

■ MERCADO DE BENS DE GRANDE CONSUMO ALIMENTARES – DESDE O AGRICULTOR AO RETALHO

O estado da arte no sector alimentar

Os agentes que actuam no mercado de bens de grande consumo alimentares, desde o agricultor até ao retalho, terão que estar especialmente atentos a meia dúzia de mudanças que se avizinhiam e que irão transformar, a prazo, um sector não muito dado (pelo menos no passado) a alterações drásticas. Esta é a mensagem de um importante estudo levado a efeito pela Cap Gemini Ernst & Young a nível internacional.

1. Um cliente mais exigente – É hoje possível identificar e quantificar pelo menos oito segmentos de consumidores alimentares, que variam desde os «Bio fãs» ou «Price Oriented» até aos «cozinheiros de fim-de-semana» ou «amantes da cozinha». Cada um deles terá necessidades naturalmente distintas que exigem ofertas distintas, mas sempre dentro de um (aparentemente) inevitável contexto de globalização (mais sortido) com personalização (mais formatos). Por outro lado, o consumidor pretenderá cada vez mais uma oferta que ultrapasse o tradicional conceito de produto/preço. Assim, atributos como o Acesso (que inclui estacionamento, período de atendimento ou a facilidade de circulação nas lojas), Experiência (que inclui a cortesia e disponibilidade dos empregados, as áreas de lazer ou a limpeza das lojas) e Serviço (que inclui a facilidade de devolução ou a entrega ao domicílio), devem ser tão bem projectados e desenvolvidos como qualquer inovação de produto. Ser excelente num destes atributos pode ser, aliás, uma forma de o retalho criar uma marca de insignia, com uma proposta de valor específica. No que diz respeito à fase da cadeia de valor que o consumidor privilegia no momento do consumo, os agentes terão que estar cada vez mais atentos ao forte crescimento do pronto a comer. Com efeito, a redução em 44% no tempo gasto na preparação da refeição principal, passando de 36 minutos em 1989, para apenas 23 minutos em 2000, reflecte esta crescente procura de alimentos já confeccionados. A este propósito veja-se o êxito internacional da Cadeia «Prêt-a-Manger», que por acaso é detida pela MacDonald's... Todos sabemos o quão interessante em termos de margens é estar o mais a jusante possível na cadeia de valor (veja-se a este respeito a figura anexa, que ilustra o exemplo do mercado das panquecas).

2. Fusões e aquisições e crescente poder das marcas – A médio prazo, a necessidade de diluir custos administrativos (benefício tipicamente obtido pelos produtores) ou custos com aprovisionamentos (benefício tipicamente obtido pelos dis-

tribuidores), conduzirá a novas vagas de fusões e aquisições, fazendo com que haja apenas 4 a 5 distribuidores e 20 a 25 produtores a operar a uma escala global. Por outro lado, em virtude das maiores barreiras à entrada para criação de uma marca (vejam-se hoje os factores de distração catapultados pelos «média», comparado com o que acontecia no tempo em que apareceu a Coca Cola), haverá a tendência para que os proprietários destas últimas alarguem o conjunto de produtos e sub-marcas que comercializam sob o seu «umbrella» (a Mars entrou nos gelados e nas bebidas). Então e o que acontecerá às marcas da Distribuição? Estas terão o seu espaço, sempre que verifiquem os seguintes factores: i) os produtos que as ostentam são frescos ou semi-frescos; ii) ... são ori-



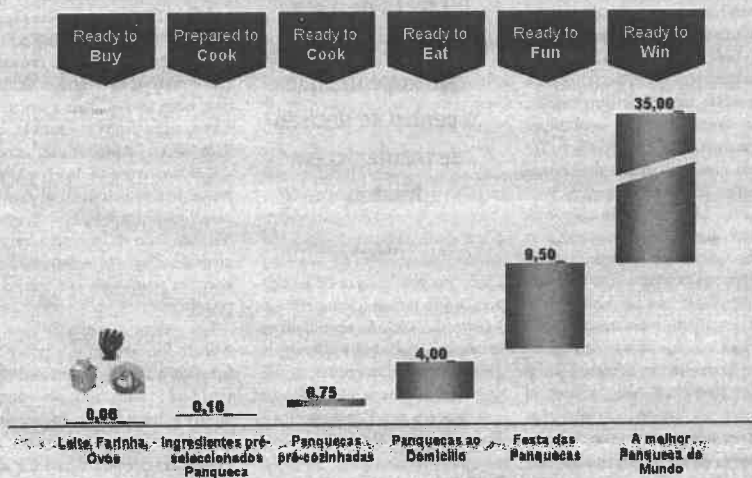
importante olhar para as vantagens competitivas de vários «players»: a eficácia de custos da maior parte dos retalhistas, a excelência de serviço de algumas empresas de «catering», a inigualável hospitalidade de alguns restaurantes, conjugadas com a imbatível gama de produtos de algumas lojas de especialidade! Perguntará agora o leitor – então e a Internet? Bom, a Internet evoluirá lentamente (reforçando, assim, a necessidade da excelência de serviço ao nível dos pontos de venda): a «quota de mercado» não deverá ultrapassar os 5% durante os próximos 7 a 10 anos... No extremo oposto interrogar-se-ão os fãs do comércio tradicional – o que acontecerá com as pequenas lojas de bairro? Isso dependerá da sua capacidade de manutenção de um elevado rácio conveni-

