

**O IMPACTO DO RELANÇAMENTO DE MARCAS EM
DECLÍNIO – O CASO DA MARCA FLORA**

Luís Alexandre Faria Gomes

Caso Pedagógico submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientadora:

Prof.^a Doutora Hélia Gonçalves Pereira, Departamento de Marketing, Operações e Gestão
Geral

setembro 2016

O IMPACTO DO RELANÇAMENTO DE MARCAS EM DECLÍNIO

– O CASO DA MARCA FLORA

Luís Alexandre Faria Gomes

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Agradecimentos

Ao terminar este caso pedagógico, é-me importante agradecer a várias pessoas por me terem apoiado incondicionalmente ao longo de todo o processo.

Em primeiro lugar agradeço à minha orientadora, a Prof. Dra. Hélia Gonçalves Pereira, por toda a disponibilidade, profissionalismo e simpatia com que me aconselhou e orientou durante estes últimos meses. Graças à sua “omnipresença”, consegui cumprir todos os prazos estipulados entre nós e entregar este caso com um enorme sentimento de autorrealização.

À minha esposa, família e amigos, por me incentivarem constantemente a prosseguir com o desenvolvimento deste caso, estabelecendo metas temporais que me ajudaram continuamente a seguir em frente, numa permanente busca pela melhoria e perfeição do presente projeto.

A todos os professores e colegas do Mestrado em Gestão para Licenciados noutras Áreas 2014/2015 do INDEG, especialmente ao meu eterno grupo de trabalho composto pela Filipa Gonçalves, José Tiago Oliveira, Maria João Amorim e Susana Matias.

A uma grande companhia que me ensinou a ser o profissional que sou hoje, a Unilever Jerónimo Martins, Lda. Um agradecimento especial à minha equipa de Marketing BCS, onde me inseri durante 3 anos e meio, ao longo dos quais desenvolvi grande parte deste caso pedagógico.

Por fim, à minha filha Maria que vem agora caminho, pois foi ela que me estipulou o prazo final para entrega deste caso.

A todos, o meu mais sincero agradecimento. Obrigado por todo o apoio e força.

Índice

1. Sumário	1
<i>Abstract</i>	
2. Caso	3
2.1 Apresentação do Problema	3
2.2 Enquadramento	3
2.2.1 Contexto macro económico em Portugal	3
2.2.2 O mercado de <i>FMCG</i> e <i>Foods</i>	7
2.2.3 O mercado de <i>Spreads</i> e <i>Cooking</i>	10
2.3 Caracterização da Organização – Unilever Jerónimo Martins	12
2.3.1 Evolução Sumária	12
2.3.2 ULJM - Categoria de <i>Foods</i>	14
2.3.3 ULJM - Categoria de <i>Spreads</i>	14
2.3.4 Concorrência	14
2.3.5 Consumidores	16
2.4 Caracterização da Marca Flora	19
2.4.1 Histórica da marca	19
2.4.2 Mercado de atuação	20
2.4.3 Estratégia de relançamento	21
2.4.4 Produto	22
2.4.5 Comunicação	24
2.4.6 Preço	26
2.4.7 Distribuição	27
2.4.8 Impacto do relançamento	28
3. Questões	31
4. Nota Pedagógica	32
4.1 Público-alvo do caso	32
4.2 Objetivos pedagógicos	32
4.3 Revisão de Literatura	33
4.3.1 Marcas em declínio	33
4.3.2 Relançamento de marcas adormecidas em declínio	36
4.3.2.1 <i>Timing</i> do relançamento	36

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

4.3.2.2 Estratégias de relançamento	36
4.3.2.3 Fatores a considerar no marketing-mix do relançamento	37
4.3.3 Importância da comunicação no relançamento	38
4.3.3.1 <i>Brand Awareness</i>	39
4.3.3.2 <i>Brand Equity</i>	40
4.3.4 Impacto do relançamento	41
4.4 Ferramentas de análise	41
4.5 Plano de animação	42
4.6 Questões de animação	43
4.7 Resposta às questões	44
4.8 Slides de resolução	59
5. Ilações do caso para a gestão	61
6. Bibliografia	64
7. Anexos	68

Índice de Gráficos e Figuras

Gráfico 1. Evolução do Índice de Confiança	4
Gráfico 2. Evolução da Taxa de Desemprego em Portugal (%)	4
Gráfico 3. Evolução do total de indivíduos desempregados inscritos nos centros de emprego e de formação profissional (milhares)	5
Gráfico 4. Evolução Crescimento Consumo Privado (%)	5
Gráfico 5. Evolução Vendas Retalho (%)	6
Figura 1. 2013 - O ano da recuperação da crise económica	6
Gráfico 6. Forecast GDP e Consumo Privado	7
Gráfico 7. Crescimento Valor, Volume e Preço no mercado <i>FMCG</i>	8
Gráfico 8. Variação vendas em valor total <i>FMCG</i> , <i>A-Brands</i> e <i>DOB's</i> (%)	8
Gráfico 9. Variação categorias <i>FMCG</i> em valor (%)	9
Gráfico 10. Variação categorias produtos frescos valor e volume (%)	10
Gráfico 11. Divisão do mercado de cremes vegetais e manteigas em valor	10
Gráfico 12. Variação mercado <i>Spreads</i> (manteigas & cremes vegetais) valor e volume	11

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Gráfico 13. QM Valor Mercado <i>Spreads</i>	11
Figura 2. Marcas Unilever Jerónimo Martins	12
Figura 3. Orientação Estratégica Unilever Jerónimo Martins, Lda.	
– Visão, Missão, Estratégia e Valores	13
Gráfico 14. Peso de cada marca no negócio de <i>Spreads</i> ULJM	14
Gráfico 15. Penetração, Frequência, Repetição de compra e Lealdade Flora vs principais marcas manteigas concorrentes	15
Gráfico 16. <i>Brand Equity</i> Marcas Cremes Vegetais e Manteigas	16
Figura 4. Comportamentos do consumidor na procura de soluções mais económicas	16
Figura 5. Preocupações do consumidor com saúde e bem-estar	17
Figura 6. Razões dadas pelo consumidor para passar mais tempo no lar	18
Figura 7. Lares Exclusivos vs Duplicadores	19
Figura 8. Histórico Marca Flora	20
Gráfico 17. Peso por canal – mercado <i>Spreads</i>	20
Gráfico 18. Peso por retalhista – mercado alimentos perecíveis	21
Figura 9. 6 P's relançamento Flora	22
Gráfico 19. Resultado <i>Blind Test</i> – Preferência	23
Figura 10. Packs Flora 250g e 500g	23
Gráfico 20. <i>Brand Positioning Profile</i> Flora 2013	24
Figura 11. <i>Assets</i> Campanha Comunicação Relançamento Flora	25
Gráfico 21. Notoriedade Espontânea Flora 2012-2015 (%)	25
Figura 12. <i>Price Ladder Spreads</i>	26
Gráfico 22. Evolução Vendas com Promoção 2013-2015 (%)	27
Gráfico 23. Evolução Distribuição Ponderada 2013 – 2015 (%)	27
Gráfico 24. Evolução Vendas Flora 2010-2015	28
Gráfico 25. Evolução Quota Mercado Valor Flora 2010-2015 (%)	28
Gráfico 26. Evolução Penetração e Repetição de Compra Flora, Cremes Vegetais e Manteigas 2013-2015 (%)	29
Gráfico 27. Evolução Quota de Mercado Valor Total ULJM <i>Spreads</i> 2013 – 2015 (%)	30

