos, que essa tendência não seja um fenómeno exclusivo da situação económica atual mas, sim, uma nova tendência de consumo. Por outras palavras, se vemos as pessoas poupando e comprando produtos com um custo x benefício melhor, contestamos, provavelmente, o porquê não fazer o mesmo.

Por outro lado, basta para a indústria desenvolver um produto que conquiste o consumidor de imediato e ganhe território, para que este passe a fazer sucesso entre os consumidores, através dessa lógica.

"Por isso, estejamos atentos. Porque o futuro da publicidade não é um jogo de espelhos - são os neurónios espelhos. E eles acabarão por revelar o seu poder sobre a nossa fidelidade às marcas, a nossa mente, as nossas carteiras e a nossa biologia de consumo; mais do que os próprios especialistas de marketing imaginam". (Lindstrom, 2008: 60)

O neuromarketing também tem como tema a fidelidade dos consumidores às marcas, diversos produtos que consumimos estão associados a um comportamento de consumo, aos quais muito poucos abrem mão. Como já referido, as marcas da distribuição possuem uma maior dificuldade de penetração em certas categorias do que noutras. Como já discutido, muito pouco inova-se, seja pelo risco ou seja pela falta de incentivo, porém, algumas marcas criam história com os consumidores, que muito dificilmente abririam mão delas por outros produtos. "Arriscaria mesmo a dizer que este sentimento de estabilidade e de familiaridade é tão atrativo, que muitos consumidores têm uma relação de lealdade quase religiosa com as suas marcas e produtos favoritos". (Lindstrom, 2008: 83)

Estudos demonstram que temos dificuldades em alterar as escolhas que estão na região do cérebro, que são relacionadas com as nossas memórias. A Coca-Cola, em 1985, introduziu no mercado um produto chamado "New

Coke", que alterava a fórmula de um produto que representa uma geração e um ícone da cultura norte-americana - a rejeição pelos consumidores foi imediata, forçando a marca a voltar atrás. O Burger King fez uma ação de marketing premiada em Cannes, chamada "*Whooper Freakout*", onde câmaras eram instaladas nas lojas e filmavam a reação dos consumidores, quando eram informados de que a sanduíche mais famosa da marca tinha sido retirada do mercado; o efeito foi uma campanha viral que demonstrou ao mundo a força da marca e a lealdade dos seus consumidores.

"The brain is responsible for all our consumer behaviors. To function properly, it needs to use a lot of energy. Even though the brain is only 2% of our body mass, it burns nearly 20% of our energy. Most of the functions we need to go through a day are managed by the brain below our level of consciousness". (Morin, 2011: 135).

A confiança dos consumidores nas marcas e produtos é um objeto de estudo do neuromarketing, é um elemento vital para se fazer uma escolha. Estudos colocam em causa se a região do cérebro relacionada com a confiança é parecida com a que gera uma relação entre um produto e o consumidor e uma afinidade entre um indivíduo e um amigo. (Lee, Broderick, Chamberlain, 2006)

"In marketing research, consumer trust is a key focus. The perceived trustworthiness of brands is seen as the main basis for brand loyalty, which indicates a certain purchase consistency and brand performance". (Javor, Koller, Lee, Chamberlain, Ransmayr, 2013: 6)

Na sua obra, Lindstrom fala como são feitas as nossas escolhas, quando optamos por um determinado produto ou serviço. Ele afirma que boa parte do processo se dá no subconsciente do nosso cérebro. Um exemplo é optarmos por uma marca de margarina, entre muitas no supermercado, porque a maneira como ela se posiciona no mercado, através das suas peças publicitárias, nos faça lembrar momentos saudáveis e em família.

"São estes os diálogos subconscientes que passam pela nossa cabeça, cada vez que preferimos um produto em detrimento de outro. Só que raramente os

dizemos em voz alta. Em vez disso, confiamos em atalhos instantâneos, que o nosso cérebro criou para nos ajudar a tomar decisões". (Lindstrom, 2008: 103)

Em "buy-ology, o autor chama esse processo de marcadores somáticos, que atuam como um mecanismo que nos determina a fazer associações tanto positivas, como negativas, quando vamos fazer uma escolha. Um estudo levado a cabo por uma marca alemã revela que 50% das decisões de consumo são tomadas espontaneamente. O que acontece é que o nosso cérebro acaba por fazer associações com as situações do dia a dia: "De forma subconsciente, os nossos neurónios formaram uma equação que associa conceitos de 'forno', 'quente', 'pontas dos dedos', 'tabuleiro', 'muita dor'". (Lindstrom, 2008: 105).

Esse processo acaba por se estender ao nosso comportamento de consumo no dia a dia, segundo os conceitos de neuromarketing estudados por Lindstrom. Entretanto, esse tipo de associações acaba por ser um processo no qual nos vamos aperfeiçoando cada vez mais, o nosso cérebro vai fazendo, progressivamente, mais e mais associações por si próprio e isso define o nosso comportamento. Claro que, no mundo da publicidade e do marketing, essa relação sempre foi explorada, mas antes dos estudos de neuromarketing não se sabia até que ponto o consumidor poderia sofrer impacto por anúncios tanto emocionais, como racionais.

"Por exemplo: por que razão existem tantos consumidores que preferem um Audi a outros carros com designs igualmente apelativos, níveis de segurança comparáveis e preços semelhantes? É muito possível que tenha algo a ver com o slogan da empresa: Vorsprung durch Technik. Duvido, seriamente, que existam muitas pessoas, fora da Alemanha e da Suíça, que saibam o que isso significa (traduz-se sensivelmente por 'progresso através da tecnologia'). Mas a questão não é essa. A maior parte das pessoas pensará corretamente que a frase está em alemão. E o nosso cérebro liga 'automóvel' à Alemanha, por causa de tudo o que aprendemos, ao longo da vida, sobre a excelência da indústria automóvel alemã". (Lindstrom, 2008: 106)

Se analisarmos o impacto desse tipo de relação no mercado do grande consumo, vamos encontrar milhares de exemplos semelhantes como

descrito acima pelo autor. As marcas como a Nestlé, por exemplo, são donas de uma relação de muitos anos com os consumidores. No Brasil, a Bom Bril, uma marca de lâs de aço, fez história, a partir dos anos 80, com peças publicitárias que tinham como personagem principal um ator chamado Carlos Moreno, que se tornou um ícone da marca. Nesse caso, em específico, o tal marcador somático era a simpatia que as donas de casas criaram pelo ator, o qual, além de incorporar um vendedor nato, tinha uma aparência muito marcante e uma maneira única de apresentar o produto.

"Eu confesso que não se encontram respostas óbvias, ainda por cima, num ato de consumo, que é muito rápido, porque, quando você faz compras nas áreas de grande consumo, não quer perder o mesmo tempo como quando vai escolher uma aparelhagem de alta fidelidade, cujo som, design, etc., têm peso na sua decisão. Tudo isso são atos aos quais dedica muito mais tempo, assim como quando escolhe as suas férias e vai a três ou duas agências, mas, quando vai comprar massa, arroz e pasta de dentes, então quer fazer isso depressa. Ora, o que nós queremos saber, no fundo, é como você faz isso depressa e como é que escolhe a minha marca, porquê escolheu a minha e não outra e, realmente, esta é a mais sofisticada das variáveis. Penso que ainda não conseguiu dar provas finais de que seja a resposta final de tudo isso. Eu penso que as respostas são evolutivas, obviamente que temos de respeitar os consumidores, não os podemos submeter a testes que os coloquem em causa ou que lhes provoquem qualquer tipo de dano, mas a investigação não pode parar, porque, se ela parar e não me der mais informação sobre a razão de compra, a inovação também pára. Eu preciso de saber porque é que compro dos que fabricam, o fato de fabricarem o que eu quero é um jogo limpo, é um jogo de concorrência e, portanto, eu preciso dessa informação. Acredito que, dentro de meia dúzia de anos, o neuromarketing esteja ultrapassado por técnicas muito mais sofisticadas de análise de compra. Penso, que neste momento, o neuromarketing cumpra com a sua função". (Anexo II, 2013: 155)

A própria indústria das marcas próprias, que hoje é ameaçada pelas marcas da distribuição, foi pioneira no que o neuromarketing vê hoje como objeto de estudo. Isso prova que os consumidores estarão sempre vulneráveis a esse tipo de abordagem e que, talvez, a perda de identidade dos produtos entre os consumidores não seja tanto em função da situação

económica atual, mas por uma falta de criatividade e qualidade por parte dos criativos e das marcas. Tudo o que aqui foi apresentado são técnicas que permitem à indústria colocar novos produtos inovadores nas prateleiras, assim como otimizar o que já existe presente no mercado, para fazer com que as suas marcas e produtos voltem ao topo. O neuromarketing é uma nova ciência para o consumo e os estudos e experimentos na área comprovam a sua capacidade de eficácia entre os consumidores. O cérebro pode ser a resposta definitiva das marcas próprias para a inovação no setor de grande consumo. Além de que, conforme foi discutido nas entrevistas desse estudo, em nenhum momento o neuromarketing não fere a privacidade dos consumidores, muito pelo contrário, a maioria dos estudos são feitos através de iniciativas voluntárias, assim como acontece com estudos de mercado comuns. O neuromarketing pode ser a resposta para evitar os falhanços da indústria inovadora, pode acabar com a insegurança do mercado de colocar novos produtos, que possam falhar, e ser a chave para perceber melhor as necessidades dos consumidores.

## Conclusões

Nas entrevistas concedidas pelo Dr. Rousseau e o Dr. António Peres, ambos concordam que a indústria de marcas próprias não inova o suficiente no mercado do grande consumo, os consumidores procuram e querem inovação e é certo que eles não estão satisfeitos com o que a indústria apresenta nos tempos atuais. O Dr. Rousseau aponta para uma diversidade muito grande de produtos, porém são produtos que não inovam e a inovação, em muito casos, vem aparecendo através das marcas do distribuidor.

"A distribuição tem andado depressa, mas, mesmo assim, está longe e penso que um dos primeiros exemplos é aquele do design. O design da embalagem dos produtos da marca da distribuição foi sempre muito pobre, a indústria não investiu em *lay-outs*, não investiu em design, não investiu em estudos de embalagens. Aliás, era fácil chegar a um linear e, rapidamente, um consumidor informado conseguia distinguir um produto da distribuição de um produto do fabricante; era muito fácil, porque a embalagem era realmente muito pobre do ponto de vista do design. Atualmente, a indústria já está a trabalhar com grandes gabinetes de design e já está a copiar a própria distribuição inglesa. A indústria americana também já está a trabalhar no sentido de fazer um upgrade de todo o seu *packing*. Isso está a começar e nós estamos também a começar a ver exemplos nas prateleiras e no lineares." (Anexo II, 2013: 144)

Podemos afirmar então que, mesmo com a ameaça significativa que as marcas da distribuição representam para os fabricantes, estamos, ao mesmo tempo, a assistir a um fenómeno contrário na procura da inovação. Como referi numa das entrevistas, parece que, de fato, a indústria de marcas próprias parou no tempo. O que não podemos deixar de levar em conta é a situação económica atual, que faz com que as empresas adotem a política de crise e, logicamente, reduzam os seus custos. Esse cenário acaba por ter impacto sobre o marketing das empresas, sobre as verbas publicitárias e, obviamente, sobre o desenvolvimento de produtos. Essas áreas, geralmente, são as primeiras a sofrerem cortes, dado que é mais difícil reduzir custos de produção e gerar despedimentos em larga escala, com um cenário macroeconómico tão complexo. Entretanto, o Dr.

Rousseau, mesmo tendo feito a sua carreira na distribuição, mostra-nos uma lógica de raciocínio interessante, que faria muito sentido nos períodos de crise.

"A minha opinião é que, por acaso, a tendência tem de ser ao contrário: é em períodos de crise, períodos de redução de vendas, períodos de maiores dificuldades que se deve cortar em certas coisas, mas não na investigação e no desenvolvimento. Pelo contrário, tem de se cortar noutras e tentar aumentar ainda mais o investimento em investigação e desenvolvimento. A evolução económica funciona por ciclos de contração e expansão: se o ciclo de contração se aproveitar para investigar e desenvolver produtos novos, então, quando vier o ciclo da expansão, o mercado absorverá de uma maneira extraordinária e a empresa poderá dar um salto enorme, porque trabalhou no período mau, para depois ter os benefícios dos períodos de expansão. E, portanto, eu, se estivesse a dirigir uma empresa nessa conjuntura e perante esse dilema, faria exatamente o contrário. Mas, a maior parte das empresas não faz isso, corta em tudo, nomeadamente nas investigações e nas inovações." (Anexo I, 2013: 131)

Discutimos sobre os falhanços da indústria, ao lançar novos produtos, mas é inevitável inovar, sem haver o risco de falhar. A questão é que as marcas da distribuição vieram para mexer em algo que é um tabu para as marcas próprias: as margens de lucro. Com o desenvolvimento da revolução tecnológica e as mudanças dos processos de produção descritos na fundamentação teórica, percebemos que esse novo cenário abriu caminho de oportunidades para países como Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul - sendo que a China e a Índia juntas representam 2 bilhões de consumidores. Se as mudanças do século XXI colocaram esses mercados como participativos e expressivos na sociedade de consumo, a indústria acaba por ficar nitidamente encurralada para executar uma margem de manobra que permitiria um corte significativo de custos no produto final, colocando-os num patamar similar ao da distribuição. A solução para isso seria a delocalização da mão de obra, mas, com a globalização e o crescimento da classe média no mundo, as opções são escassas.

