

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

Marta Isabel dos Santos Brito Patrício

Caso Pedagógico
Mestrado em Gestão

Orientador(a):

Professora Doutora Hélia Gonçalves Pereira, Prof.^a Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Dezembro 2016

Agradecimentos

São várias as pessoas que tenho de agradecer pela ajuda e apoio à elaboração deste caso pedagógico.

Em primeiro lugar, agradeço à Prof^a. Doutora Hélia Pereira, minha orientadora, pela sua disponibilidade e compreensão, essenciais para a conclusão deste projeto.

Ao meu marido, sempre presente com a sua generosidade e interesse.

À Sumol+Compal, que juntamente com os meus chefes Miguel Garcia e Madalena Lynce de Faria se disponibilizaram para partilharem o seu conhecimento sobre o tema.

Aos meus amigos, em especial ao Pedro e à Catarina, que muito me ajudaram e aconselharam ao longo deste período.

Por último, menos intervenientes mas mais importantes, aos meus filhos. Aos já nascidos, que apesar de não compreenderem o processo, foram o meu farol. Ao que está quase a nascer, pelo sentimento de urgência incutido em acabar atempadamente para finalmente me poder dedicar a ele.

A todos, muito obrigada.

Índice

1. Sumário	7
Abstract	
2. Caso	9
2.1. Apresentação do problema	9
2.2. Enquadramento	9
2.2.1. Contexto macro económico em Portugal	9
2.2.2. Mercado de FMCG	11
2.2.3. Mercado de FMCG – Bebidas não alcoólicas	13
2.2.4. Análise competitiva ao segmento de sumos e néctares	16
2.3. Caracterização da Organização – Sumol+Compal	16
2.3.1. Evolução sumária	16
2.3.2. Caracterização da marca Compal	18
2.3.2.1.História da marca	18
2.4. Porquê um rebranding?	19
2.4.1- Performance da marca	19
2.4.2- Concorrência	20
2.4.3- Quotas de mercado – Compal versus concorrência	21
2.4.4- A grande ideia (novo posicionamento)	22
2.4.5- Arquitetura de marca	23
2.4.6- Consumidores	27
2.4.7- Distribuição	29
2.4.8- Preço	31
2.4.9- Comunicação	32
3. Questões	34
4. Anexos	35
5. Nota pedagógica	39
5.1.Público-alvo	39
5.2.Objetivos pedagógicos	39
5.3.Revisão de literatura	39
5.3.1. Estratégia	40
5.3.1.1.Estratégia de liderança em custo	40
5.3.1.2.Estratégia de diferenciação	41

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

5.3.1.3.Estratégia de foco	41
5.3.2. Posicionamento	42
5.3.2.1. Estratégias de posicionamento	43
5.3.2.2.Avaliação de estratégias de posicionamento	45
5.3.3. <i>Branding</i>	45
5.3.3.1.Identidade de marca	46
5.3.3.2. <i>Rebranding</i>	47
5.4.Ferramentas de análise	48
5.5.Plano de animação	49
5.6.Questões de animação	50
5.7.Resolução do caso	50
5.8.Slides de resolução	63
5.9.Ilações a retirar do caso para a Gestão	66
5.10. Bibliografia	68

Índice de gráficos, figuras e tabelas

Gráfico 1. Indicadores de síntese económica (1998-2014)	10
Gráfico 2. Taxa de desemprego em Portugal (2006-2015)	10
Gráfico 3. Indicador quantitativo do consumo privado (1995-2015)	11
Gráfico 4. Evolução em volume dos setores FMCG, moda e combustíveis	12
Gráfico 5. Evolução do mercado de grande consumo	12
Gráfico 6. Análise das áreas de negócio de FMCG	13
Gráfico 7. Evolução mercado bebidas não-alcoólicas em volume (2010-2015)	13
Gráfico 8. Evolução mercado bebidas não-alcoólicas em valor (2010-2015)	14
Gráfico 9. Peso das categorias no total do mercado de bebidas não-alcoólicas em volume (2013-2015)	15
Gráfico 10. Peso das categorias no total do mercado de bebidas não-alcoólicas em valor (2013-2015)	15

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

Gráfico 11. Segmentação categoria de bebidas não-alcoólicas e respetivas taxas de crescimento (2013-2014)	16
Gráfico 12. Evolução volume de negócio Compal sumos e néctares 1992-2013	20
Gráfico 13. Evolução das Quotas de Mercado em valor Compal vs. Concorrência	22
Gráfico 14. Quotas de mercado em volume por marca e por tipologia de loja – canal INA	30
Gráfico 15. Quotas de mercado das insígnias dentro da categoria sumos e néctares	30
Gráfico 16. Distribuição das vagas de comunicação campanhas Compal em 2014	32
Figura 1. Portefólio de marcas Sumol+Compal	18
Figura 2. Triângulo do posicionamento Compal	23
Figura 3. Submarcas Compal até 2013	24
Figura 4. Evolução logotipo Compal	25
Figura 5. Pilares da arquitetura de Compal	25
Figura 6. Submarca Compal Clássico	26
Figura 7. Submarca Compal Vital Equilíbrio	26
Figura 8. Submarca Compal Veggie	26
Figura 9. Indicadores de performance Compal e segmento sumos e néctares no canal INCIM	29
Figura 10. Performance das principais insígnias junto dos consumidores	31
Figura 11. Campanhas veiculadas e respetivos objetivos da marca Compal em 2014	33
Figura 12. Estratégia de meios relativas a campanhas Compal 2014	34
Figura 13. Quadro estratégias genéricas de Porter	40

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

Figura 14. Principais Bases de posicionamento	44
Figura 15. Conceptualização das estratégias de posicionamento	44
Figura 16. Prisma de identidade de marca	47
Tabela 1. Preços médios por litro de Compal versus os principais concorrentes	31
Tabela 2. Preços médios por litro das submarcas Compal	32

Índice de anexos

Anexo 1: Principais categorias de FMCG	35
Anexo 2: Principais concorrentes da categoria de sumos e néctares	36
Anexo 3: Interpretação logotipo Compal	37
Anexo 4: Exemplos comunicação Compal	38

1. Sumário

As marcas próprias evoluíram, deixaram de ser simples produtos, com imagem indiferenciada, apresentando como único benefício o seu baixo preço. Atualmente são marcas trabalhadas por especialistas em marketing, os quais acrescentam e trabalham vetores de qualidade e imagem, capacitando-as de tal forma que hoje disputam lugares de liderança em alguns segmentos de mercado. Desta forma, as marcas de fabricante foram obrigadas a repensar as suas estratégias de abordagem ao mercado. Obrigadas a mergulhar em si próprias, procurando, redefinindo as suas vantagens competitivas e eixos de diferenciação por forma a manterem-se relevantes para o consumidor. Para compreender esta temática e a sua evolução, é necessário começar por fazer um enquadramento à situação económica do país. É perante este cenário negativo que as marcas de fabricante se deparam com as primeiras dificuldades, enquanto as outras encontram terreno fértil para proliferarem. De seguida será feita a caracterização do segmento de bebidas não-alcoólicas com especial incidência na categoria de sumos e néctares e por último a caracterização do consumidor face a toda esta transformação, no seu poder de compra e na alteração de paradigma dos seus hábitos de consumo.

As marcas de distribuição são efetivamente o maior concorrente que as marcas de fabricante encontram nos seus mercados e esta luta será sempre desigual. Com estruturas de custos muito mais pesadas, competir através de esforço promocional e baixo preço poderá, a longo prazo, comprometer a rentabilidade das marcas de fabricante, para além da perda de *brand equity* junto dos consumidores. É esta temática que se pretende abordar neste caso pedagógico, demonstrando que é possível crescer e fortalecer as marcas mesmo em conjeturas difíceis, através de estratégias de diferenciação bem estruturadas, que permitam acrescentar valor às suas propostas e assim ganhar mais relevância junto dos consumidores, levando-os a preferir consumir marcas de fabricante mesmo que isso implique pagar mais.

Palavras-chave: Estratégia de marketing; diferenciação; posicionamento; bebidas.

JEL Classification System: M31 – Marketing; M37 - Advertising

Abstract

Distribution Own Brands (DOB's) evolved greatly, they're no longer simple products, undifferentiated commodities having price as a sole benefit. Today, DOB's are managed by marketing specialists who continuously work on quality and image vectors, offering DOB's capabilities which enables them to seriously challenge leadership in some market segments. Knowing this, manufacturer's brands were obliged to re-think and re-evaluate their strategies approaching the market. They were forced to dive into themselves, searching and redefining their competitive advantages and differentiation axes in a way they can maintain their relevance to the consumers. To understand this issue and its evolution it's important to start by doing an evaluation of the economic situation of the country. It's in this negative scenario that manufacturer's brands met their first difficulties, while others strove on fertile ground. Next a non-alcoholic market segment characterization will be done with particular interest on the juices and nectars category. In the end the consumer characterization will be done having in consideration all the transformations occurred either in the consumer's purchasing power or in consumer's buying/consumption pattern paradigm.

DOB's are effectively the major competitors manufacturers brands will find on the battle ground, and the fight will always be uneven. With considerably more expensive price structures, competing through promotional pricing tactics or simply with a low price tactic will compromise the manufacturer's brands profitability as well as manufacturer's brands brand equity itself. This is the subject of this case study, to demonstrate that it's possible to grow and build brand equity even in difficult times, through well-structured differentiation strategies adding value to the brand, making it more relevant to consumers, convincing them to buy manufacturer's brands even if they have to pay more.

Keywords: Marketing Strategy; Differentiation; Positioning, Beverages

JEL Classification System: M31 – Marketing; M37 - Advertising

2. Caso

2.1 Apresentação do problema

O final da primeira década de 2000 ficará para sempre marcado pela profunda crise socioeconómica em que Portugal mergulhou. Estes anos representaram, também, o período de proliferação das marcas próprias no mercado de *fast moving consumer goods* (FMCG). Cada vez mais sofisticadas, tanto ao nível de imagem como qualidade dos produtos, tornaram as marcas de fabricantes cada vez menos diferenciadas e com cada vez menos atributos relevantes para os consumidores. Perante este cenário, as marcas líderes nas suas categorias viram-se obrigadas a reinventar-se sob pena de perderem relevância.

Na categoria de sumos e néctares, a marca Compal, como líder do seu segmento, tinha a responsabilidade de dar novo folego ao mercado. Continuar a oferecer o que as marcas próprias já ofereciam deixou de ser suficiente e isso traduziu-se nos indicadores de performance da marca. Era urgente reinventar-se. Mas como? Que estratégia desenvolvida foi esta, que devolveu a Compal o estatuto de outrora? Que variáveis de marketing foram trabalhadas para que a mesma fosse bem-sucedida? Será possível crescer em tempo de crise neste ambiente concorrencial?

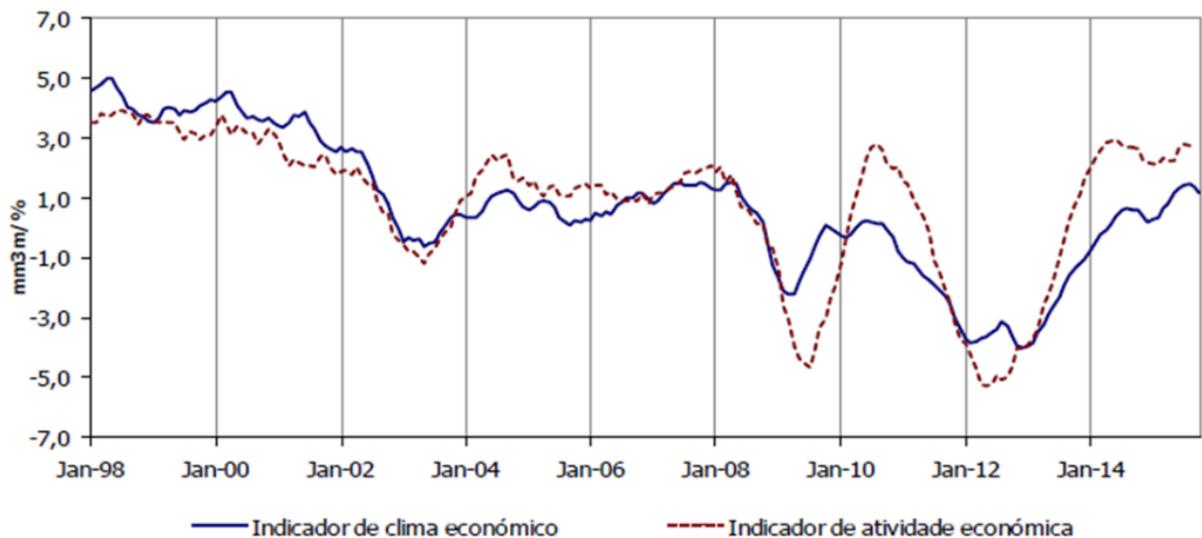
2.2. Enquadramento

2.2.1. Contexto macro económico em Portugal

À semelhança do que aconteceu com os restantes países do sul da Europa, Portugal foi um dos que enfrentou os mais severos desafios relacionados com a recuperação da maior contração económica de que há memória. Enfrentando graves problemas de austeridade, o impacto no rendimento disponível das famílias e a consequente diminuição no consumo privado mergulharam o país em níveis mínimos de atividade económica, tendo sido 2013 o ano com pior performance da década, conforme se pode observar no gráfico 1.

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

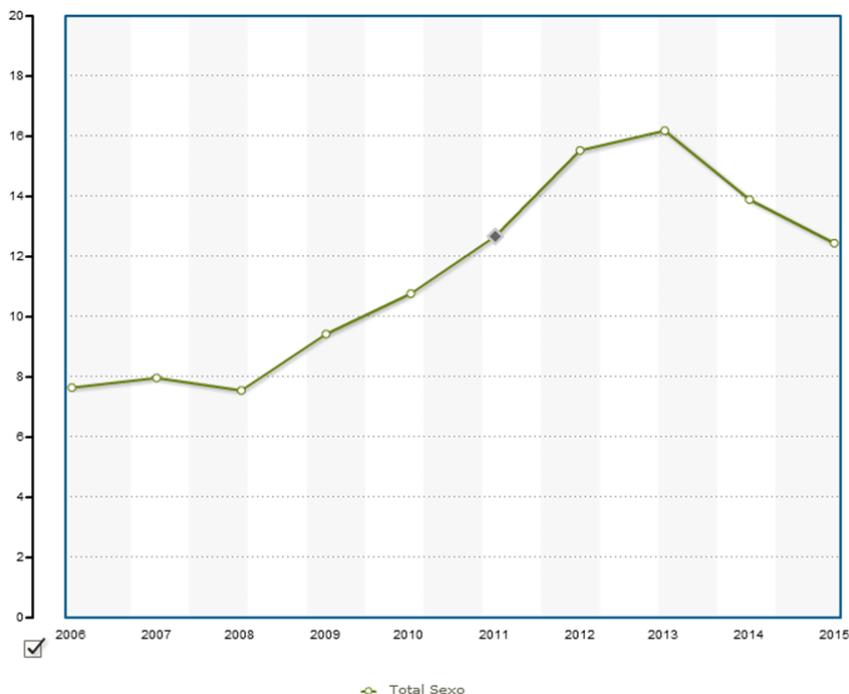
Gráfico 1. Indicadores de síntese económica (1998-2014)



Fonte: INE (2015)

Associado a níveis de atividade económica tão baixos, o indicador desemprego registou o seu máximo histórico. De acordo com o gráfico 2, observa-se que ao longo do período agudo da crise, a taxa de desemprego foi aumentando, atingindo o seu pico, também, em 2013, onde 16 portugueses em cada 100 se encontravam desempregados.

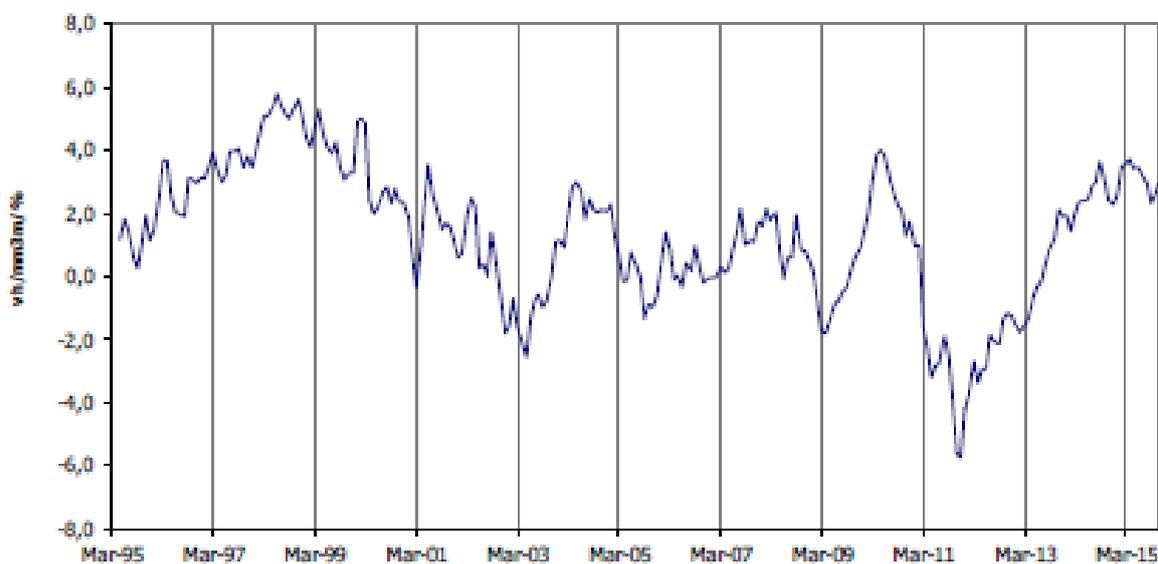
Gráfico 2. Taxa de desemprego em Portugal (2006-2015)



Fonte: Pordata (2016)

Diretamente relacionado com os indicadores acima referidos torna-se importante refletir sobre o índice de consumo privado, que à semelhança dos anteriores registou no mesmo período o seu mínimo histórico. Com taxas de desemprego cada vez maiores e índices de confiança inversamente proporcionais, os portugueses viram-se obrigados a contrair o consumo, quer por perda de poder de compra quer por necessidade de aumento de níveis de poupança devido à incerteza vivida no momento. A inversão no sentido positivo ocorre após o primeiro trimestre de 2013, como pode ser observado no gráfico 3.

