

DPP Scanning Docs

DOMÍNIO CRESCENTE DE MARCAS BRANCAS (E MARCAS PRÓPRIAS) NA INDÚSTRIA DA GRANDE DISTRIBUIÇÃO (CADEIAS DE SUPERMERCADOS)_SD54*

Scanners: Sílvia Costa (ssilviacostagmail.com) / Rita Silva (ritacarolo@gmail.com)

Reviewers: Susana Escária (susana.escaria@dpp.ptl)

* Este trabalho foi elaborado no âmbito do Projecto Análise de Tendências Internacionais coordenado pelo DPP e integrado na plataforma *Business Intelligence Unit* da AICEP.

Sílvia Costa e Rita Silva, estagiários Inov Contacto, colaboraram com o DPP no âmbito do referido projecto.

Sílvia Costa é licenciada em Comunicação Empresarial e fez o seu estágio em Espanha e Rita Silva é licenciada em Gestão de Empresas e fez o seu estágio em Moçambique.

English Summary:

DOMAIN OF GENERIC BRANDS IN PRODUCTION, DISTRIBUTION AND COMMERCIALIZATION IN SUPERMARKET CHAINS_SD54 –

The launch of products under the supermarket chains has transformed to such a point that generic brands have become the supermarket's own and will soon be perceived by consumers as being just as authentic as any other brand name in the industry. These brand names function as a fundamental competition strategy for retailers, being both a means of differentiation from the competition and a way to reinforce customer fidelization to the supermarket chain. The choice between the supermarket's own brand and the leading market brand comes after that.

Os "DPP Scanning docs" são parte integrante do projecto "Horizon Scanning DPP".

Estes documentos organizam, categorizam e analisam forças de mudança (tendências pesadas, tendências, incertezas, sinais fracos e wild cards) de acordo com a seguinte taxonomia: Ambiente; Ciência e Tecnologia; Economia; Empresas; Energia; Geopolítica; Política; Saúde; Sectores de Actividade; Sociedade e Estilos de Vida; Território.

O projecto "Horizon Scanning DPP" é um processo sistemático de identificação, categorização e selecção de informação alertando para tendências, potenciais mudanças de paradigma, disrupções e temas emergentes que possam ser úteis para diferentes tipos de objectivos, aplicações e utilizadores/decisores, encorajando-os a antecipar e compreender melhor o ambiente externo e a forma como o mesmo interage e influencia as respectivas políticas e decisões estratégicas.

Coordenação do projecto "Horizon Scanning DPP": Paulo Soeiro de Carvalho (paulo@dpp.pt) e António Alvarenga (antonio@dpp.pt).

1. **Categoria:** Tendência
2. **Data:** Junho de 2010
3. **Tema: Sectores de Actividade/** Sub-tema: Retalho
4. **Descrição:**

Marcas brancas, ou marcas da distribuição (referidas como MDD) são identificadores de produtos que têm o nome do estabelecimento em que estão disponíveis, ou inclusive uma “nova” marca que pode ser estendida a grandes categorias de produtos. **(a)**

Os formatos das embalagens são similares aos produtos de marca reconhecida e não têm indicação de fabricante ou produtor (a direcção e contacto de apoio ao consumidor costuma ser a morada da sede da cadeia de supermercados). Porém, a sua principal característica é o seu preço muito inferior aos produtos das marcas líderes devido ao modelo de negócio intrínseco **(b)**.

Todavia, estes produtos estão a adquirir uma identidade que ultrapassa o conceito de preço reduzido. Se inicialmente eram considerados produtos de qualidade inferior que serviam para escoar stocks e eram, fundamentalmente, dirigidos ao segmento de clientes com rendimentos mais baixos, poderá afirmar-se que ao longo dos últimos anos sofreram um reposicionamento. Actualmente têm um nome, uma imagem distinta e comunicam qualidade e proximidade, além terem uma oferta adaptada às exigências dos consumidores, pontos-chave que representam o forte investimento na principal aposta do canal do retalho. Os factores que motivam este investimento são, por um lado, a rentabilidade que estes produtos geram pelo sucesso de vendas, e por outro lado, o potencial valor distintivo face às restantes cadeias de hipermercados com as quais competem **(c)**.