Outro fator importante é a difusão no mundo das marcas da distribuição, como tendência do futuro. Na Europa Ocidental, elas já se encontram presentes em todos os países com altas quotas de mercado, a Europa Oriental estando ainda em desenvolvimento. Há ainda muito por fazer na Ásia e na América do Sul, mas tudo indica que isso será uma questão de tempo para estas se mostrarem numa escala global.

"Nos países mais evoluídos, como é o caso dos Estados Unidos, aonde a Wall-Mart é o maior exemplo de todos, está-se a fazer uma coisa que nunca ocorreu na própria indústria, está-se a segmentar a própria distribuição. Hoje você tem isso nos Estados Unidos. São paradigmáticos, porque são uma nação inter racial. Por haver comunidades afro-americanas, judias, árabes, o Wall-Mart criou supermercados para cada uma destas comunidades. Ou seja, para além de responderem às necessidades da população, em geral, segmentaram os seus supermercados para grupos populacionais, que já representavam o grande consumo dos Estados Unidos. Aliás, supermercados chineses e japoneses também existem. Atualmente, se eu for um japonês com hábitos alimentares específicos da minha cultura, já consigo ir a um Wall-Mart, que só vende comida japonesa; isto prova que a própria distribuição está mais avançada que a indústria, porque a indústria não segmentou e não acompanhou este movimento". (Anexo II, 2013: 145)

As marcas da distribuição também trazem novas vantagens para o mercado e o consumidor, em geral. Elas permitem mais diversidade e produtos com qualidade e preços diferentes. Ao mesmo tempo, as marcas próprias já não pertencem aos produtores e aos marketeers, como Kotler exemplifica, em Marketing 3.0, sobre a tentativa de a IKEA estilizar a fonte do seu logo para algo mais moderno, o que foi reprimido e rejeitado pelos consumidores, forçando a marca a voltar atrás. Essa detenção de poder que os consumidores têm sobre as marcas, o que o Dr. António Peres chama de consumidores ditadores, ganha força com a evolução tecnológica e as redes sociais.

Já foram referidos, ao longo desse estudo, dois exemplos: o esforço que a distribuição está a fazer para inovar, aperfeiçoar o seu design e ganhar cada vez mais confiança no setor, e todos os estudos de caso das marcas

próprias, que foram apresentados, ao longo de um capítulo, que mostram os elos de consumo emocional, as histórias, o poder do posicionamento e a força que algumas marcas têm na mente dos consumidores. Colocando lado a lado essas duas situações, podemos, de fato, concluir que a distribuição ainda tem um longo caminho para percorrer e pode ser uma indústria inovadora, enquanto as marcas próprias foram as verdadeiras inventoras de produtos, de inovação, de histórias, designs revolucionários e estratégias de marketing e publicidade, que conquistaram o mundo.

"Todos os estudos no mundo demonstram que os consumidores consideram que a inovação está a par das suas próprias necessidades e dos seus desejos. Portanto, mesmo tendo inovação aos níveis aos quais temos hoje, os consumidores consideram que é insuficiente. Imaginem, então, que se a inovação se reduzir, isso será impossível. A questão é que, até agora, o mundo vendia a ideia de que a inovação era um problema da indústria. Mas já não é, pois é um problema da indústria e da distribuição, também, e ambos têm de dividir essa questão. Portanto, pará-la - nunca, porque é o fim deles, os consumidores querem diversidade no seu ato de compra e querem-na cada vez mais - todos os estudos o dizem. Quando perguntámos aos consumidores, em estudos mundiais, se os níveis de inovação nos países deles é suficiente, a resposta é sempre "insuficiente", está sempre abaixo da expectativa dos consumidores." (Anexo II, 2013: 148)

Se a indústria quer, de fato, inovar, ela precisa de ouvir os consumidores. A inovação não tem somente de seguir as tendências, mas também de saber ditar tendências, como, por exemplo, a Levis e a Coca-Cola fizeram no passado, criando marcas que se tornaram símbolo de uma geração. O fracasso dos produtos inovadores são muitas vezes fruto de conflitos internos das empresas, que não sabem fazer com que determinadas áreas trabalhem em sintonia e defendam os mesmos interesses. A partir do momento em que o consumidor perceber a inovação, associada a um custo x benefício de um determinado produto, ele irá optar por experimentar o produto, pois, como já dito, o consumo está interligado à novidade e a novas experiências.

O neuromarketing, que foi objeto de discussão nesse estudo, provou que pode ser uma mais valia para se tentar perceber melhor as necessidades dos consumidores. Entretanto, ele ainda se encontra numa fase de implementação e, possivelmente, não será a resposta definitiva para o chamado "botão de compra", que os *marketeers* tanto desejam encontrar. Com base na fundamentação teórica sobre a nova sociedade de consumo, concluímos que estamos a viver num mundo que requer cada vez mais diversidade, a Internet abriu um leque infinito de escolhas para os consumidores e tudo chegou a um nível inesgotável de possibilidades.

"Nós precisamos de inovação, temos que garantir inovação, que é uma condição de evolução da humanidade, seja no grande consumo, seja em qualquer outro setor de atividade, seja na saúde, que já deu provas disso. No grande consumo, por exemplo, temos na área agro-alimentar produtos cada vez mais saudáveis, que nos protegem cada vez mais, com cada vez menores teores de açúcar, de gordura, de sal." (Anexo II, 2013: 138)

Quando Kotler faz referência a um futuro do mercado do grande consumo dominado pelas marcas da distribuição, vimos, através dessa investigação, que é impossível apagar a história de marcas que já estão no coração dos consumidores, assim como concluímos que a distribuição tem uma maior dificuldade de penetração em determinadas categorias de consumo do que noutras. Ou seja, um domínio por completo da distribuição seria um cenário muito distante, aonde muitos dos princípios dos consumidores teriam de ser desconstruídos.

Concluímos, então, que a inovação é a chave para o futuro do mercado do grande consumo em si, ela não é só uma resposta para as marcas da distribuição, mas também uma necessidade dos consumidores. A distribuição provou-nos, ao longo desse estudo, como se vem a esforçar para produzir melhores produtos e como, futuramente, ela estará presente nos quatro cantos do mundo. Muitas das marcas próprias estão consolidadas na mente dos consumidores, os estudos de neuromarketing e a associação que os consumidores fazem são uma prova disso. Entretanto, com um novo cenário macroeconómico, vimos um mundo cada vez mais globalizado e tecnológico, uma sociedade de consumo cada vez mais feroz

e preocupada com a sua saúde e a afirmação dentro da sociedade. Inovar passa a ser uma responsabilidade de todo o setor do grande consumo, seja da indústrias de marcas próprias, seja da indústria das marcas da distribuição.

A tendência do preço mais baixo, da compra mais inteligente e o fenómeno *low cost* dos produtos e serviços, já não constitui mais um problema para as classes mais altas, como referiu Lipovetsky, na fundamentação teórica. Sendo assim, ignorar esse cenário e acreditar que o consumidor da sociedade de consumo atual vai voltar a consumir, como o fazia há alguns anos atrás, é uma possibilidade arriscada. Portanto, conclui-se que o consumo inteligente, isto é, racionalizar os recursos e ter cada vez mais possibilidade de escolha, na hora de consumir, acaba por ser uma realidade que o consumidor atual quer e precisa. Resta agora às indústrias de marca própria e aos distribuidores lidarem com essas questões e, acima de tudo, inovarem e adaptarem-se à nova divisão das quotas de mercado.

## **Bibliografia**

Adorno, Theodor W., (2003) "Sobre A Indústria da Cultura", Coimbra: Angelus Novus Editora.

Anderson, Eric e Simester, Duncan, (2003), "Mind Your Price Cues", Harvard: EBSCO Publishing.

Benjamin, Walter, (1967), "A Modernidade E Os Modernos", Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.

Besharat, Ali, (2010), "How co-branding versus brand extensions drive consumers evaluations of new products: A brand equity approach", Florida: Elvesier Inc.

Buehler, Vernon e Shetty, Y. (1987), Quality Productivity and Innovation, New York: Elsevier.

Cardoso, Antonio e Alves, Paula (2008), Atitude dos Consumidores Relativamente à Marca dos Distribuidores, Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.

Castells, Manuel, (1999), "A Sociedade Em Rede", Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Castillo, Francisco Jose, Munuera-Alemán, José-Luis, Calatone, Roger, (2011), "Product Quality and New Product Performance: The Role Of Network Externalities and Switching Costs", New York: Product Development & Management Association.

Chen, Yen-Tsang, Dutra-de-Lima, Ronaldo, Martins, Fernandes, (2012), "Processo de Inovação: análise sob a ótica dos elementos organizacionais", São Bernardo do Campo: Revista Organizações em Contexto.

Clifton, Rita, Simmons, John, (2003), "O Mundo Das Marcas", Lisboa: Actual Editora.

Eppinger, Steven, (2011), "The Fundamental Challenge of Product Design", Cambridge: Journal Of Product Innovation Management.

Harner, Udo-Ernst, (2002), "Innovation quality - a conceptual framework", Stuttgart: Elsevier Inc.

Jallais, J., Orsoni, J., Fady, A., (1987), "O Marketing da Distribuição", França: Zénite Edições de Gestão, LDA.

Javor, Andrija, Koller, Monika, Lee, Nick, Chamberlian, Laura, Ransmary, Gehard, (2013), "Neuromarketing and consumer neuroscience: contributions to neurology", Austria: BMC Neurology.

Jiménez-Jiménez, Daniel, Sanz-Valle. Raquel, (2010), "Innovation, organizational learning, and performance", Spain: Elsevier Inc.

Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan, (2010) "Marketing 3.0", Nova Jérsei: John Wiley & Sons.

Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane, (2006), "Administração de Marketing", São Paulo: Prentice Hall.

Labeaga, J.M, Lado, N., Martos, M., (2007), "Behavioural loyalty towards store brands", New York: Elsevier Inc.

Lee, Nick, Broderick, Amanda, Chamberlian, Laura, (2006), "What is 'neuromarketing'? A discussion and agenda for future research", Reino Unido: International Journal Of Psychophysiology.

Lindstrom, Martin, (2008), "Buy-Ology A Ciência do Neuromarketing", Nova Iorque: Gestão Plus.

Lipovetsky, Gilles, (1989), "A Era do Vazio: Ensaio Sobre O Individualismo Contemporâneo", Lisboa: Relógio D'Águas Editora.

Lipovetsky, Gilles, Serroy, Jean, (2008), "A Cultura-Mundo Resposta a Uma Sociedade Desorientada", Lisboa: Edições 70.

Ma, Shu-Wen, (2009), "Research on the Relationships between Enterprise Knowledge Structure, Knowledge Creation and Knowledge Innovation", China: IEE Computer Society.

Miller, Dale, Merrilees, (2012), "Rebuilding community corporate brands: A total stakeholder involvement approach", Austrália: Elsevier Inc.

Morin, Cristophe, (2011), "Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior", Califórnia: Springer Science + Business Media.

Nystrom, Harry, (1990), "Technological and Market Innovation", England: John Wiley & Sons.

Orth, Ulrich R., Campana, Daniela, Malkewitz, Keven, (2010), "Formation Of Consumer Price Expectation Based On Package Design: Attractive and Quality Routes", Florida: M.E Sharpe, Inc.

Pires, António Ramos, (1999), "Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos", Lisboa: Edições Sílabo.

Robert, Michel, Cordeiro, René, (1997), "Estratégia de Inovação de Produtos", Lisboa: Difusão Cultural.

Rousseau, José António, (2008), "Manual de Distribuição", Estoril: Príncípia Editoram, Lda.

Tocqueville, Alexis de, (1962), "A Democracia Na América", Belo Horizonte: Itatiaia.

Tom, Peters, (1997), "O Circulo Da Inovação", Califórnia: Vintage Books, Random House, Inc.

Trott, Paul, (1998), "Innovation Management and New Product Development", England: Pretice Hall.

Tuškej, Urška, Golob, Urša, Podnar, Klement, (2013), "The role of consumer-brand identification in building brand relationships", Slovenia: Elvesier.