Gráfico 3. Indicador quantitativo do consumo privado (1995-2015)



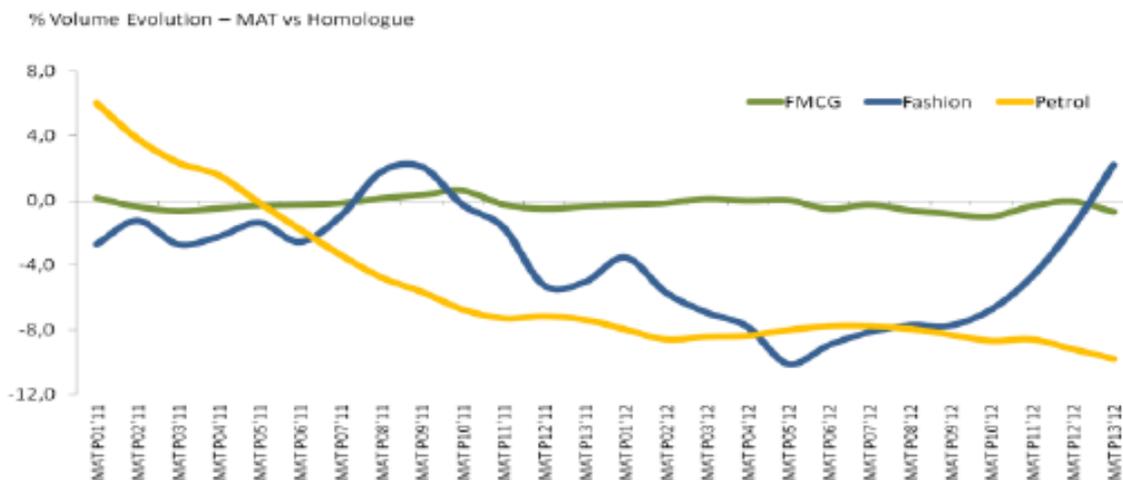
Fonte: INE (2015)

2.2.2. Mercado de FMCG

Tendo em consideração o contexto socioeconómico em que Portugal se encontra, a racionalização dos rendimentos afeta o consumo de bens dos principais mercados. Os combustíveis, que sofreram aumentos consecutivos, foi o mercado que registou a maior contração entre 2011 e 2012. Por sua vez, o mercado de FMCG, onde se enquadram os bens considerados de primeira necessidade foi o menos afetado. A grande conclusão a retirar do gráfico 4 é que a contração de consumo foi feita principalmente nos mercados mais supérfluos como a moda e os combustíveis.

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

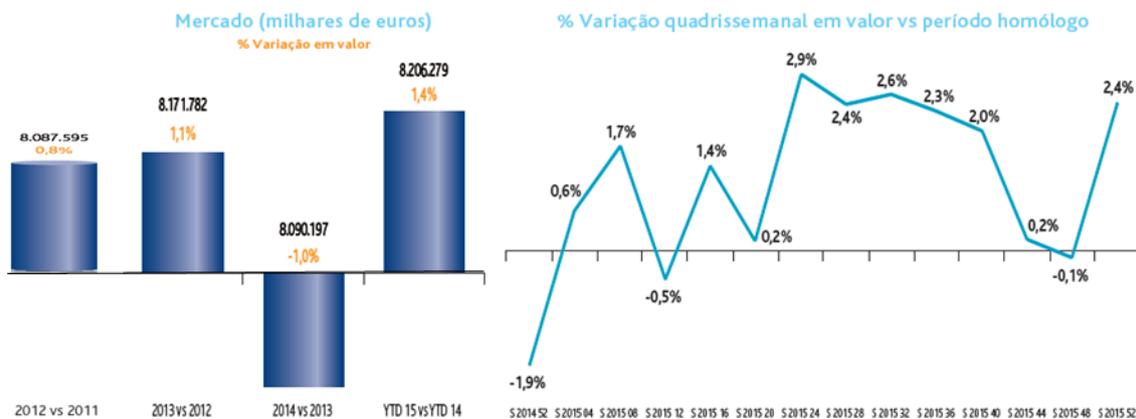
Gráfico 4. Evolução em volume dos setores FMCG, moda e combustíveis



Fonte: Kantar Worldpanel Portugal citado por Silva (2013)

Analisando agora detalhadamente a performance do mercado FMCG, verifica-se que o mesmo evoluiu de forma positiva desde 2011, tendo registado uma perda de 81 milhões entre 2013 e 2014, conforme demonstrado no gráfico 5.

Gráfico 5. Evolução do mercado de grande consumo



Fonte: Nielsen (2016)

Por sua vez, ao analisar as áreas de negócio que compõem o mercado de FMCG, apesar dos valores de mercado se terem mantido praticamente constantes ao longo dos 3 anos em análise, foram as bebidas (alcoólicas e não alcoólicas) que mais influenciaram a perda de valor acima referida entre 2013 e 2014 (gráfico 6).

Gráfico 6. Peso e evolução das áreas de negócio de FMCG



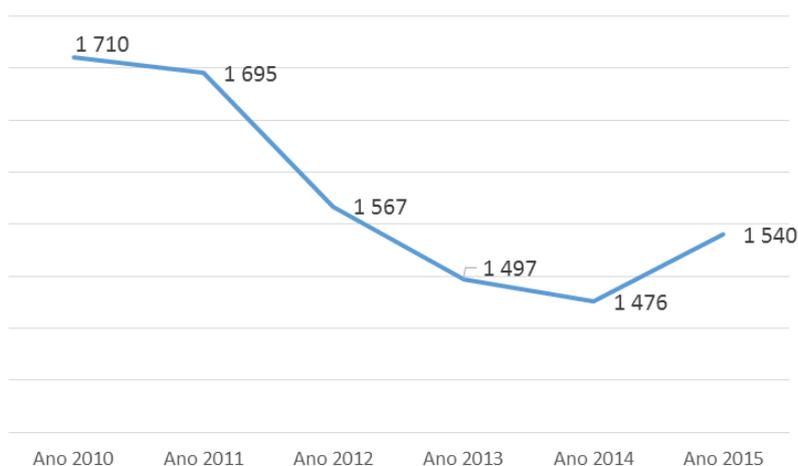
Fonte: Nielsen (2016)

2.2.3 Mercado de FMCG – Bebidas Não Alcoólicas

Tendo sido fortemente impactado pela crise económica em Portugal, a área de negócio das bebidas não-alcoólicas, registou perdas sucessivas desde 2010, tanto em volume como em valor. Através do gráfico 7 e 8 constata-se que, em 4 anos, este segmento perdeu 234 milhões de litros, o equivalente a cerca de 177 milhões de euros. A recuperação surge a partir do ano em que se inicia a retoma económica do país, 2014, por via do aumento dos índices de confiança dos consumidores, os quais começam a estar mais disponíveis e a voltar a comprar as categorias outrora racionalizadas ou até mesmo abandonadas.

Gráfico 7. Evolução mercado bebidas não-alcoólicas em volume (2010-2015)

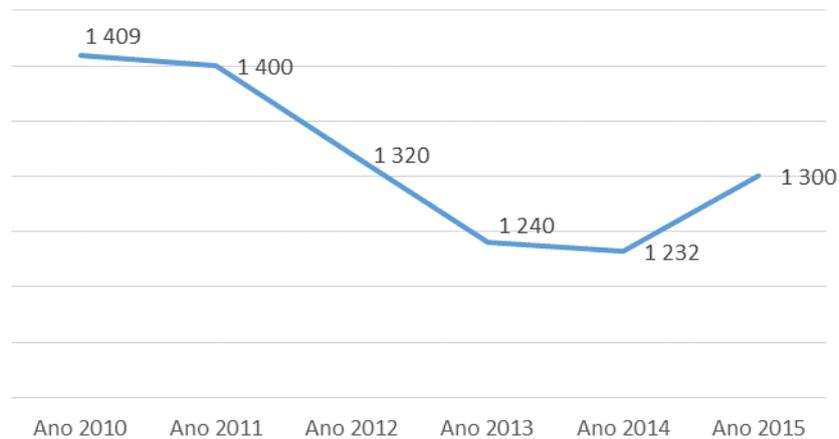
(Milhões de litros)



Fonte: Nielsen adaptado por Sumol+Compal (2016)

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

Gráfico 8. Evolução mercado bebidas não-alcoólicas em valor (2010-2015)
(Milhões de Euros)



Fonte: Nielsen adaptado por Sumol+Compal (2016)

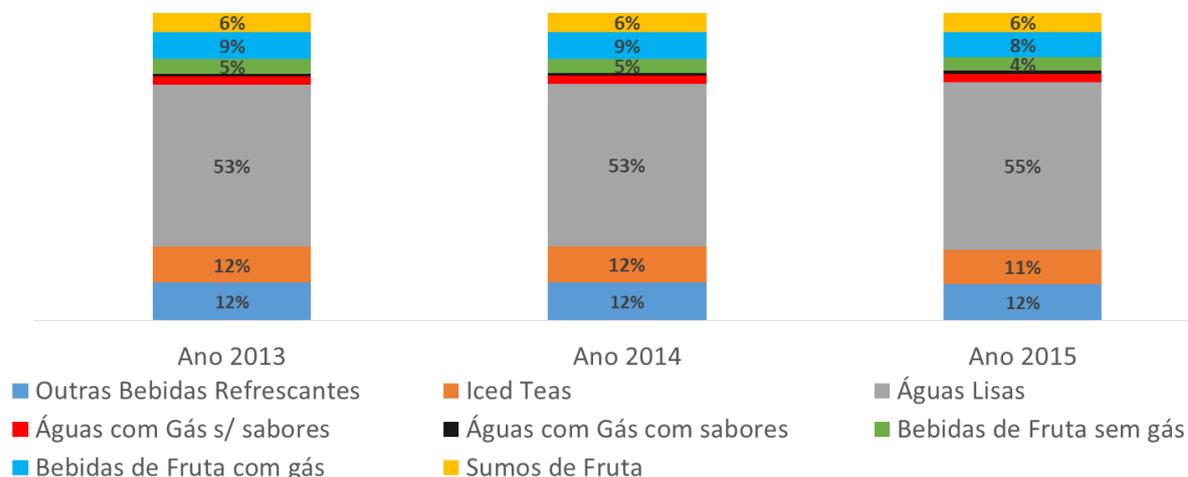
Este mercado é composto por 5 diferentes categorias, as quais importa caracterizar para perceber qual a relevância que cada uma tem no seu total. Utilizando a caracterização feita pela Nielsen, este mercado encontra-se repartido da seguinte forma:

- > Bebidas refrescantes de fruta
 - Com gás
 - Sem gás
 - Iced teas
 - Águas com gás com sabores
- > Sumos de fruta
- > Águas lisas
- > Águas com gás sem sabor
- > Outras bebidas refrescantes (exemplo: colas, sidras, energéticas)

Decompondo os volumes do mercado das bebidas não-alcoólicas pode-se observar que o contributo das mesmas é bastante distinto, conforme ilustrado no gráfico 9.

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

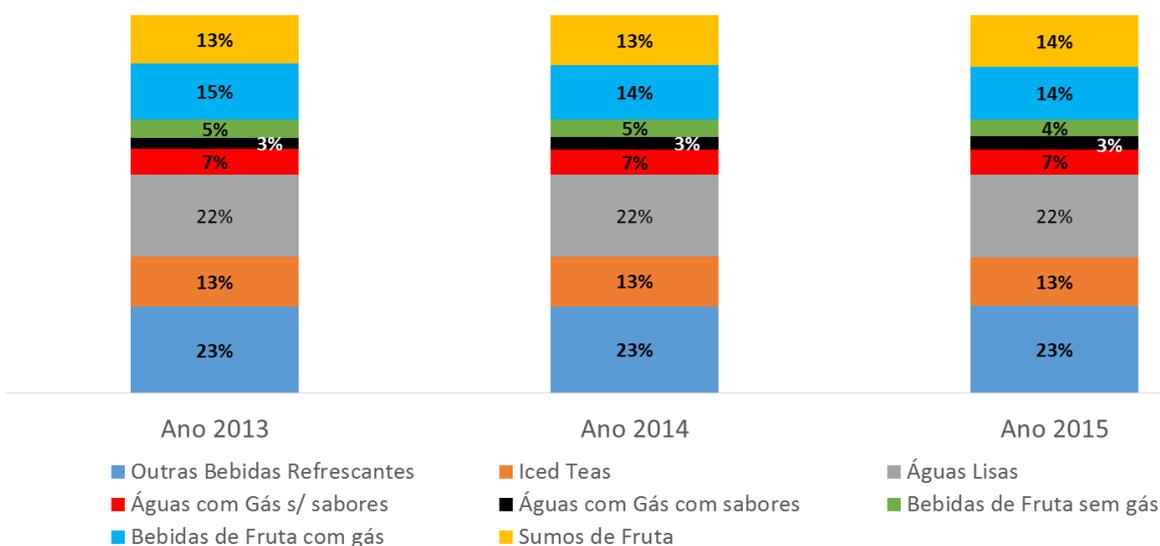
Gráfico 9. Peso das categorias no total do mercado de bebidas não-alcoólicas em volume (2013-2015)



Fonte: Nielsen adaptado por Sumol+Compal (2016)

O segmento das águas lisas, apesar de representar mais de metade do mercado, apenas contribui com 20% do valor total do mesmo. Por sua vez, segmentos mais pequenos como os sumos de fruta, representam em 2013 cerca de 13% do valor total, como pode ser verificado no gráfico 10.

Gráfico 10. Peso das categorias no total do mercado de bebidas não-alcoólicas em valor (2013-2015)

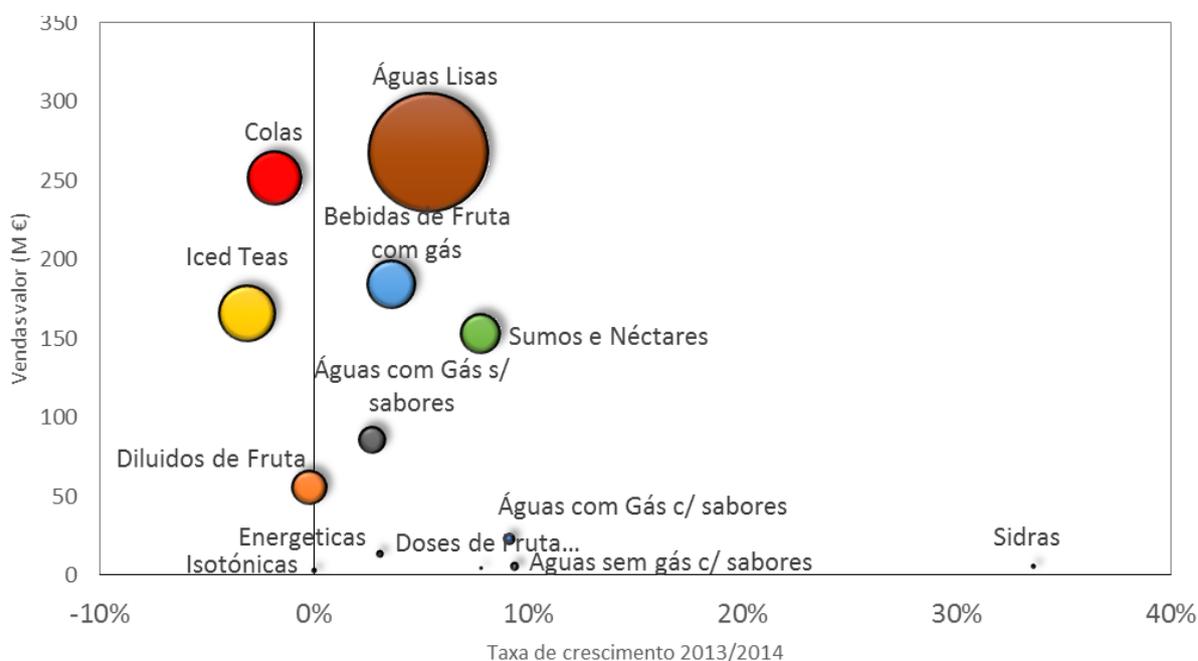


Fonte: Nielsen adaptado por Sumol+Compal (2016)

2.2.4 Análise Competitiva ao segmento de sumos e néctares

A marca Compal encontra-se inserida no segmento de sumos e néctares o qual, em 2013, valia 153 milhões de euros. De acordo com o gráfico 11, verifica-se que foi uma das categorias mais dinâmicas, registando um dos maiores crescimentos em 2014 – 8%. Em oposição encontram-se as colas e os *iced teas* que viram os seus mercados a decrescer. A contração destas categorias está de acordo com as tendências mundiais, onde tem ocorrido um abandono cada vez maior do consumo das mesmas por razões ligadas à saúde e ao consumo excessivo de açúcar.

Gráfico 11. Segmentação categoria de bebidas não-alcoólicas e respetivas taxas de crescimento (2013-2014)



Fonte: Nielsen adaptado por Sumol+Compal (2016)

2.3. Caracterização da organização – Sumol+Compal

2.3.1 Evolução Sumária

A Sumol+Compal (S+C) surge em 2009, como resultado da fusão entre o Grupo Sumol e a Compal S.A, duas das maiores empresas nacionais de bebidas de alta rotação, ambas com mais de 50 anos de história.

Atualmente a empresa encontra-se dividida em duas entidades: S+C, S.A – responsável pelas áreas *corporate* e agregadoras, tais como: planeamento, controlo, reporting,

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

contratos de franquia e gestão imobiliária; e a S+C Marcas S.A – responsável pela gestão, vendas e distribuição das marcas tanto em Portugal como no resto do mundo.