Resultado da aposta feita nas MDD, nos contratos que estabelece com as empresas fabricantes, a grande distribuição garante parâmetros qualitativos muitíssimo elevados ao nível do processo produtivo comprovados por vários testes: desde a qualidade da matéria-prima, à segurança alimentar, à comparação com produtos líderes de mercado e ainda à aprovação dos produtos por painéis de consumidores. Após o seu lançamento, as empresas fabricantes, fornecedoras dos produtos brancos, estão ainda sujeitas a avaliações periódicas para que estes produtos não diminuam o seu nível de qualidade, já que uma perda de qualidade poderia afectar a “imagem de marca” destas MDD (que incluem um portfolio de centenas de produtos) **(d)**, nos quais se inclui produtos inovadores para além da marca *standard* **(e)**.

Tal como acontece com as marcas de maior consumo, a indústria da distribuição acreditará que não importa o local onde são fabricados os produtos MDD, mas antes o valor acrescentado (nomeadamente a qualidade e preço) que estes produtos representam. **(f)**.

Por conseguinte, para o mercado, o grande segredo das MDD está na sua produção. No entanto, o seu anonimato é a chave que suporta este modelo, uma vez que se tratam (normalmente) de grandes produtores que aproveitam a sua elevada capacidade de produção para fornecer, não só a sua marca (marca reconhecida), mas também a marca do distribuidor. Também poderão ser pequenas e médias empresas produtoras, que se especializam na fabricação de apenas um tipo de produto que se destina a ser comercializado, preferencialmente, como marca própria **(d)**.

No entanto, as grandes empresas de produção correm um risco assumido a partir do momento em que os seus clientes se tornam simultaneamente seus concorrentes, ameaçando um dos seus activos mais importantes - a sua marca. Isto porque vão colocar, ao lado do seu produto nas prateleiras dos hipermercados, outro produto de qualidade semelhante mas com um preço muito reduzido, levando a que as vendas do produto MDD aumentem significativamente. Logicamente esta situação originará que a margem de lucro da sua marca se reduza, já que o número de consumidores tenderá a manter-se. Mas, este negócio traz-lhes benefícios, uma vez que o mesmo se baseia na celebração de “*acordos de consumos mínimos com o distribuidor, permitindo ao fornecedor escoar os seus produtos de uma forma regular, com custos de stocagem e de distribuição mais baixos, e de não ter gastos na promoção e marketing de uma marca que não lhe pertence*” **(d)** (e que tendo a produção vendida, não precisa de a promover).

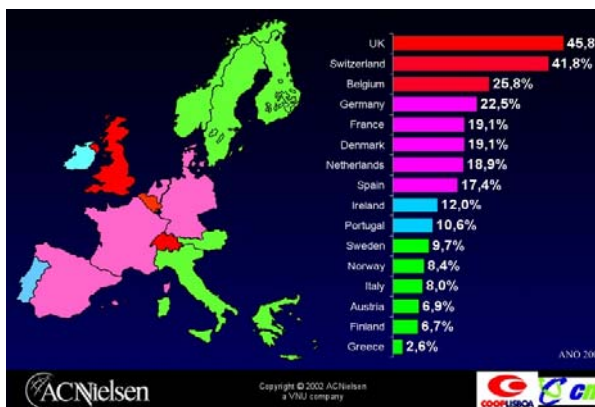
O anonimato não representa, à partida, um impedimento ao desenvolvimento da produção de MDD's constituindo uma boa oportunidade de negócio, especialmente para as pequenas empresas industriais, as quais podem marcar presença nas feiras profissionais deste segmento, como a "Feira MDD" que decorre em França desde 2001 (g).

Consequentemente, o segmento mais afectado pelas MDD é o dos grandes fabricantes que não produzem produtos à margem das suas marcas. São os líderes de mercado, aqueles que têm uma quota de mercado significativa e que se deparam diariamente com complicadas negociações com a grande distribuição, que lhes reduz o espaço de prateleira nos grandes supermercados, pressiona os preços de compra e, nalguns casos, cancela contratos de distribuição nas lojas das suas cadeias (h).

Contudo, o modelo das MDD só funciona quando existe concorrência da marca líder que fixa um preço (superior), abaixo do qual o distribuidor pode operar (i).