Yu, Weizhen (2010), "A Study On the Reconstruction and Paradigm of Marketing Innovation, China: Management and Service Science.

### **Bibliografia Online**

<http://www.hipersuper.pt/2012/07/23/marktest-tgi2012-maioria-dos-consumidores-de-sumos-de-fruta-estao-convencidos-que-marcas-de-distribuicao-sao-produzidas-pelos-grandes-fabricantes/>

<http://expresso.sapo.pt/consumo-em-queda-livre=f735506>

<http://www.estadao.com.br/arquivo/economia/2002/not20021120p14197.htm>

## **Anexos**

### Anexo I - Entrevista 1 Dr. António José Rousseau

Bruno Lucas - Como vê o surgimento das marcas da distribuição no mercado do grande consumo?

Dr. Rousseau - As marcas próprias dos distribuidores não são um fenómeno recente, são um fenómeno até bastante antigo. O que é recente é o ganho de quota de mercado que estas marcas dos distribuidores, nos últimos anos, conseguiram obter, praticamente, em quase todos os países da Europa. Não é recente, porque a primeira marca própria do distribuidor surgiu ainda no século 19, em 1850, quando a Sainsbury's decidiu embrulhar bacon com a sua marca. E esta foi a primeira marca própria, o primeiro produto com a marca própria do retalhista, que estava a vender esse produto. Foi uma inovação na época, obviamente, e teve um impacto de tal forma extraordinário, que toda a distribuição inglesa seguiu o mesmo exemplo. E por isso que os ingleses são, de fato, um dos países talvez seguir a Suíça, mas a Suíça por outras razões que tem o seu mercado fechado a distribuição e os seus dois grandes operadores, são operadores que tem marcas próprias. Como são os únicos no mercado, praticamente as quotas de mercado das marcas próprias da Suíça é enorme, superior a 50%. No Reino Unido, não há esse mercado fechado, mas mesmo assim tem quase 50% de quota de mercado. No resto da Europa, na Europa Continental, o processo é mais resistente, começou apenas em França na década de 80, quando os franceses do Carrefour lançaram uma linha de produtos a que chamaram de *Produits Libres*, que eram produtos que não tinham marca. Essa linha de produtos não deu grande resultado e foi substituída então, alguns anos depois, por produtos de marca Carrefour. E aí foi, de fato, a primeira a nível da Europa Continental, a primeira marca própria do distribuidor. A partir daí, as outras insígnias francesas e as insígnias do resto da Europa, nomeadamente em Portugal, seguiram o exemplo. Em Portugal, os chamados *Produits Libres* do Carrefour foram copiados pelo Pão de Açúcar, que os chamou Produtos Brancos. E decorre aqui um pouco da confusão entre marcas brancas e as marcas dos distribuidores, porque, de

fato, as primeiras marcas de distribuição em Portugal chamavam-se produtos brancos. E essa é a confusão, porque ainda hoje muita gente, até pessoas com responsabilidade, chama marcas brancas, o que é errado, às marcas dos distribuidores.

Bruno Lucas - Essas marcas, então, acabaram já por evoluir muito?

Dr. Rousseau - Desde essa altura até hoje, obviamente, houve uma evolução muito grande. E, portanto, hoje podemos dizer que a marca do distribuidor, por exemplo em Portugal, ganhou já um peso muito significativo. Em termos globais, estamos a falar em qualquer coisa como 38% de quota de mercado, se bem que cada insígnia tem quotas superiores. O Pingo Doce tem 44%, Dia Mini Preço tem cerca de 72%, a Lidl tem obviamente bastante mais, tem 85%, e há aqui uma diferença entre quota de mercado global e quota de mercado de cada insígnia. De tal forma esta evolução se fez, que hoje os distribuidores já segmentaram também a marca própria, porque antes o produto de marca própria era um produto de marca própria que concorria com as marcas dos fabricantes. Hoje não, hoje nós temos 3 e 4 produtos diferentes da marca própria segmentados com posicionamentos diferentes, desde o *Premium*, já temos marcas próprias *Premium*, até aos primeiros preços.

Bruno Lucas - E isso acaba por ser positivo para o mercado, num consenso geral?

Dr. Rousseau - Claro, isso é muito positivo para o mercado. Isso alarga substancialmente as probabilidades de escolha dos consumidores, porque estamos a falar em produtos que têm níveis de qualidade diferentes e níveis de preços diferentes. O consumidor opta por aquilo que mais lhe interessar.

Bruno Lucas - Qual o fator que fez com que as marcas dos distribuidores avançassem significativamente nos últimos 3 anos? A qualidade pode ser esse motivo?

Dr. Rousseau - As empresas de distribuição colocam o seu próprio nome nas embalagens dos produtos que comercializam, mas podem não o fazer e optarem estrategicamente por porem nomes de fantasia, mas são produtos exclusivos dessas insígnias. Não podem facilitar com a qualidade, porque, se facilitarem, os consumidores consomem aqueles produtos e, por acaso, podem não gostar. Acontecem duas coincidências: primeira - esse consumidor não volta a comprar aquela marca, se calhar, não volta a ir àquela insígnia. E, assim, a empresa não só perde vendas, como perde clientes e, obviamente, nenhuma pretende isso. Portanto, nenhuma insígnia facilita nas suas marcas próprias, pelo contrário, têm investido e muito a nível do controlo de qualidade, a nível do desenvolvimento e até ao nível da investigação e da inovação. Porque hoje nós encontramos marcas dos distribuidores que são inovadoras, que são lançadas no mercado e não há nenhum outro produto que seja comparável. Estamos a assistir a um fenómeno engraçado, também, os fabricantes copiarem as inovações das marcas dos distribuidores. Olhe, um dos melhores exemplos do mercado é este iogurte grego, ele foi lançado pela primeira vez em França por uma marca chamada La Páturages, que é uma das marcas próprias do Intermaché. Passado uns tempos, foi copiado e hoje o líder é a Danone, que copiou uma marca do distribuidor.

Bruno Lucas - Em relação à publicidade, à fidelização, aos cartões de desconto. Acha que isso foi também responsável por uma parte do sucesso das marcas do distribuidor, em Portugal?

Dr. Rousseau - Não. Mesmo que não existissem esses mecanismos de crédito e de fidelização dos consumidores, acho que as marcas dos distribuidores tinham chegado aonde estão. Esses cartões de fidelização, essas facilidades de pagamento, de compra e descontos contribuíram, obviamente, para o aumento das vendas, mas das vendas globais das lojas, não apenas das marcas próprias. Porque, se formos ver as campanhas que são desenvolvidas, elas abrangem as marcas próprias e as dos distribuidores, portanto não são exclusivas. Não me parece que haja uma ligação direta entre as duas coisas.

Bruno Lucas - Na sua obra, "Manual de Distribuição", cita uma frase do Kotler, que diz: "No futuro haverá duas ou três marcas e todas as outras serão dos distribuidores". Sustenta esta hipótese no cenário do mercado atual?

Dr. Rousseau - Não chegámos lá, mas há indícios que apontam que poderemos lá chegar, no futuro. O Kotler não diz no ano 2010 ou no ano 2015, diz no futuro. E, portanto, penso que ainda poderemos retomar precisamente essa profecia, de que, no futuro, poderá haver um desenvolvimento tal das marcas dos distribuidores, que, desta forma, se reduzem substancialmente as marcas dos fabricantes. Eu gosto de ver essa frase, de certa forma, como uma metáfora e como uma imagem, para vincar bem a importância que a marca do distribuidor vai ter no futuro. Não quer dizer que se chegue obviamente ao que está aí referido, provavelmente nunca se chegará a isso. O que é mais importante realçar nessa afirmação é que as marcas mais importantes, em termos de quantidade e de volume, serão as dos distribuidores. Porque todos eles, neste momento, estão a desenvolver as suas linhas de marcas próprias. Não esquecemos que a Europa é a parte do mundo aonde as marcas dos distribuidores estão mais avançadas, porque na América do Sul estão muito atrasadas, nos Estados da América também estão atrasadas, assim como na Ásia. Essas regiões começarão, também, a atingir as quotas de mercado que a Europa hoje já possui.

Bruno Lucas - Será global?

Dr. Rousseau - Veja bem a dimensão. Porque fora da Europa ainda podem crescer muito e dentro da Europa podem também crescer muito, na chamada Europa Oriental, onde está por fazer. Por outro lado, eu gosto de ver as marcas próprias dos distribuidores e digo isto frequentemente, quando falo com os fabricantes. Eu gostava que os fabricantes as vissem não como uma ameaça, mas como uma oportunidade e, de fato, em Portugal, elas têm sido uma oportunidade muito importante para muitas empresas. Ainda há pouco tempo, um representante falou-me de uma empresa de fabricantes de produtos de higiene e cosmética, que é, praticamente, constituída maioritariamente por empresas portuguesas de

pequena e média dimensão. Dizia que, se não fossem as marcas dos distribuidores, muitas daquelas empresas já tinham desaparecido do mercado. São as marcas dos distribuidores que lhes dão, no fundo, trabalho, o que permite que essas indústrias existam, ainda hoje. Porque fazer uma marca de distribuição é sempre uma opção de qualquer fabricante, mas há fabricantes que decidem não fazer nenhuma. Isso respeita-se. Por exemplo, a Nestlé tomou essa decisão, a Mars também tomou essa decisão e não fazem marcas de distribuição. Há outras empresas que dizem que fazem, mas que fazem também as delas. E, portanto, lançam nos mercado seja as suas próprias, seja as marcas dos distribuidores. E, depois, há um terceiro tipo de empresas industriais que opta estrategicamente por só fazer marcas da distribuição, abandonam as suas e investem só nas marcas da distribuição. Por exemplo, a empresa inglesa Mc Bridge é o maior produtor de produtos de limpeza no Reino Unido e só faz marcas da distribuição.

Bruno Lucas - À minha próxima pergunta, basicamente, já temos uma resposta. Além de oferecer um melhor custo benefício, ia perguntar se acha que as marcas da distribuição já podem ser colocadas, quanto à qualidade, ao lado das marcas próprias? Como o Dr. já referiu as marcas da distribuição do segmento Premium, os produtos realmente já estão muito semelhantes. Portanto, recoloco a minha questão: Acredita que existem alguns segmentos onde as marcas da distribuição têm mais dificuldade de penetração? Como, por exemplo, os produtos de cosmética, que são colocados no corpo. Acredita que existe ainda essa barreira em certas categorias?

Dr. Rousseau - Claro que há. A nível, então, da higiene corporal e da cosmética, são precisamente dois setores aonde isso se verifica muito bem. Por exemplo, as senhoras não mudam facilmente os seus champôs para outros champôs das marcas da distribuição. Porque tem a ver com a imagem que elas têm delas próprias e tem a ver com uma exigência muito forte relativamente à sua beleza, à sua apresentação e aí não facilitam, não cedem, mas não por ser mais barato. Se calhar, produtos alimentares? Tudo bem, todos. Agora, esse tipo de produtos que têm a ver com o ego, com a imagem, tem a ver, no fundo, com a vaidade das pessoas. No caso

desses produtos, obviamente, há uma ligação muito forte dos consumidores com certas marcas e dificilmente abrirão mão delas.

Bruno Lucas - Falámos de produzir para os distribuidores. Acha que isso teve impacto sobre a indústria de uma forma negativa e influenciou a escolha dos consumidores? Como, por exemplo, um consumidor estar a consumir um iogurte de marca da distribuição que é feito pela Nestlé. Pelas minhas pesquisas, isso foi uma realidade que tem acontecido por um tempo, mas depois disso voltou-se contra essas empresas. Acha que essa situação teve um impacto negativo para as marcas que produziram para os distribuidores?

Dr. Rousseau - Sinceramente penso que não, até porque essa fase já passou. Essa fase em que os fabricantes faziam produtos iguais para as insígnias da distribuição e para as suas próprias marcas, essa fase acabou há muito tempo. Porque os distribuidores deixaram de aceitar esta situação, no início, nos primórdios das marcas dos distribuidores. De fato, o que ele pediam aos fabricante era: Faça um produto igual ao seu, para eu vender com a minha marca e você aproveita a sua capacidade produtiva, não tem situações ociosas, maximiza a sua produção e ambos ganhamos. Só que, com a evolução das marcas próprias dos distribuidores, deixou de ser assim, eles começaram a elaborar cadernos de encargos dos produtos que queriam. Cadernos de encargos complexos, difíceis, porque como desenvolveram muito os controles de qualidade e foram-se apercebendo das deficiência dos produtos e, ao mesmo tempo, como estão diretamente ligados aos consumidores, foram recebendo inputs dos consumidores para certas melhorias, ou seja, conceberam produtos novos e diferentes. Quando queriam lançar um produto de marca própria, começaram a colocar no mercado cadernos de encargos. Quem é capaz de fabricar este produto? Não é o vosso, é este produto. Quem? E, obviamente, depois fechavam negócio com o fabricante nacional ou estrangeiro, para fabricar aquele produto. A partir deste momento, deixou de haver esta situação, de os produtos serem iguais. De qualquer forma, é pertinente esta questão porque, por exemplo, a Nestlé fazia e começou a perder quota de mercado em desfavor das marcas dos distribuidores. Então, tomou a decisão de parar e, a partir de um certo momento, uns anos

atrás, a Nestlé deixou de fazer marcas para os distribuidores, ficando apenas a desenvolver as suas próprias marcas.