Em 2014, a S+C Marcas S.A alienou 49,9% do seu capital ao grupo francês Castel, líder nos vinhos franceses e segundo maior operador no sector da cerveja e refrigerantes em África.

O grupo conta com 4 unidades produtivas em Portugal. Em Almeirim, concentra-se a produção de sumos, néctares, refrigerantes sem gás, vegetais e derivados de tomate e matérias-primas: concentrados e polpas de fruta. Em Pombal, por sua vez, encontra-se a produção de refrigerantes com gás. As unidades de Gouveia e Vila-flor são as responsáveis pelo engarrafamento de água lisa e gaseificada, respetivamente.

Inaugurou-se em 2013 a primeira unidade fabril fora de Portugal, em Moçambique, na qual, atualmente, apenas são produzidos sumos e néctares. Como resultado da parceria com o Grupo Castel, em 2016, é inaugurada a nova fábrica em Angola, responsável pela produção de refrigerantes, sumos e néctares.

No total o grupo conta hoje com mais de 1400 trabalhadores e conta com uma faturação anual de 341 milhões de euros correspondentes a um volume de negócios de cerca de 408 milhões de litros.

Esta empresa caracteriza-se por ser a maior de bebidas não-alcoólicas em Portugal, assumindo a liderança nas duas principais categorias em que opera: bebidas de fruta com gás e sumos e néctares, mantendo posições relevantes nas restantes através de marcas tão bem conhecidas dos consumidores, como ilustrado na figura 1.

Figura 1. Portefólio de marcas Sumol+Compal



Fonte: Elaboração própria

A S+C define a sua visão como o desafio permanente em “trabalhar os frutos, os vegetais e a água como fontes incontornáveis de nutrição, hidratação, saúde e prazer”. Tem como ambição “seduzir os consumidores pela excelência de sabor, pela ciência e arte” com que constroem marcas únicas, contribuindo para o seu bem-estar. A sua *winning aspiration* é “ser uma empresa de referência internacional em bebidas de fruta e vegetais” e liderar os mercados de bebidas de fruta e de vegetais em Portugal, Angola, Moçambique e África francófona.

2.3.2. Caracterização da marca Compal

2.3.2.1 História da marca

Nascida em 1952 no Entroncamento, a Compal, iniciou o seu percurso pela transformação do tomate, tendo como ponto fulcral o contacto com os produtores portugueses.

A primeira campanha publicitária surgiu também nesta década revelando desde cedo a natureza inovadora e dinâmica da marca. Transmitir aos consumidores a qualidade dos seus produtos foi desde sempre uma preocupação. Na década seguinte, com a sua integração no maior consórcio económico português na altura: a CUF (Companhia União Fabril) foi então construída uma nova unidade fabril em Almeirim. Foi nesta fase que se lançaram os primeiros sumos, começando pela laranja mas passando rapidamente a

produzir também os míticos sabores de alperce e pera rocha. O slogan *Compal é mesmo natural* aparece nesta altura, permanecendo até os dias de hoje. Após alguns anos de instabilidade, por via de questões políticas e económicas do país, a década de 90 fica marcada pela renovação e afirmação da marca. São lançadas as sub-marcas Light, Vital e Fresh como resposta a uma cada vez maior sofisticação dos consumidores e pela procura de propostas mais adequadas aos diversos estilos de vida.

Os 50 anos de Compal, em 2002, ficam marcados pela modernização e aumento da capacidade produtiva, procurando capacitar a marca para a sua expansão além-fronteiras.

Em 2012 a marca celebrou 60 anos, dando início ao conceito de Frutologia que viria a ser o insight por detrás de todo o relançamento 2 anos mais tarde. No seguimento deste novo posicionamento e na tentativa de procurar uma visão única e internacional, a marca relançou-se com uma nova identidade mais natural, mais moderna e uma nova arquitetura, também ela mais simples.

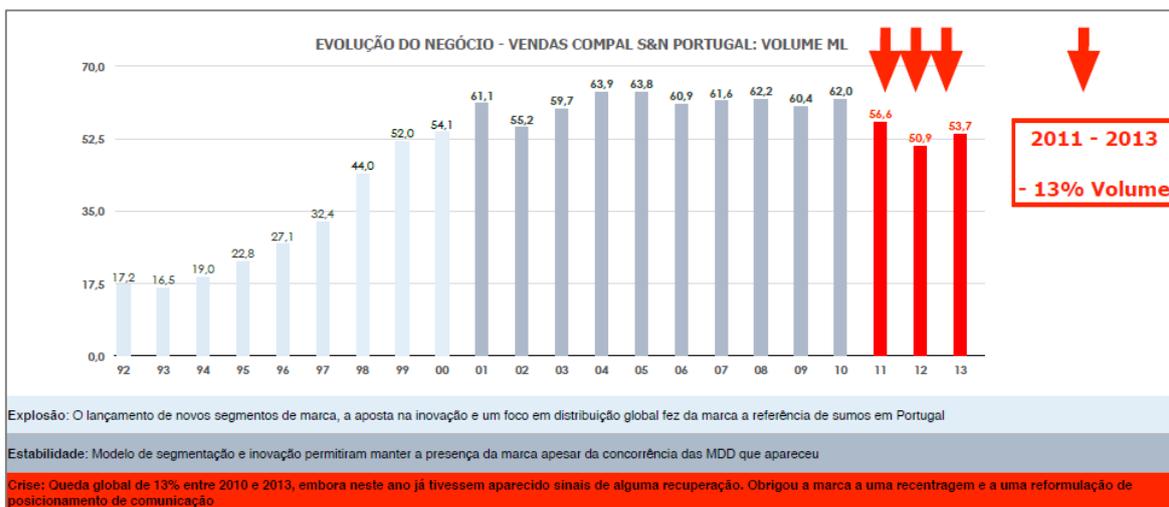
2.4 Porquê um rebranding?

2.4.1 Performance da marca

Os anos 90 são recordados para Compal, como um dos mais auspiciosos da sua história. No entanto, a década seguinte caracterizou-se por um longo período de estagnação onde a marca nunca conseguiu descolar de volumes da ordem dos 60 milhões de litros. A entrada em 2010, ficou marcada pela crise económica profunda em que o país mergulhou e para a qual Compal não estava preparada. A perda de rendimento dos consumidores levou a uma contração no consumo da categoria de sumos e néctares, nomeadamente Compal por ser líder, mas também ao abandono e/ou transferência para MDD's. Entre 2011 e 2013 a marca perdeu 13% do seu volume, conforme ilustrado no gráfico 12.

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

Gráfico 12. Evolução volume de negócio Compal sumos e néctares (1992-2013)



Fonte: Nielsen adaptado por Sumol+Compal (2015)

2.4.2 Concorrência

Santal, marca pertencente à Parmalat Portugal, foi lançada no mercado Português em 1997. É uma marca de sumos 100% e néctares, mas destaca-se sobretudo por 3 submarcas, com um posicionamento mais jovem, e preço entre MDD's e líder. É mais reconhecida pelas suas propostas de bebidas mais funcionais e enriquecidos: Santal Active Drink, Santal plus e Santal Rad.

Frutis é a marca de sumos e néctares da Unicer. Esta marca encontra-se disponível através das gamas néctar (pêssego, pera e manga), néctar light (manga/laranja), 100% (laranja e maçã) e Frutis active V (Laranja/Cenoura, Maçã, Pepino/Pimento, Laranja e Tomate/Beterraba). A principal força de Frutis reside na extensa e forte rede de distribuição da Unicer, a qual representa uma marca complementar para o seu portefólio.

Ceres, marca importada, originária de África do Sul, pertence à Ceres Beverage Company. Presente em mais de 80 países, apresenta-se no mercado português apenas com propostas de sumos 100%. Através do seu *price target* acima da média do mercado, consegue posicionar-se como uma marca super *premium*.

Um Bongo, pertencente à Sumol+Compal, posiciona-se como a marca de sumos e néctares concebida especificamente para as crianças. Lançada em 1988 pela Nestlé, é posteriormente integrada no portefólio de bebidas da Compal S.A. Desde então procura

desenvolver produtos adequados nutricionalmente e organolepticamente ao seu target. Esta marca encontra o seu território principal na distribuição moderna.

As **MDD's** que merecem ser destacadas como principais concorrentes são as marcas Continente e Pingo Doce. A marca **Continente** apresenta no seu portefólio as gamas de néctar, néctar light e 100%, com propostas de sabor semelhantes à marca líder Compal. No último ano, o continente tem feito um esforço no lançamento de sabores mais diferenciadores e funcionais. O Pingo Doce desenvolveu a sua marca – **Nectaríssimo**, com sabores também eles “colados” a Compal. No entanto destaca-se na categoria pela utilização de embalagem PET com *sleeve* integral, altamente diferenciadora, que conduz a uma perceção de elevada qualidade por parte do consumidor.

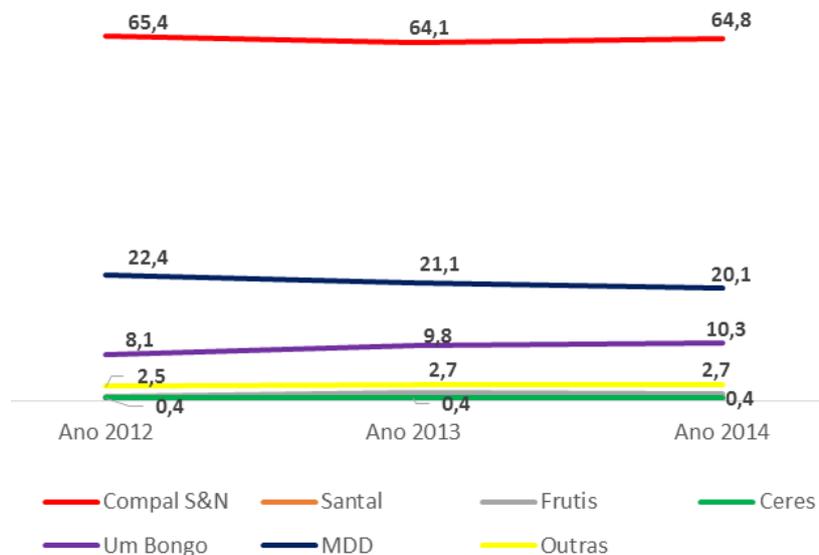
2.4.3 Quotas de mercado Compal vs. Concorrência

A categoria de sumos e néctares caracteriza-se por ser um mercado bastante estável e maduro. Não se registam entrada de novas marcas nos últimos anos e a posição detida por cada uma das marcas presentes são, também elas, bastante estáveis, conforme ilustrado no gráfico 13. Analisando as quotas de mercado em valor desde 2012, percebemos que Compal é a líder incontestável desta categoria e que enfrenta como principal concorrente as MDD's. É no entanto interessante entender que ambas as marcas se encontram correlacionadas, ocorrendo uma contração de Compal quando existe uma expansão das MDD's e vice-versa. No entanto, em 2014, apesar de a categoria ter crescido as MDD's perderem 1% de QM. Este fenómeno ocorre por duas razões:

1. O país começa a sua recuperação económica e os consumidores regressam a categorias menos essenciais;
2. Crescimento da categoria por via do reposicionamento de Compal através da recuperação e recrutamento de consumidores que procuram propostas mais saudáveis e naturais.

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

Gráfico 13. Evolução das Quotas de Mercado em valor Compal S&N versus Concorrência



Fonte: Nielsen adaptado por Sumol+Compal (2016)

2.4.4 A grande ideia (novo posicionamento)

A marca Compal não conseguiu manter a sua relevância no mercado a partir do momento em que o consumidor começou a perceber uma maior qualidade e a ter confiança nas MDD's. Não havendo nenhum ponto relevante de diferenciação tornou-se claro que a escolha no momento de compra passaria sobretudo pelo fator preço. No entanto, nunca foi intenção de Compal concorrer com a grande distribuição através desta variável, pois, sendo uma marca com um marketing mix forte, com investimentos em inovação e comunicação elevados, nunca estaria em condições de praticar preços por litro próximos das MDD's. Desta forma, o único caminho possível seria seguir uma estratégia de diferenciação desenvolvida em torno do conceito de frutologia criado para a comemoração dos 60 anos da marca.

Gozando de uma boa imagem e carinho junto dos consumidores, os quais lhe reconhecem legitimidade para ser a marca “especialista em fruta e em trabalhar a fruta”, todo a investigação e desenvolvimento (I&D) passou (e continua) pela pesquisa de ingredientes e matérias-primas mais naturais, de qualidade superior, frutas selecionadas onde se privilegiam origens e qualidade de produção. Neste posicionamento, a grande tônica assenta no menor processamento das matérias-primas, tentando transformar o processo industrial inevitável em algo o mais “artesanal” possível. A melhor forma de explicar a

frutologia é através dos 3 pilares estratégicos, conforme ilustrado no esquema da figura 2, considerado internamente como o triângulo mágico de Compal.

Figura 2. Triângulo do posicionamento Compal



Fonte: Sumol+Compal (2014)

- > O sabor único é a tangibilização da superioridade dos produtos Compal. Só as melhores frutas são capazes de oferecer o melhor sabor.
- > A naturalidade é a aproximação à origem, à natureza, neste caso ao pomar – quanto menor for o processamento, mais próximo o produto está da árvore.
- > A narrativa é ser capaz de contar sempre a história e as histórias subjacentes a cada um dos seus produtos. Saber as origens e curiosidades por detrás de cada espécie de fruta.

A frutologia, sendo a combinação do conhecimento, arte e paixão de quem trabalha a marca, é simultaneamente o alimento, e alimentada, pelos pilares acima descritos.

2.4.5 Arquitetura de marca

Apesar do processo de rebranding ter sido “lançado” para o mercado em 2014, o ano anterior fica marcado pelo intenso trabalho conceptual e preparatório do mesmo. Até 2013, Compal apresentava uma arquitetura de marca baseada em cada uma das suas submarcas através de um modelo de segmentação em que as suas diferentes manifestações eram dirigidas a nichos de mercado específicos e tinham valores, personalidades e territórios de comunicação totalmente distintos e autónomos, conforme podemos visualizar na figura 3.

Figura 3. Submarcas Compal até 2013



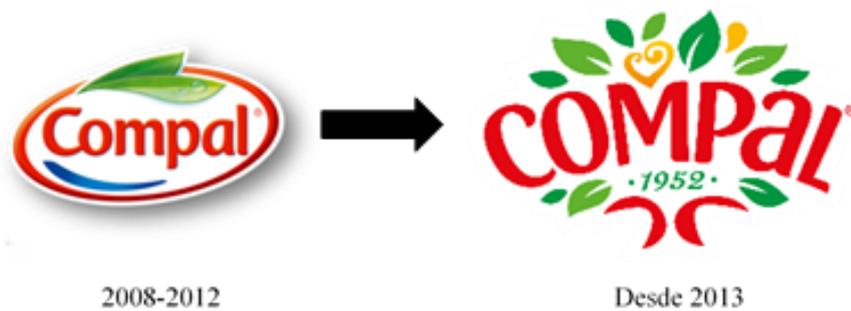
Fonte: elaboração própria

Esta arquitetura, composta pelas marcas acima representadas, não era capaz de caracterizar cada uma das propostas de valor nem era clara quanto às características e diferenças entre elas. Era confusa para o consumidor, cuja atitude e comportamento de consumo primava sobretudo pela eleição de um sabor em detrimento da submarca. Era também uma fonte de dispersão de recursos, pois como já mencionado, cada uma delas se posicionava distintivamente, não comunicando o posicionamento de Compal enquanto master brand. A marca Compal estava, por isso, cada vez mais fragmentada e indiferenciada.

Tendo como base as novas tendências de consumidor, onde valores como a naturalidade, a qualidade das matérias-primas e a simplicidade são enfatizados, a marca desenvolveu um novo logotipo, abandonando o selo fechado e industrial, dando lugar à “árvore” aberta, mais natural, mais próxima, enfatizando a portugalidade tão bem presente em Compal (figura 4).

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

Figura 4. Evolução logotipo Compal



Fonte: elaboração própria

A nova arquitetura procurou simplificar a proposta de valor de Compal, agrupando as submarcas de acordo com as características de produto, matérias-primas, e target de cada delas. É composta por 3 pilares: nutrição & confiança, saúde & bem-estar e prazer, conforme ilustrado na figura 5.

Figura 5. Pilares da arquitetura de Compal



Fonte: elaboração própria

Passando a detalhar cada um dos pilares acima mencionados, podemos caracterizar a nutrição & confiança como o pilar composto pelas propostas “mais democráticas”. Engloba os sabores de todos os dias, para toda a família. É composto pelas submarcas Clássico Néctar, Clássico 100% e Compal Família, de acordo com a figura 6.

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

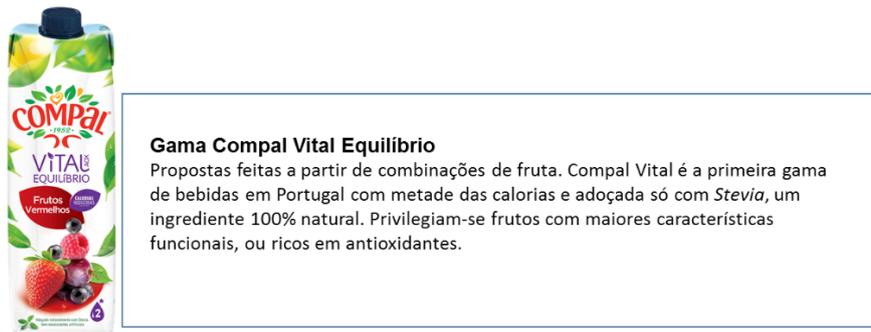
Figura 6. Submarca Compal Clássico



Fonte: elaboração própria

O pilar saúde & bem-estar posiciona-se para um target jovem adulto, para consumidores que se preocupam com propostas menos calóricas e com benefícios associados (figura 7).