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Gráfico 28. <i>Brand Positioning Profile</i> Flora 2014	30
Gráfico 29. <i>Brand Equity</i> Flora 2013-2015	31
Gráfico 30. O ciclo de vida de um negócio “ressuscitado”	35
Figura 13. Os 6 tipos de ciclo de vida do produto	35
Gráfico 31. Estratégias por ciclo de vida do produto e/ou marca	37
Gráfico 32. Evolução <i>Volume on Deal</i> Cremes Vegetais e Manteigas % (2012-2015)	46
Gráfico 33. Divisão Quota de Mercado Cremes Vegetais para Barrar	47
Figura 14. Árvore de Decisão <i>Spreads</i>	52
Gráfico 34. <i>GRP's</i> Flora 2014 e 2015	53
Figura 15. Aprendizagem aplicada ao <i>wearout</i>	53
Figura 16. Portfolio Marcas Manteigas Açorianas	54
Gráfico 35. Evolução Quota de Mercado Plataformas ULJM <i>Spreads</i> (%)	55
Figura 17. Packs Planta Original 250g, 500g, 1Kg	56
Gráfico 36. Distribuição Ponderada Planta Original por canal (%)	57
Gráfico 37. Perfil de consumidor Planta Original	58
Índice de Anexos	
Anexo 1. Peso por área de negócio no total ULJM 2013 (%)	68
Anexo 2. Perfil de Consumidor – Cremes Vegetais e Manteigas	68
Anexo 3. Resultados <i>Blind Test</i> – Avaliação Global e Intenção de Compra	69
Anexo 4. Tabela Nutricional e Lista de Ingredientes Flora	70
Anexo 5. Campanha de relançamento Flora – Filmes TV e Digital	70
Anexo 6. <i>Share of Voice</i> Mercado <i>Spreads</i> por marca	71
Anexo 7. Portfolio Unilever JM <i>Spreads</i>	71

1. Sumário

Existem várias marcas no mercado de *FMCG* (*Fast Moving Consumer Goods*) que, por razões estratégicas ou simplesmente por falta de *budget* disponível, deixam de ser apoiadas pelas empresas que as detêm durante vários anos consecutivos. Com essa ausência de investimento, as marcas acabam por perder a sua força no mercado em que se situam, entrando em declínio e perdendo a relevância que tinham para os consumidores desse mercado.

São algumas as perspectivas e justificações dadas para que as marcas entrem nessa fase de declínio, mas é ainda relativamente pouco estudado o impacto que o relançamento e a aposta nessas marcas poderão ter para as mesmas. Será esta a grande temática analisada neste caso pedagógico, utilizando-se para isso o exemplo concreto da marca de cremes vegetais Flora, a qual esteve 11 anos sem qualquer tipo de investimento de marketing, situando-se, portanto, na já referida fase de declínio antes do seu relançamento no ano de 2014.

Para o desenvolvimento do tema, procurar-se-á inicialmente perceber a situação real em que se encontrava a marca Flora antes de ser alvo de qualquer apoio, demonstrando de seguida qual a estratégia implementada no seu relançamento. Acrescentar-se-á uma abordagem mais detalhada no que se refere aos 4 P's, dando especial destaque à comunicação e seu impacto no Posicionamento, *Brand Awareness* e *Brand Equity* da marca.

O presente caso procurará concluir sobre o sucesso do relançamento da marca Flora no mercado português, avaliando o seu impacto nos vários *KPI's* da marca, assim como na categoria de produtos em que a mesma se insere. No final, importa refletir sobre a estratégia prosseguida pela marca e, em bom rigor, na possibilidade de outras marcas poderem, no futuro, avançar com abordagens semelhantes.

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Abstract

There are several brands in the FMCG (Fast Moving Consumer Goods) market that, by strategic reasons or simply due to the lack of available budget, are no longer supported by the companies that hold them for several years in a row. With that investment absence, brands end up losing their strength in the market which they are part of, entering in decline and losing the relevance they had for consumers of that specific market.

There are several perspectives and explanations for brands to enter in that decline stage, but is still relatively poor studied the impact and bet of those brands' relaunch in their performance. This will be the big theme analyzed in this case, using for that purpose the specific example of the vegetable spreads brand Flora, which has been 11 years without any kind of marketing investment, standing in the already mentioned decline phase before its relaunch in 2014.

For the theme development, will be initially sought to understand the real situation of the brand Flora, before being target of any kind of support, showing afterwards which the implemented strategy for its relaunch was. It will be added a more detailed approach to the 4P's, offering special emphasis on communication and its impact on the brand's Positioning, Brand Awareness and Brand Equity.

The case will try to conclude on the success of Flora relaunch in the portuguese market, evaluating its impact on the several brand KPI's, as well as in the category of products in which the brand is inserted. At the end, it is important to reflect on the strategy pursued by the brand and, strictly speaking, on the possibility of other brands may come up with similar approaches in the future.

Keywords: Marketing, Brands in decline, Brand relaunch, Brand management

JEL classification system:

M31 – Marketing

M37 – Advertising

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

2. Caso

2.1 Apresentação do Problema

O tema proposto para o caso pedagógico será o impacto do relançamento de marcas em declínio, utilizando como foco de análise o caso concreto da marca Flora. Para isso, importa olhar para as estratégias usualmente seguidas pelas marcas em fase de declínio e qual o impacto das mesmas, procurando determinar qual a estratégia seguida no relançamento da marca Flora.

O caso visa concluir se o fabricante em causa saiu a ganhar com esse relançamento, tendo um impacto positivo nos vários *KPI's* da marca, assim como na categoria de produtos em que a mesma se situa. Os principais objetivos do caso serão compreender se este exemplo em concreto é replicável para outras marcas que se encontrem na mesma situação, e quais as principais táticas e técnicas a utilizar em estratégias semelhantes.

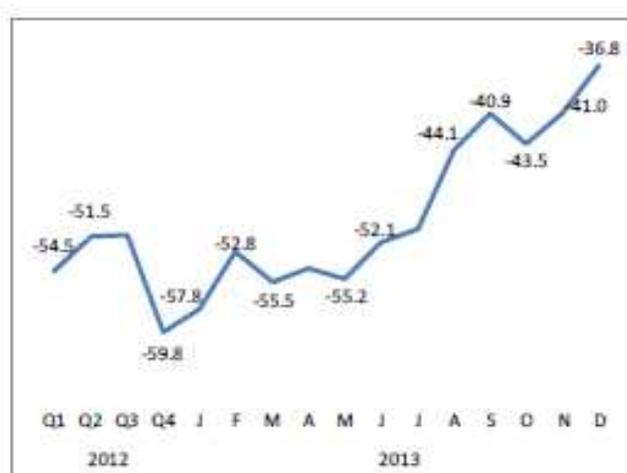
2.2 Enquadramento

2.2.1 Contexto macro económico em Portugal

Depois de alguns anos a viver em plena crise económica, 2013 apresenta-se como o ano de recuperação da economia portuguesa em diversas frentes. Mesmo continuando a viver num cenário de vincada austeridade devido às medidas necessariamente implementadas pelo governo, os indicadores económicos dão os primeiros sinais de inversão de tendência. O primeiro sinal dessa recuperação é a melhoria do índice de confiança dos portugueses que, após várias quedas consecutivas desde 2009, mostra uma tendência de melhoria ao fecho de 2013 (gráfico 1).