Bruno Lucas - E hoje coloca essa política impressa nos rótulos dos seus produtos.

Dr Rousseau – Hoje, digamos, é uma das empresas mais violentas na contestação à marca do distribuidor.

Bruno Lucas - Em relação à inovação das marcas próprias: Acha que a indústria atual inova o suficiente a nível de novos produtos, extensão de gama, packings inovadores, design, foca na qualidade e ações de publicidade e marketing?

Dr Rousseau - Eu acho que, efetivamente, tem sido feito um esforço muito grande por toda a indústria, em geral, queira alimentares ou não alimentares, nesse sentido, na inovação e na diversificação. Aliás, basta olhar a segmentação que hoje existe em quase todas as categorias de produto, a nível dos sumos, dos refrigerante, dos iogurtes, são centenas de produtos que estão segmentados. Portanto, isso é uma tentativa da indústria de estar sempre a alimentar o mercado com novidades, o que não quer dizer que sejam inovações: uma coisa são novidades, outra coisa são inovações. A inovação comporta sempre algum processo de transformação, comporta sempre a introdução de elementos que antes não existiam, enquanto a novidade são produtos que são novos no mercado, mas que não comportam nada assim muito diferente. Um refrigerante, por exemplo: uma novidade é ter mais um fruto, mas isto é uma inovação? Não me parece, se o processo produtivo for exatamente o mesmo, a embalagem for exatamente igual, mudando o rotulo e é abacate, por exemplo: mas é uma inovação? Não, é uma novidade, só se for, por exemplo, batido de abacate, sim, o processo é diferente, já se leva leite, um processo industrial diferente e aí já estamos perante uma inovação. E, portanto, o que tem havido muito são novidades, mas poucas inovações, por isso, a indústria tem inundado o mercado com produtos atrás de produtos, que não podem ser absorvidos pelos retalhistas. Os retalhistas não têm espaço físico nas suas lojas para absorver e para fazer entrar em linha todas essas

novidades, que todos os anos são lançadas no mercado. E, depois, o que acontece muitas vezes com essas novidades, como não são inovação, duram, às vezes, apenas alguns meses, depois são descontinuadas.

Bruno Lucas - A inovação dos fabricantes de marca própria não tem conseguido, então, dar a volta às marcas da distribuição?

Dr. Rousseau - A isso não temos assistido, a inovação das marcas dos fabricantes não tem combatido as marcas dos distribuidores.

Bruno Lucas - Era necessário um esforço muito maior por parte do fabricante?

Dr. Rousseau - Muito maior. O que tem acontecido é que esta inovação, não novidades, mas inovações verdadeiras, têm aparecido na área das marcas dos distribuidores.

Bruno Lucas - Na minha problemática, abordo se a inovação será a resposta dos fabricantes para superar as marcas da distribuição. Acredita que as marcas do fabricante conseguem superar as marcas dos distribuidores com produtos totalmente inovadores?

Dr. Rousseau - Pois, isso é fácil de dizer, mas difícil de fazer. Se as marcas dos fabricantes pudessem, de fato, com maior facilidade, ter inovações, seria ótimo para elas e, obviamente, ia combater as marcas dos distribuidores. Mas isso não tem acontecido e, como digo e repito, o que tem acontecido é o contrário, muitas inovações aparecem precisamente por parte das marcas dos distribuidores. Porquê? Como eles fazem cadernos de encargos, fazem produtos inovadores e depois, se tiverem fabricas que os fabriquem, e encontram sempre, obviamente, lançam no mercado produtos inovadores. Antes, as marcas do distribuidor copiava a marca do fabricante, hoje já não, hoje eles não copiam mas, sim, criam.

Bruno Lucas - Mesmo com o cenário económico atual, acredita que o consumidor está disposto a pagar mais por um produto, se ele se demonstrar inovador, mais atrativo?

Dr. Rousseau - No mercado português, sim, é um mercado muito fácil às inovações. Não é por acaso que muitas marcas internacionais, quando queiram lançar um produto, escolhem Portugal para testar. O consumidor português está sempre de braços abertos para produtos novos e diferentes.

Bruno Lucas - Tem algo a ver com aquele elo de consumo emotivo que temos aqui em Portugal e no Brasil, diferente do consumo mais racional que vemos, por exemplo, no mercado alemão?

Dr. Rousseau - Sem dúvida, acho que o que você disse tem muito sentido. É porque os países do sul, nomeadamente Portugal, compram mais com o coração e os países do norte da Europa compram mais com a razão, e é por isso que são menos fieis à inovação. Nós não, somos mais abertos à inovação, gostamos de coisas diferentes e coisas novas, avançamos sem medo. Claro que, depois, se o resultado não corresponder à expectativa, também rapidamente se abandona.

Bruno Lucas - Sobre o fracasso dos novos produtos, as inovações são um risco significativo para as empresas e, pelo que pesquisei, já se coloca a credibilidade dos estudos de mercado em risco. Como analisa esse cenário para as empresas? Principalmente hoje, num mercado em crise.

Dr. Rousseau - Tenho alguma dificuldade em responder, porque não conheço assim tão bem por dentro a indústria, que me permita responder. A minha carreira foi toda feita na distribuição, eu nunca trabalhei em nenhuma empresa da indústria. Claro que há constrangimentos orçamentais da empresa em situações de crise, obviamente, os orçamentos são todos reduzidos desde o marketing aos recursos humanos e, naturalmente, também a investigação e o desenvolvimento. E isso pode condicionar e afetar a introdução e o aperfeiçoamento de produtos novos. Depois, a parte psicológica, também, do falhanço. O ano passado, lançámos 30 produtos novos e só 1 é que pegou, os outros 29 desapareceram do mercado. Isto é desastroso, é um fracasso e, do ponto de vista psicológico, isto também vai inibir as empresas a continuarem a investir? Não sabemos, é possível que sim, mas não sabemos. A minha

opinião é que, por acaso, a tendência é ao contrário, deve ser em períodos de crise, períodos de redução de vendas, períodos de maiores dificuldades em que se deve cortar em certas coisas, mas não na investigação e no desenvolvimento. Pelo contrário, cortar noutras e tentar aumentar ainda mais o investimento em investigação e desenvolvimento. Porque a evolução económica se faz por ciclos de contração e expansão, ora, se no ciclo de contração se aproveitar para investigar e desenvolver produtos novos, quando vier o ciclo da expansão, o mercado absorve de uma maneira extraordinária e a empresa pode dar um salto enorme, porque trabalhou no período mau, para depois ter os benefícios dos períodos de expansão. E, portanto, se eu estivesse à frente de uma empresa, nessa conjuntura e perante esse dilema, faria exatamente o contrário. Mas, a maior parte das empresas não faz isso, corta em tudo, nomeadamente nas investigações e nas inovações.

Bruno Lucas - Qual a sua opinião sobre a ciência do neuromarketing? Acha que isso pode ser uma ferramenta do marketing para atender às novas necessidades de consumo? Como vê as questões das relações éticas, tal como a privacidade e por aí fora?

Dr. Rousseau - Acho que o neuromarketing pode ser uma ferramenta muito importante para compreender realmente o comportamento do consumidor, porque o que hoje nós fazemos, em termos de estudo, é tudo pela parte exterior, pela parte visível do comportamento externo do consumidor. Não sabemos o que se passa dentro das suas cabeças, o neuromarketing pode ser uma ferramenta muito útil para entrar na cabeça do consumidor e tentar determinar processos fisiológicos, processos cerebrais de ligação dos neurónios face à resposta a estímulos, que podem, depois, condicionar ou afetar o comportamento de compra. Portanto, se as marcas, se as empresas compreenderem melhor o que vai dentro da cabeça do consumidor, isso pode ser fantástico.

Bruno Lucas - E evitar os falhanços?

Dr. Rousseau - Exatamente, mas é um caminho que está agora a ser iniciado e, portanto, há ainda muito caminho a fazer. Em termos da

questão de ética, sinceramente não vejo problemas nenhuns, porque esse estudo trata do comportamento do consumidor, a nível das suas respostas cerebrais e emocionais e é feito de uma forma voluntária. Ninguém pode obrigar um consumidor a colocar uns óculos ou um equipamento, quando for fazer as suas compras, pelo contrário, pode ser voluntário como pode até ser atribuído, pode ser pago. É trabalho a ser feito.

Bruno Lucas - Alguns estudos falam do subconsciente, relações de compra que, às vezes, podemos acabar por fazer e não estarmos conscientes delas. Certo?

Dr. Rousseau - Eu penso que o neuromarketing não vai a nível do subconsciente, vai a nível do consciente. Porque vai detectar as zonas do cérebro que são acionadas perante certos estímulos, mas não me parece que vá penetrar no subconsciente, isso é outra questão e não me parece que seja o neuromarketing a dar resposta a isso. Pode haver outro tipo de ferramenta científica que venha a ser criada, que consiga entrar no subconsciente, mas não o neuromarketing. Por aquilo que eu conheço, no neuromarketing nós medimos as ondas cerebrais e a localização dessas ondas na parte do cérebro e sabemos que o nosso cérebro tem partes diferentes que são acionadas em função de estímulos diferentes. Por exemplo, o Lindstrom refere que a mesma parte do cérebro é acionada quando as pessoas pensam na religião ou quando pensam numa marca, é a mesma parte do cérebro que é acionada. Porque isso se determina pelo conjunto das cores que se vai ver depois nos equipamentos. Aquela parte do cérebro foi acionada perante a figura do papa e foi acionada perante a figura da Apple, sendo a mesma parte do cérebro, mas isso explica o subconsciente? Não.

## Anexo II - Entrevista Dr. António Peres

Bruno Lucas - Qual a sua opinião sobre o surgimento da marcas da distribuição no mercado do grande consumo? Como vê a entrada dessas marcas?

Dr. Peres - Como inevitável. Vamos ver o seguinte, se nós fizermos a transposição do que aconteceu na industria farmacêutica, entre as marcas de industria e o genérico, era inevitável que, um dia, a grande distribuição que, no fundo, é o local onde as marcas da indústria são compradas pelos consumidores, tivessem, naturalmente, acesso fácil para fazer cópias. Muito mais fácil no caso da grande distribuição e no caso dos produtos de grande consumo, do que na indústria farmacêutica, em que estavam protegidas por patentes e, portanto, só no fim da proteção da patente é que vieram os genéricos. A cópia ou o genérico é inevitável por uma razão, porque a tendência das sociedades é democratização do custo e temos fenómenos que hoje são *cases studies* de democratização de custos. É o caso de uma marca como a IKEA, que democratizou o design no mundo, e é o caso da Zara, que democratizou a moda. Portanto, o desafio de todos os agentes económicos do mercado é democratizar preços e tornar cada vez mais acessíveis, à generalidade das populações, os bens, nomeadamente os bens de grande consumo. Eu copio, vendo mais barato e isso, obviamente, é favorável ao consumidor. Este movimento é inevitável, é um movimento universal e irá acontecer em todos os domínios.

Bruno Lucas - Mas acha que isso está associado ao fator crise, na Europa?

Dr. Peres – Bom, o que aconteceu é que nalguns países da Europa, que vamos precisar distinguir, o fator crise acelerou o processo. O processo era inevitável, como eu já disse, só que, nalguns países, foi acelerado por força da crise, mas há países onde é preciso ver, onde, quer o ar de discount, quer as marcas da distribuição já existiam e já dominavam o mercado. É o caso do Reino Unido, que, efetivamente, ultrapassava já mais de 50%. É um mercado dominado por dois grandes players, a Tesco e a Sainsbury's, a escola americana influenciada pelo grupo Wall Mart dos

Estados Unidos e o discount já existente na Alemanha, através da Aldi, a qual é a primeira grande cadeia de distribuição da Alemanha, com um fator até curioso, pois pertence a dois irmãos, que dividiram a Alemanha entre eles: um tem a Aldi no norte e o outro tem a Aldi no sul, a segunda é o Lidl e só em terceiro lugar é que aparecem as insígnias da distribuição comuns. Portanto, não deixa de ser um fator de análise importante o fato de o país mais rico da União Europeia ser um país onde a maior parte do comércio é dominado pelo discount. Aliás, a Alemanha nem tem cadeia de distribuição mundial, sem serem precisamente as de discount. O que é estranho é que os outros países, nomeadamente da União Europeia, não tenham nunca analisado o fenómeno alemão ou o fenómeno inglês, porque eles existem há muitos anos, e fizeram-no muito mais tarde, efetivamente por conta da crise. Mas podiam tê-lo feito muito mais cedo, porque o exemplo do discount e o exemplo da força das marcas da distribuição já existia há muito tempo. Na Europa, é um fenómeno que não tem nada de novo. A Europa do Sul e a Central não se preocuparam tanto, as margens eram muito boas, a rotação dos produtos era muito grande e, portanto, não se preocuparam em avançar com a indústria de cópias. Foi essa a razão pela qual a crise teve um peso decisivo.