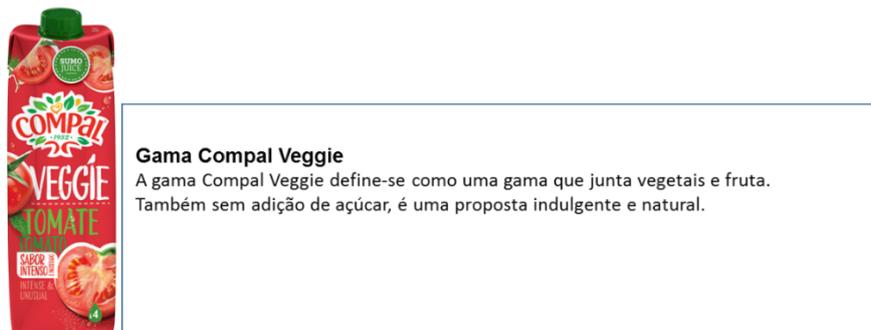
Figura 7. Submarca Compal Vital Equilíbrio



Fonte: elaboração própria

Por último, o pilar prazer engloba todas as propostas indulgentes, onde se pretendem atingir novos momentos de consumo através de sabores sofisticados. Aqui o consumo de fruta e/ou vegetais não tem um cariz funcional (figura 8).

Figura 8. Submarca Compal Veggie



Fonte: elaboração própria

2.4.6. Consumidores

“As tendências de consumo não nascem nem se desenvolvem de forma isolada. Tendem a intersectar-se e a interagir no tempo, de forma dinâmica e complexa, originando novas tendências. Tratando-se de realidades humanas complexas não são pré-determinadas, mas percebê-las permite tentar identificar oportunidades para o crescimento das marcas e negócio” (JWT, 2013).

Esta década encontra-se marcada por um novo paradigma de consumo. Numa sociedade altamente influenciada pelo desenvolvimento tecnológico onde tudo acontece à velocidade da luz, a necessidade de voltar às origens, ao natural e simples surge quase como que um movimento compensatório e de equilíbrio. De acordo com o Estudo-Base Qualitativo (2014) realizado pela Compal, destacam-se as tendências de consumo mais relevantes para este caso:

- > A relação com a tecnologia ganha ambivalência: se por um lado é abraçada, por outro é criticada a sua omnipresença opressiva. As pessoas partilham cada vez mais a sua vida, mas sentem-se cada vez mais inseguras pela sua sobre-exposição pública. Ganham eficiência com novos *smartphones* e *apps*, mas sentem mais dificuldade em gerir o equilíbrio da sua vida profissional/pessoal;
- > Também a sua relação com a alimentação exhibe contradições, com uma crescente preocupação com a saúde, a demonização do açúcar, mas simultaneamente grande abertura e permissividade com o prazer. Como resposta às alarmantes estatísticas e previsões sobre obesidade, as autoridades vão intensificando as campanhas de sensibilização, bem como criando desincentivo fiscal ao consumo de alimentos ricos em açúcar, gordura e sal. Em resposta, a indústria tem vindo a reforçar o grau de proactividade com que assume compromissos de auto-regulação, na tentativa de afastar regulação mais penalizadora.
- > A alimentação saudável é encarada como profilática, uma forma de aumentar a esperança média de vida, bem como a qualidade da mesma nos anos suplementares.

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

- > A oferta saudável aumentou substancialmente, quer no retalho, quer na restauração, como resposta a esta crescente procura por produtos mais naturais em detrimento de industriais ou mais processados.
- > Consumidores procuram propostas simples, claras e credíveis.

Em virtude do abrandamento económico e na expectativa de um agravamento do cenário de crise, os portugueses veem-se obrigados a uma racionalização do seu cabaz de compras. Perante este cenário é fácil entender o aumento da importância das marcas próprias (Conroy e Narula 2010 citados por Silva, 2013).

Através de estudos realizados pela marca Compal, foram determinados os principais *drivers* de escolha da categoria por parte dos consumidores. O processo de seleção de uma marca é guiada por 5 fatores-chave, por ordem decrescente de importância:

1. Naturalidade: Em linha com as principais tendências, o consumidor tende a escolher o que lhe parece mais natural, o menos industrial. Nesta categoria privilegiam-se os ingredientes naturais, mais próximos daquilo que a natureza oferece. Apesar de compreender que uma bebida de fruta não tem as mesmas propriedades que a peça de fruta que está na sua origem, a escolha será feita pela “proximidade da bebida à árvore”, valorizando proposta feitas a partir de polpa de fruta em detrimento de concentrados. Rejeita a utilização de edulcorantes artificiais como o aspartame, por exemplo.
2. Textura: Tendencialmente o consumidor associa uma maior espessura a uma maior presença de fruta.
3. Doçura: Deverá estar de acordo com a doçura natural da peça de fruta correspondente.
4. Sabor: Apesar de poder ter um cariz funcional, qualquer bebida desta categoria é consumida pelo seu “bom sabor”.
5. Preço: Fator importante no processo de compra, no entanto não será decisivo se os fatores acima referidos forem percebidos pelos consumidores.

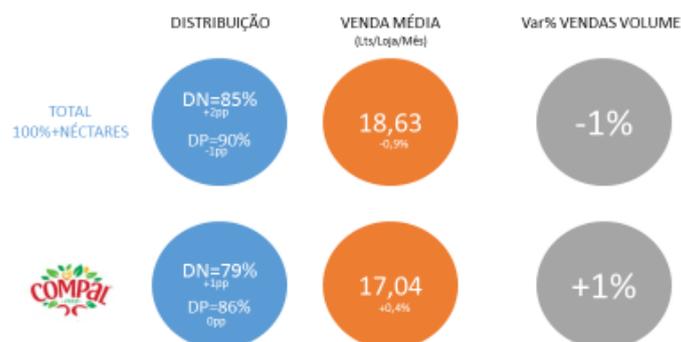
2.4.7 Distribuição

O segmento de Sumos e Néctares é disputado em duas grandes arenas: na grande distribuição e no canal Horeca.

Com a chegada da crise económica, o canal Horeca registou uma perda massiva de pontos de venda, sobretudo por via de quebra de consumo. De 2010 a 2013, este canal registou um decréscimo de 12% em números de pontos de venda que corresponderam a perdas no valor de 2175 milhões de Euros. No entanto, apesar da marca Compal ter sido afetada pela contração do canal, não ocorreram transferências de consumo significativas quer para outras marcas concorrentes, quer para outras categorias.

A partir de 2013, inicia-se o processo de recuperação tanto em números de pontos de venda como em volume de negócio, chegando ao final de 2014 com uma presença em 21166 pontos de venda, correspondendo a uma quota de mercado em valor de 88%. Este desempenho contraria a contração de 1% da categoria no canal, conseguindo a marca crescer 1%, como demonstrado na figura 9.

Figura 9. Indicadores de performance Compal e segmento sumos e néctares no canal INCIM

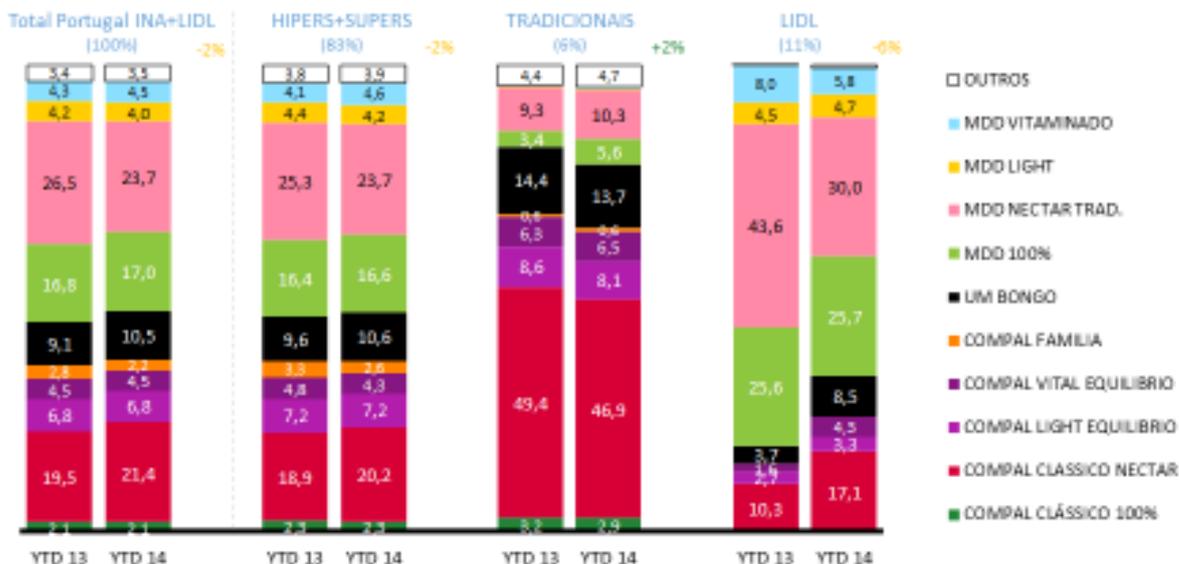


Fonte: Nielsen Market Track (2014)

De acordo com a composição do segmento INA proposto pela Nielsen, os hipers e supers são os que mais contribuem para o desempenho da categoria, e pela tipologia de loja, é onde a marca Compal consegue uma melhor distribuição de todas as suas submarcas. No entanto é também neste canal que a pressão das marcas próprias é maior, correspondendo a 49.1% do volume total desta categoria, como podemos verificar no gráfico 14.

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

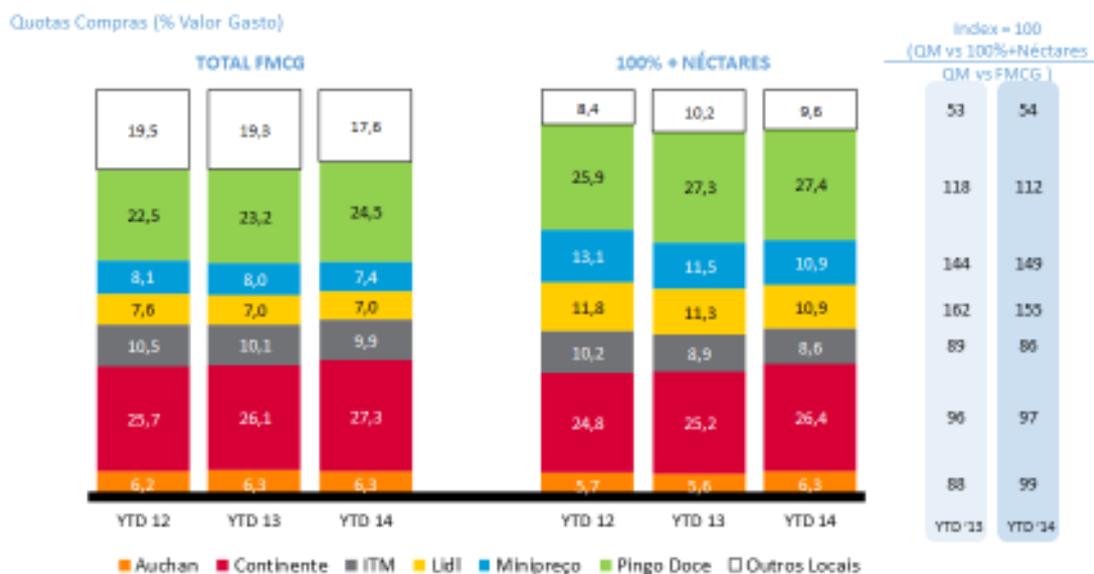
Gráfico 14. Quotas de mercado em volume por marca e por tipologia de loja – canal INA



Fonte: Nielsen Market Track (2014)

No que respeita às insígnias, o Pingo Doce é o que mais contribui para a categoria, embora muito próximo do Continente (gráfico 15). A liderança destas duas insígnias deve-se ao número de pontos de venda ser muito superior às restantes, sobretudo na tipologia supermercado.

Gráfico 15. Quotas de mercado das insígnias dentro da categoria sumos e néctares.



Fonte: Nielsen MarketTrack (2014)

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

Dentro da categoria em questão, o Continente é o que apresenta uma maior taxa de penetração em lares, no entanto a frequência de compra no Pingo Doce é destacadamente superior, conforme ilustrado na figura 10.

Figura 10. Performance das principais insígnias junto dos consumidores



Fonte: Nielsen Market Track (2014)

2.4.8 Preço

Como já referido anteriormente na análise de concorrência, a disputa dentro da categoria de sumos e néctares é, sobretudo, feita entre a marca Compal e MDD's. Analisando preços médios, verifica-se que a marca líder se encontra com preços superiores em cerca de 0,45€/litro face ao preço médio das MDD's e que, por sua vez, a Ceres, marca mais cara do mercado, pratica um preço médio por litro 0,50€ superior a Compal (tabela 1). Estes *gaps* permitem compreender a elasticidade de preços da categoria. Neste caso, apesar de Ceres ser a marca mais aspiracional e percecionada como a de maior qualidade, perante o linear, os consumidores não estão disponíveis para pagar a diferença.

Tabela 1. Preços médios por litro de Compal versus os principais concorrentes.

Preços médios/litro (€)	2013	2014	2015
COMPAL	1,30	1,29	1,25
MDD	0,83	0,85	0,88
Ceres	1,89	1,89	1,89

Fonte: Nielsen adaptado por Sumol+Compal (2016)

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

É no entanto importante salientar os ajustes que a marca Compal tem vindo a fazer na diminuição do intervalo de preço entre si e MDD's nos últimos 3 anos, por forma a manter-se competitiva.

Se quisermos analisar os preços médios dentro das várias submarcas Compal, verificamos que a marca Compal Família é a que apresenta um preço mais baixo, fruto do seu esforço em competir com as categorias de bebidas refrescantes e *iced teas*, seguido de Compal Vital, Clássico Néctar, Clássico 100% e por último *Veggie*, como a mais cara de todas (Tabela 2).

Tabela 2. Preços médios por litro das submarcas Compal

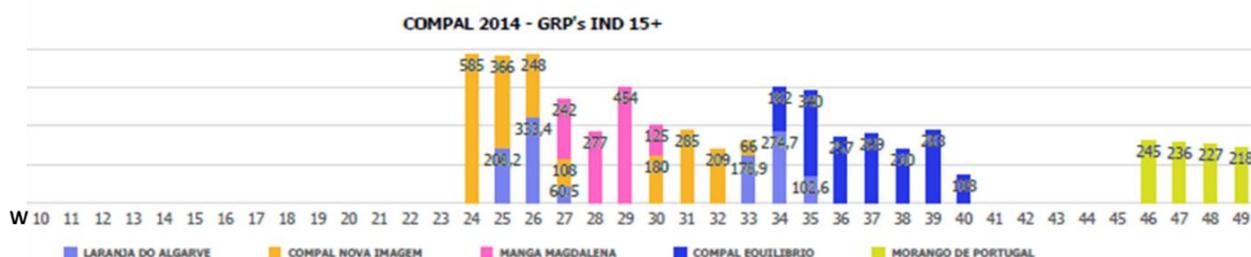
Preços médios/litro (€)	2013	2014	2015
COMPAL FAMILIA	0,86	0,97	0,87
COMPAL CLASSICO NECTAR	1,39	1,33	1,29
COMPAL VITAL	1,26	1,28	1,26
COMPAL CLASSICO 100%	1,29	1,35	1,28
COMPAL VEGGIE	2,95	2,91	1,63

Fonte: Nielsen adaptado por Sumol+Compal (2016)

2.4.9 Comunicação

O reposicionamento da marca Compal exigia uma estratégia de comunicação diferente, capaz de amplificar a nova narrativa de marca. Sendo uma marca consumida por todos, durante todo o ano e em qualquer refeição diária, era necessário fazer uma abordagem menos sazonal, enfatizando a rotina e hábitos diários. A estratégia passou, e ainda passa, por comunicar mais ao longo do ano, com menor pressão em cada vaga de forma a garantir uma maior continuidade, como se pode verificar no gráfico 16.

Gráfico 16. Distribuição das vagas de comunicação campanhas Compal em 2014



Fonte: Effie Compal, Y&R, Initiative (2015)

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

Se no passado a marca comunicava apenas quando tinha lançamentos de novos sabores, desde o seu relançamento, percebeu-se a importância de falar com o consumidor de uma forma mais abrangente. Desta forma, em todas as campanhas tema, para além de veiculados os valores e promessa base enquanto *master brand*, são também comunicados os pontos de diferenciação das submarcas, como por exemplo, a utilização de *Stevia* na gama Vital Equilíbrio (figura 11). Em todas as peças e campanhas é sempre garantida uma elevada coerência entre imagens, mensagens e um tom proprietário da marca Compal.

Figura 11. Campanhas veiculadas e respetivos objetivos da marca Compal em 2014

CAMPANHA MASTERBRAND COMPAL PROMESSA	CAMPANHA MASTERBRAND COMPAL - PRODUTO DEMONSTRAÇÃO	STORYTELLING COMPAL ENVOLVIMENTO
		
<p>Amplificação da nova imagem de Compal, com foco no novo logotipo introduzindo o conceito de frutologia...</p>	<p>Suportando este rebranding, divulgação da nova estrutura de marca, com a construção de notoriedade para uma marca "especialista" em fruta – concretização da "ciência da frutologia" em vários sabores</p>	<p>O storytelling apoiado em brand content, permite construir a narrativa da marca, desde a árvore até ao produto final e trazer a mesma até à realidade.</p>

Fonte: Effie Compal, Y&R, Initiative (2015)

Ao longo do ano de relançamento - 2014, foram utilizados os meios tradicionais, mas o recurso ao digital foi determinante para uma maior proximidade da marca aos seus consumidores. A participação na telenovela Mar Salgado, onde a narrativa de Compal foi introduzida na própria história da personagem, e materializada mais tarde com o lançamento do sabor Alperce em Edição Especial Mar Salgado, foi altamente diferenciador e um marco importante na forma de comunicar marcas de grande consumo. A estratégia de meios definida encontra-se ilustrada na figura 12.