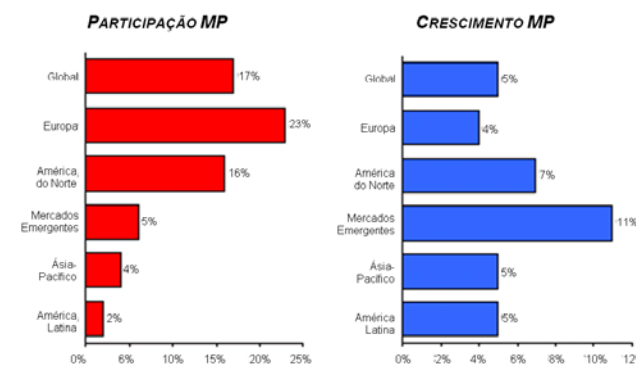
Em 2000, o peso das marcas brancas na Europa era particularmente significativo no Reino Unido e na Suíça, representando mais de 41% do total do mercado, ocupando Portugal a décima posição entre os dezasseis maiores consumidores de marcas brancas, representando 10,6% do total do mercado (figura 1). Em 2005, a Europa era a macro-região onde as marcas brancas apresentavam a maior penetração no mercado (23%), o ritmo global de crescimento das marcas brancas no mundo era de cerca 5%, em boa parte motivado pela evolução francamente favorável das marcas brancas nos países emergentes (11%) e na América do Norte (7%), como se observa na figura 2.

Fig. 1 – Peso das Marcas Brancas na Europa



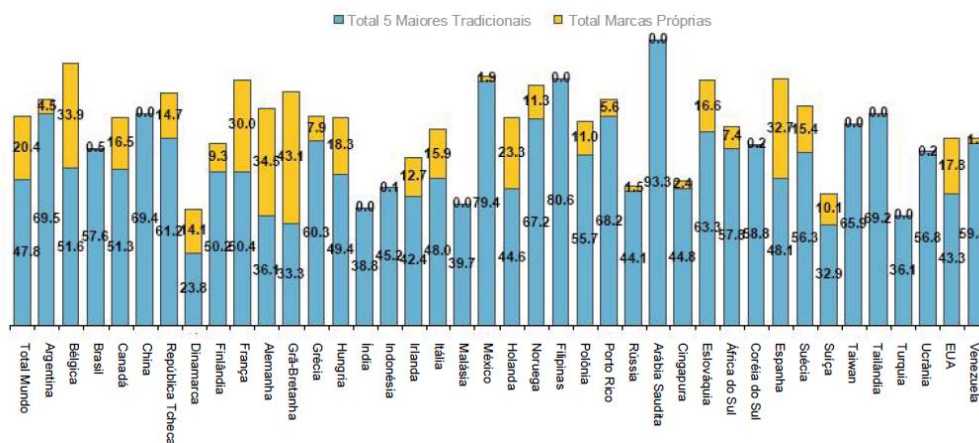
Fonte: Elaborado com base em AC Nielsen, 2000 (j)

Fig.2 – Distribuição por Região e Taxa de Crescimento de Marcas Próprias (Base: vendas em valor)



Fonte: Elaborado com base em AC Nielsen, 2005 (j)

Figura 3 – Participação das 5 maiores Marcas Tradicionais vs. Participação de Marcas Próprias por mercado (%)



Fonte: Elaborado com base em AC Nielsen, 2008 (k)

Em 2008, a penetração das marcas próprias já representava cerca de 20,4% do total mundial face a 47,8% das cinco maiores marcas tradicionais, sendo esta penetração particularmente significativa na Bélgica (33,9%), na Alemanha (34,5%), no Reino Unido (43,1%), Espanha (32,7%) e EUA (17,8%) (figura 3), confirmando o aumento de importância das marcas brancas desde 2000 e, especialmente, na Europa.

5. **Palavras-chave:** MDD, marca, marca branca, marca própria, marca da distribuição, marca do fabricante, marca líder, private label, indústria, cadeia de distribuição, retalho, comércio moderno, comércio tradicional, hipermercado, supermercado, concorrência, preço, qualidade, inovação, marketing, promoção, sector de actividade

6. **Indicadores de alerta:**

- Aumento de número de produtos de Marca da Distribuição nos hipermercados;
- Saída de produtos de Marcas Líderes dos hipermercados;
- Publicidade de marcas líderes exclusivas para diferenciação dos produtos MDD com a referência que não fabrica “para outras marcas”;
- Campanhas de comunicação “agressivas” pela parte das cadeias de distribuição, promovendo produtos MDD.