Bruno Lucas - Qual acha que foi o principal motivo do aumento do consumo das marcas da distribuição, nos dados que eu analisei nos últimos 3 anos? Acha que isso pode estar associado às estratégias de marketing e à publicidade do setor, como, por exemplo, os cartões de discount do Minipreço, aonde você acaba por pagar menos pelos produtos da marca da distribuição ou acha que isso está mesmo ligado à crise?

Dr. Peres - O que eu penso é o seguinte: infelizmente, as políticas de marketing da distribuição são quase inexistentes. Quando nós analisamos as campanhas de publicidade da distribuição, elas são muito pobres, muito pouco criativas. E, efetivamente, também não precisam de ser muito mais, porque a única coisa que fazem é um reminder para o consumidor sobre o preço e o consumidor, como não tem dinheiro, obviamente que opta pelo que é mais barato, portanto, é diretamente um fenómeno da crise. Porque o marketing, a publicidade e a comunicação, em geral, são muito fracas na distribuição, não têm tradição e têm um caminho enorme para percorrer.

Bruno Lucas - Sobre a citação do Kotler, em que ele afirma que, no futuro, haverá duas ou três marcas e o restante será da distribuição. Sustenta essa hipótese?

Dr. Peres - Há muitos anos, um senhor francês, chamado Alain Peyrefitte, escreveu um livro que se chamava "Quando a China Despertar". Na altura, estamos a falar de cerca 30 anos atrás, o senhor Peyrefitte era uma figura muito conhecida dos meios intelectuais franceses e foi muito contestado, a obra dele foi muito contestada. Ou seja, as elites intelectuais achavam que era um exagero estar a olhar para a China - um país com um produto baixíssimo, com dificuldades sociais gravíssimas, sem recursos naturais, não tem petróleo, não tem carvão, com mais de 1 bilhão de habitantes - como para um país que pudesse, alguma vez despertar, e quando o senhor Peyrefitte falava em despertar era, no fundo, poder, eventualmente, algum dia, assumir a liderança mundial. Faltam, segundo as organizações internacionais, a OCDE e outras grandes organizações, 2 anos para que a China passe a ter o maior Pib do mundo, ultrapassando os Estados Unidos. Ou seja, aquilo que há 30 anos não passava de uma espécie de ficção do senhor Peyrefitte, está a tornar-se uma realidade, a 700 dias do momento em que estamos. Portanto, nós temos que ter muito cuidado quando analisamos esta espécie de profecias, de homens aos quais temos de lhes reconhecer uma capacidade intelectual efetivamente acima da média. Porque eles não fazem futurologia, eles, no fundo, enunciam que são resultados de anos e anos de pesquisas e análise. Eu acredito que o Kotler, quando fala na existência de duas ou três marcas, está obviamente a caricaturar a situação. Era fácil esgotá-las desde já, quer dizer, se são só três, a gente resolve desde já o problema, porque há marcas incontornáveis. Por isso, eu acho que ele, de fato, está a caricaturar a situação, ele está a dar um alerta, essencialmente, porque, quando ele fala em três, três é impossível, há três que, com certeza, não vão desaparecer. Ora, o mundo tem muito mais e os exemplos são muitos. Desde já, a Coca-Cola será um deles, é um exemplo incontornável, quanto ao grau de notoriedade que tem, a Gillete é um exemplo incontornável, aliás, todas as marcas que identificam as suas próprias categorias são exemplos incontornáveis. E mais, a essas acrescentamos as marcas de tecnologia da

informação, as de computação, por exemplo, que são vendidas na grande distribuição também hoje, nomeadamente na distribuição moderna que envolve os grandes shoppings mall, como os americanos lhes chamam, que são os nossos shoppings, os nossos centros comerciais. Portanto, temos aí dezenas de marcas, não estou a ver o desaparecimento da Apple, não estou a ver o desaparecimento de muitas outras. Claramente, penso que o Kotler quis alertar e o que fez foi uma caricatura a falar em três, como poderia ter falado em cinco, dez ou quinze ou vinte. O número não interessa, o que interessa é que ele alerta para o fato de que há um mundo que pode estar em vias de realmente acabar, de deixar de ser representativo em relação àquilo que já foi e isso, sem dúvida, é verdade. Mas isso ainda depende de uma série de variáveis, porque nós, como em qualquer jogo, nomeadamente a estratégia de guerra, que muitas vezes se cruza com a estratégia dos negócios - e os chineses que o digam, que são peritos em fazer esse processo - não podemos esquecer que a indústria ainda tem um grande campo de reação e que, com certeza, irá reagir. Aceitar isso implicaria que nós déssemos hoje a indústria como já praticamente desfalecida, o que claramente não está. Até porque a indústria está a zero em algumas zonas do mundo, mas ganha em outras, porque, por exemplo, em mercados emergentes a indústria cresce. Logo, estamos a falar, à partida, de meia dúzia de países que representam muito mais que metade da população mundial, estamos a falar da Índia, da China, da Rússia, do Brasil, da África do Sul, de alguns países da América Central, todos eles exemplos de novas economias, uns deles emergentes, outros já economias em via de consolidação, onde a indústria está a crescer. São países aonde a classe média está a crescer, está muito influenciada pelo efeito da comunicação, a chamada comunicação global, seja o marketing, seja a televisão, seja a imprensa ou a rádio. Portanto, uma classe média que faz muito a sua opção de compra, em função da comunicação que chega à casa, uma decisão que é muito emocional, que tem a ver com critérios de ordem social, com critérios de posicionamento que a indústria, nessas regiões do mundo, não tem. A indústria continua, efetivamente, a ter uma margem de manobra muito grande, aliás, nós temos exemplos de produtos chamados em via de desaparecimento, produtos muito combatidos e perseguidos, que nos demonstram isso, um deles sendo o tabaco. Se nós imaginarmos aquilo que era o mundo de uma Philip Morris, ou doutra

qualquer, há vinte ou trinta anos atrás, diríamos que, com as restrições que se preparavam em termos legislativos, em cada um dos países europeus, países mais avançados que, no fundo, mais cedo começaram a chamar para o efeito dos malefícios do tabaco, viria aí um conjunto de restrições que iria afetar estas indústrias. Se fossemos seguir uma política messiânica, atualmente, a Philip Morris não existiria, os grandes players mundiais do tabaco não existiriam, mas eles estão todos aí, com lucros colossais, porque fizeram as suas opções por outras zonas do mundo. Enquanto que a informação se tornou muito acessível na Europa e os malefícios do tabaco chegaram à generalidade das pessoas, hoje esse nível de informação não é o mesmo na Ásia, na África ou na América do Sul e, portanto, a indústria do tabaco desviou as suas rendas para esses países e, quando a gente imaginava que iam desaparecer, eles estão a ganhar cada vez mais dinheiro. Aonde eles significativamente perderam quota de mercado foi nos países mais ricos, ou seja, nós temos que ter sempre em conta os fenómenos do consumo, o acesso à informação. O consumo tem de ser descodificado e é em função do acesso à informação que nós conseguimos descodificá-lo. Os consumidores não são tão manipuláveis, por vezes, o quanto se pensa, eles têm o livre arbitrio e não se lhes pode tirar a decisão, porque, cada vez que se tenta tirar a decisão do consumidor ou se tenta manipulá-lo, está a fazer-se um erro. Todas as campanhas preventivas são um exemplo disso, de manipulação do consumidor, manipulações no bom sentido, mas que falharam e, até hoje, não resultaram em parte nenhuma. São as que tiveram a ver com as práticas, por exemplo, sexuais que levam ao aumento da Sida e que continua com um aumento exponencial; isso prova que nós não fazemos aquilo que o marketing e a publicidade nos diz; no limite, nós fazemos aquilo que queremos e, portanto, não fazemos dos consumidores estúpidos, porque eles não são. O mesmo acontece nos casos dos acidentes rodoviários, nós fazemos campanhas na Europa, há muitos anos, investindo milhões de euros para a diminuição dos acidentes rodoviários e, no entanto, as quebras são muito menores do que as expectativas, porque as pessoas são menos manipuláveis do que nós imaginamos. A indústria acreditou até, numa determinada altura, que, efetivamente, a publicidade e as políticas de marketing integrado eram suficientes para conseguir afastar o peso da distribuição. Só que houve a evolução do

mundo, nomeadamente a evolução tecnológica, além do fator crise. Eu tenho um segundo fator a considerar como determinante no caso europeu, porque, no resto do mundo, o fator que vai determinar é a informação, a informação, hoje, através da Internet, sendo uma das maiores democratizações, porque é a democratização da própria informação. Toda a gente tem acesso à Internet, à exceção da China, onde os motores de busca, como o Google, são proibidos, estão afastados e a informação é mais controlada. Para além dessa exceção, todo o planeta tem acesso à informação. Esta democratização deu aos consumidores uma grande capacidade de análise dos produtos de grande consumo e deixou-lhes a eles a última decisão, porque passaram a ter acesso à informação. Alias, não é em vão. Por exemplo, atualmente, em função do crescimento da própria Internet, a indústria farmacêutica já evolui tanto, mais a medicina, pois cada vez mais os países obrigam os médicos a fazerem a prescrição de medicamentos pelo princípio ativo e não pela marca. Nós pensamos que isso pode fazer baixar os custos dos governos com os medicamentos, com as marcas, com as farmacêuticas e que pode levar os consumidores à compra de genéricos, mas eles continuam a ser os últimos a decidir, porque vão à Internet e informam-se sobre a vantagem de uns e de outros. Vivemos numa época da ditadura, da ditadura do consumidor e este fator foi esquecido pela indústria, porque, um dia, os consumidores deixariam de ser manipuláveis e passariam a ser ditadores, o jogo inverteu-se e quem manda são os ditadores e eles quem são? Os consumidores. Acredito, então, que o Kotler fez um alerta, porque acresce a isso outra questão e é bom isso, que o Kotler, com a força que tem, dê este alerta, porque nós precisamos de inovação, temos que garantir inovação, que é uma condição de evolução da humanidade, seja no grande consumo, seja em qualquer outro setor de atividade, seja na saúde, que já deu provas disso. No grande consumo, por exemplo, temos na área agro alimentar produtos cada vez mais saudáveis, que nos protegem cada vez mais, cada vez menores teores de açúcar, cada vez menores teores de gordura, cada vez menores teores de sal. No fundo, o Kotler está a dar um alerta para a nossa qualidade de vida, para um melhoramento da nossa saúde. Na cosmética, por exemplo, outra grande área das chamadas famílias Nielsen, são dois combates, essencialmente: um que não seja feito teste em animais, porque os movimentos, que a própria Internet

organiza, estão em contato permanente, fazem uma defesa dos animais cada vez mais intransigente e, portanto, não aceitam testes cosméticos em animais, o que obriga os laboratórios a mudar as suas políticas. Depois, por outro lado, os cosméticos têm que ser cada vez menos agressivos. Ou seja, eles têm de cumprir uma função que pode ser meramente cosmética, como o nome indica, de embelezamento, obviamente, direcionado para homens e mulheres, e que vem crescendo sobretudo no mundo dos homens, que hoje respondem pelo grande crescimento da indústria cosmética, mas também pela higiene pessoal. É por isso que hoje as crianças estão habituadas a lavar os dentes desde pequeninas, as pessoas estão habituadas a tomar um duche diário, cada vez mais. Há 50 anos atrás, só as classes altas, nomeadamente a classe A, tinha por prática o duche diário, as classes mais desfavorecidas tomavam um duche semanal, ele era tomado ao domingo, ou seja a importância da higiene era secundária, hoje é primária e até porque é uma condição de prevenção de doença. Finalmente, na terceira grande família Nielsen, nas áreas do grande consumo, e para ficarmos nestas áreas e nos alertas que, nomeadamente, têm a ver com os alertas do Kotler, a limpeza do lar, o que nós verificámos? Dois problemas, um é que, no passado, a maior parte dos produtos que nós utilizávamos, quer para a lavagem de roupa, quer para a lavagem de louça, quer para a limpeza de superfícies em casa, eram altamente poluidoras do ambiente. Como é que isto acontecia? Era muito simples, nós utilizávamos os produtos, eles eram descarregados para os sistemas sanitários em uso nas cidades, a seguir iam para os rios, matavam os peixes e era assim que se faziam os desequilíbrios dos sistemas. Pronto, a indústria foi obrigada a reduzir o teor de determinados produtos químicos que incorporava nesses produtos, precisamente porque eles tinham um vasto impacto na natureza e criavam desequilíbrios tremendos. Por outro lado, os governos foram obrigados a tratar esses resíduos, que antigamente não eram tratados e eram despejados nos próprios rios, os quais, no fundo, servem de alimentação para a própria população consumidora de peixe. Alguns destes produtos eram de tal forma fortes que provocavam alergia, libertavam gases para a atmosfera, ou seja, a indústria tem vindo, cada vez mais, a preocupar-se com produtos mais amigos do ambiente. Aí, há mais uma vez um lobby e pode-se chamar mesmo de lobby uma preocupação das grandes organizações