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

Figura 12. Estratégia de meios relativas a campanhas Compal 2014

NARRATIVA CONTÍNUA						
COMPAL E A NARRATIVA DA FRUTOLOGIA TERIA DE CHEGAR A TODOS OS PORTUGUESES						
	TV	DIGITAL	OOH	RÁDIO	IMPRENSA	SAMPLING
FULL BLOWN ADVERTISING & ACTIVATION						
CONTENT STORYTELLING						

Fonte: Effie Compal, Y&R, Initiative (2015)

3. Questões

1. Faça uma análise ao Mercado de bebidas não alcoólicas. Com especial incidência na categoria de sumos e néctares, caracterize a Concorrência e Consumidores incluindo no final uma SWOT sobre a marca Compal (Master Brand).
2. “A opção dos consumidores por marcas de distribuição surge sobretudo pela confiança por elas transmitida e pela indiferenciação das marcas de fornecedor face às mesmas”. Comente a afirmação.
3. De acordo com os critérios de posicionamento propostos por Kotler, analise o atual posicionamento da marca Compal *master brand*.
4. Com base no posicionamento das marcas Sumol e Um Bongo da Sumol+Compal, reflita sobre as consequências que este reposicionamento pode provoca nas mesmas.
5. Identifique a estratégia para a marca Compal master brand e respetivas submarcas no que respeita aos seus objetivos, proposta de valor, target e posicionamento. Reflita sobre as linhas orientadoras estratégicas do processo de rebranding.
6. Em formato de sumário executivo, resuma as principais conclusões a retirar do caso.

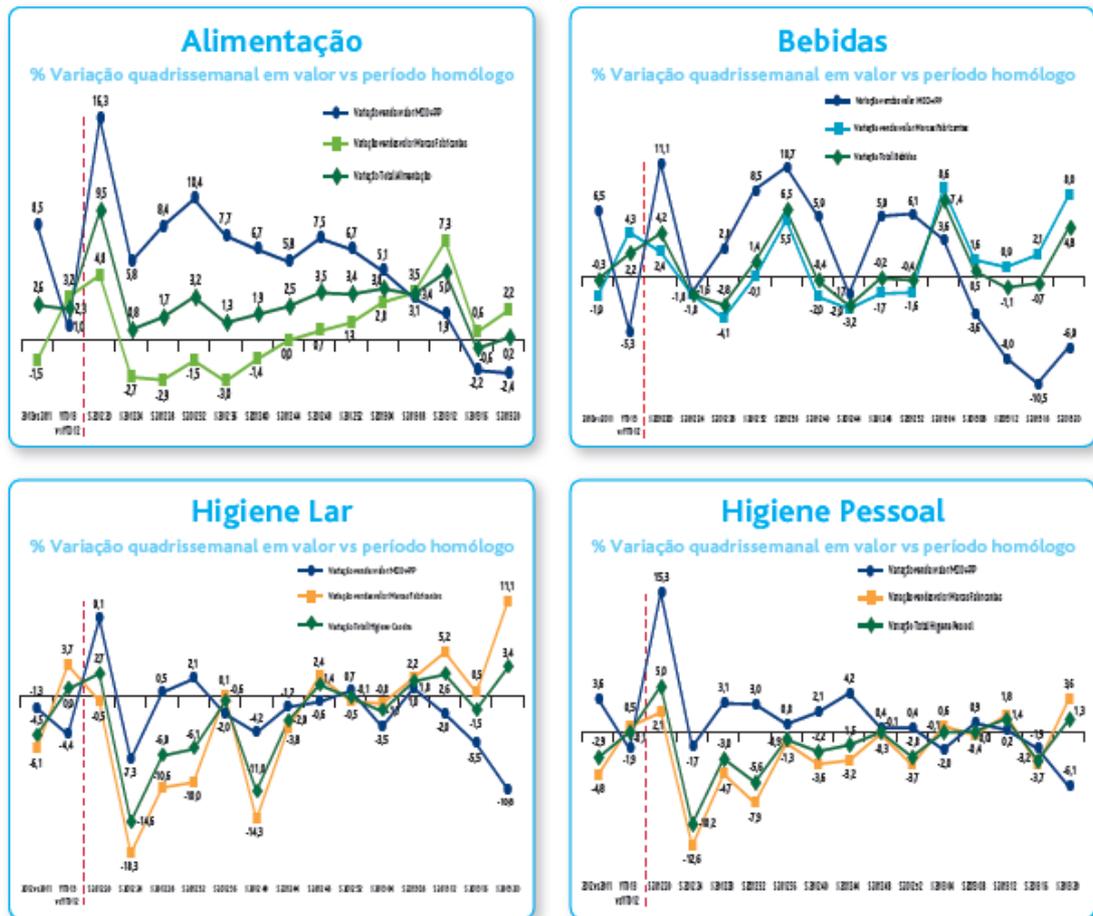
Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

7. Tendo em consideração as análises anteriores, considera que seria possível para a marca Compal fazer uma extensão de marca para alguma das categorias pertencentes ao segmento de bebidas não-alcoólicas?

4. Anexos

Anexo 1

Principais categorias de FMCG



Fonte: Nielsen (2013)

Anexo 2

Principais concorrentes da categoria de sumos e néctares

Frutis



Fonte: www.unicer.pt

Santal



Fonte: www.continente.pt

Continente



Fonte: www.continente.pt

Pingo Doce



Fonte: www.pingodoce.pt

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

Um Bongo



Fonte: Sumol+Compal.pt (2016)

Ceres



Fonte: www.google.pt

Anexo 3

Interpretação logótipo Compal



Fonte: Sumol+Compal (2013)

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

Anexo 4

Exemplos comunicação Compal

Compal master brand: Junho 2014



Compal Masterbrand OOH 1: MUPIS Compal Masterbrand - Compal Clássico Pêra Rocha*

Compal Clássico laranja do Algarve: Junho 2014



Compal Masterbrand OOH 2 : MUPIS Compal Clássico Laranja do algarve



Compal Masterbrand OOH 2 : ATM 3 fases Compal Clássico Laranja do algarve

Fonte: Sumol+Compal (2016)

5. Nota pedagógica

5.1. Público-alvo do Caso

O presente caso destina-se a:

- > Alunos de Mestrado nas áreas de Marketing, Gestão e Estratégia e a todos os outros mestrados que detenham a componente académica de Marketing e Gestão.
- > Profissionais da área de Marketing envolvidos em processos de desenvolvimento de novas marcas ou de rebranding de marcas já existentes.

5.2. Objetivos Pedagógicos

Após a elaboração do caso pedagógico, pretende-se que os alunos estejam em condições de:

- > Identificar, através da análise qual a estratégia de rebranding adequada a uma marca;
- > Identificar quais as implicações inerentes à decisão de uma empresa em optar por uma estratégia de diferenciação, e consequentemente saber avaliar se a mesma faz sentido e traz benefícios à empresa;
- > Diferenciar claramente o target e o posicionamento da marca, por forma a entender as razões que estão por trás da estratégia operacionalizada;
- > Percecionar as implicações a médio prazo que podem ocorrer, por via das alterações de mercado e dos perfis de consumo.

5.3. Revisão de literatura

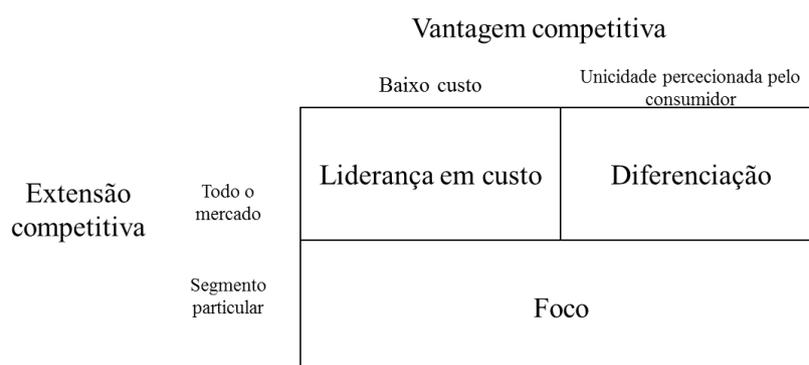
Para melhor compreender o processo de *rebranding* da marca Compal é necessário deter profundo conhecimento relativamente aos conceitos e ferramentas ao serviço da disciplina de marketing estratégico. No entanto, apenas serão focados as teorias e conceitos que se consideram mais relevantes para o estudo deste caso.

5.3.1 Estratégia

A definição de metas e objetivos para cada unidade de negócio é fundamental para o desenvolvimento do mesmo, mas a formulação da estratégia para esse atingimento é indispensável (Kotler, 1997). Apesar da existência de varias tipologias de estratégias competitivas, as *estratégias genéricas* de Michael Porter, publicadas em 1980, constituíram um marco determinante na gestão e no marketing. Até então, nenhuma respondia diretamente a questões relativas à criação de vantagens competitivas para cada unidade de negócio de uma empresa. (Salavou, 2015).

Porter (1998: 84) define estratégia competitiva como *um conjunto de ações defensivas ou ofensivas que visam criar uma posição defensável na indústria obtendo assim um maior retorno sobre o investimento*. Se todos estiverem a servir os mesmos consumidores, as mesmas necessidades aos mesmos preços, não existe estratégia (Magreta, 2012). Porter (1998) propõe três estratégias distintas, que podem ser utilizadas isoladamente ou combinadas, com o propósito de criar e identificar uma vantagem competitiva sólida e de longo prazo (Stankevičiūtė et al, 2012), são elas: estratégia de liderança em custo, estratégia de diferenciação e estratégia de foco. Este modelo identifica as possibilidades estratégicas através da vantagem competitiva identificada versus a extensão competitiva, como se pode ver na figura 13, em baixo.

Figura 13. Quadro estratégias genéricas de Porter



Fonte: Porter (1998)

5.3.1.1 Estratégia de liderança em custo

A estratégia de liderança em custo envolve dar aos consumidores produtos semelhantes mas a um preço mais baixo, (Porter, 1998). Implica que a vantagem competitiva assente

no preço (Dess e Davis, 1984), não negligenciando qualidade, serviço, ou outras características da oferta. No, entanto, segundo Murray (1988), esta vantagem *per si* não é suficiente para a adoção desta estratégia. A liderança por custo, só é viável se a estrutura de custos de uma companhia for resultado de economias de escala, acesso preferencial a matérias-primas e/ou a canais de distribuição. Em contraponto, implica também um claro desinvestimento em investigação & desenvolvimento, força de vendas e marketing (Porter, 1998). Pode constituir uma fonte de retornos acima da média desde que seja garantida qualidade a preços mais baixos que o concorrente mais eficiente do mercado (Salavou, 2015).

5.3.1.2 Estratégia de diferenciação

Optar por uma estratégia de diferenciação significa oferecer uma proposta de valor única e distintiva da concorrência (Porter 1998). Implica encontrar eixos de diferenciação ao longo de toda a cadeia de valor, de forma a obter uma vantagem competitiva que possibilite a distinção face aos concorrentes (Gobble et al., 2014). Uma estratégia de diferenciação só é viável se os consumidores valorizarem outros atributos que não o preço (Murray, 1988). Encontrar, e trabalhar, sobre esta vantagem competitiva permite um isolamento face à concorrência permitindo maiores níveis de lealdade para com a marca (Porter, 1998) possibilitando maior rentabilidade (Dess e Davis, 1984).

5.3.1.3 Estratégia de foco

Enquanto uma estratégia de diferenciação ou de liderança tem por base atingir objetivos numa perspetiva de *mass market*, uma estratégia de foco é construída tendo como propósito servir um grupo de consumidores muito específico e limitado. Tem como premissa que determinada empresa se encontre mais habilitada a servir determinado target, de forma mais eficazmente que os restantes competidores. Como resultado, encontra a sua vantagem competitiva num melhor conhecimento e satisfação do target, quer seja através de baixo custo ou de diferenciação. (Porter, 1998).

Se por um lado Porter (1998) defendeu a especialização estratégica como essencial para a existência da vantagem competitiva, Miller (1992), alerta que esta exclusividade *pode* conduzir a lacunas e deficiências na oferta tornando uma organização pouco flexível e com uma visão pouco ampla do mercado, uma vez que pode tender a ignorar as necessidades dos consumidores. Considera também que uma estratégia exclusiva é muito

mais facilmente copiável. Para este autor, um dos principais benefícios de uma estratégia mista é a possibilidade de uma empresa se tornar mais flexível e adaptável ao mercado, explorando as suas várias capacidades e sinergias (Miller, 1992).

5.3.2 Posicionamento

O termo *posicionamento* foi cunhado, pela primeira vez, num artigo de Jack Trout em 1969, publicado no *Journal of Marketing*. O conceito nasce da constatação da quantidade de empresas e de produtos que comunicavam com os consumidores de forma similar, dificultando a entrada e permanência da informação, acabando assim, por conduzir à ineficiência das mensagens veiculadas e conseqüentemente à sua indiferenciação. Desta forma, o autor defende que o conceito de posicionamento implica a comparação entre a oferta e concorrência, *não podendo, por isso, as empresas embarcarem em programas de marketing e comunicação como se os concorrentes não existissem* (Trout, 1969 citado por Oliveira e Campomar, 2007: 43). No entanto, só em 1972 o conceito se popularizou, sendo considerado um exercício criativo feito com um produto, visando a criação de uma imagem do mesmo na mente dos consumidores (Ries e Trout, 2001). Em concordância, Kotler (1997), define posicionamento como sendo a definição da oferta e da imagem de uma marca por forma a construir uma posição competitiva distinta, diferenciada e significativa na mente dos consumidores. Esta posição defensável será o suporte das atividades de marketing da empresa (Blankson, 2014).

Qualquer estratégia de posicionamento deverá ser desenvolvida a partir de algum elemento diferenciador. No entanto, nem todos os fatores diferenciadores presentes numa marca são relevantes e significativos, ou seja, nem todas as diferenças são diferenciadoras. Por essa razão, qualquer empresa deverá ser capaz de escolher cuidadosamente quais são efetivamente relevantes e capazes de destacar uma marca no seu universo competitivo.

De acordo com a abordagem de Kotler (1997), os fatores diferenciadores identificados devem ser capazes de responder aos seguintes critérios:

- > Importância: os benefícios oferecidos têm de ser relevantes para um número suficiente de consumidores;
- > Distintos: a diferença comunicada deverá ser única e distinta da concorrência;
- > Superiores: o fator diferenciador escolhido tem de ser superior a todos os outros

- > Comunicáveis: a diferença tem de ser comunicável e entendível
- > Exclusivos: a diferença terá de ser de difícil cópia por parte da concorrência
- > Acessíveis: tem de ser garantida a *afordabilidade*;
- > Rentáveis: a diferença terá de ser uma fonte de proveitos para a companhia.

5.3.2.1 Estratégias de posicionamento

Para Sujan e Bettman (1989), para posicionar uma marca, deverão ser feitas algumas escolhas por parte do marketeer que terão de ser orientadas de acordo com o posicionamento pretendido. Desta forma, tendo como ponto de partida a orientação para produto, Kotler (1997) apresenta 7 diferentes estratégias de posicionamento:

- > Por atributo: ocorre quando uma companhia se considera por si só um atributo, como por exemplo, anos de experiência ou dimensão.
- > Por benefícios: enfatiza a satisfação de uma necessidade, como por exemplo o shampoo Head & Shoulders - “o melhor shampoo para a caspa”.
- > Assente no uso: tem como objetivo demonstrar o momento ou forma de consumo de determinado produto.
- > De acordo com o utilizador: associação do produto a determinado utilizador ou grupo de utilizadores.
- > De acordo com a concorrência: identificação do produto através da utilização de um concorrente como referência.
- > Assente na categoria: utilizado quando o produto é posicionado como líder da sua categoria.
- > De acordo com qualidade/preço: o produto posiciona-se como sendo o que oferece melhores condições e melhor relação qualidade/preço.

Por sua vez, os autores Johansson e Thorelli (1985, citados por Eryigit e Eryigit, 2014), abordam esta temática, considerando que a definição de uma estratégia é desenvolvida através da conjugação das bases de posicionamento definidas por Crawford (1985 citado por Fuch 2008) - Física; Abstrata; Benefícios Diretos; Benefícios Indiretos e Posicionamento adotado, conforme ilustrado na figura 14.

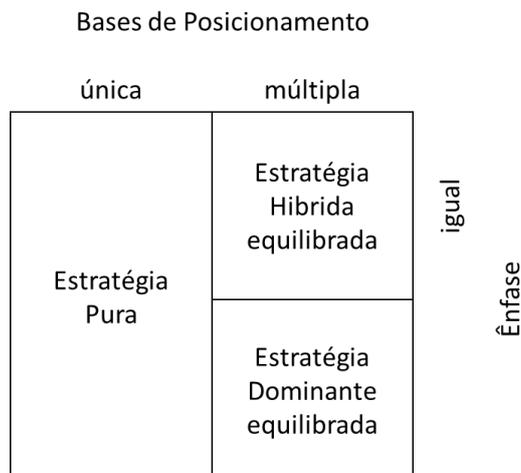
Figura 14. Principais Bases de posicionamento

Bases de posicionamento	Descrição	Exemplos
Atributos físicos	Atributos concretos de uma marca que visam a diferenciação. Atributos tangíveis e mensuráveis	Preço, tipo de motor
Atributos abstratos	Muitas vezes agregadores dos atributos físicos. São intangíveis e frequentemente comparados entre categorias de produto	Qualidade, performance, estilo
Benefícios diretos	Comunicação dos benefícios decorrentes da utilização/ consumo de uma marca. Não são diretamente observáveis e de natureza funcional. Apresentam-se como solucionadores de problemas e necessidades funcionais.	Conforto, conveniência, durabilidade
Benefícios indiretos	Benefícios que satisfazem necessidades hedônicas.	"Desfrutar do luxo", "Faz sentir mais jovem"
Posicionamento adotado	Desenvolvido para criar associações relativas a fatores externos da marca. Pretende que os consumidores tirem conclusões individuais sobre a marca.	utilização de declarações do tipo: "para pessoas que nunca crescem"

Fonte: Fuch (2008)

Segundo Fuch (2008: 24), *conceitualmente uma estratégia de posicionamento poderá ser descrita pelo número e tipo de bases utilizadas (única/ múltipla) e no ênfase colocado em cada uma delas (diferente/ igual)*, conforme ilustrado na figura 15. Obtemos uma estratégia de posicionamento puro quando utilizamos apenas uma das bases, ou uma estratégia híbrida quando combinamos as diferentes dimensões. Quando estamos perante uma estratégia híbrida, podemos ainda subcategorizá-la em “posicionamento equilibrado” ou “posicionamento dominante”. Aqui a grande diferença reside na contribuição de cada base para a estratégia, quer seja em número ou relevância.