reduzida minoria de consumidores consegue identificar qual a sua insignia preferida. O que é que falta? Marca! E para haver marca o que é que tem que haver? Proposta de Valor! E para haver proposta de valor o que é que tem que haver? Diferenciação! E para haver diferenciação o que é que tem que haver? Provavelmente algo diferente daquilo que todos dão... Provavelmente algo diferente do preço! Contudo, atenção... Eu não estou a dizer que o preço não seja importante. O que eu estou a dizer é que o preço é (a maior parte das vezes) uma condição necessária. O que não é de certeza é uma condição suficiente.

5. Maior cooperação ao longo da Cadeia de Valor – Aqui o assunto é simples: há oito mil milhões de euros de poupanças para explorar até 2010, através do incremento da cooperação ao longo da cadeia de valor. Trata-se de um «win-win game». O que fazer? O leitor já estará farto de saber: standardização da informação (sistemas de informação e «webização») e logística (garrafas, «paletes», etc.) que assegure a inter-conectividade entre operadores; incremento das actividades de CRM partilhadas; continuação do «outsourcing» de actividades não «core» (as empresas de logística agradecem); opção por produção virtual, quando for caso disso; selecção de parceiros preferenciais...

Maior orientação dos produtores para o consumidor e retalho – Finalmente as recomendações para os agentes mais a montante. Em primeiro lugar o agricultor. Aqui dois conselhos: desenvolvimento de marca (exemplo: denominação de origem) e orientação para a procura (tal como no século passado aconteceu a viragem dos industriais de orientação para a produção para orientação para o mercado). Quanto aos produtores, também alguns conselhos a finalizar: inovação constante do produto, por forma a minimizar a importância das marcas da distribuição; construção de relações de longo prazo com os consumidores e com a Distribuição; substituir o papel do retalho quando tal se afigure como uma oportunidade, através de máquinas de «vending», lojas de fábrica, serviços de «catering» e internet; trabalhar directamente com os departamentos de «marketing» da Distribuição, canalizando parte dos seus investimentos publicitários para promoções no ponto de venda; concentrarem-se naquilo que sabem fazer melhor: se for marca, até eventualmente poderão subcontratar a produção, se for produção, até eventualmente poderão ajudar a desenvolver algumas marcas de distribuição.

Como acrescentar valor no mercado das Panquecas (preço das Panquecas)



O «hard discount» deverá ceder terreno ao «Value for Money», onde bons produtos serão comercializados a preços competitivos.

count» deverá ceder terreno ao «Value for Money», onde bons produtos serão comercializados a preços competitivos. Finalmente, as lojas de conveniência apostarão cada vez mais no pronto-a-comer, competindo directamente com alguns formatos de restauração. Por outro lado, a crescente importância do pronto a comer fará com que seja

cia/preço face à distribuição moderna e do nível de contenção de custos fixos que se consiga atingir.

4. Novos posicionamentos para o Retalho, na Cadeia de Valor – A Distribuição Moderna, habitualmente mais dada a questões de preço, vai ter que se orientar para a superação de uma série de novos desafios: a conquista da fidelidade dos consumidores, através do recurso aos já mencionados atributos que complementam a oferta tradicional – acesso, experiência e serviço; o desenvolvimento das suas funções de suporte críticas como sejam os recursos humanos e os sistemas de informação, por forma a conseguir implementar a proposta de valor escolhida; um conhecimento detalhado do consumidor e um posicionamento como «agência de qualidade» dos seus cliente, face aos produtores; etc. A este propósito continuam referir que apenas uma muito