7. **Impactos potenciais:**

As **vantagens** que mais se destacam em termos estratégicos incluem: o estreitamento da relação com a distribuição, garantindo espaço e posição de destaque nos seus produtos de marca reconhecida, além de garantir a sua venda nestes estabelecimentos.

Para a indústria transformadora, os **impactos negativos** da concorrência de produtos MDD são de várias ordens como: (1) as perdas de lucros pela redução do preço dos seus produtos ou pela retirada de referências de marca da indústria devido a um conflito de interesses entre as cadeias de distribuição e a grande indústria (**l**); (2) o risco de desemprego dentro dos departamentos de marketing e comunicação das empresas e nas agências de comunicação devido à diminuição de *players* no mercado poderá aumentar num contexto de grande desenvolvimento das marcas brancas, com a consequente desaceleração do mercado publicitário (este risco de desemprego poder-se-á estender às fábricas produtoras das marcas líderes (**m**), (**n**), (**o**)); (3) a diminuição do salário médio, já que as empresas que produzem para as cadeias de distribuição pagam salários inferiores aos da grande indústria (**p**), (**q**); (4) a excessiva dependência da indústria perante as cadeias de distribuição (que poderão ditar o insucesso das empresas a partir do momento em que decidirem anular contratos de distribuição dos produtos produzidos por estas empresas) (**n**) e (5) o encerramento de pequenas e médias empresas produtoras que não têm capacidade para baixar os preços para competir com as MDD devido à sua fraca capacidade de produção e custos (**r**).

No entanto, a forte concorrência também tem **impactos positivos** como: (1) a promoção da inovação de forma a diferenciar e a destacar a oferta perante os consumidores, embora haja quem defenda que os mercados onde a MDD tem maior quota de mercado são aqueles onde existe menor quociente de inovação, e que são as marcas líderes que continuam a ser quem mais aposta em inovação (**s**) e (2) as MDD vêm reforçar a imagem das cadeias da grande distribuição, que devido à concorrência entre insígnias desenvolvem esforços de constante optimização (**e**).

Na **perspectiva do consumidor**, este fenómeno origina um conflito entre marcas líderes vs MDD's. Isto porque se, por um lado, é beneficiado pela diminuição de preços devido ao aumento da concorrência, por outro lado assiste à saída das grandes superfícies de alguns produtos a que está fidelizado (e que não pretende substituir), o que lhe causa frustração. Contudo, maioritariamente, os consumidores são bastante receptivos aos produtos MDD, já que vêm que a oferta é cada vez mais diferenciada (**t**).

Apesar disso, as MDD's continuam a contribuir muito menos para o desenvolvimento económico do País do que as marcas de fabricante. Em Espanha, por exemplo, as marcas de fabricante contribuíam 14 vezes mais para a economia espanhola que as MDD: representando, em 2009, 7% do PIB, realizaram 89% do investimento em investigação e desenvolvimento no grande consumo, e geraram 5% do emprego do País **(t)**.

Em **Portugal**, o impacto do domínio das MDD's é semelhante à tendência que se tem vindo a verificar nos restantes mercados: (1) aumento do índice de Inovação, tanto pela distribuição com as MDD's, como pelas marcas dos fabricantes que se querem diferenciar e obter mais-valias **(t)**; (2) diminuição de postos de trabalho nas áreas de marketing e comunicação (o esforço de divulgação é unificado na grande distribuição); (3) criação de postos de trabalho por parte dos grupos da grande distribuição **(w)**; (3) perda de rentabilidade das empresas detentoras de marcas de fabricante perante a incapacidade de competir com as MDD's (não têm a capacidade de baixarem os preços ao nível dos produtos MDD devido à elevada carga de custos imposta pelos grupos da Grande Distribuição) **(x)**; e (4) tendência do retalhista se transformar, também, em produtor **(a)**.