Figura 15. Conceptualização das estratégias de posicionamento



Fonte: Fuch (2008)

5.3.2.2 Avaliação de estratégias de posicionamento

O sucesso de uma estratégia de posicionamento determina-se pela força que a marca tem na mente dos consumidores (Diwan & Bodla, 2011 citados por Eryigit e Eryigit, 2014). Assim, segundo os autores Fuchs e Diamantopoulos (2010) a sua eficácia deverá ser medida através de 3 vetores: aceitação, credibilidade e diferenciação. A aceitação permite determinar quais as associações positivas relativas às características de um produto. A segunda dimensão, a credibilidade consiste em determinar se o que a marca entrega corresponde ao que é prometido pela mesma. Por último, a diferenciação consiste em determinar o nível até ao qual uma determinada oferta de produto é percebida pelo consumidor para se diferenciar da sua concorrência, seja através de atributos físicos ou imateriais incluindo o preço (Fuchs e Diamantopoulos, 2012 citados por Eryigit e Eryigit, 2014).

5.3.3 Branding

A identificação e promoção de mercadorias existe desde que se registam trocas comerciais. Surge da uma necessidade de diferenciação, certificação de origem e de qualidade. Com a evolução da civilização e desenvolvimento tecnológico, chegamos aos dias de hoje a níveis concorrenciais intensos, onde a diferenciação apenas assente em atributos de produto se torna insuficiente. Assim, nasce a necessidade de construção de uma identidade com o objetivo de facilitar a recordação por parte dos consumidores, ou seja, uma marca. Kapferer (2012: 9) considera que *hoje as marcas são o principal player da sociedade moderna estando em todo o lado e penetrando em todas as esferas da vida: económica, social, cultural, desportiva e religiosa*. No entanto a definição de marca não é consensual. São muitos os autores que se dedicam a esta temática enfatizando diferentes perspetivas, uns com uma abordagem mais psicológica e emocional, outros com uma visão mais prática e objetiva. Kotler (1997: 443) define marca como *um nome, termo, signo ou símbolo, ou uma combinação destes, que tem a função de identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los dos concorrentes*. É uma promessa que entrega ao consumidor um conjunto de características, benefícios ou serviços. Por esta razão, considera-a uma conjugação complexa de associações oriundas das seguintes dimensões: atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade e utilizador. O autor acrescenta ainda que será tanto mais *profunda* a marca que conseguir transmitir para o consumidor o maior número de associações. Por sua vez, Aaker (1991,

citados por Silva, 2013) identifica apenas duas dimensões na marca: dimensão funcional e emocional. A primeira relacionada com a performance de produto e a segunda com o universo representativo e simbólico da marca.

Wheeler (2013) considera que hoje, em mercados altamente competitivos, a marca desempenha um papel fundamental junto dos consumidores. *Ela tem que ser capaz de ser próxima emocionalmente e de estabelecer uma relação a longo-prazo. As pessoas apaixonam-se pelas marcas, confiam nelas e acreditam na sua superioridade. A forma como uma marca é percebida afeta o seu sucesso* (Wheeler, 2013: 2).

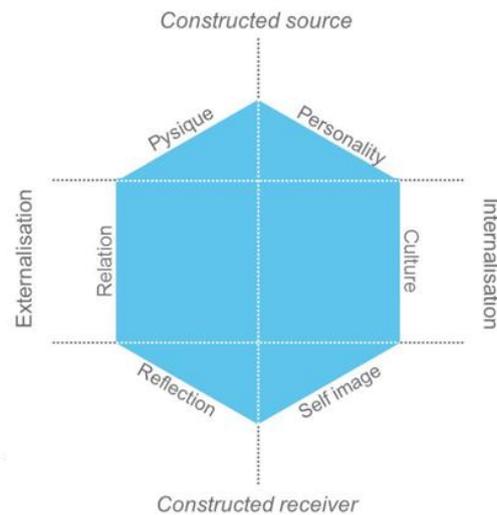
Para Kepferer (1991), a identidade de marca é definida através dos seguintes pontos:

- > Qual o território da marca?
- > Qual o nível de qualidade?
- > Quais são as suas qualidades?
- > Qual o seu maior ponto de diferenciação?
- > Qual a sua personalidade?

5.3.3.1 Identidade de marca

A identidade de marca surge da necessidade de transmitir ao consumidor um conjunto de características únicas e proprietárias de determinada marca. Para Wheeler (2013: 4), *é algo tangível e apela aos sentidos. Intensifica o reconhecimento, amplifica a diferenciação, transmite grandes ideias de forma entendível*. Kapferer (1991) caracteriza o conceito através do Prisma de identidade de marca (figura 16), o qual identifica seis aspetos de contribuem para a construção de identidade de marca: físico, personalidade, cultura, imagem, reflexo e relação, os quais se encontram divididos em duas dimensões. A dimensão de construção identifica os elementos capazes de constituírem a marca como uma pessoa (*constructed source*) e ao mesmo tempo os elementos nos quais os seus consumidores se refletem (*constructed receiver*). A dimensão de externalização em oposição à internalização pretende caracterizar os aspetos sociais da marca *versus* os traços pessoais da mesma.

Figura 16. Prisma de identidade de marca



Fonte: Kapferer (1991)

Este modelo apenas é aplicável se a marca comunicar com os consumidores. Apenas uma marca forte é capaz de responder de forma estruturada a cada uma das dimensões por forma a construir uma identidade proprietária e sedutora.

5.3.3.2 Rebranding

As marcas devem ser encaradas como organismos vivos, que se desenvolvem e evoluem de acordo com a evolução dos mercados, tendências de consumo e novas necessidades que vão surgindo ao longo dos tempos por parte dos consumidores. No entanto, com níveis concorrenciais cada vez mais rápidos e ferozes, torna-se necessário ao longo do ciclo de vida das mesmas corrigir, reinventar, ajustar a posição e a imagem que detêm de forma a permanecerem ou tornarem-se relevantes. Dubey e Babu (2011) definem rebranding como a comunicação de um novo manifesto de marca que implica um novo posicionamento e personalidade. Por sua vez, e de forma mais objetiva, Merrilees e Miller (2008) consideram que envolve a criação de um novo nome, termo, símbolo, *design* ou a combinação destes fatores. Um pouco mais abrangente, para Muzellec *et al* (2003 citado por Abrantes 2013: 31), o termo *rebranding* é utilizado para descrever a mudança de nome, da estética da marca (cor, logotipo) e do seu reposicionamento, representando desta maneira “uma posição diferenciadora na mente dos stakeholders e uma identidade distinta nos seus consumidores”.

Se desenvolver uma estratégia de marca é difícil, o rebranding de uma marca é ainda mais complexo e arriscado. Esta complexidade está relacionada com a possibilidade de confusão por parte dos consumidores resultando algumas das vezes numa perda de credibilidade e confiança (Todor, 2014). A mesma autora, elenca uma serie de fatores que podem desencadear a necessidade de reajustar a marca. Considera necessário fazê-lo sempre que: 1) a marca tem uma imagem confusa ou inexistente; 2) o principal benefício deixou de ser diferenciador; 3) é necessário recuperar a marca de más estratégias passadas; 4) entrada em novos mercados ou áreas de negócio; 5) entrada de novos concorrentes; 6) adequar a personalidade da marca a uma nova cultura organizacional; 7) mudar ou alargar o seu target; 8) a marca é sabotada pela concorrência tornando-a ineficaz.

Por sua vez, Muzellec (2003 citado por Abrantes, 2013) agrupa os fatores que influenciam um rebranding em quatro categorias: 1) Mudanças na estratégia corporativa (diversificação ou investimento; internacionalização ou localização); 2) Mudanças na estrutura administrativa (fusões, privatizações, spin off); 3) Mudanças na posição competitiva (imagem desatualizada, problemas no posicionamento percebido, problemas de reputação); 4) Mudanças no ambiente externo (crises, catástrofes, legislação).

David Aaker (1991) considera que uma marca necessita de ser “revitalizada” sempre que os segmentos de mercado se encontrem saturados, ou exista necessidade de criar novas associações que contribuam para o crescimento da marca, quando há necessidade de mudanças no target, ou por obsolescência do produto. No entanto, o autor alerta que nem todas as marcas têm capacidade e relevância para se submeterem a um processo de rebranding. Todas as marcas que registem um declínio rápido e simultânea perda de consumidores competem em mercados por via do preço, quando os concorrentes têm as mais relevantes e irreversíveis vantagens competitivas, devem simplesmente sair do mercado.

5.4 Ferramentas de análise

Para realizar uma correta análise do presente caso, devem ser consideradas duas vertentes de análise: a quantitativa e a qualitativa, para que toda a informação se articule e a sua compreensão seja facilitada.

Desta forma, a análise esperada para a resolução deste caso é a seguinte:

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

- > Evolução das vendas em valor e volume do mercado de bebidas não alcoólicas;
- > Taxas de crescimento do mercado de bebidas não alcoólicas;
- > Dimensão do mercado de sumos e néctares;
- > Análise de quotas de mercado do segmento de sumos e néctares, em volume e valor;
- > Análise de preços praticados no segmento de sumos e néctares;
- > Principais canais de distribuição do segmento de sumos e néctares;

Relativamente à análise qualitativa, a mesma deverá incidir sobre:

- > Caracterização das marcas que fazem parte do portefólio Sumol+Compal;
- > Caracterização do consumidor do segmento e as matrizes que regem o seu comportamento;
- > Análise do posicionamento, target e portefólio das principais marcas a atuar no segmento;
- > Avaliação da eficácia do posicionamento, através da caracterização dos vetores: aceitação, credibilidade e diferenciação;
- > Caracterização dos vetores de identidade de marca, de acordo com a definição de Kepferer, presente na revisão de literatura;
- > Na resolução do caso pede-se a realização de uma análise SWOT que permitirá uma maior compreensão e identificação dos pontos fortes e pontos de melhoria em que a marca se deve focar de forma a aumentar a sua competitividade no mercado.

5.5 Plano de animação

Sessão	Objetivos	Meios	Métodos	Tempo
1ª Sessão	- Apresentação do caso; - Suscitar interesse da audiência pela temática; - Introdução ao mercado de FMCG e ao segmento de bebidas não alcoólicas; - Introdução ao tema de estratégias genéricas; - Alertar para a necessidade de pesquisa adicional.	- Distribuição do caso aos alunos; - Resumo do caso pelo docente; - Caracterização de estratégias de diferenciação, posicionamento e branding/rebranding; - Caracterização do mercado de bebidas não alcoólicas com especial enfoque para o segmento de sumos e néctares.	Exposição	90"

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

Fora de sessão	- Conhecer o caso; - Proposta de resolução às 2 primeiras questões; - Pesquisa adicional.	- Leitura e diagnóstico individual do caso; - Análise ao Mercado, concorrência e consumidores; - Elaboração da análise SWOT relativa à marca Compal.	-	60"
2ª Secção	- Leitura e compreensão do Caso, nomeadamente Mercado, concorrência e consumidores - Dúvidas na compreensão - Resposta à primeira questão	- Discussão conjunta e troca de ideias sobre as questões implícitas às questões 1 e 2; - Consenso final relativo às forças e pontos fortes de Compal; - Compreender os fatores diferenciadores de Compal relativamente à concorrência, nomeadamente às marcas próprias.	Ativo Interrogativo	90"
Fora de sessão	- Criação de grupos de trabalho - Resolução das restantes questões do caso em grupo	- Análise de toda a informação presente no caso e discussão em grupo; - Resolução das questões em falta e elaboração dos slides de apresentação.	Ativo Interrogativo	240'
3ª Sessão	- Apresentação da resolução por cada grupo; - Esclarecimento de dúvidas e conclusões; - Discussão entre grupos das principais conclusões.	- Apresentação de 20 minutos por grupo, com recurso a slides; - Considerações finais por parte do docente perante as resoluções apresentadas pelos grupos.	Expositivo	90"

5.6 Questões de animação

- 5.6.2** Qual a importância de um processo de rebranding e em que contexto deve ele acontecer?
- 5.6.3** No dia-a-dia são confrontados com estas novas tendências de consumo? Em que medida?
- 5.6.4** Qual a importância de estudar os desafios pelos quais as marcas de fabricante são confrontadas e a forma como enfrentam as MDD's.
- 5.6.5** Quais as medidas que as empresas desta indústria devem seguir para se manterem competitivas e conquistarem a liderança?

5.7 Resolução do caso

- 5.7.1** **Faça uma análise ao Mercado de bebidas não alcoólicas. Com especial incidência na categoria de sumos e néctares, caracterize a Concorrência e Consumidores incluindo no final uma SWOT sobre a marca Compal (Master Brand).**

Mercado:

- > Mercado fortemente impactado pela crise económica. A contração do consumo originou uma perda em 4 anos (2010-2014) de 234 milhões de litros, o equivalente a 177 milhões de euros.
- > Mercado composto por 5 categorias distintas, repartidas da seguinte forma (volumes 2013):
 - Bebidas refrescantes de fruta: 26%
 - Com gás: 9%
 - Sem gás: 5%
 - *Iced teas*: 12%
 - Águas com gás com sabores: 1%
 - Sumos de fruta: 5%
 - Águas lisas: 53%
 - Águas com gás sem sabor: 3%
 - Outras bebidas refrescantes (exemplo: colas, sidras, energéticas): 12%
- > Mercado maduro, no qual não se registam entrada de novos *players* nem criação de novas categorias nos últimos anos.
- > O comportamento de cada uma das categorias atrás mencionadas têm registado desempenhos distintos, sendo as águas e os sumos de fruta que apresentam taxas de crescimento (2013 versus 2014) mais elevadas, enquanto que as colas e *iced teas* se encontram em decréscimo. Pode-se afirmar que as categorias conotadas como menos saudáveis têm vindo a perder peso para as mais naturais.
- > A categoria de sumos e néctares representa 153 milhões de euros (valores de 2013) e foi uma das categorias mais dinâmicas, tendo crescido em 2014 - 8%.
- > A distribuição da categoria é feita sobretudo através do canal INA, onde os supers e hipers assumem principal relevância.
- > O Continente e o Pingo Doce são as insígnias que mais contribuem para a categoria, não só porque são as que possuem maior número de lojas mas também apresentam as próprias marcas.

Concorrência:

- > As principais marcas da categoria são: Compal, Santal, Frutis, Ceres, Um Bongo e MDD's. No entanto a disputa do mercado ocorre entre a marca Compal, com

64% de QM em valor, as MDD's com 20%, e em último pela marca Um Bongo com cerca de 10%. As outras marcas disputam os restantes 6%.

- > **Santal**, sem posicionamento definido dentro desta categoria, apresenta-se no mercado com um preço intermédio, entre Compal e MDD's. Beneficia do posicionamento de algumas submarcas, como Santal RAD (que é uma bebida refrescante), as quais lhe conferem uma aura mais jovem e irreverente.

Frutis, aparece como marca complementar de portefólio da Unicer. Com um price point próximo de Santal. Sem imagem diferenciadora e com posicionamento desconhecido.

Ceres, apesar de possuir uma QM residual, é uma marca altamente aspiracional para o consumidor considerando-a de elevada qualidade. Este posicionamento surge por via de ter o preço mais elevado do mercado e por ser importado.

MDD's, são o principal concorrente de Compal. Muito “colados” ao líder, independentemente da insígnia, apresentam um *packaging design* melhorado, propostas de sabor mais sofisticadas e alargadas. Esta melhoria de imagem permite-lhes atingir um target transversal, assumindo-se como os “néctares da família aos melhores preços”.

Um Bongo, compete no mercado como sendo a proposta de sumos e néctares para crianças. A diferenciação é feita através de sabores organolepticamente adaptados às mesmas e o posicionamento de diversão é transmitido através do seu universo dos animais e da selva. O seu preço é mais alto que as MDD, mas tende a ser mais baixo que Compal.

Consumidores:

Tendências gerais de consumo:

- > Envolvidos numa crise sem precedentes, os consumidores viram-se obrigados a fazer várias alterações nos seus padrões e comportamentos de compra. Com rendimentos familiares cada vez mais apertados a procura por preços mais baixos e abandono de algumas categorias passou a fazer parte das suas rotinas.
- > A racionalização do consumo tornou o consumidor mais exigente, e apesar de possuir menos dinheiro disponível, começou a procurar melhores ofertas de produtos: propostas simples, claras e credíveis.

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

- > O tema da saúde aparece, também, como uma tendência. Cada vez mais as pessoas temem em ficar doentes, assumindo a alimentação um carácter profilático.

Dentro da categoria de sumos e néctares:

- > A escolha dos consumidores por uma marca é determinada pelo seguinte processo:
 - > Naturalidade: a preferência passa sempre por bebidas menos processadas, apenas com ingredientes naturais e sem corantes nem conservantes;
 - > Textura: o consumidor procura texturas de acordo com a perceção que este tem relativamente à presença de fruta;
 - > Doçura: deve estar de acordo com a doçura naturalmente presente na fruta
 - > Sabor: só se consome o que é realmente bom e que sabe bem. Um bom perfil organolético é essencial;
 - > Preço: o consumidor está disposto a pagar o preço pelo valor percebido.