mundiais, seja a União Europeia, seja as Organizações das Nações Unidas, seja a Organização Mundial de Saúde, no sentido de que os produtos que nós utilizamos em casa, cumpram a sua função anti-germes, anti-bactérias etc, mas que a cura não seja pior que a doença, portanto estejamos protegidos, mas que esses produtos não atinjam o ambiente e a atmosfera. Este exercício diário, na minha opinião, é perpétuo, nunca acabará, porque os ditadores são os consumidores que vão exigir cada vez mais. Veja-se, por exemplo, porque é que, de repente, a indústria de produtos de lavagem criou os compactos, reduziu a embalagem. Antigamente, há quinze, vinte anos, encontrávamos embalagens de cinco quilos de detergente para a máquina, hoje isto está em forte redução, temos os detergentes concentrados, para além destes, já temos os detergentes líquidos, ou seja reduzimos cada vez mais a quantidade de produtos com a mesma eficácia para afetar cada vez menos o ambiente. Conseguimos, então, assegurar o mesmo resultado, com muito menos dano ambiental e essa inovação é uma inovação que vai ser sempre partilhada entre a indústria e a distribuição.

Bruno Lucas - Então o que o Dr. Peres está a dizer é que Kotler afirma que os produtos vão ter de se reinventar, assim como aconteceu na indústria farmacêutica, com os produtos ecológicos, para assim superar a distribuição?

Dr. Peres - Eu acho que o Kotler está a dizer que nós temos que assegurar um conjunto de condições, o mundo atravessa um novo paradigma, nós entramos numa crise que é irreversível a nível mundial, irreversível tem a ver com o fato de que nós temos economias emergentes poderosíssimas e temos que dividir com elas o recurso, o que não acontecia no passado. De repente, só com a China e a Índia temos cerca de 2 biliões e meio de consumidores, com os quais não estávamos a contar; era uma atitude egoísta dos chamados países ricos, a Europa, Japão, Estados Unidos, Austrália que, efetivamente, durante centenas de anos e nas últimas décadas, desconsideraram o potencial crescimento destes países. Mas estes países acabaram por crescer, cresceram até por uma razão, porque, como as grandes organizações tinham compromissos assumidos com essas nações, de fazer cair as barreiras alfandegárias que, efetivamente, caíram, nós fomos obrigados a cumprir com a organização mundial de comércio, a

qual tinha fixado o fim das barreiras alfandegárias entre o mundo ocidentalizado rico e os países emergentes. O que nós, penso, nunca imaginámos é o impacto que a quebra das barreiras alfandegárias ia ter, é que passaríamos a ser obrigados a partilhar os recursos. O que o Kotler está a dizer é que vamos ter de repartir os recursos. Para isso acontecer, vamos ter que criar cada vez mais recursos, porque somos cada vez mais e, para isso, temos que ser inovadores, porque a inovação acaba por ser a condição para a criação de novos recursos, a nossa sobrevivência depende da nossa capacidade de inovação, ela vai deixar de estar entregue só à indústria, passará a ser dividida entre a indústria e a distribuição. Eu penso que o Kotler está a dizer que nós vamos ter que viver juntos, cada vez mais juntos, cada vez menos separados e, aliás, é isso que tem lógica no mundo global em que vivemos, um mundo de partilha instantânea na Internet. Ora, se no mundo da Internet temos uma partilha instantânea de tudo, porque é que não temos que partilhar no mundo físico e material? Temos que fazer exatamente igual, o paradigma faz com que todo nós sejamos obrigados a transpor para o mundo material, para o mundo do consumo, aquilo que nos parecia um mundo de ficção e que é o mundo da Internet.

Bruno Lucas - Dr. Peres acabou por citar uma frase que faz parte da minha dissertação, "not to innovate is to die". Voltando para os produtos da distribuição, além do custo X benefício, o Dr. Peres acredita que, a nível de qualidade, os produtos da distribuição estão no mesmo patamar que os de marcas próprias? Alguns jornais, que eu li, indicam que o consumidor ainda tem a ideia de que os produtos de marca própria são superiores. Como vê essa questão?

Dr. Peres - Bom, vamos ver o seguinte, há aqui duas questões: por um lado, temos o problema da qualidade e, por outro lado, temos o problema da percepção do consumidor. A percepção nunca acompanha o ritmo da evolução, porque, quando há uma evolução, a primeira coisa que eu tenho é uma percepção, mas depois tenho a convicção e isso leva tempo, pois eu sou um ser racional e, portanto, vou pensar sobre um produto, vou interiorizar este produto, vou experimentar este produto e só depois de algum tempo de prática é que vou racionalizar sobre esse produto, mas,

antes disso, tenho a percepção. É, digamos, a primeira impressão que eu tenho dele. Aconteceu na indústria farmacêutica, com os consumidores e, aliás, ainda acontece hoje nas pessoas mais idosas, elas têm dúvida da eficácia farmacológica dos produtos genéricos, embora tenham o mesmo princípio ativo dos produtos fabricados pela indústria farmacêutica tradicional, a indústria de marcas. São controlados por entidades nas quais temos que acreditar, porque são entidades oficiais, que fazem a triagem e aprovam todos esses produtos, antes deles chegarem no mercado. Mas, no entanto, continuamos a ter pessoas, nomeadamente nas idades superiores aos 65 anos, cuja percepção do genérico é que eles não fazem o mesmo efeito que fazem os produtos de marca. Estamos a falar de uma indústria que há 15 e 20 anos abriu as suas portas e, decorrido todo esse tempo, ainda temos muita gente cuja percepção é de que esses produtos não são iguais. Portanto, é natural que a percepção inicial no grande consumo também seja a de que um produto ou uma marca da distribuição não tenha a mesma qualidade de uma marca da indústria, porque antes recebíamos nas nossas casas produtos de empresas às quais associávamos uma grande responsabilidade, marcas de referência mundial e não é de um dia para outro que o consumidor vai ter a percepção de que um produto que ele desconhece, pois aquela marca nada lhe diz, tenha uma qualidade igual àquela que lhe acompanhou a vida inteira. Eu dou-lhe um exemplo: imagine um produto como a Cerelac, que é uma das grandes criações mundiais da Nestlé. Alimentou gerações de crianças no mundo inteiro, ainda hoje, em África e em países subdesenvolvidos, continua ter uma função social importantíssima na alimentação. Não é de um dia para outro, se eu criar um produto de distribuição que seja uma cópia de um Cerelac, que você vai-me determinar a ter a percepção de que esse produto é tão bom quanto a Cerelac, que é geracional, acompanhou-me. A percepção leva tempo. É preciso muita experimentação para que, efetivamente, os consumidores acreditem que a qualidade é a mesma. A distribuição tem de alterar toda a sua política de marketing e de comunicação, porque ela cometeu um erro, posicionou-se por preço, insistiu no preço e mais no preço, aproveitando o fato, este é um exemplo europeu, sobretudo, de que os europeus não tinham dinheiro. Muito fácil: eu, se não tenho dinheiro, não estou a fazer uma livre escolha, sou obrigado, porque, não tendo dinheiro, compro o mais barato, tenho de

sobreviver, tenho de comer, tenho de dar comida à minha família, tenho de limpar a minha casa, tenho de me conservar limpo, portanto, compro o mais barato. Mas é preciso perceber que, simultaneamente, eu vou criando uma percepção sobre esses produtos. Se eles não tiverem qualidade, vou experimentando outros, porque é preciso ver que, dentro da distribuição, se instalou também uma forte concorrência. Assim, tenho muitas opções, tenho muitas cadeias de distribuição e, portanto, não consigo fidelizar. Um dos objetivos de qualquer negócio é a fidelização de clientes, ora, se a distribuição não passa para o consumidor a crença de que, realmente, tem qualidade, então não consegue a fidelização e, neste caso, está condenada. Os negócios vivem disso; se eu estiver constantemente a mudar de marca, nunca mais me fidelizo e tenho outro problema, que, com o ultrapassar da crise, vou deixar estas marcas e volto ao consumo de outras.

Bruno Lucas - Conforme o exemplo da Cerelac que citou. Num artigo da Marketest, que eu analisei, afirma-se que os consumidores portugueses têm a certeza de que os sumos das marcas da distribuição são produzidos pelos grandes fabricantes. Acha que essa confusão que foi feita no início, onde a indústria tentou controlar todo o mercado, teve impacto nas marcas próprias e talvez tenha induzido o consumidor a desconfiar e a falar: realmente, é tudo a mesma coisa e tem o mesmo patamar de qualidade?

Dr. Peres - Estamos mais uma vez a dois níveis: o primeiro grande erro neste processo todo foi cometido pela indústria, ela nega de uma forma geral, mas a indústria produziu durante muitos anos para a distribuição. E produziu porquê? A indústria queria, no fundo, atingir a sua rentabilidade máxima e a rentabilidade máxima da produção era alcançada através de três turnos, vinte e quatro horas de fabrico por dia. Como a marca da indústria não conseguia absorver, não conseguia vender, não havendo rotação suficiente, então, nas horas que sobravam, a indústria produzia para a distribuição. A Nestlé fez isso, a Danone, também, ou seja, as grandes referências da indústria alimentar, como a indústria de sumos, e não vale a pena estarmos a referir outras, porque são muitas.

A realidade hoje já não é essa, os consumidores não sabem disto, porque é um negócio que foi feito na altura entre a indústria e a distribuição e tal coisa não chega ao conhecimento dos consumidores. Obviamente que isso teve uma influência, porque eu estava a comer exatamente a mesma coisa, hoje já não estou, mas nesse tempo estava, hoje a Danone já não fornece a distribuição, portanto hoje eu já não posso dizer que estou a comer um iogurte igual ao da Danone, estou a comer outra coisa, pode ser até de igual qualidade.

Bruno Lucas - Mas isso pode ter confundido os consumidores?

Dr. Peres - Isso criou confusão nos consumidores, foi o ponto de partida para o início de todo este processo da cópia das marcas e das marcas da distribuição, do discount. Veja o próprio fenómeno do discount, que vive muito das marcas de fantasia; é tão simples quanto isto. Eu tenho uma receita de bolachas, você tem uma fábrica de bolachas, que é muito grande na Suíça, e peço-lhe a si para me fabricar umas bolachas com o meu nome, para que eu as venda no meu supermercado. Ora, as bolachas têm exatamente a mesma qualidade que as suas e a única diferença está na notoriedade da marca, mas eu vendo mais barato que você, por uma razão muito simples: porque você teve o custo de fazer a investigação, a inovação e o desenvolvimento e eu não. Portanto, eu posso vender mais barato que você, o consumidor não tem dinheiro e, obviamente, que vai comprar as minhas, então você pensava que estava a fazer um grande negócio ao fabricar o meu produto, mas está a fazer um negócio que é o fim do seu.

Bruno Lucas - Em relação à inovação dentro da indústria de marcas próprias. Acredita que existe um esforço dos fabricantes por estender as gamas, aumentar o nível de qualidade dos produtos, elaborar novos packings, investir no design e até mesmo a nível de ações de marketing e publicidade, acha que a indústria inova o suficiente? Ou ainda existe um longo caminho a se percorrer?

Dr. Peres - A distribuição tem andado depressa, mas, mesmo assim, está longe. Vejamos: penso que um dos primeiros exemplos é aquele do design.