8. Exposição à Força de Mudança:

As MDD's serão vulneráveis a partir do momento em que deixem de ser aceites pelos consumidores. **(k)**. Poder-se-á dar o desaparecimento de alguns produtos MDD, porém, a própria MDD como representante de uma categoria completa de produtos não desaparecerá. Expostos a esta força de mudança estão também as marcas de fabricante, que se deparam com os seus espaços nas prateleiras a diminuir **(x)**.

A indústria publicitária também está directamente exposta a esta tendência já que os investimentos das marcas dos fabricantes tendem ser reduzidos, os anúncios reciclados, e a grande distribuição aposta fortemente em publicidade, mas não o equivalente ao que as marcas dos fabricantes fizeram outrora. **(y)**

9. Drivers e Inibidores:

- Situação de crise económica que leva os consumidores a optar por produtos mais baratos (*driver*)
- Políticas comunicacionais da parte das cadeias de distribuição que excedem a questão do preço (apesar de este ser o seu atributo fundamental) e que apostam na questão da proximidade e qualidade dos seus produtos (*driver*)
- Forte presença das marcas líderes em termos publicitários criando o efeito “*top of mind*” nos consumidores (inibidor)
- Fidelização aos produtos das marcas da indústria, que por via de um histórico de acções publicitárias e linhas de comunicação variadas, representam mais que o produto: representam estados de espírito, estilos de vida, emoções, valores acrescidos ao produto final. Valores esses que inspiram a sociedade e que alimentam as suas necessidades de evasão e identificação, e que por isso não poderão ser substituídos por produtos MDD **(y)**, **(aa)** (inibidor).

10. Principais Actores / Stakeholders:

As MDD's são operacionalizadas por dois tipos de entidades. Por um lado, os fornecedores das cadeias da grande distribuição: empresas produtoras cujo *core business* consiste na venda de produtos ao canal de distribuição (ou inclusive empresas que produzem também marcas de fabricante); e empresas que actuam em sistema *front-office*, as cadeias de retalho: supermercados e hipermercados.

O quadro seguinte representa a quota de produtos MDD nas principais cadeias de hipermercados presentes em Portugal. Os dados são do 1º semestre de 2009 e são comparadas com o seu período

homólogo. Como é possível verificar, existe um aumento generalizado de produtos MDD no portfólio dos principais hipermercados em Portugal, representando, em 2009, um terço da oferta aos consumidores. De referir que os supermercados de tipo *Discount* detêm tipologias e modelos de negócio distintos, sendo a quota de produtos MDD's no seu portfolio muito superior às restantes cadeias. No entanto, estão a enveredar por um processo oposto, angariando cada vez mais marcas líderes para as suas lojas**(bb)**.

Quadro 1 – Quotas percentuais de Produtos MDD nos maiores grupos de Retalho em Portugal

Insígnias	Grupo	% MDD's	Diferencial 1º semestre 2008
E. Leclerc	E. Leclerc	15.3%	+ 6.0 %
Modelo	Sonae	31.6 %	+ 6.4 %
Continente	Sonae	28.8 %	+4.8 %
Pingo Doce	Jerónimo Martins	46.0 %	+ 1.6 %
Feira Nova	Jerónimo Martins	31.5 %	+ 1.3 %
Jumbo e Pão de Açúcar	Auchan	22.3 %	+ 0.1 %
Intermarché	Os Mosqueteiros	20.7 %	- 0.8 %
MiniPreço *	Carrefour	51.9 %	+ 2.9 %
Lidl *	Lidl	68.5 %	- 2.0 %
* Supermercados de tipo <i>Discount</i>			

Fonte: Elaborado com base em Centromarca 2009 **(bb)**

Em 2005, os dez maiores mercados de MDD (ou Marca Própria – MP) constam do quadro 2.