SWOT

Oportunidades	Ameças
-Economia em recuperação; -Segmento com elevada rentabilidade; -Sensibilidade do consumidor para o consumo de bebidas mais saudáveis; - Elevado grau de indiferenciação das marcas presentes; -Marcas de fornecedor pouco relevantes; -Perda de QM por parte das MDD'S.	-Mercado com elevada sensibilidade ao preço; - Elevado peso das MDD's no segmento; - Produtos fáceis de copiar no que respeita a processos industriais; -Crescente diabolização do açúcar e conseqüente abandono destas categorias de bebidas,

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

Fraquezas	Pontos fortes
-Possível canibalização por parte de outras marcas do portefólio Sumol+Compal; -Muito dependente do canal INA; -Dificuldade em acompanhar preços do seu principal concorrente pelos elevados em investimentos em investigação e desenvolvimento e marketing:	- Experiência acumulada Sumol+Compal em gerir a categoria de bebidas; -Única marca relevante no canal INCIM (Horeca); -Líder destacadíssima, com mais de 60% QM em volume e valor; -Elevada capacidade de investigação e desenvolvimento; -Posicionamento único e percebido pelo consumidor; -Portefólio de sabores muito alargado e profundo; -Marca democrática, familiar e transversal, consumida por todas as faixas etárias.

5.7.2 A opção dos consumidores por marcas de distribuição surge sobretudo pela confiança por elas transmitida e pela indiferenciação das marcas de fornecedor face às mesmas. Comente a afirmação.

A década de 90 ficará marcada pela proliferação de marcas e produtos. Os mercados aparentavam ter espaço e consumidores suficientes para todos. É sobretudo nesta fase que as MDD aparecem, inicialmente de forma tímida, em apenas algumas categorias e como propostas de primeiro preço. A ameaça que representavam para as MDF era quase inexistente. No entanto, a grande distribuição evoluiu. As grandes insígnias passaram, também elas, a gerir marcas, desenvolvendo produtos com recurso a *co-packing*, a comunicar mais e melhor. Esta “profissionalização” permitiu-lhes ter cada vez mais e melhores produtos, capazes de disputar a liderança com as outras marcas já bem conhecidas dos consumidores. No entanto, o desenvolvimento de produto e respetivo *packaging design* sempre esteve colado às MDF. As marcas líderes sempre foram marcando o ritmo de inovação do mercado e as MDD’s acompanhavam-no aparecendo com produtos similares a preços mais baixos logo a seguir.

Com a depressão económica em que Portugal mergulhou, os consumidores viram-se obrigados a fortes restrições orçamentais que aumentaram significativamente a sua sensibilidade ao preço. Desta forma, quando confrontados com produtos, sabores,

matérias-primas “iguais”, a escolha pelos mais baratos tornava-se evidente. No entanto, houveram marcas que neste cenário de crise conseguiram não só aumentar as suas vendas e respetivas quotas, como também a própria dimensão de mercado. Estas MDF foram as que se conseguiram diferenciar, oferecendo mais e melhor inovação, novos posicionamentos, comunicando benefícios nunca antes percebidos pelos consumidores. Em simultâneo, a sensibilidade dos consumidores para com as categorias alimentares foi aumentando. Cada vez mais, encontram-se informados e capacitados para questionar e exigir alternativas mais naturais e saudáveis. Consideram a alimentação o principal veículo de saúde e bem-estar. Desta forma, e apesar de normalmente estas alternativas serem mais caras, um grande número de consumidores encontra-se hoje, disponível para consumir menos mas melhor.

Com isto, pretende-se concluir que perante um processo de escolha de uma marca a comparação entre preços será decisiva sempre que a proposta de valor seja equivalente, e é por esta razão as MDD's ocupam um espaço tão expressivo dentro das várias categorias onde estão presentes.

5.7.3 De acordo com os critérios de posicionamento propostos por Kotler, analise o atual posicionamento da marca Compal *master brand*.

De acordo com a revisão de literatura presente neste caso, no ponto 5.3.2.1., uma estratégia de posicionamento deverá ser desenvolvida a partir de elementos diferenciadores. No entanto, a determinação destes fatores devem ser criteriosamente elaborada de forma a serem relevantes e significativos dentro do ambiente competitivo da marca. A marca Compal baseou todo o seu rebranding sobre o conceito de frutologia, que engloba em si próprio os vetores de naturalidade, narrativa e sabor único. A partir dos critérios de posicionamento propostos por Kotler (1997) podemos verificar de que forma cada destes vetores contribui para o posicionamento da marca:

Importância

A marca Compal identificou junto do universo de consumidores da categoria os principais drivers de consumo. A característica mais relevante identificada foi a naturalidade, ou seja, sumos e néctares feitos a partir de ingredientes naturais como fruta verdadeira, sem corantes e conservantes.

Distintivo

A frutologia confere à marca Compal um carácter único e distintivo. Sendo uma das principais vantagens competitivas o investimento que a marca faz em investigação e desenvolvimento, ela encontra-se capacitada para procurar novas frutas, matérias-primas e outros componentes capazes de tornarem as suas propostas únicas em termos de sabor, narrativa e naturalidade.

Superior

As características dos produtos acentuam e credibilizam o *expertise* da marca.

Comunicável

Compal comunica o conceito através de vários elementos. O ritmo de inovação da marca transmite um dinamismo e *know-how* único no mercado. O lançamento de sabores inusitados e de origem específica, para além do próprio *packging design* enfatiza a aura de naturalidade.

Exclusividade

Os processos de fabrico são os mesmos desde há décadas, não sendo aqui que reside a dificuldade por parte da concorrência em apresentar propostas similares. O *know how* em fruta, em toda a cadeia de valor é que lhe confere a característica de exclusividade. Não é só comprar fruta, é acompanhar o ciclo da mesma junto dos agricultores, seleccionar a que melhor se adequa, conhecer os melhores fornecedores internacionais e ser capaz de a transformar em sabores diferenciadores é a que a torna única no seu universo competitivo.

Acessibilidade

O consumidor está disposto a pagar mais por propostas mais naturais, diferenciadoras, nas quais confiam. No entanto em qualquer mercado existe uma elasticidade de preço, e é este efeito que explica o facto do consumidor estar disposto a pagar mais 50% por litro (em relação a MDD) para consumir Compal mas não para consumir Ceres (ver tabela 1).

Rentabilidade

O novo posicionamento da marca Compal permitiu-lhe acrescentar valor a propostas outrora indiferenciadas. Apesar dos possíveis aumentos de custos com matérias-primas, o crescimento da mesma através da transferência de consumo de MDD's e de novos consumidores permite um incremento de volumes que compensam a possível perda de margem de contribuição.

5.7.4 Com base no posicionamento das marcas Sumol e Um Bongo da Sumol+Compal, reflita sobre as consequências que este reposicionamento pode provocar nas mesmas.

O portfólio de bebidas Sumol+Compal é bastante diferenciado, tendo pelo menos uma proposta para cada segmento, conseguindo assim abranger a totalidade do mercado de bebidas. Uma vez que a lista de marcas é bastante extensa, esta reflexão incide apenas nas marcas com maior dimensão.

Sumol:

- > Marca líder no segmento de bebidas de fruta com gás;
- > Sendo o consumo de bebidas com gás intrinsecamente ligado ao prazer, Sumol assenta o seu posicionamento no estilo e na forma de encarar a vida. Aqui não são relevantes os aspetos funcionais nem características do produto;
- > O target, são jovens dos 15 aos 25, com especial foco no recrutamento.

Um Bongo

- > Marca líder no segmento infantil de sumos e néctares;
- > 3ª Marca no segmento de sumos e néctares, a seguir a MDD's;
- > Posicionam-se como a sendo a marca de sumos e néctares especialmente concebida para as crianças, nutricionalmente equilibrada, sem corantes nem conservantes. Afirma-se através da frase “Um Bongo é uma festa”;
- > O seu target primário são: crianças dos 4 aos 9 anos de idade; secundário: os pais.

De acordo com as características de Sumol e Um Bongo quando comparadas com Compal, verificamos que cada uma delas ocupa o seu território. No entanto, é de salientar que sendo todas elas bebidas existirá inevitavelmente alguma canibalização. É importante perceber que a existência de propostas para cada um dos segmentos de mercado, permite à companhia uma maior cobertura possibilitando o recrutamento e transferência de consumidores ao longo do ciclo de vida dos mesmos. Assim, sendo a marca Compal, a marca mais transversal do portfólio de marcas Sumol+Compal, acompanhando os consumidores ao longo de toda a sua vida, o seu posicionamento tende a beneficiar todas as restantes marcas, uma vez que confere a todas elas, qualidade, naturalidade ajudando até propostas com conotações menos saudáveis a serem percebidas pelos consumidores como sendo menos más.

5.7.5 Identifique a estratégia para a marca Compal master brand e respetivas submarcas no que respeita aos seus objetivos, proposta de valor, target e posicionamento. Reflita sobre as linhas orientadoras estratégicas do processo de *rebranding*.

Compal (master brand)

- > **Objetivos:** Assumindo-se como a especialista em fruta, enquanto master brand tem como objetivo agregar todos os valores da marca como confiança, naturalidade, proximidade, expertise e portugalidade. Tem como responsabilidade transmitir todas estas características para as restantes submarcas.
- > **Proposta de valor:** Todas as categorias e submarcas em que a marca Compal estiver presente tem que entregar ao consumidor produtos sem corantes, nem conservantes, feitos a partir de fruta e vegetais de verdade.
- > **Posicionamento:** Compal é mesmo natural.
- > **Target:** Apesar de não comunicar para crianças, o target Compal é dos mais transversais do mercado, começando nas crianças e chegando aos séniores. Desta forma, pode ser definido como target de Compal enquanto *master brand*, famílias compostas por consumidores que se preocupam em cuidar de si e dos seus filhos através de produtos que oferecem aquilo que a natureza nos dá.

Compal Clássico

- > **Objetivos:** Compal clássico agrega todas as propostas de sabor intemporais e bem presentes na mente dos consumidores. São os sabores de todos os dias. É a submarca mais “próxima” da *master brand*.
- > **Proposta de valor:** Gama composta por monosabores, onde são exploradas as espécies e origem das frutas.
- > **Posicionamento:** Os verdadeiros néctares feitos a partir de fruta selecionada.
- > **Target:** Tal como a master brand, esta submarca destina-se a famílias que procuram consumir produtos mais naturais e saudáveis.

Compal Família

- > **Objetivos:** É a submarca que se posiciona com um preço mais baixo. Única comercializada em embalagem PET com a capacidade de 1,5 litros que compete

diretamente com as propostas de categorias adjacentes como as bebidas de fruta com gás, sem gás e iced teas. É o néctar ideal para acompanhar as refeições.

- > **Proposta de valor:** Proposta mais refrescante de toda a marca. Apresenta néctares mais líquidos, com sabores menos intensos e menos doces de forma a interferirem o menos possível com o sabor dos alimentos.
- > **Posicionamento:** O néctar para as refeições.
- > **Target:** como o próprio nome indica, também esta submarca tem como target famílias, que procuram alternativas saudáveis às bebidas refrigerantes que normalmente acompanham as refeições.

Compal Vital Equilíbrio

- > **Objetivos:** É a submarca mais funcional. Toda a gama é composta por néctares multifrutos, onde são utilizadas as frutas mais funcionais e com benefícios reconhecidos pelos consumidores, como é o caso da romã, do goji ou dos frutos vermelhos.
- > **Propostas de valor:** Único néctar no mercado adoçado exclusivamente com stevia (adoçante 100% natural).
- > **Posicionamento:** Néctares com metade das calorias
- > **Target:** Jovens adultos e adultos, com estilos de vida ativos, os quais procuram consumir produtos saudáveis e baixos em calorias.

Compal Veggie

- > **Objetivos:** Compal Veggie é a submarca Compal para os momentos onde normalmente não são consumidos sumos e néctares. Considerada a mais sofisticada, é a única assumidamente indulgente que pretende entrar em momentos de consumo onde normalmente as bebidas alcoólicas são as eleitas.
- > **Proposta de valor:** Propostas de sumos 100%, que combina sumo de vegetais e fruta. A marca aposta na divulgação de receitas de cocktails.
- > **Posicionamento:** Combinações inusitadas de vegetais e fruta, ideais para os momentos de descontração.
- > **Target:** Jovens adultos e adultos com estilos de vida ativos e sofisticados que procuram propostas saudáveis e diferentes.

Através da análise pormenorizada da *master brand* e das suas respetivas submarcas podemos dizer que a gestão estratégica da mesma procurou criar propostas de acordo com o objetivo de abranger o maior número de consumidores, conseguindo assim uma maior amplitude de marca. Ainda deste ponto de vista, a arquitetura na qual estas marcas estão inseridas, tem como função agrupar, posicionar e balizar as propostas de acordo com as suas características funcionais, garantindo uma coerência de marca, principalmente no que respeita a desenvolvimento de inovação.

Do ponto de vista do consumidor, as submarcas permitem que o mesmo seja “conduzido” pelo portefólio da marca, mostrando qual a melhor proposta para cada momento de consumo.

A articulação entre todas elas funciona como um jogo, no qual a *master brand* tem a responsabilidade de transmitir os valores de Compal através da frutologia, alimentando todas as submarcas, enquanto que estas enfatizam os momentos de consumo e os respetivos atributos físicos, atributos estes que legitimam, por sua vez, o posicionamento de Compal.

5.7.6 Em formato de sumário executivo, resume as principais conclusões a retirar do caso.

A década de 2000 marca o início da fase de estagnação da marca. Após quase 10 anos a manter-se com volumes constantes na ordem dos 60 milhões de litros, chega a 2010 bastante desgastada. Apresentava-se aos consumidores através de uma arquitetura complexa, com valores heterogéneos entre as submarcas e com linhas de comunicação diferentes entre si, baseadas no *life style* de cada uma delas. Com sabores, processos de fabrico e matérias-primas iguais às restantes marcas, Compal depara-se um grau de indiferenciação face à concorrência em que a única diferença percebida pelo consumidor era o preço ser superior aos das restantes marcas. Este caminho penoso é então agudizado pelo desenvolvimento das MDD's, cada vez mais sofisticadas, com boa imagem, sabores e qualidade comparáveis.

Juntamente a este cenário, o mercado de sumos e néctares ao perder milhões de litros por via da contração do consumo e abandono da categoria, coloca a marca numa posição nunca antes imaginada. É aqui que se inicia o processo de rebranding de Compal. Era urgente criar uma “*uma posição diferenciadora na mente dos stakeholders e uma*

identidade distinta nos seus consumidores” (Muzellec et al 2003 citado por Abrantes 2013) legitimando a posição de líder da categoria. O que mudou?

Produto:

- > Produto
 - Revisão de arquitetura de marca;
 - Desenvolvimento de novas fórmulas e melhoria das já existentes de acordo com os atuais padrões de consumo (menos açúcar);
 - Abandono de ingredientes artificiais (aspartame e sucralose);
 - Elevado ritmo de lançamento de novos produtos;
 - Investimento em desenvolvimento de produto com frutas de origem demarcada portuguesa.
- > *Packaging design*
 - Novo logotipo;
 - Desenvolvimento de novas imagens para cada uma das novas marcas Compal;
 - Federação das submarcas;

Preço:

- > Diferenciação das propostas de valor através da criação de diferentes patamares de preço. No entanto qualquer uma das propostas posiciona-se com um preço superior a qualquer MDD.
- > Compal família como compete diretamente com as categorias de bebidas de fruta e iced teas posiciona-se com preço mais baixo que as restantes submarcas.

Comunicação

- > Master brand: a comunicação da master brand foi realizada sobretudo aquando do relançamento. É através dela que é transmitida a narrativa da marca e os vetores do triângulo de posicionamento da mesma.
- > Submarcas: enquadradas na *master brand*, sempre com alguma homogeneidade visual, são comunicados os benefícios mas sobretudo os momentos de consumo.
- > Meios: para além dos meios tradicionais, o esforço no digital e em criação de conteúdos próprios como é o caso da “participação” na telenovela Mar Salgado.

Distribuição:

- > Com uma distribuição numérica de cerca de 80% no canal INCIM e de 100% no INA, não ocorreram alterações nesta variável.

Principais conclusões:

- > A partir de uma clara estratégia de diferenciação, Compal identifica como uma das suas vantagens competitivas a sua superior capacidade em investigação e desenvolvimento. Esta vantagem permite à marca transmitir uma qualidade superior e um ritmo de inovação dificilmente copiável pela concorrência.
- > Substantivar o novo posicionamento chamando-o frutologia, permitiu-lhe conquistar um território exclusivo de naturalidade e qualidade. Qualquer outra marca que tente aproximar-se, criando um conceito próximo do mesmo será encarada pelo consumidor como uma cópia e por isso pouco credível.
- > Todo o marketing mix é coerente entre si e trabalha em conjunto em torno do posicionamento, alimentando-o ininterruptamente.
- > A relevância e o sucesso deste rebranding traduziu-se na recuperação das quotas de mercado da marca. Um ano após o lançamento, a marca Compal inicia o seu período de recuperação. Ao mesmo tempo, o mercado encontra-se a crescer 8% face a 2013 (gráfico 11) enquanto as MDD's perdem 1% da sua quota em valor. Isto permite inferir que a estratégia traçada para Compal não só permitiu a recuperação da mesma mas também contribuiu para o crescimento da categoria de sumos e néctares, ou seja, houve transferência de consumo de MDD's para Compal mas também recuperação de consumidores que tinham abandonado a categoria.

5.7.7 Tendo em consideração as análises anteriores, considera que seria possível para a marca Compal fazer uma extensão de marca para alguma das outras categorias pertencentes ao segmento de bebidas não-alcoólicas?