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

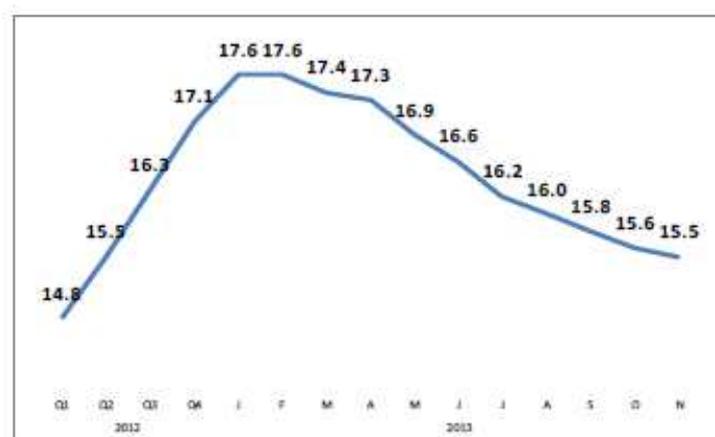
Gráfico 1. Evolução do Índice de Confiança



Fonte: Nielsen (2013)

Esta recuperação da confiança por parte da população portuguesa verifica-se depois da inversão de uma série de outros indicadores base da economia. Exemplo disso é a taxa de desemprego (gráfico 2), em melhoria contínua desde o início do ano de 2013, tendo no entanto este mesmo ano registado o valor mais elevado em termos históricos no que diz respeito ao total de indivíduos inscritos em centros de emprego e formação profissional (gráfico 3).

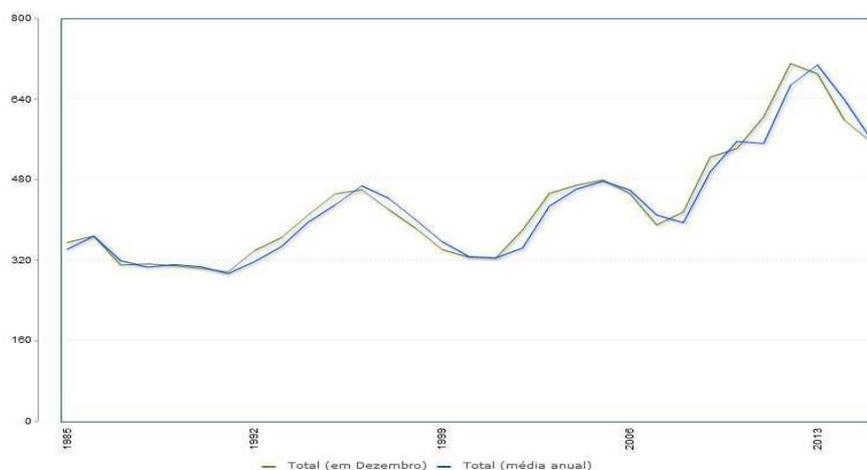
Gráfico 2. Evolução da Taxa de Desemprego em Portugal (%)



Fonte: INE (2013), citado por ULJM (2013)

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

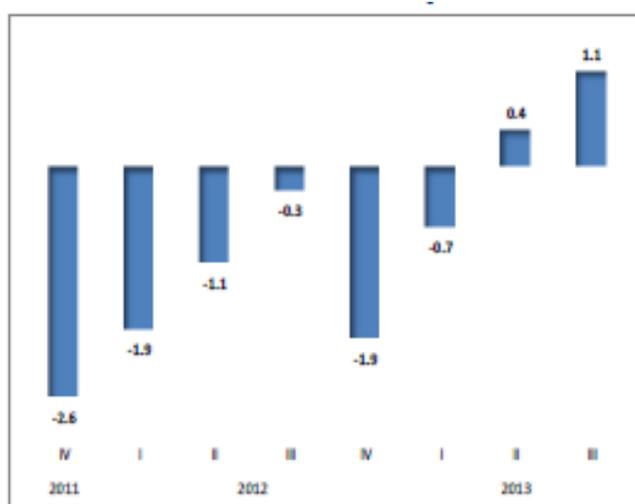
Gráfico 3. Evolução do total de indivíduos desempregados inscritos nos centros de emprego e de formação profissional (milhares)



Fonte: IEFP/MSESS (2015), citados por PORDATA (2016)

Decorrente da redução do desemprego, regista-se também um claro crescimento do consumo privado (gráfico 4), sendo esse crescimento ainda mais vincado na evolução das vendas de retalho em Portugal (gráfico 5).

Gráfico 4. Evolução Crescimento Consumo Privado (%)



Fonte: Nielsen (2013), citado por ULJM (2013)

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

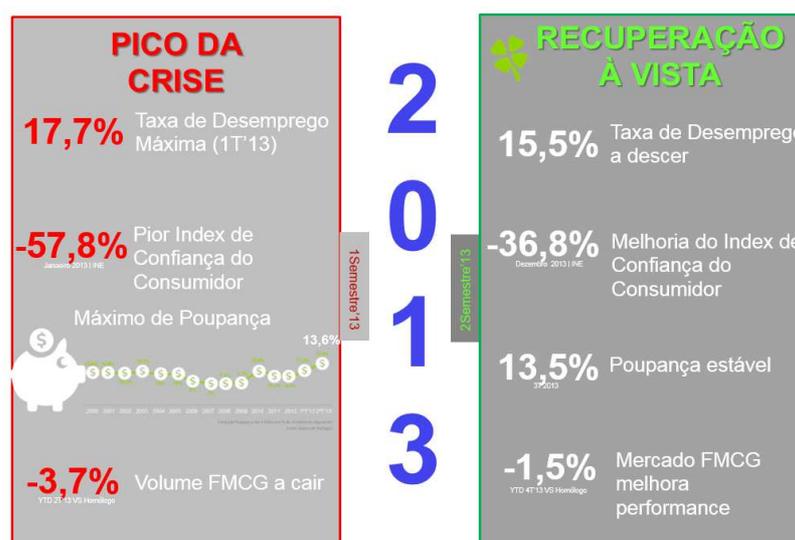
Gráfico 5. Evolução Vendas Retalho (%)



Fonte: Nielsen (2013), citada por ULJM (2013)

Assiste-se assim ao “turnaround” da situação económica portuguesa, cujas diferenças entre a 1ª e 2ª metades do ano de 2013 são notórias (figura 1), criando desta forma um cenário mais convidativo para o investimento em território nacional, incluindo para marcas presentes no mercado de *Fast Moving Consumer Goods (FMCG)*, o qual se encontra também nesta altura em fase de recuperação.

Figura 1. 2013 - O ano da recuperação da crise económica

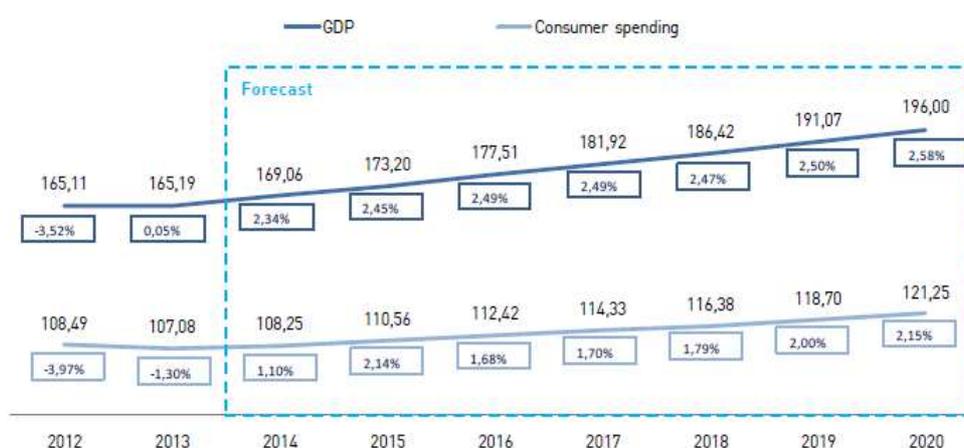


Fonte: Adaptado de INE (2013), Kantar (2013)

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Se alguma dúvida persistisse relativamente à veracidade e confiabilidade desta recuperação económica, indicadores externos comprovam-na e atestam-na, desenhando um cenário de crescimento acentuado para os anos seguintes à denominada crise económica, demonstrando-o através das expetativas previstas para indicadores como os apresentados no gráfico 6.