Quadro 2 -Os 10 Maiores Mercados de Marcas Próprias Segundo Ganho de Pontos Percentuais de Participação

	PAÍS	REGIÃO	CRESC. MP	CRESC. TRAD.	GANHO P.P. PART. – MP.
1	Espanha	Europa	16%	6%	1,8
2	Eslováquia	Mercados Emergentes	14%	-6%	1,6
3	Holanda	Europa	8%	-2%	1,6
4	Finlândia	Europa	16%	-3%	1,5
5	Suécia	Europa	10%	-2%	1,4
6	França	Europa	3%	-2%	1,0
7	Alemanha	Europa	3%	-2%	1,0
8	Croácia	Mercados Emergentes	77%	0%	0,8
9	Hungria	Mercados Emergentes	15%	5%	0,8
10	Noruega	Europa	14%	1%	0,8

Fonte: Elaborado com base em AC Nielsen, 2005 **(j)**

Quadro 3 - Participação em Valor de Marcas Próprias por País em 2005

	PAÍS	REGIÃO	PART. MP	PAÍS	REGIÃO	PART. MP
1	Suíça	Europa	45%	Noruega	Europa	8%
2	Alemanha	Europa	30%	Irlanda	Europa	7%
3	Reino Unido	Europa	28%	República Tcheca	Mercados Emergentes	7%
4	Espanha	Europa	26%	Hong Kong	Ásia-Pacífico	4%
5	Bélgica	Europa	25%	Brasil	América Latina	4%
6	França	Europa	24%	Grécia	Europa	4%
7	Holanda	Europa	22%	África do Sul	Mercados Emergentes	4%
8	Canadá	América do Norte	19%	Porto Rico	América Latina	4%
9	Dinamarca	Europa	17%	Japão	Ásia-Pacífico	4%
10	Estados Unidos	América do Norte	16%	Israel	Europa	3%
11	Suécia	Europa	14%	Cingapura	Ásia-Pacífico	3%
12	Áustria	Europa	14%	Chile	América Latina	3%
13	Nova Zelândia	Ásia-Pacífico	12%	Argentina	América Latina	3%
14	Itália	Europa	11%	Colômbia	América Latina	2%
15	Portugal	Europa	11%	Croácia	Mercados Emergentes	2%
16	Hungria	Mercados Emergentes	10%	Tailândia	Ásia-Pacífico	1%
17	Eslováquia	Mercados Emergentes	10%	México	América Latina	1%
18	Finlândia	Europa	10%	Coréia do Sul	Ásia-Pacífico	1%
19	Austrália	Ásia-Pacífico	9%	Filipinas	Ásia-Pacífico	<0,5%

Fonte: Elaborado com base em AC Nielsen, 2005 (j)

11. Horizonte temporal: se tivermos como referência o mercado português, esta tendência começou a revelar-se na década de 90 com maior intensidade. Quanto ao domínio das MDD relativamente às marcas da indústria, estimamos que este fenómeno ocorra num prazo de 5 anos (2015).

12. Probabilidade: Alta / muito alta, uma vez que não está prevista uma interrupção desta tendência. Porém não se antevê que a quota das MDD alcance mais do que os 2/3 do mercado devido à força que as marcas do fabricante detêm, nomeadamente no que toca à relação fidelização do consumidor à marca.

13. Fontes¹:

(a) Associação Nacional dos Industriais de Laticínios: *“Poderá ser resultado da actual conjuntura económica que atravessamos. Poderá ser também uma tendência de mercado. O que é certo é que a procura de produtos de marca própria cresceu, tal como a oferta. As marcas próprias representam já 15,75 por cento do volume de vendas em Portugal, sendo o objectivo assumido por algumas insígnias atingir 30 por cento até 2012”* – <http://anilact.pt/content/view/1185/96/>; (2)

(b) Lima, Maria João: *“Marcas próprias em alta”*, Meios & Publicidade 24 de Outubro de 2008 – *“o facto de termos uma cadeia de abastecimento mais curta e eficiente e de não termos de fazer face a gastos como a publicidade, entre outros [custos de linear, ou de I+D, p.e.], permite-nos ter produtos mais*

¹ É utilizada a seguinte tipologia para classificar as fontes: marginais ou *fringe* (1); generalistas ou *mainstream* (2); especializadas ou *expert* (3).

baratos que as marcas de referência e sem nunca comprometermos a qualidade e a segurança dos mesmos”, revela a responsável de marca própria do Auchan <http://www.meiosepublicidade.pt/2008/10/24/marcas-proprias-em-alta/>; **(2)**