O rebranding de Compal colocou a marca num patamar de naturalidade e qualidade que poderá não comportar a extensão da mesma para qualquer outra categoria dentro das bebidas não alcoólicas. Ao afirmar-se junto dos consumidores como a especialista em

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

fruta e em trabalhar a fruta, desenvolver propostas para categorias com conotações menos saudáveis, não só transmite uma ideia pouco credível como compromete todo o trabalho de rebranding realizado até então. Desta forma ficam excluídas as categorias:

- > Bebidas refrescantes de fruta
 - Com gás
 - Sem gás
 - Iced teas
 - Águas com gás com sabores
- > Outras bebidas refrescantes (exemplo: colas, sidras, energéticas)

Para além disso, de acordo com as tendências atuais de consumo, estas categorias são as que menos crescem, e por essa razão fazer um lançamento num segmento que se encontra em perda de consumidores nunca seria uma boa opção.

Mesmo as categorias de águas (lisas e com gás), que são as que mais crescem, não têm qualquer *fit* com a marca. Compal é fruta e por essa razão, fora da categoria de sumos e néctares não existe espaço para expansão.

5.8 Slides de Resolução



Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

1. Apresentação problema

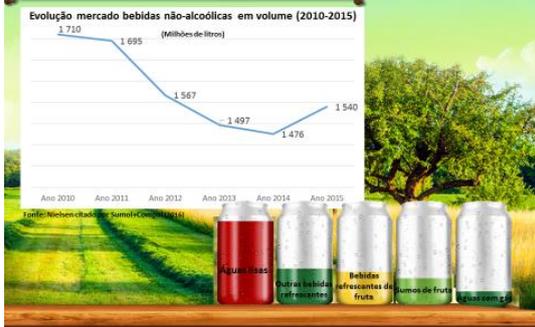


Este caso visa analisar a estratégia de rebranding da marca Compal, demonstrando que apesar de uma conjuntura económica difícil é possível crescer numa categoria disputada por marcas de baixo preço através de uma estratégia de diferenciação.

2. Enquadramento



3. O mercado



3.1- Categoria de sumos e néctares



4. Concorrência



5. Consumidor

Macro tendências de consumidor

- Racionalização do consumo e abandono de categorias menos essenciais
- Consumidor mais exigente. Procura produtos de melhor qualidade e de confiança.
- A alimentação saudável passa a fazer parte da consciência dos consumidores, assumindo um carácter profilático.

5. Consumidor

Processo de escolha do consumidor



6. SWOT

<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> -Economia em recuperação; -Segmento com elevada rentabilidade; -Sensibilidade do consumidor para o consumo de bebidas mais saudáveis; - Elevado grau de indiferenciação das marcas presentes; -Marcas de fornecedor pouco relevantes. -Perda de QM por parte das MDD'S 	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mercado com elevada sensibilidade ao preço; - Elevado peso das MDD's no segmento; - Produtos fáceis de copiar no que respeita a processos industriais; -Crescente diabolização do açúcar e consequente abandono de categorias com esta conotação.
<p>++</p> <ul style="list-style-type: none"> -Possível canibalização por parte de outras marcas do portefólio Sumol+Compal; -Muito dependente do canal INA -Dificuldade em acompanhar preços do seu principal concorrente, pelos elevados em investimentos em investigação e desenvolvimento e marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência acumulada Sumol+Compal em gerir a categoria de bebidas; -Única marca relevante no canal (INCIM); -Lider destacadíssima, com mais de 60% QM em volume e valor; -Elevada capacidade de investigação e desenvolvimento; -Posicionamento único e percebido pelo consumidor; -Portefólio de sabores muito alargado e profundo -Marca democrática, familiar e transversal, consumida por todas as faixas etárias.

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

7. Posicionamento

Crítérios de posicionamento	Frutologia
Importância	A naturalidade como fator determinante para o consumidor. Sumos feitos a partir de ingredientes naturais como fruta verdadeira, sem corantes e conservantes.
Distintivo	Frutologia como conceito único e proprietário.
Superior	As características dos produtos acentuam e credibilizam o expertise da marca.
Comunicável	Ritmo de inovação, sabores inovadores, <i>packaging design</i> distintivo e conceitos criativos de comunicação evidenciam a aura de naturalidade.
Exclusividade	O <i>know how</i> em fruta, em toda a cadeia de valor e a capacidade interna de transformação de fruta
Acessibilidade	O consumidor está disposto a pagar mais por propostas mais naturais, diferenciadoras, nas quais confia.
Rentabilidade	Produtos de valor acrescentado dentro da categoria.

8. Target e posicionamento marcas S+C



Refrescância
Prazer



Nutrição divertida

- Marca líder no segmento de bebidas de fruta com gás.
- Sendo a consumida de bebidas com gás intrinsecamente ligada ao prazer, SUMO assenta o seu posicionamento no estilo e na forma de alcançar a vida. Aqui não são relevantes os aspetos funcionais nem características do produto.
- O target, são jovens dos 15 aos 25, com especial foco no recrutamento.

- Marca líder no segmento infantil de sumos e nectares.
- 3ª Marca no segmento de sumos e nectares a seguir a MDD's.
- Posicionam-se como a grande marca de sumos e nectares especialmente concebida para as crianças, nutricionalmente equilibrada, sem corantes nem conservantes. Afirma-se através da frase "Um Bongo é uma festa".
- O seu target primário são crianças dos 4 aos 9 anos de idade e secundário os pais.

8. Objetivos e estratégia master brand e submarcas



Objetivo: Agregar valores da marca e transferir-os às respetivas submarcas.

Proposta de valor: Produtos de elevada qualidade e teor de fruta, sem corantes nem conservantes.

Posicionamento: Compal mesmo natural.

Target: Famílias que via gravitam em redor de si e dos seus filhos através de produtos saudáveis, fiáveis e partir do a referência de preço.



Objetivo: Engloba as propostas de sabor atemporais, sabores de todos os dias. É a submarca mais "problema" da master brand.

Proposta de valor: Gama completa por monosabor, onde são exploradas as espécies e origem das frutas.

Posicionamento: Os verdadeiros nectares e nectares feitos a partir de fruta selecionada.

Target: Famílias que procuram consumir produtos mais naturais e saudáveis.



Objetivo: Compete diretamente com as propostas de categorias adjacentes como as bebidas de fruta com gás, sem gás e iced teas. É o nectar ideal para acompanhar as refeições.

Proposta de valor: Nectares refrescantes, mais líquidos, com sabores menos intensos e menos doces de forma a interferirem o menos possível com o sabor dos alimentos.

Posicionamento: O Compal para as refeições.

Target: Famílias que procuram alternativas saudáveis às bebidas refrigerantes que normalmente acompanham as refeições.

9. Objetivos e estratégia master brand e submarcas



Objetivo: Submarca mais funcional de todo o portfólio.

Proposta de valor: Baixo em calorias. Único nectar no mercado adotado exclusivamente com stevia (edulcorante 100% natural).

Posicionamento: Nectares com metade das calorias.

Target: Jovens adultos e adultos, com estilos de vida ativos, os quais procuram consumir produtos saudáveis e baixos em calorias.



Objetivo: Pretende colmatar momentos de consumo onde a categoria normalmente não entra. Caracteristicamente indigesta.

Proposta de valor: Propostas de sumos 100%, que combinam sumo de vegetais e fruta. A marca aposta na divulgação de receitas de cozinha.

Posicionamento: Combinações saudáveis de vegetais e fruta, ideais para os momentos de descontração.

Target: Jovens adultos e adultos com estilos de vida ativos e sofisticados que procuram propostas saudáveis e diferenciadas.

10. Conclusões a retirar da estratégia de rebranding

O que mudou?

Produto

- Revisão de arquitetura de marca;
- Desenvolvimento de novas fórmulas e melhoria de fórmulas já existentes;
- Abandono de ingredientes artificiais
- Aumento do ritmo de inovação;
- Investimento em desenvolvimento de produto com matérias-primas de origem demarcada portuguesa
- Novo *packaging design*;
- Federação de todas as submarcas.

Preço

- Diferenciação das propostas de valor através da criação de diferentes patamares de preço. No entanto qualquer uma das propostas posiciona-se com um preço superior a qualquer MDD.
- Compal família como compete diretamente com as categorias de bebidas de fruta e iced teas posiciona-se com preço mais baixo que as restantes submarcas.

10. Conclusões a retirar da estratégia de rebranding

O que mudou?

Comunicação

- Inclusão da master brand em todas as peças de comunicação como forma de transmitir a narrativa da marca e os vetores do triângulo de posicionamento da mesma.
- Submarcas: gozam de alguma homogeneidade visual, são comunicados os benefícios mas sobretudo os momentos de consumo.
- Meios: reforço da presença no digital e em criação de conteúdos próprios como é o caso da "participação" na telenovela Mar Salgado.

Distribuição

- Não ocorreram alterações.

10. Conclusões a retirar da estratégia de rebranding

Sucesso no processo de rebranding?

Segmentação categoria de bebidas não-alcoólicas e respetivas taxas de conhecimento



Após o primeiro ano, a marca cresce no total de canal INA, via recrutamento de novos consumidores (mercado cresce 8%) e através da transferência de consumo de MDD's para Compal.

Quotas de mercado em volume por marca e por tipologia de loja



5.9 Lições a retirar do caso para a Gestão

Vivemos hoje em dia num ambiente marcado pela crescente competitividade. O mercado de grande consumo caracteriza-se sobretudo por ser o campo de batalha onde as marcas mais se digladiam em busca de crescimento e defesa das suas quotas de mercado. Do outro lado da barricada, encontra-se um consumidor submerso nas inúmeras e ininterruptas interações com as marcas. Elas estão em todo o lado: *outdoors*, TV, anúncios de imprensa, folhetos, redes sociais, ativações de marca nos locais menos prováveis – “gritando” todas em simultâneo, na tentativa de captar a atenção e assim conquistar, transferir e manter consumidores junto de si.

Num contexto de crise económica, com índices de desemprego elevados e de confiança económica historicamente baixos, o processo de seleção e compra de uma marca tornou-se muito mais simples. Obrigados a medidas extremas de contenção e poupança, os consumidores confrontaram-se com opções de abandono de categorias mais supérfluas, ou transferência para marcas mais baratas ou ainda diminuição das quantidades consumidas da marca do costume.

Claro que perante este cenário, as marcas de fornecedor foram as mais impactadas, registando perdas consecutivas devido a fenómenos de transferência de consumo para marcas concorrentes, nomeadamente para MDD's, por ser mais baratas. No entanto, é de salientar que este crescimento é fruto do trabalho desenvolvido pelas mesmas. As MDD's tornando-se cada vez maiores e melhores, com mais qualidade e com imagem melhorada.

Perante este paradigma as marcas de fornecedor tiveram que procurar a forma e desenvolver estratégias capazes de recuperar as posições de outrora no mercado. Mas será possível crescer e fortalecer uma marca em tempos de crise?

Numa abordagem de curto prazo, onde os principais players são a marca Compal e as MDD's, seria bastante tentador para a líder, que se vê perante uma perda massiva de volume, iniciar uma guerra de preços. Mas que implicações teria uma estratégia de baixo preço? Provavelmente uma sucessiva perda de valor e desgaste da marca, correndo o risco de se tornar totalmente invisível e irrelevante no longo prazo. Desta forma, cabe a estas marcas encontrarem o seu caminho para a implementação de uma estratégia de diferenciação, que seja capaz de legitimar as suas posições de liderança mostrando aos

Crescer em tempos de crise: caso de rebranding Compal

consumidores o valor acrescentado das mesmas face à concorrência e os benefícios decorrentes do seu consumo.

Este caso é um reflexo deste paradigma na categoria de sumos e néctares. Compal, apesar de líder destacada da categoria, caminhou para níveis de indiferenciação os quais foram inteligentemente aproveitados pelo seu principal concorrente. Desta forma, a marca viu-se obrigada a desenvolver e implementar uma profunda estratégia de rebranding, capaz de lhe conferir uma maior robustez e competitividade. Oferecendo propostas de valor acrescentado, pertinentes, de acordo com as necessidades dos consumidores, legitimando os preços superiores através da qualidade, inovação e naturalidade dos seus produtos, Compal renasceu. Sobretudo, num mercado bastante maduro, no qual se considerava que tudo já estava inventado.

Através desta reflexão, é inegável a importância e pertinência deste tema como ferramenta de gestão útil para alunos que pretendam ter uma aproximação à realidade do segmento das bebidas não alcoólicas, nomeadamente à categoria de sumos e néctares, através de um caso de sucesso de uma marca 100% portuguesa e tão bem conhecida por todos nós.

5.10 Bibliografia

Aaker, D. (1991). *Managing Brand equity: Capitalizing on the value of brand name*. New York: The Free Press.

Abrantes, F. V. (2013). *Caso de Estudo – Rebranding EDP 2011*. Caso pedagógico Mestrado em Gestão, ISCTE.

Blankson, C., Cowen, K., Crawford, J., Kalafatis, S., Singh, J., Coffie, S. (2013). A review of the relationships and impact of market orientation and market positioning on organisational performance. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 21, No. 6: 499-512.

Campos, A. C. (2013). *As extensões de marca: Caso Dove Men + Care*. Caso Pedagógico Mestrado em Marketing, ISCTE.

Dess, G., Davis, P.S. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 3: 467- 488.

Dickson, P.R., Ginter, J.L. (1987). Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2: 1-10.

Y&R, Iniciative. *Effie Compal* (2015)

Eryigit, C., Eryigit, M. (2014). Understanding the effectiveness of positioning bases with regard to customer perceptions. *Jornal of Global Marketing*, Vol.27, No 2: 85-93.

Fuchs. C. (2008), *Brand Positioning Through the Consumers' Lens*. Dissertation, Universidade de Viena.

Gobble, M. M., Petrick, I., Wright, H. (2012). Innovation and strategy. *Research Technology Management*, Vol.55, No. 3: 63-67.

INE, *Síntese de Conjetura – Abril de 2015*, consultado a 15 de Setembro 2016 em https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi_6NP52eDQAhXDvBQKHcJMB5AQFggZMAA&url=https%3A%2F%2Fine.pt%2Fngt_server%2Fattachfileu.jsp%3Flook_parentBoui%3D229824684%26att_display%3Dn%26att_download%3Dy&usg=AFQjCNFWc-Slr1MDnYK0T8p8XPYHOcTTkQ&sig2=Pitsjd19_fPmZBYsjJweSg

Kantar Worldpanel, *Barómetro centromarca, 2 Trimestre 2012 e YTD P06 2012* (2012)

Kepferer, J. (1991). *A marca, capital da empresa*. Mem Martins: Edições Cetop.

Kepferer, J. (2008). *The new strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term thinking* (4th ed.). London: Kogan Page.

Kepferer, J. (2012). *The new strategic brand management. Advanced insights & strategic thinking* (5th ed.). London: Kogan Page.

Kotler, P. (1997). *Marketing Management* (9th ed.). New Jersey: Prentice-hall, Inc.

Lévy, J., Lendrevie, J., Rodrigues, J.V., Dionisio, P. (2015). *Mercator da língua portuguesa*. Dom Quixote.

Merrilees B, Miller D. (2008). “Principles of Corporate Rebranding”. *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No 5/6: 537-552.

Miller, D. (1992). The Generic Strategy Trap; *Journal of Business Strategy*, Vol. 13, No 1: 37- 41.

Mindrut, S., Manolica, A., Roman, C.C. (2013). *Building brands identity*. Universitatea Al Ioan Cuza Iasi- Facultatea de Economie si Administrarea Afacerilor. Romania.

Murray, A. (1988). A Contingency View of Porter's "Generic Strategies": *Academy of Management Review*, Vol.13, No 3: 390 - 400.

Nielsen, *Anuário - confiança e desemprego* (2014)

Nielsen, *Anuário – Food* (2015)

Nielsen, *Barómetro centro marca*, 2 Trimestre (2013)

Nielsen, *Scan trends*, Junho (2012)

Nielsen, *Scan trends*, Junho (2014)

Nielsen, *Scan trends*, Junho (2016)

Oliveira, B., Campomar M. C. (2007). Revisitando o Posicionamento em Marketing; *Revista de Gestão USP*, Vol. 14, No 1: 41-5.

Pordata, consultado a 15 de Setembro 2016 em
<http://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Gr%C3%A1fico>

Porter, M. (1998). **Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press.

Ries, A., Trout, J. (2001). *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.

Salavou, H. E. (2015). Competitive strategies and their shift to the future. *European Business Review*, Vol. 27, No 1: 80-99.

Silva, C. (2013). **Análise e estratégia do lançamento de margarina Imperial**. Caso Pedagógico, Mestrado em gestão, ISCTE.

Stankevičiūtė, E., Grunda, R., Bartkus, E. V. (2012). Pursuing a cost leadership strategy and business sustainability objectives: Walmart Case Study. *Economics & Management*, Vol. 17, No 3: 1200 - 1206.

Sujan, M., Bettman, J. R. (1989); The effects of brand positioning strategies on consumer's brand and category perceptions: some insights from schema research. *Journal of Marketing Research*; Vol. 26, No 4: 454 - 467.

Sumol+Compal, *Estudo-Base Qualitativo* (2014).

Sumol+Compal, *Relatório e contas* (2016)

TODOR, R. (2014). The importance of branding and rebranding for strategic; *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*. Vol. 7, No 2: 59 – 64.

Walter Thompson, *10 Trends for 2013* (2013)

Wheeler, A. (2013). *Designing Brand Identity* (4th ed.). New Jersey: Jonh Wiley& Sons, Inc.

Websites consultados:

https://en.wikipedia.org/wiki/Ceres_Fruit_Juices consultado em 9/11/2016

www.compal.pt, consultado em 29/11/2016

www.continenteonline.pt, consultado em 29/11/2016

www.facebook.com/santalportugal/info, consultado em 9/11/2016

www.pingodoce.pt, consultado em 29/11/2016

www.sumolcompal.pt, consultado em 20/10/2016

www.umbongo.pt, consultado em 29/11/2016