O design da embalagem dos produtos da marca da distribuição foram sempre muito pobres, a indústria não investiu em lay-outs, não investiu em design, não investiu em estudos de embalagens. Aliás, era fácil chegar a um linear e rapidamente um consumidor informado conseguia distinguir um produto da distribuição de um produto do fabricante, era muito fácil, porque a embalagem era realmente muito pobre do ponto de vista do design. A indústria hoje já está a trabalhar com grandes gabinetes de design, está a copiar a própria distribuição inglesa e a indústria americana também já está a trabalhar, no sentido de fazer um upgrade de todo o seu packing. Isso está a começar e nós estamos também a começar a ver exemplos nas prateleiras e nos lineares. Depois, em termos de inovação, a distribuição está a começar a criar laboratórios de pesquisa e está a ter no terreno equipas de investigação, nomeadamente com uma política que é chamada de política dos prosumers: são os produtores que ouvem os consumidores. Ou seja, a distribuição já aprendeu uma lição básica, que é não lançar no mercado produtos que não tenham sido testados pelos consumidores, essas novas tendências chamam-se os prosumer's. No fundo, é a conjugação da produção com os consumidores, eu não vou produzir um sumo, sem antes ter a certeza de que os consumidores o compram. A distribuição já está a fazer isso, tem gabinetes de análise, trabalha com as grandes empresas de research para saber, por antecipação, quais são as tendências e qual é realmente o gosto dos consumidores, a distribuição tem laboratório, está a fazer pesquisa. Nos países mais evoluídos, como é o caso dos Estados Unidos, aonde a Wall-Mart é o maior exemplo de todos, está-se a fazer uma coisa que nunca ocorreu: a própria indústria está a segmentar a própria distribuição. Isso acontece nos Estados Unidos. São paradigmáticos, porque são uma nação inter racial. Por haver comunidades afro-americanas, judias, árabes, o Wall-Mart criou supermercados para cada uma destas comunidades. Ou seja, para além de responderem às necessidades da população, em geral, segmentaram os seus supermercados para grupos populacionais, que já representavam o grande consumo dos Estados Unidos. Aliás, supermercados chineses e japoneses também existem. Atualmente, se eu for um japonês com hábitos alimentares específicos da minha cultura, já consigo ir a um Wall-Mart, que só vende comida japonesa; isto prova que a própria distribuição está

mais avançada que a indústria, porque a indústria não segmentou e não acompanhou este movimento.

Bruno Lucas - Parou no tempo?

Dr. Peres - Sim, parou no tempo. Mas parou porque a indústria sempre esteve habituada a viver de margens muito grandes, obviamente pressionada pelos seus acionistas. Estes impõem determinadas margens de lucro, depois, em cada um dos países, a indústria tem que apresentar o resultado e quando eles não aparecem, acontecem, normalmente, duas coisas: a primeira é que se cortam as cabeças dos Ceo's e a segunda que delocalizam a indústria para países nos quais a mão de obra é mais barata. Portanto, vamos então recuperar a cadeia de valor através do custo de mão de obra, paradigma obviamente capitalista. Vivemos numa sociedade capitalista e não temos nada contra ele, mas acaba por ser um paradigma que tem de mudar. A indústria tem de começar a ter margens menores, a questão é como vai conseguir convencer os seus acionistas? São milhões e milhares de pessoas, principalmente nas empresas cotadas em bolsa e controladas por fundos, às quais nós chamamos mercado, termo este que, de repente, entrou na nossa gíria do dia a dia. Há três ou quatro anos atrás, ninguém ouvia falar nisso, todos nós somos o mercado, na nossa condição de acionistas de empresas, com a obrigação de receber os maiores lucros possíveis. Estamos num paradigma em que, simultaneamente, somos consumidores ditadores, pois queremos lucros, exigimos cada vez mais resultados perante a nossa indústria e, ao mesmo tempo, não estamos a perceber que isso é o princípio do nosso próprio fim. Estas três realidades não podem continuar a coexistir, porque temos de encontrar um ponto de encontro, ditadores consumidores continuaremos a ser, é inevitável, acionistas, se não vendermos as ações também, temos de nos habituar a ganhar menos dinheiro, o que não é fácil, quando estamos habituados a ganhar muito. Finalmente, temos de perceber que esse circuito de resolução fácil, em que a indústria corta cabeças e delocaliza, não vai durar muito tempo e vai ter um fim. Penso que o alerta do Kotler também era esse, porque nós na Europa já não conseguimos produzir a preços baixos, temos uma mão de obra qualificada e logo mais cara. Nos Estados Unidos, também não, ou seja, nos países

industrializados e mais ricos já não é possível. Presentemente, já no Brasil se produz, devido ao crescimento da classe média, a preços muito mais elevados do que se produzia há 10 anos atrás. A China ultrapassou o crescimento de 4 milhões de pessoas na classe média, qualquer dia já não se pode delocalizar para a China; na Índia, a classe média está a crescer, ou seja, vamos acabar por acreditar que vamos ter de delocalizar para a África, que nos resta como última opção. Ir para o último dos continentes, que, por acaso, foi o primeiro a ser explorado em termos de matérias primas, seria praticamente uma vergonha para a própria humanidade, acabar aonde começou, isto é, a explorar a mão de obra africana. Não acredito que, com os movimentos através da Internet, com a consciência da cidadania, com a força da sociedade civil e com os olhos postos em África, quer por parte das ONGs, quer por parte das Nações Unidas e de todas as Organizações Mundiais, seja possível e permitido que essa delocalização venha a ocorrer. Além disso, há um outro problema acrescido, aquele que a África não tem mão de obra qualificada e nós temos de fazer, primeiro, um grande exercício de requalificação de mão de obra e, segundo, de salvaguardas das vidas, que têm índices de mortalidade que nos envergonham a todos. Não me parece que, a seguir a isso, a indústria venha a realocar-se para lá, mas, além de não acreditar, faço o desafio de que a indústria, se não mudar o seu posicionamento, morre antes de chegar à África. Bom, depois da África, eu não conheço mais nada a não ser a Oceânia.

Bruno Lucas – Acha, então, que inventar novos produtos pode ser a resposta da indústria, independentemente das questões económicas atuais?

Dr. Peres - Veja o seguinte, há estudos feitos juntos do consumidor, que provam que eles privilegiam a diversidade no ato de compra. Imagine um supermercado que só vende as suas próprias marcas e que acaba por diminuir a sua oferta. Por exemplo, eu não tenho 30 dentífricos, como tenho hoje num supermercado normal, onde há 30 opções de pastas de dentes e escovas de dentes, ou seja, se eu tiver um setor da distribuição que só venda as suas próprias marcas, ela vai-me reduzir isso para ganhar mais margem e vai-me reduzir isso a uma oferta de dez ou cinco. Acontece que eu, como consumidor ditador, quero diversidade porque

quero ter opção e, portanto, não vou querer ter cinco opções, mas quero cada vez mais. Todos os estudos no mundo demonstram que os consumidores consideram que a inovação está a par das suas próprias necessidades e dos seus desejos. Portanto, mesmo tendo inovação aos níveis a que nós temos hoje, os consumidores consideram que é insuficiente. Imagine, então, se a inovação reduzir, mas isso é impossível. A questão é que, até agora, o mundo vendia a ideia de que a inovação era um problema da indústria, é um problema da indústria e da distribuição e ambos têm de dividir essa questão. Pará-la - nunca, porque é o fim deles próprios, os consumidores querem diversidade no seu ato de compra e querem cada vez mais, todos os estudos dizem isso. Quando perguntamos aos consumidores, em estudos mundiais, se os níveis de inovação nos países deles é suficiente, a resposta é sempre “insuficiente”, está sempre abaixo da expectativa dos consumidores.

Bruno Lucas - Mas isso implica que eles pagaram mais por um produto inovador?

Dr. Peres - Nós queremos consumidores cada vez mais racionais, porque se há algo que transforma um consumidor num indivíduo cada vez mais racional é o fato de ele ter de fazer mais contas ao seu salário, quanto mais escasso é um recurso, mais conta temos de fazer com este recurso. Por conta disso, nós gerimos, com cada vez mais cuidados, as reservas de petróleo, pois sabemos que elas são finitas, por isso temos problemas com o tempo, que temos também que gerir, pois é um bem escasso. Hoje, com um mundo global, no qual os mais ricos têm que partilhar com os países emergentes, o capital passou a ser muito mais dividido, porque passou a ser um bem cada vez mais escasso. Ora, se eu tenho um salário cada vez mais baixo, acabo por fazer mais contas e isso faz de mim um indivíduo mais racional, porque eu tenho que moderar os meus impulsos. Antigamente, era um consumidor emotivo, que reagia a impulsos, hoje, como estou com menos dinheiro, tenho de ser racional, porque o dinheiro já não me permite ser tão impulsivo. Portanto, antes de comprar, vou fazer uma análise da relação custo x benefício, mas há um terceiro fator, porque, depois disso, vou analisar se tem inovação ou não. Com certeza, vou acabar por optar pelo produto que tem inovação, ela é sempre um

valor acrescentado à minha análise de custo x benefício. Se eu estou disposto a pagar mais só pela inovação, tenho dúvidas, pois a análise de custo x benefício tem de se manter equilibrada.

Bruno Lucas - Como é que as empresas vão lidar com essa questão? Na minha dissertação, alguns autores falam sobre o fracasso dos produtos inovadores num período de crise, como agora. Isso acaba por ser ainda mais complicado. O Lindstrom fala sobre a falta de credibilidade dos estudos de mercado, ele diz que os consumidores nem sempre falam a verdade. Agora, conforme o Dr. Peres disse que a inovação é um valor agregado ao custo X benefício de um produto, como é que as empresas vão lidar com isso, pois mesmo ele, sendo inovador, corre o risco de fracassar?

Dr. Peres - O fracasso dos produtos inovadores não tem a ver com a opção de compra dos consumidores e a análise do custo x benefício. É preciso ver que os exercícios de inovação nascem muitas vezes de políticas de marketing e de políticas de relacionamento nas empresas, que se deveriam cruzar entre o marketing e as áreas de research, deveriam cruzar-se muito mais e não fazem. Ou seja, para tornar essa questão clara, no fundo, eu deveria produzir, por um lado, aquilo que concluí que os consumidores querem e, se eu estiver a inovar no sentido em que eles procuram, tenho o sucesso garantido. Acontece que não posso ficar só por aqui, porque a inovação tem de acabar por antecipar necessidades e é na antecipação que eu tenho problemas de fracasso. Quando tenho os chamados prosumers, não tenho fracasso, porque ouvi os consumidores e foram eles quem certificou a minha inovação, antes de eu fabricar os meus produtos; assim, tenho a certeza de que os vou vender. A questão é que não posso estar à espera disso, porque tenho de antecipar tendências, pois a inovação vive delas, seja na moda, seja no design, seja no grande consumo. Antes da inovação, tenho as tendências, eu conheço, dois ou três anos antes de lançar um produto, qual é a tendência. Vou-lhe dar um exemplo: nós sabíamos, há três anos atrás, que, num mundo em crise, os produtos para a casa iriam aumentar exponencialmente as suas vendas, os produtos para o conforto, como colchões, eletrodomésticos, tudo o que tenha a ver com o nosso bem estar, porque o consumidor foge da rua, onde tudo é mais caro,

vai menos ao café, ao restaurante, ao cinema, porque tem de consumir menos e, então, recolhe-se muito mais em casa. É nisso que eu falo desde o início, tudo é uma mudança de paradigma, o mundo mudou e quem não quiser equacionar isto, com todas estas variáveis, está a falhar na sua previsão, embora as coisas não passem disso mesmo, são previsões, todas elas falíveis, mas não há dúvida que nós conseguimos, com dois ou três anos de antecipação, prever determinadas coisas. Tínhamos previsões, há três anos atrás, que o consumo que dizia respeito à casa ia aumentar, porque nós íamos socializar em casa, o consumo passou da rua para a casa. Temos de perceber que a crise não vai embora. Isto já não é uma crise, é uma realidade que estamos a viver, porque estamos a dividir aquilo que, antigamente, era só nosso e que agora é de mais uns tantos biliões de seres humanos. Portanto, se os europeus ou outros países ricos pensam que vão voltar atrás, nós nunca mais voltaremos atrás, porque existem outros que estão a avançar, biliões de chineses, indianos e brasileiros. Aliás, os dados mostram os resultados dos movimentos de cidadania no Brasil: o que é a revolta das populações e dos consumidores, o que são os custos, nomeadamente com os transportes, os legumes, a cesta básica. Ou seja, numa sociedade que nunca na vida saía à rua, a não ser por samba, cerveja ou futebol, viu-se uma outra sociedade que reivindica, porque a classe média aumentou. Assim, temos uma sociedade que sai para a rua pedir melhor qualidade de vida, está constantemente a monitorizar o que estão a fazer os políticos, as empresas e o que está a fazer a distribuição. Portanto, os consumidores ditadores controlam todo o sistema, nós vamos acabar por nos habituar a utilizar, muito em breve, com muita frequência, a palavra crise; já não é a crise, mas sim a nossa vida do dia a dia que mudou. Independente disso, por um lado, temos que continuar a responder às necessidades dos consumidores, detectadas antes, mas também temos que responder àquilo a que chamamos análises de tendências, as quais têm um grau de rigor que não é absoluto. Muitas inovações terão de continuar a ser lançadas no mercado, com base nas tendências. Têm um índice de falha muito grande, mas as margens de lucro compensam nitidamente as falhas. Eu não vejo que seja minimamente problemático para a indústria e para a distribuição que existam falhas, temos que as reduzir, sem dúvida, e isso significa estudar mais, aprender mais e informar-se mais. Temos que testar, cada vez mais,