(c) Sjostrand, Jihan, CEO da AC Nielsen Europa : “Marcas da distribuição crescem e diversificam-se” - “(...) os retalhistas usam as suas marcas próprias para construir e sustentar a imagem de toda a insígnia. As marcas próprias de posicionamento premium são hoje comuns, assim como as que se dirigem às necessidades de consumo específicos, posicionando-se como ‘amigas o ambiente’ ou para ‘estilos de vida saudáveis”, RevisMarket, 30 de Julho de 2007 - <http://rmelectro.com/cgi/destaques?id=201>; **(2)**

(d) Dias, Joaquim, Grupo GCT: “As Marcas Próprias e a sua qualidade”, “Futuramente, as marcas próprias deixarão de ter como referência a marca líder do mercado, passando os grupos de distribuição exigir produtos inovadores e com mais-valias relativamente aos outros todos. Cabe ao consumidor a escolha”, Jornal HiperSuper, 4 de Abril de 2008 - <http://www.hipersuper.pt/2008/04/04/as-marcas-proprias-e-a-sua-qualidade/>; **(2)**

(e) Soares dos Santos, Alexandre, CEO da Jerónimo Martins: “Quota da marca própria não deve ultrapassar os 40” - “Na marca própria a aposta passa por produtos inovadores e não pela simples apresentação de produtos standard”, diz JM” Jornal HiperSuper, 3 de Março de 2010 - <http://www.hipersuper.pt/2010/03/03/%E2%80%9Cquota-da-marca-propria-nao-deve-ultrapassar-os-40%E2%80%9D-diz-jm/>; **(2)**

(f) Frías, Avelina: “Marcas sin denominación de origen “: “no hay una conexión geográfica de donde se fabrican o venden los productos”, Theslogan Magazine, 18 de Março de 2010 - http://www.theslogan.com/es_content/index.php/marcas/9694-marcas-sin-denominacion-de-origen; **(2)**

(g) MEID – AICEP Portugal Global: “Feira MDD”, 6 de Abril de 2010 - <http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7B92F04750-3B34-4C1A-AB60-3E201F664A99%7D>; **(2)**

(h) MarketingDirecto.Com: “SE CONSOLIDA EL REINADO DE LA MARCA BLANCA EN ESPAÑA”, 27 Janeiro 2009 - <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/se-consolida-el-reinado-de-la-marca-blanca-en-espana/>; **(2)**

(i) Kuenne, Congreso de Marketing de Wharton titulado “Conectando con el consumidor en evolución” - “Al racionalizar la estantería todos salen ganando: las tiendas venden, el consumidor tiene opciones y las marcas conquistan un espacio adecuado en ella”, 24/02/2010 - <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1845> **(2)**

(j) AC NIELSEN: “A Força da Marca Própria”, 2000, 2005 - Uma Análise das Tendências de Crescimento ao Redor do Mundo” - www.br.nielsen.com/reports/documents/; **(3)**

(k) AC NIELSEN: “Os produtos mais quentes do mundo: Informações sobre categorias de alimentos & bebidas”, 2008 - <http://br.nielsen.com/reports/reportesejecutivosglobales.shtml>; **(3)**

(l) iprofesional.com: “Marcas líderes quieren un código de buenas prácticas para regular a las “blancas”, Theslogan Magazine, 23 Março 2010 - http://www.theslogan.com/es_content/index.php/marcas/9711-marcas-lideres-quieren-un-codigo-de-buenas-practicas-para-regular-a-las-blancas; **(2)**

(m) MarketingDirecto.Com: “J&J RECORTARÁ 8.000 EMPLEOS PARA COMPETIR CON LAS MARCAS BLANCAS”, 4 de Novembro de 2009 - <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/jj-recortara-8-000-empleos-para-competir-con-las-marcas-blancas/>; **(2)**

(n) EUROPA PRESS: “Fabricantes de marcas líderes bajan precios y retiran referencias para competir con marcas blancas”, 1 Fevereiro 2009 - http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-fabricantes-marcas-lideres-bajan-precios-retiran-referencias-competir-marcas-blancas-20100201125252.html?bo=tb_ch; **(2)**