Gráfico 6. Forecast GDP e Consumo Privado



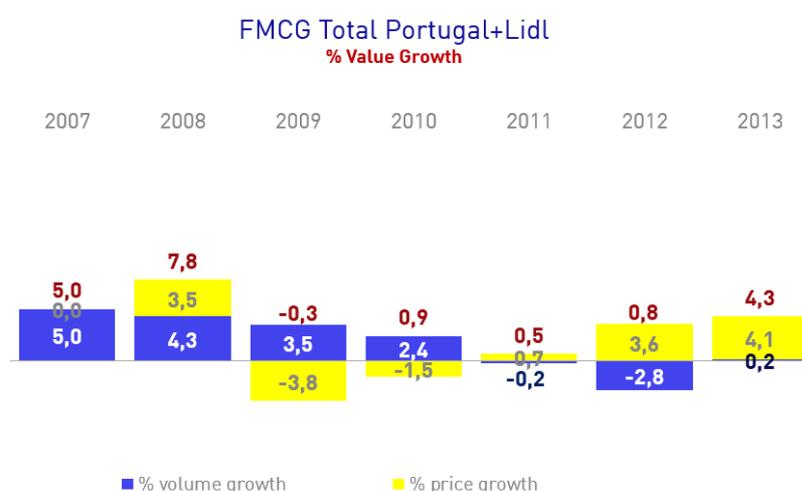
Fonte: Oxford Economic Outlook (2012-2020), citado por ULJM (2013)

2.2.2 O mercado de *FMCG* e *Foods*

Sendo o mercado de *FMCG* composto em grande parte por bens que respondem a necessidades primárias dos consumidores, este é dos primeiros a entrar em recuperação quando comparado com outros mercados, como por exemplo o de vestuário. Depois de 2 anos de decréscimo em volume, o mercado *FMCG* regista um ligeiro crescimento neste indicador no ano de 2013, contribuindo conjuntamente com o aumento registado em preço para um crescimento de 4,3% das vendas em valor (gráfico 7).

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

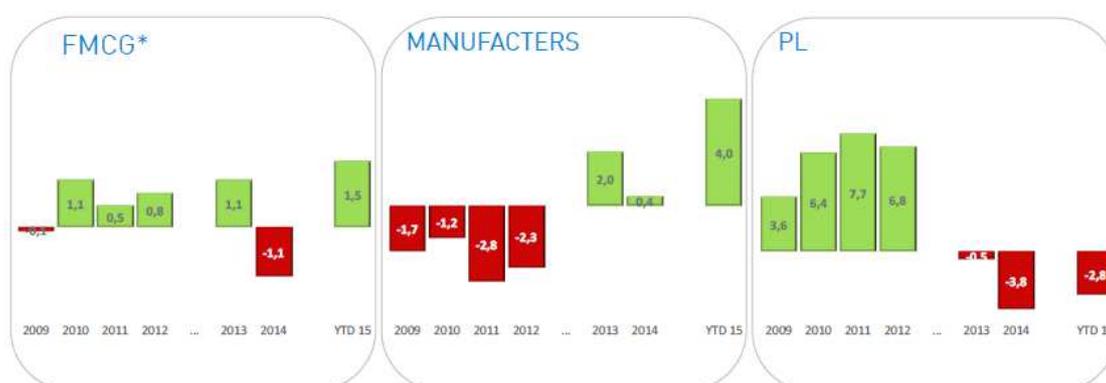
Gráfico 7. Crescimento Valor, Volume e Preço no mercado FMCG



Fonte: Nielsen – Hipers, Supers, Tradicionais + Lidl (2013)

Percebe-se também que 2013 é o ano da mudança de paradigma entre marcas de fabricante (*A-Brands*) e marcas de distribuidor (*DOB's – Distributor Own Brands*). Pela primeira vez desde 2008, são as marcas de fabricante a conduzir o crescimento do mercado de *FMCG* com uma performance de +2% em valor, ao contrário das marcas de distribuidor que registam uma queda de -0,5% depois de 4 anos consecutivos de crescimento acentuado. O gráfico 8 mostra-nos ainda que esta é uma tendência que se irá verificar nos anos seguintes, criando as condições ideais para o investimento por parte das marcas de fabricante, no mesmo ano em que se assiste à inversão de maior parte dos indicadores económicos em Portugal.

Gráfico 8. Variação vendas em valor total FMCG, A-Brands e DOB's (%)

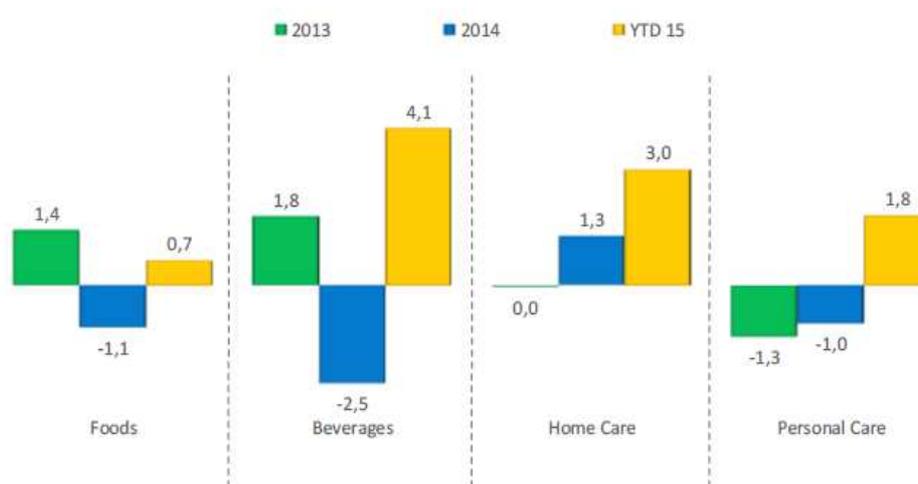


*sem produtos frescos Fonte: Nielsen, Total Portugal+Lidl (wk40 2015)

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Considerando por sua vez as 4 grandes áreas existentes dentro do mercado de bens de grande consumo – alimentar, bebidas, limpeza do lar e cuidado pessoal – há apenas duas que registam crescimento em valor no ano de 2013: o mercado alimentar e o de bebidas (gráfico 9), sendo também esse um sinal da recuperação mais rápida daqueles que são considerados os mercados cujos bens são absolutamente essenciais na vida de qualquer consumidor.

Gráfico 9. Variação categorias FMCG em valor (%)



Fonte: Nielsen (wk40 2015)

No entanto, todos sabemos que são os produtos frescos os mais essenciais para o típico lar português. É precisamente nas várias categorias de frescos que se verificam os maiores crescimentos em 2013, com uma *performance* total de +4,1% em valor e +1,6% em volume. Esse crescimento é transversal a praticamente todas as categorias de frescos, com a principal exceção verificada no pão, um dado importante a ter em consideração para o presente caso.

