

# Vale a pena apostar numa marca no sector hortofrutícola?

Texto\_Pedro Santos, Pedro Falcato, Rui Almeida, Luís Mira  
CONSULAI  
www.consulai.com

**A**recta final da cadeia de distribuição dos produtos hortofrutícolas está hoje em dia, e cada vez de forma mais acentuada, dominada pela grande distribuição. Este fenómeno, que dura já há vários anos, já teve períodos mais negros para os agentes da cadeia a montante – produção e centrais hortofrutícolas – em que o preço era praticamente o único critério de decisão no processo de compra dos principais grupos da distribuição alimentar. Nos últimos anos, questões como a qualidade da fruta, a sua origem, ou a embalagem do produto têm vindo a ganhar importância, tanto mais que, em muitos casos, a secção de frutas e legumes é um dos principais argumentos de diferenciação nos super/hiper mercados. Neste cenário, em que aumenta a importância da qualidade e as frutas e legumes são cada vez mais vendidos em embalagens, o produto deixa de ser uma “commodity” e passa a haver espaço para a diferenciação. Há dez anos, havia geralmente no supermercado apenas uma variedade de laranjas ou de batatas. Nos dias de hoje, é comum encontrar num qualquer hipermercado diferentes tipos de produto, a preços muito distintos. Na batata, por exemplo, a diferenciação pode ser por tipo de uso (para assar/para cozer), por calibre, por tempo de conservação, por país de origem, ... Existem inúmeras batatas diferentes, com preços também diferentes.

Havendo esta diferenciação, a aposta numa marca parece ser o melhor caminho para conseguir captar alguma da margem que o consumidor final estará disposto a suportar para ter esta oferta diversificada. Caso contrário, a tendência, mais uma vez, será que a grande distribuição domine os argumentos da negociação de venda e fique com a maior parte do acréscimo de valor. Naturalmente, a grande distribuição sabe disto e, em muitos casos, tem apostado na criação de marcas próprias para ter o controlo dos canais de distribuição. Sendo este o caso, o que deve fazer uma empresa que produz hortofrutícolas?

Desde logo, a empresa deve fazer uma análise do que são os seus factores críticos de sucesso e perceber a consistência que têm os seus factores diferenciadores, ao nível do produto e do serviço que presta (entregas fiáveis, disponibilidade de produto todo o ano, ...). Só depois desta definição estratégica é que deve equacionar a criação de uma marca. A aposta na inovação e na diferenciação por parte dos produtores continua a ser a única forma de destaque numa categoria onde a pressão das marcas da distribuição é hoje enorme.

Se após esta análise for percebida a oportunidade de criar uma marca, é necessário entender as vantagens e desvantagens que acarreta esta opção, e avaliar o mercado e os clientes-alvo dos produtos. Se, por um lado, a criação de uma marca é a forma mais óbvia de captar uma margem superior, o investimento na marca é, por si só, um investimento que terá de ser rentabilizado por esse previsto aumento de receita, ou seja, o nível de investimento na marca deverá estar alinhado com o do potencial de margem libertada e com os objectivos de notoriedade previstos.

**“A aposta na inovação e na diferenciação por parte dos produtores continua a ser a única forma de destaque numa categoria onde a pressão das marcas da distribuição é hoje enorme.”**

Para além disso, e com excepção de segmentos muito diferenciados (de “nicho”) de produtos hortofrutícolas, é praticamente impossível que um operador tenha uma quota de mercado suficientemente grande para permitir promover de forma generalizada o aumento de consumo de uma determinada categoria. Ou seja, a aposta de promoção terá de ser feita de forma muito focada e sempre junto ao ponto de venda. Dificilmente um operador/produto dará origem a uma margem suficiente para suportar uma estratégia de promoção generalizada nos media (tv, rádio, jornais).

Uma alternativa possível passa por assumir a marca (ou marcas) da distribuição. O problema é que, neste caso, a substituição do fornecedor de uma categoria/produto por parte da distribuição passa a não ser detectável por parte dos clientes, desde que o produto mantenha a qualidade inicial, o que fragiliza claramente a capacidade negocial do fornecedor. Para além disso, nesta opção há um risco claro de dependência excessiva de um conjunto muito pequeno de clientes, com riscos evidentes para o negócio.

Quando se opta por fornecer a marca da distribuição é necessário pensar em estratégias que protejam a posição do fornecedor, ou seja, procurar criar condições para aumentar o peso como fornecedor numa determinada categoria. No limite, é possível criar barreiras para a entrada de outros fornecedores mesmo sem marca, o que nos leva directamente aos vectores possíveis da estratégia de qualquer empresa: **preço, produto** ou **serviço**. As barreiras a criar podem, assim, ser de origem diversa, podendo estar relacionadas com o produto (qualidade, diferenciação, variedades, ...), o serviço (entregas, resposta comercial e tecnológica, ...) ou o preço (baixo!), sendo que esta última é sempre a condição mais frágil.

A aposta numa marca no sector hortofrutícola depende sempre de um conjunto de factores e de oportunidades que devem ser avaliadas caso-a-caso. Apesar da previsível subida de quota das marcas da distribuição, do “apertar do cinto” por parte dos consumidores nacionais e do previsível aumento de preços, haverá sempre um conjunto de oportunidades para os operadores que tenham a capacidade de perceber o mercado e tomar as decisões correctas. Particularmente nos produtos inovadores e/ou que apresentem um grau de diferenciação elevado, existe abertura para a introdução de novas marcas. Mas o mais importante, nestes casos, não é o “se”, é o “como”. A aposta numa marca tem que ser feita de forma estruturada, consistente e sustentável, caso contrário é preferível concentrar a aposta no produto, no serviço, ou no preço, e deixar a margem da marca para “quem sabe do negócio”. •