Alexandra Machado*

UMA MAIOR cooperação ao longo da cadeia de valor no sector alimentar europeu poderá resultar em poupanças de oito mil milhões de euros até 2010, concluiu um estudo da Cap Gemini Ernst & Young, que será divulgado no decorrer desta semana. O mesmo raciocínio pode ser feito para os Estados Unidos da América (EUA) com poupanças de sete mil milhões de dólares. Paulo Morgado, vice-presidente da subsidiária portuguesa, explicou ao Diário Económico que há vários campos de actuação para conseguir esta poupança: nomeadamente por via da maior cooperação da cadeia de valor. Desde o sector primário – agricultura – até ao consumidor final pode-se estruturar novas formas de cooperação que podem passar pela standardização logística, ao nível por exemplo das garrafas ou paletes, pela standardização da informação (sistemas de informação e troca de informações), pela continuação do 'outsourcing' de actividade fora do 'core business', incremento das actividades de CRM (Consumer Relationship Management) – que permite uma maior ligação com o consumidor final possibilitando ao produtor/distribuidor ser mais assertivo naquilo que desmembra para o consumidor e possibilitando o desenvolvimento de produtos com um ciclo de vida mais longo. Mas a cooperação pode, ainda, passar pela selecção de parceiros preferenciais, não se olhando apenas



Paulo Morgado, vice-presidente da Cap Gemini Ernst & Young

«O que o retalho quer, nos bens alimentares, é tornar-se o dono da cadeia de valor»

têm sido resolvidos os focos de potencial conflito. Para Isabel Sarmento, secretária-geral da Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares (FIPA), há uma relação de desigualdade muito grande. «A distribuição tem um grau de concentração superior ao de outros países e é preciso uma autoridade de concorrência que

impeça posições dominantes», afirma a responsável. **Concentração maior** Nos últimos tempos, temos vindo a assistir a vários processos de concentração quer na indústria quer na distribuição. Mas a Cap Gemini Ernst & Young acredita que esse processo irá continuar, aumentando o predo-

Principais tendências da indústria de bens alimentares
Maior proximidade do consumidor, face às suas crescentes exigências e grau de sofisticado
Continuação dos movimentos de concentração no sector e aumento do poder das grandes marcas
Transformação do actual formato das lojas
Maior cooperação ao longo da cadeia de valor
Retalho deverá procurar um novo posicionamento na cadeia de valor e proximidade do retalho e do consumidor
Fonte: Cap Gemini Ernst & Young

Cada vez é mais difícil lançar marcas

HOJE É CADA vez mais difícil introduzir uma marca no mercado, devido ao grau de notoriedade conseguido pelas marcas líderes. A CGE&Y conclui, pois, que haverá 20 a 25 marcas globais, líderes em mais de 100 países; 250 marcas internacionais, com liderança em mais de cinco países e 2.500 marcas internacionais, líderes em 1 a 5 países. Esta tendência surge em simultâneo com uma crítica feita aos fornecedores de hoje não surgirem no mercado produtos verdadeiramente inovadores. Para Isabel Sarmento, secretária-geral da FIPA, «as indústrias com marcas reconhecidas têm uma posição fortalecida. A indústria portuguesa tem dificuldade e deveria haver uma maior articulação entre entidades de investigação e a indústria», Paulo Morgado deixa, por outro lado, um conselho para o lançamento de marcas: «ganham escala e visibilidade através de associações vantajosas para ambas as partes com a distribuição. Por outro lado, terem marcas 'umbrella' que funcionem como dadores de notoriedade. As marcas 'umbrella' e as marcas próprias podem ser uma forma de se entrar no mercado nacional». ■

as marcas 'premium' ou as marcas A têm é muito complicado, por isso, essas marcas tenderão - e também por causa dos movimentos de concentração - a dominar cada vez mais o mercado. O que não quer dizer que marcas locais não continuem a existir com sucesso», destaca Paulo Morgado. Do mesmo modo que as marcas pro-

dutores terem um grau de inovação constante do produto que minimize o impacto das marcas próprias na distribuição e o crescente poder desigual dos retalhistas. Para conseguir esse nível de inovação constante, o produtor tem de conhecer cada vez melhor o consumidor, que, como se disse, se tornou mais exigente e mais segmentado. Isso, segundo Paulo Morgado, consegue-se «através de sistemas de informação e em conjunto com o distribuidor». Nesta óptica, o produtor tem, também, de definir estratégias promocionais em conjunto com os distribuidores, apostando nas acções do ponto de venda que, segundo Paulo Morgado, são impacter para o consumidor.

Dai que se diga, hoje, há- vet dois dilemas para o produtor: o dilema da marca de distribuição, ou seja, decidir focalizar-se unicamente nas suas marcas ou produzir também marcas para a distribuição; e o dilema do marketing versus promoção, ou seja, o produtor deve concentrar-se nos processos produtivos ou concentrar-se no marketing e vendas, na investigação e desenvolvimento, optando pelo «outsourcing» da produção. «Neste último caso, as duas funções podem estar juntas, mas não acreditamos que toda a gente consiga fazer tudo bem ao mesmo tempo». Por isso, Paulo Morgado prognostica uma atomização ainda maior da cadeia de valor. ■

Desafios para a produção

Do lado da produção, tornou-se imperativo para os

*com Gilda Sousa emachado@economica.iii.pt