as tendências e ter a certeza de que elas estão próximas da realidade e da expectativa das pessoas. Sabemos que isso diminui a margem de erro, mas nunca vamos diminuir a margem de erro a zero, é impossível. Se o fizéssemos, então a evolução acabava, nunca mais haveria homens como o Steve Jobs, honra seja feita, porque ele percebeu a tendência, respondeu a uma necessidade que sabia que existia em milhões de consumidores. Portanto, isto é uma evolução do próprio mundo e das pessoas, a medicina também evolui, porque tem homens e mulheres que vão além daquele que é o próprio senso do mundo, porque têm uma visão que vão tentar colocar em prática. Muitas vezes, essa visão pode salvar milhões de vidas e nós nunca atingiremos a margem de erro zero. Ou seja, a indústria tem de rever toda a sua política e a distribuição. Nesse sentido, marketing está perder soberania, porque perdeu o diálogo com os consumidores, o marketing tornou-se arrogante, na minha perspectiva, e separou-se do mercado, que é a única realidade que justifica a necessidade do marketing. Os consumidores tornaram-se ditadores e, como o marketing não quer saber deles, faz leituras, até enviesadas, dos próprios estudos de mercado. Eu tenho dúvidas que os erros desses estudos, principalmente feitos por empresas sérias e de grande notoriedade, tenham margens muito grandes. Não me parece que sejam os consumidores que andem a dar respostas erradas. Eu acho que a qualidade e a arrogância do marketing não sabem interpretar as respostas desses estudos e tenho mais dúvidas sobre o que se passa no interior da indústria e, às vezes, no interior da própria distribuição, na leitura e na interpretação desses dados, do que sobre aquilo que são as respostas dos consumidores. Não vejo o interesse de um consumidor de estar a enganar um estudo de mercado; você tem que ter um interesse deliberado para tentar enganar-me num estudo. Que interesse tenho eu, como consumidor, num estudo de mercado, no caso de uma margarina mais saudável, por exemplo, de enganar um estudo e, acima de tudo, enganar-me a mim próprio? Desculpe, mas não faz sentido. Então, o problema é o seguinte: a empresa de estudo entrega-o à indústria ou à distribuição e os senhores que estão lá dentro saberão lê-lo? Sabem interpretá-lo? Guardam-no na gaveta? Vão confirmá-lo? Tenho as minhas maiores dúvidas. Eu acho que nós acabamos por ter uma perda de qualidade por informação, então vamos acabar no paradigma final. Temos que voltar a olhar para as universidades, que se separaram das pessoas. Eu

não sei, mas para quê a necessidade de criar elites, que depois ficam desassociadas da sociedade, em geral, e isto não acontece apenas na política. Quando se diz, todos os dias, que os jovens estão cada vez mais separados dos partidos políticos, por causa da corrupção, da manipulação dos negócios, por causa das crises etc., os jovens acabam por se recusar, cada vez mais, em envolver-se em partidos políticos. Estamos a falar de elites, de jovens licenciados, mestrados, doutorados etc.. Eu pergunto: por acaso, esses mesmos jovens estão próximos do mercado de grande consumo? Tenho as maiores dúvidas. Se nós não garantimos, nas nossas instituições de ensino, explicar aos futuros consumidores a importância, a mais valia, o valor acrescentado, a necessidade de tudo o que andamos a fazer, possivelmente estamos fechados sobre nós próprios. No passado do mundo académico, existia uma realidade, em que não havia sociedades democráticas e, portanto, o circuito intelectual era um circuito fechado. Ora, o circuito das elites tem que ser aberto, tem que se abrir à sociedade, a todos os domínios e esse é outro paradigma, onde toda a sociedade está a criar doutores, que estão desligados da sua própria realidade. Eu pergunto se eles conhecem o que é um supermercado? Eles lêem rótulos? Na maior parte dos países da Europa, não se lêem os rótulos, lêem-se, por exemplo, nos países do norte da Europa. Estarão eles preocupados na opções por um produto A ou por um produto B? Ensinaram-lhes a fazer essa diferença? Será que conhecem os valores nutricionais? Terão informação sobre o valor calórico e nutricional do fast-food? Nós temos dados que os jovens e esses doutores jovens estão cada vez mais obesos. Portanto, pergunto: que ligações têm eles com o grande consumo? Eu penso que, praticamente, nenhuma; saem de casa cada vez mais tarde, estão protegidos pelas suas próprias famílias, não têm ligação com os produtos de higiene e para o lar, ou seja, não sabem a diferença entre um produto para lavar a louça e para lavar a roupa, porque vivem com os pais e as mães, nunca compraram uma pasta de dentes, porque ela aparece pura e simplesmente na casa de banho, não sabem a diferença entre os champôs, se é anti-caspa ou não. Não se preocupam. Se aqueles que amanhã têm, nas mãos, a responsabilidade de continuar a manter a inovação, de contribuir para que ela falhe cada vez menos e corresponda às nossas necessidades, se eles próprios estão, também, desligados da realidade, então temos um outro problema para resolver. Ou seja, eu

penso que o Kotler, com todo o respeito que ele merece, o que quis foi fazer um alerta para toda uma mudança global de paradigma, num mundo que mudou e aonde muitos de nós, com muitas responsabilidades, ainda não mudaram. Então, vamos ter de mudar rapidamente. Ele só está a querer assustar-nos para ver se começamos a andar mais depressa e eu penso que o desafio é o tempo que corre contra nós.

Bruno Lucas - Dr. Peres, para concluir, falámos sobre três coisas: tendências, mudanças de paradigmas e um marketing arrogante. E o neuromarketing que surge agora e levanta questões éticas sobre a privacidade dos consumidores? Algo que é relativamente novo e, para englobar a minha dissertação, precisei de falar de uma temática inovadora dentro do marketing. Como vê, então, as técnicas de neuromarketing, acha que elas podem ser uma saída da indústria para fracassar menos nas inovações, ou acha que os consumidores não devem ser expostos às ressonâncias magnéticas, da mesma maneira que já criticámos as mensagens subliminares, na publicidade, no passado?

Dr. Peres - Bom, eu penso que temos que partir, mais uma vez, de um paradigma, isto é, um conjunto de respostas subordinadas a grandes paradigmas e a complexidade dos temas não pode ser conduzida doutra forma. Nós temos de partir do princípio que todas as informações e toda a comunicação, na sua essência, são manipuladoras, todas, pois eu não conheço informação e comunicação que não o seja. Aliás, a comunicação entre dois seres humanos é manipuladora, sempre há um que está a tentar convencer o outro sobre determinada coisa. Isso é a argumentação e um exercício de manipulação. É o mais básico que há: às vezes, entre o namorado e a namorada, até para convencer ir ao cinema e escolher o filme que vão ver. Quando nós subimos na escala de valores de todas estas coisas, obviamente que a manipulação de criar e manipular as escolhas dos consumidores é cada vez mais sofisticada. Isto é natural, porque é um movimento e uma tendência, que é a mais humana de todas. Os seres humanos manipulam-se uns aos outros, em todos os seus atos, os filhos pequenos manipulam os pais, porque não querem ir à escola naquele dia, ou seja, todos nos manipulamos uns aos outros. Os jornalistas manipulam a informação, porque raramente conseguem transmitir fatos e

mesmo que tentem, há sempre subjetividade, porque transmitir um fato significa que esse fato já leva com ele algo de mim próprio, leva a minha questão pessoal, o meu tom de voz, leva a imagem que eu ponho no ar e essa escolha é minha. Claro que eu não mexi no fato, mas a forma em que a estou a transmitir tem a ver comigo, com a minha subjetividade, e isso é um exercício de manipulação. Ora, nós não podemos negar que, quanto mais subimos num processo altamente sofisticado, e isso é conseguir convencer consumidores ditadores a comprarem determinados produtos, mais temos que nos socorrer de instrumentos. Eu creio que é o que o neuromarketing teve por principal função e continua a ter, desde há muitos anos, e o neuromarketing existe agora, porque não podemos esquecer que o sampling é um ato de manipulação no ponto de venda, que o teste de produto que eu faço num supermercado é um ato de manipulação, portanto não é só com o neuromarketing que eu tenho de me preocupar, porque isso, de fato, evoluiu. É preciso ver que tudo isso é feito com o consentimento do próprio consumidor, que não é forçado a participar num projeto desses, é um voluntário para esse processo, que faz porque quer. Portanto, o que aconteceu foi que o Lindstrom e os investigadores, em geral, desenvolveram instrumentos de análise mais sofisticados na análise do consumidor. Para quê? Para, obviamente, reduzir as margens de erros das falhas na inovação e para perceber a reação dos consumidores nos lineares, nos atos de compra. Veja, por exemplo, quando você vê um linear de massa, que tem trinta, quarenta, quarenta e cinco, não interessa, hipóteses de compra, a certa altura, aquelas marcas, que são todas concorrentes, têm a maior dificuldade em perceber porque é que o consumidor comprou a A ou comprou a B. Porque é que nem a publicidade, nem todo o marketing integrado tradicional conseguem responder? Aliás, as figuras públicas também não conseguem, todos conseguem uma parte, como a certificação através da política de selos, e nós acabamos por chegar àquele que é o instrumento mais sofisticado de todos, o neuromarketing, ou a chamada área de neurociência do consumo, que acaba por ser a expressão correta. No fundo, seja indústria ou distribuição, porque é indiferente, o que eu quero perceber é o que é que, perante tanta diversidade de produtos, me leva a escolher entre um ou outro. Confesso que não se encontram respostas óbvias, ainda por cima, num ato de consumo, que é muito rápido, porque,

quando você faz compras nas áreas de grande consumo, você não quer perder o mesmo tempo como quando vai escolher uma aparelhagem de alta fidelidade, cujo som, design, etc. têm peso na sua decisão. Tudo isso são atos aos quais você dedica muito mais tempo, assim como quando escolhe as suas férias e vai a três ou duas agências, mas, quando vai comprar massa, arroz e pasta de dentes, então quer fazer isso depressa. Ora, o que nós queremos saber, no fundo, é como você faz isso depressa e como é que escolhe a minha marca, porquê escolheu a minha e não outra e, realmente, esta é a mais sofisticada das variáveis. Penso que ainda não consegui dar provas finais de que seja a resposta final de tudo isso. Eu penso que as respostas são evolutivas, obviamente que temos de respeitar os consumidores, não os podemos submeter a testes que os coloquem em causa ou que lhes provoquem qualquer tipo de dano, mas a investigação não pode parar, porque, se ela parar e não me der mais informação sobre a razão de compra, a inovação também para. Eu preciso de saber porque é que compro dos que fabricam, o fato de fabricarem o que eu quero é um jogo limpo, é um jogo de concorrência e, portanto, eu preciso dessa informação. Acredito que, dentro de meia dúzia de anos, o neuromarketing esteja ultrapassado por técnicas muito mais sofisticadas de análise de compra. Penso, que neste momento, o neuromarketing cumpra com a sua função.

### Anexo III

#### Modelo de Questionário Semi-Aberto

- 1- Como vê o surgimento das marcas da distribuição no mercado da grande consumo?
- 2- Qual o fator que julga ser o principal motivo pelo aumento do consumo dessas marcas entre os portugueses nos últimos 3 anos?
- 3- Conforme a obra Manual de Distribuição: cita o que Kotler profetizou "que no futuro haverá duas ou três marcas. Todas as outras serão do distribuidor". Sustenta esta hipótese no cenário de mercado atual?
- 4- Além de oferecerem um melhor custo benefício, acredita que os produtos do distribuidor hoje já se conseguem colocar lado a lado a nível de qualidade com as marcas próprias?
- 5- Como analisa o fato de algumas marcas estarem produzindo para os distribuidores, como isso impactou a indústria e influenciou a escolha dos consumidores?
- 6- Em relação a inovação: Acha que a indústria atual das marcas próprias inova o suficiente a nível de novos produtos, extensão de gamas, elaboração de packings e design de produtos, qualidade e ações de marketing e publicidade?
- 7- Na minha dissertação abordo a problemática: "Será a inovação a resposta do mercado da grande consumo para as marcas da distribuição? Qual sua opinião sobre essa questão?
- 8- Acha que no cenário econômico atual o consumidor está disposto a pagar mais por um produto de marca?
- 9- O fracasso de novos produtos e inovações é um risco significativo para as empresas, já se fala que o estudos de mercado hoje já não tem mais tanta credibilidade como no passado. Como analisa e encara esse cenário?

10- Qual a sua opinião sobre a ciência do neuromarketing? Acha que ela pode ser uma nova ferramenta para atender melhor as necessidades do consumidor? Em relação as questões éticas e de privacidade, como vê essa questão?