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Gráfico 10. Variação categorias produtos frescos valor e volume (%)

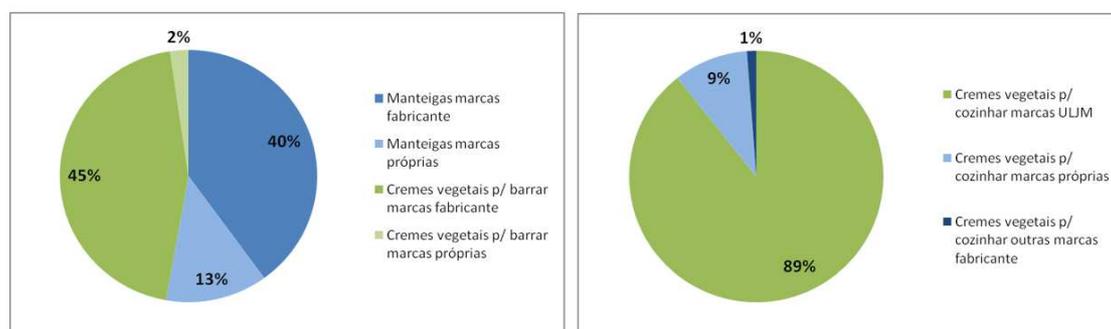


Fonte: Nielsen (2013 vs 2012)

2.2.3 O mercado de *Spreads & Cooking*

O mercado onde se insere a marca Flora denomina-se por “*Spreads & Cooking*”, ou mercado de cremes vegetais para barrar e cozinhar e manteigas. Segundo dados Nielsen, este mercado representa um valor total de vendas de 117 milhões de euros em 2013, estando subdividido em dois sub-mercados – o de produtos para barrar com um total de vendas em valor de 111 milhões de euros (cremes vegetais para barrar e manteigas) e o de produtos para cozinhar representando 16 milhões de euros (cremes vegetais para cozinhar). A divisão entre marcas de fabricante e marcas próprias de cada um destes mercados encontra-se ilustrada no gráfico 11.

Gráfico 11. Divisão do mercado de cremes vegetais e manteigas em valor

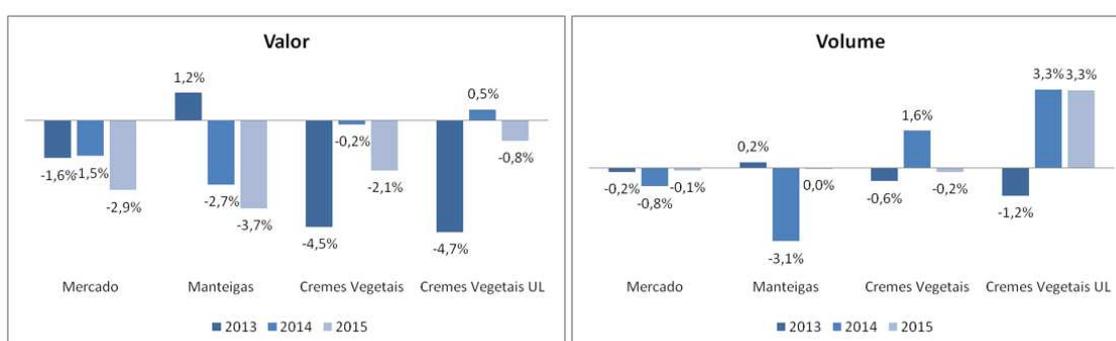


Fonte Nielsen (2013)

Em termos evolutivos e considerando especificamente o mercado de *Spreads* – produtos para barrar o pão – onde se insere a marca Flora, conclui-se que o mesmo enfrenta uma

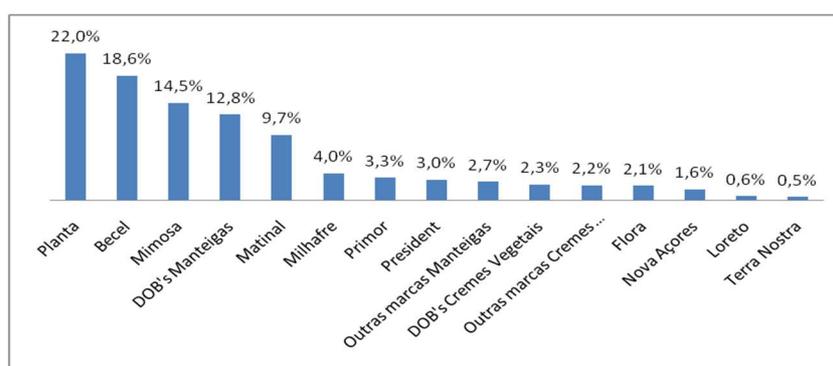
CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

performance negativa em 2013 (gráfico 12). Todavia, é o segmento das manteigas que contribui positivamente para essa evolução, tendência essa que se irá inverter em 2014, já depois do relançamento da marca Flora.

Gráfico 12. Variação mercado *Spreads* (manteigas&cremes vegetais) valor e volume

Fonte: Nielsen (2013 – 2015)

Dentro do mesmo mercado, Planta é marca líder em valor entre cremes vegetais para barrar e manteigas, logo seguida das marcas Becel e Mimosa, esta última sendo a marca líder entre manteigas (gráfico 13). Flora tem um total de 2,1% de quota de mercado em valor, tendo como principais concorrentes as marcas de manteigas de origem açoriana (Milhafre, Nova Açores, Loreto e Terra Nostra), fruto da estratégia implementada pela marca aquando do seu relançamento em 2014, a qual irá ser descrita mais à frente neste caso.

Gráfico 13. QM Valor Mercado *Spreads*

Fonte: Nielsen (2013)

2.3 Caracterização da Organização – Unilever Jerónimo Martins

2.3.1 Evolução Sumária

A entrada da Unilever em Portugal deu-se em Agosto de 1949, através de uma *joint venture* entre a Unilever e a Jerónimo Martins, dando assim lugar à constituição da Unilever Jerónimo Martins, Lda..

Inicialmente, existiam 3 empresas distintas dentro desta *joint venture*: a Fima (produtos alimentares), a LeverElida (produtos de higiene caseira e cuidado pessoal) e a Olá (gelados). Com várias aquisições e vendas ao longo dos anos, é no ano de 2007 que se dá a fusão das 3 grandes empresas referidas, resultando então na atual Unilever Jerónimo Martins, Lda. (doravante denominada de ULJM).

Possuindo um volume de negócios superior a 350 milhões de euros, a ULJM possui atualmente em Portugal 3 unidades de produção (cremes vegetais, gelados e caldos), todas elas localizadas no recinto fabril de Santa Iria de Azóia, empregando mais de 800 pessoas e sendo ao fecho de 2015 a 1ª maior empresa de bens de grande consumo a atuar em Portugal no mercado *In-Home*. É também detentora da liderança de mercado em 80% das categorias em que opera, sendo reconhecida através das suas marcas que possuem uma elevada notoriedade junto dos consumidores portugueses.