- (o) EL PAÍS: “*Bimbo, sin corteza - La firma se ha desprendido de cinco de sus doce plantas industriales*”, 31/01/2010 - http://www.elpais.com/articulo/empresas/sectores/Bimbo/corteza/elpepueconeg/20100131elpnegemp_10/Tes; (2)
- (p) MarketingDirecto.Com: “*CCOO PIDE QUE LAS MARCAS BLANCAS INFORMEN SOBRE LO QUE PAGAN A SUS TRABAJADORES*”, 10 de Dezembro de 2009 - <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/ccoo-pide-que-las-marcas-blancas-informen-sobre-lo-que-pagan-a-sus-trabajadores/>; (2)
- (q) MarketingDirecto.Com: “*LAS MARCAS BLANCAS AHORRAN AL CONSUMIDOR LO QUE NO PAGAN A LOS TRABAJADORES*”, 29 Julho de 2009 - <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/las-marcas-blancas-ahorran-al-consumidor-lo-que-no-pagan-a-los-trabajadores/>; (2)
- (r) Jorge, Vitor: “*Produção alimentar espanhola declara ‘guerra’ às MDD*”, Jornal HiperSuper, 17 de Fevereiro de 2009 - <http://www.hipersuper.pt/2009/02/17/producao-alimentar-espanhola-declara-guerra-as-mdd/>; (2)
- (s) Polman, Paul, *Consejero Delegado de Unilever*: “*LAS MARCAS BLANCAS HACEN SUFRIR A LA ECONOMÍA, SEGÚN UNILEVER*”, MarketingDirecto.Com, 31 Julho 2009 - <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/las-marcas-blancas-hacen-sufrir-a-la-economia-segun-unilever/>; (2)
- (t) MarketingNews.es: “*Un estudio anima a las marcas del fabricante a fijarse en el 86% de los consumidores que no son “blanquistas”*”, 07 Abril 2010 - <http://www.marketingnews.es/tendencias/noticia/1047210029005/estudio-anima-marcas-fabricante.1.html>; (2)
- (u) MarketingDirecto.Com: “*Las marcas aportan 14 veces más a la economía española que las marcas blancas*”, 8 abril 2010 - <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/marcas-aportan-economia-espanola-marcas-blancas/>; (2)
- (v) Sónia Peres Pinto: “*Marcas brancas não querem ser “vistas” como cópias*”, Ionline 20 de Janeiro de 2010 - <http://www.ionline.pt/conteudo/42902-marcas-brancas-nao-querem-ser-vistas-como-copias/>; (2)
- (w) Agência Financeira: “*Grupo Auchan vai criar mil postos de trabalho este ano: Investimento total é de 80 milhões de euros*”, 2009-04-06 - <http://www.agenciafinanceira.iol.pt/empresas/iol/1055065-1728.html>; (2)
- (x) Agência Financeira: “*Nós é que pagamos as novas lojas abertas pela distribuição - Marcas querem novo regulador, mas associação não*”, 2009-03-30 - <http://www.agenciafinanceira.iol.pt/economia/iol/1053107-1730.html>; (2)
- (y) Jornal Público: “*Marketing e Publicidade: Estratégias distintas para enfrentar uma época de crise*”, 14.11.08 - http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:lzYomBf-fz0J:www.iscet.pt/site/index.php%3Foption%3Dcom_content%26task%3Dview%26id%3D131%26Itemid%3D104+omnicom+marcas+brancas&cd=2&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt; (2)
- (z) Balsa, Sergio, Editor Ejecutivo de 99%co: “*De la comunicación de producto a la proposición de marca*”, TheSlogan Magazine, 02.03.10 - http://www.theslogan.com/es_content/index.php/marcas/9626-de-la-comunicacion-de-producto-a-la-proposicion-de-marca/; (2)
- (aa) Enrique Rescalvo Bardera, Jefe de Ventas MTG España, colaborador de la revista Economist & Jurist de Grupo Difusión: “*El valor de la marca*”, Microsoft.com, consultado em Junho 2010 - <http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/marca-identificacion.mspix>; (2)
- (bb) Agência Lusa: “*Distribuição: Marcas brancas já valem mais de um terço das vendas em hipermercados*”, Jornal Expresso, Economia, 25 Agosto 2009 - http://www.centromarca.pt/folder/noticia/ficheiro/181_358_Expresso_25-08-09.pdf; (2)

As ideias expressas nesta publicação são da exclusiva responsabilidade dos respectivos autores, não traduzindo qualquer posição oficial do Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais.

DPP - Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais (MAOT)

www.dpp.pt