Figura 2. Marcas Unilever Jerónimo Martins

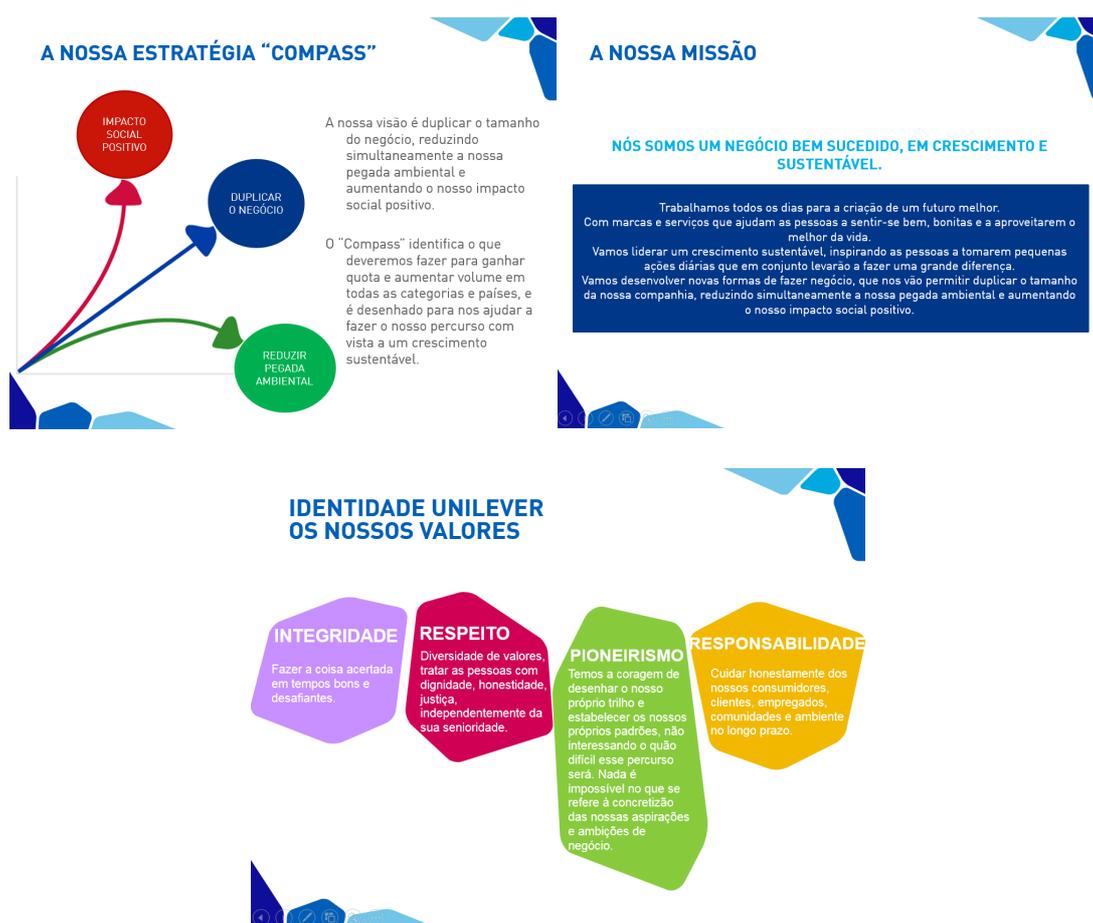


CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Fonte: ULJM (2016)

A visão internacionalmente alinhada da ULJM é “Duplicar a dimensão do negócio até 2020, reduzindo a sua pegada ecológica e aumentando o seu impacto social”, alavancada na missão local “Dar mais vitalidade à vida”. Respondendo a esta visão e missão, o relançamento do creme vegetal Flora procura entregar aos consumidores portugueses uma opção mais saudável e tão saborosa como a sua habitual manteiga, permitindo que aproveitem o melhor da vida e se sintam bem com as suas escolhas diárias, utilizando para isso os mesmos recursos fabris já existentes antes desse relançamento. A forma como o mesmo foi feito e que será descrito mais à frente, incorporou desde o primeiro momento os valores e estratégia da empresa, explorando uma oportunidade existente no mercado não satisfeita pela oferta da concorrência.

Figura 3. Orientação Estratégica Unilever – Visão, Missão, Estratégia e Valores



Fonte: Unilever (2016)

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

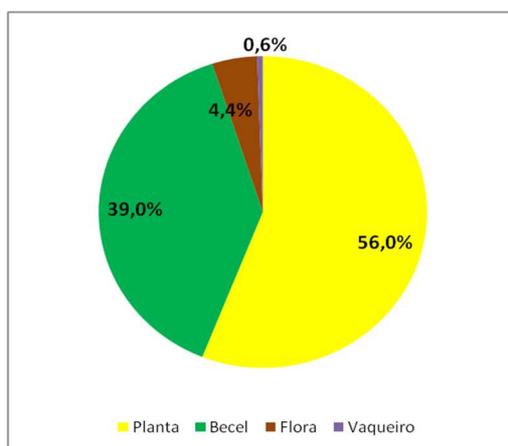
2.3.2 ULJM - Categoria de *Foods*

A categoria de *Foods* representa 30% do total da faturação da ULJM em Portugal em 2013 (anexo 1), sendo a categoria de *Spreads & Cooking* a que representa uma maior fatia do negócio alimentar – 17%.

2.3.3 ULJM - Categoria de *Spreads*

Dentro da categoria específica de *Spreads* da ULJM, é a marca Planta que representa uma maior percentagem desse negócio, com um peso total de 56% (gráfico 14). Por seu lado, a marca Flora representa ao fecho de 2013 apenas 4,4% dessa categoria, valor que a ULJM ambiciona fazer aumentar, balanceando melhor o peso das diferentes marcas.

Gráfico 14. Peso de cada marca no negócio de *Spreads* ULJM



Fonte: P&L interno ULJM (2013)

2.3.4 Concorrência

São várias as marcas de manteigas e cremes vegetais concorrentes da ULJM no mercado de produtos para barrar o pão. No entanto, devido à ambição colocada por detrás do relançamento da marca Flora, cuja estratégia será descrita à frente, consideram-se como suas principais concorrentes as marcas de manteiga de origem açoriana: Milhafre, Nova Açores, Terra Nostra e Loreto. O gráfico 15 ilustra as taxas de penetração, frequência,

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

repetição de compra e lealdade para cada uma das principais marcas de manteigas, assim como da marca Flora. Pode-se observar neste gráfico que quando comparada com as suas principais concorrentes, a marca Flora é claramente umas das que detém maior lealdade, repetição de compra e frequência, mas que em termos de lares conquistados fica apenas à frente de Loreto. O gestor de marca concluiu assim, após alguns estudos qualitativos complementares mais aprofundados, que depois de mais de 10 anos sem qualquer tipo de apoio, apenas restam à marca em 2013 os consumidores realmente fiéis, não conseguindo conquistar novos lares, o que resulta numa perda de quota de mercado ano após ano.

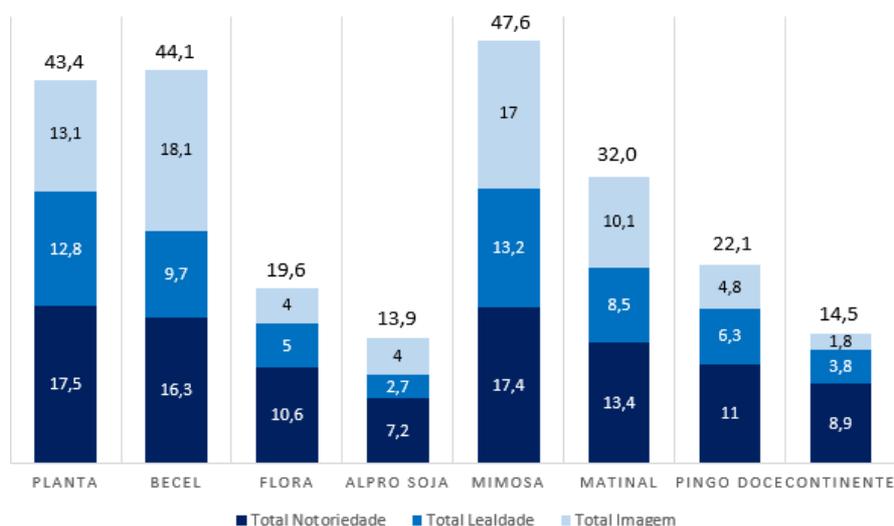
Gráfico 15. Penetração, Frequência, Repetição de compra e Lealdade Flora vs principais marcas manteigas concorrentes



Fonte: Kantar (2013)

Essa ausência de apoio de marketing e comunicação resulta também numa “*Brand Equity*” bastante abaixo de marcas de manteigas como Mimosa e Matinal, estando mesmo abaixo da marca própria Pingo Doce no que a produtos para barrar diz respeito (gráfico 16).

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Gráfico 16. *Brand Equity* Marcas Cremes Vegetais e Manteigas

Fonte: Sgest (2013)

2.3.5 Consumidores

“O consumidor mantém-se naturalmente atento e, em particular nas despesas para a casa e outras que são incontornáveis, não hesita em ser ativo na procura por soluções mais económicas, principalmente para as suas marcas de eleição.” – esta é a conclusão do estudo do CLab “Tendências de Mudança do Consumidor Português”, de Setembro de 2013. Nesse mesmo estudo é desenhado o perfil deste novo consumidor cada vez mais atento e inteligente no conhecido “jogo promocional”:

Figura 4. Comportamentos do consumidor na procura de soluções mais económicas

DESTA TENDÊNCIA RESULTA UM CONSUMIDOR DIFERENTE:

- Que adquire a expectativa de conseguir sempre um desconto na maioria das categorias
- Que vê estas ofertas como a justificação para uma compra supérflua
- Que ganha competências na procura e utilização de descontos
- Mobilizado a aderir e a testar a compra online (assumindo que para alguns consumidores em Portugal ainda há uma barreira)
- Que altera a sua rotina diária (share-of-time) para conseguir acompanhar as ofertas disponíveis

Fonte: CLab – “Tendências de Mudança do Consumidor Português” (2013)

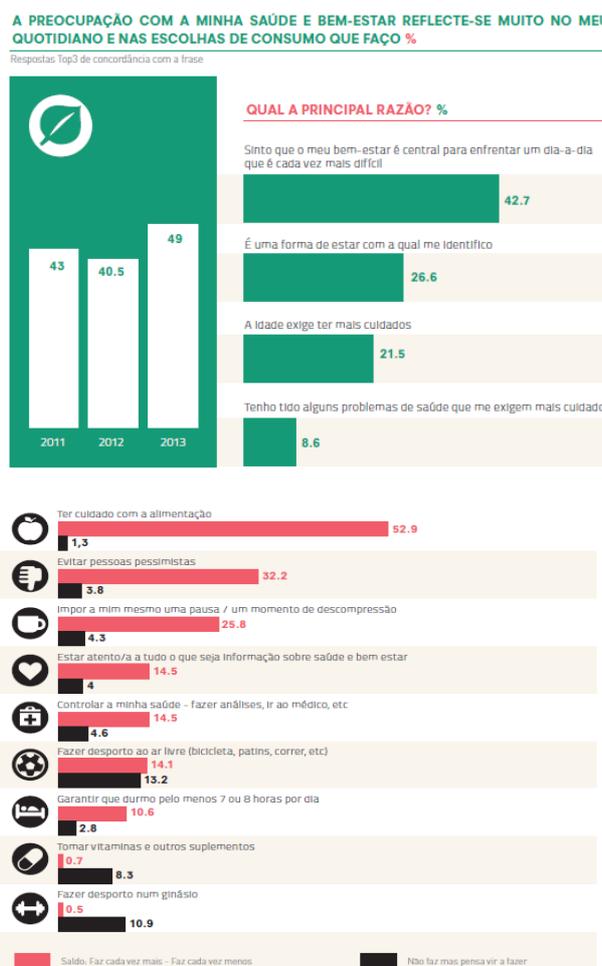
Igualmente, um estudo desenvolvido pelo Marketing FutureCast Lab, no mesmo ano de 2013, refere um “novo normal” para o consumidor português, com indivíduos muito mais

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

racionais nos seus processos de decisão de compra, onde a lista de compras para evitar a “compra acidental” ganha especial relevância, revelando que os portugueses sentem ter comportamentos muito mais semelhantes aos dos seus pais e avós, decorrentes de um contexto menos favorável onde as “boas compras” são cada vez mais necessárias.

Por outro lado, há uma cada vez maior preocupação com a saúde e bem-estar, refletindo-se nas escolhas de consumo diário (figura 5). Esta tendência prolonga-se e intensifica-se até ao ano de 2015, segundo um estudo da Nielsen (2015) que refere que “50% da população da Europa está a tentar perder peso e mais de 30% dos consumidores a nível global gostaria de ter uma maior oferta de produtos saudáveis e naturais.”

Figura 5. Preocupações do consumidor com saúde e bem-estar

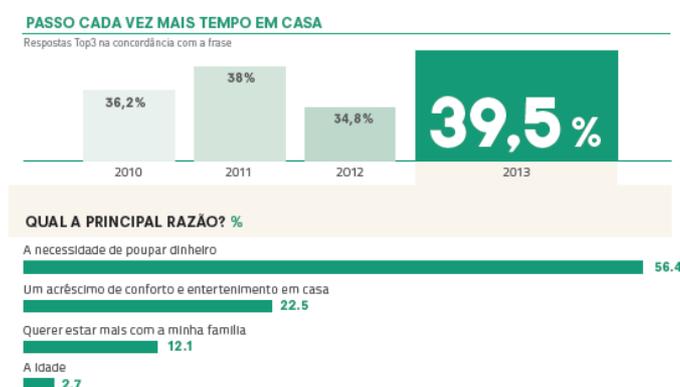


Fonte: CLab – “Tendências de Mudança do Consumidor Português” (2013)

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Essas escolhas são ainda mais importantes no que se refere a produtos de consumo em casa, uma vez que a vivência e usufruto do lar é também uma tendência crescente devido às mais diversas razões. Deste modo, criam-se oportunidades para marcas do canal *In-Home* tornarem esses momentos “caseiros” mais ricos para os consumidores portugueses, numa altura em que a casa é vista com um “espaço de construção e de encontro com a família e os amigos”.

Figura 6. Razões dadas pelo consumidor para passar mais tempo no lar

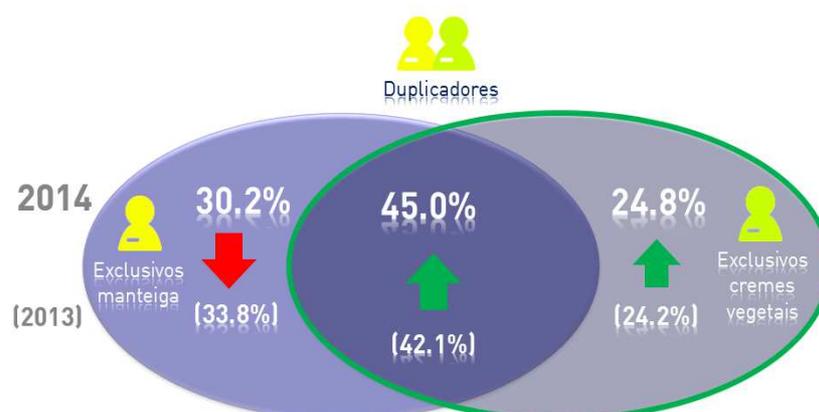


Fonte: CLab – “Tendências de Mudança do Consumidor Português” (2013)

Quando analisado o comportamento específico referente à compra e consumo de produtos para barrar o pão, conclui-se que existem os 3 tipos de lares ilustrados na figura 7: lares exclusivos de manteigas, lares exclusivos de cremes vegetais e lares duplicadores, estes últimos com a existência conjunta de marcas de manteigas e cremes vegetais no frigorífico de casa. A evolução de cada um dos 3 tipos de lares entre 2013 e 2014 é demonstrada pelos valores visíveis e setas, representando o pré e pós relançamento da marca Flora.

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Figura 7. Lares Exclusivos vs Duplicadores



Fonte: Kantar (MAT Q3 2014)

2.4 Caracterização da Marca Flora

2.4.1 Histórica da marca

A marca Flora foi lançada em Portugal nos 70, tendo sido desde sempre posicionada como uma marca de perfil mais jovem e comunicando o delicioso sabor de um produto para barrar o pão, bem visível na sua assinatura de vários anos: “Flora, o sabor que o pão adora.” Tentando sempre ser reconhecida por valores associados a inovação e modernidade, lançou várias gamas ao longo da sua história – doces, queijo para barrar e inclusivamente manteiga – mas cuja prosperidade nunca foi longa.

No histórico mais recente, a marca teve a sua última campanha em 2001, não voltando a ter qualquer apoio de marketing e comunicação desde então.

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Figura 8. Histórico Marca Flora

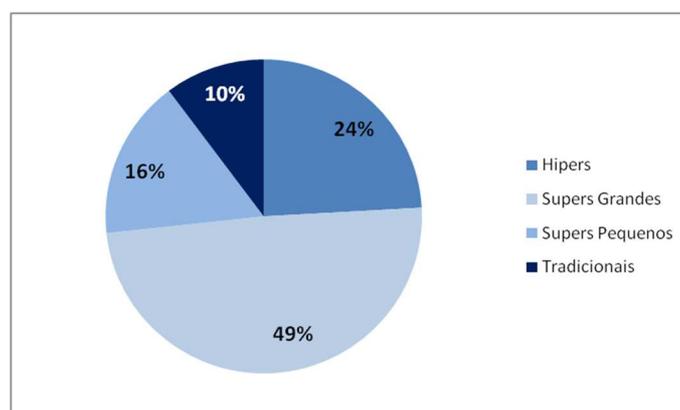


Fonte: ULJM (2016)

2.4.2 Mercado de atuação

A marca Flora atua no mercado de *Spreads In-Home* – produtos para barrar o pão destinados ao consumo dentro de casa – que é composto por 4 grandes canais, cujo peso se encontra representado no gráfico 17.

Gráfico 17. Peso por canal – mercado *Spreads*



Fonte: Nielsen (2013)

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Por sua vez, os clientes de maior peso dentro do mercado de alimentos perecíveis, onde se insere o mercado de *Spreads*, são o grupo Sonae / Continente, o grupo Jerónimo Martins / Pingo Doce e o comércio Tradicional, com representatividades diferentes entre valor e volume, visíveis no gráfico 18. No entanto, o comércio tradicional encontra-se muito repartido entre diversos clientes, pelo que não será de descurar a dimensão dos restantes *players* de retalho moderno como Intermarché, Lidl, Auchan ou Minipreço, possivelmente mais fáceis de ativar de forma centralizada.

Gráfico 18. Peso por retalhista – mercado alimentos perecíveis



Fonte: Kantar (2013 vs 2012)

2.4.3 Estratégia de relançamento

Quem são os *heavy consumers* de manteigas? Que tipo de perfil de consumidor existe nos lares exclusivos de manteigas? E, ainda mais importante, como os conseguimos conquistar? Estas são algumas das perguntas presentes na base da estratégia que deu origem ao relançamento da marca Flora em 2014.

Quando analisados com maior profundidade os lares exclusivos de manteigas presentes na figura 7, concluiu-se que eram maioritariamente compostos por indivíduos das classes sociais alta e média-alta, grande parte casais jovens (+30 anos), sem filhos. Ao compararmos este perfil com o consumidor médio de cremes vegetais (Anexo 2), conclui-se também que é um perfil onde este tipo de produtos não está fortemente presente, tendo por sua vez um maior peso em lares de classes sociais mais baixas e com um maior agregado familiar. Para além disso, concluiu-se também que o perfil de sabor

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

procurado pelos consumidores presentes em lares exclusivos de manteigas é mais extremado e intenso do que nos lares duplicadores, havendo uma maior procura pelas manteigas dos açores.

É então delineada a ambição para o relançamento da marca Flora: ser a 1ª entre as marcas de produtos para barrar o pão com ingredientes de origem açoriana. Para isso, o gestor da marca teve de repensar os seus 6 P's (metodologia usada na ULJM), os quais se encontram resumidos na figura 9.

Figura 9. 6 P's relançamento Flora



Fonte: ULJM (2014)

2.4.4 Produto

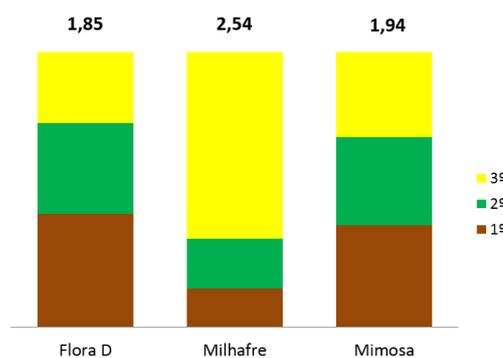
Dos 4 P's do tradicional marketing mix, o primeiro a ser trabalhado foi inevitavelmente o Produto. Para conquistar os consumidores “acérrimos” de manteigas que compõem os lares exclusivos, desenhou-se uma nova receita localmente em Portugal, com auxílio do departamento de *R&D* presente no recinto fabril de Santa Iria de Azóia. Após um desenvolvimento de vários meses e alguns testes de produto, chegou-se à receita vencedora, a qual foi testada junto de consumidores de manteigas em *blind test* vs a manteiga líder do mercado (Mimosa) e a líder entre manteigas açorianas (Milhafre). Os

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

resultados em termos de preferência estão visíveis no gráfico 19, o qual é complementado pelo anexo 3.

Gráfico 19. Resultado *Blind Test* – Preferência

PREFERÊNCIA DE 1 a 3



Fonte: Nielsen, 2013 (n=300)

Sendo sem dúvida o critério “sabor” o mais relevante para conquistar consumidores de manteigas, o novo produto desenvolvido apresenta também uma vantagem em termos de benefícios nutricionais. Pelo facto de na sua base continuar a ser um creme vegetal, tem menos gordura saturada que as tradicionais manteigas e é rico em ómega 3.

O *packaging* da marca foi também retrabalhado em ambos os seus formatos, passando a incorporar uma imagem mais rústica, artesanal e diferenciadora de todos os restantes concorrentes presentes no linear de produtos para barrar o pão (Figura 10). A marca assume o “Derrete-te” como nova assinatura, comunicando simultaneamente que é um creme vegetal com uma nova receita, agora com 15% de leite dos Açores (lista de ingredientes e tabela nutricional presentes no Anexo 4).

Figura 10. Packs Flora 250g e 500g



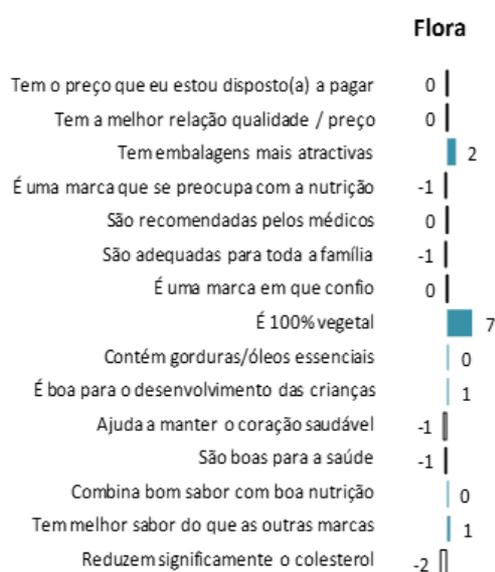
Fonte: ULJM (2016)

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

2.4.5 Comunicação

Quando avaliado o posicionamento da marca antes do seu relançamento (gráfico 20), conclui-se que existe apenas um eixo claramente identificado na marca: o facto de ser de origem vegetal. Estipula-se então como objetivo, para a nova campanha de comunicação, melhorar o posicionamento da marca Flora na componente “Tem melhor sabor do que as outras marcas”, passando de +1 para um valor mínimo de +8, que se compara com +8 da marca Matinal e +21 da marca Mimosa.

Gráfico 20. *Brand Positioning Profile* Flora 2013

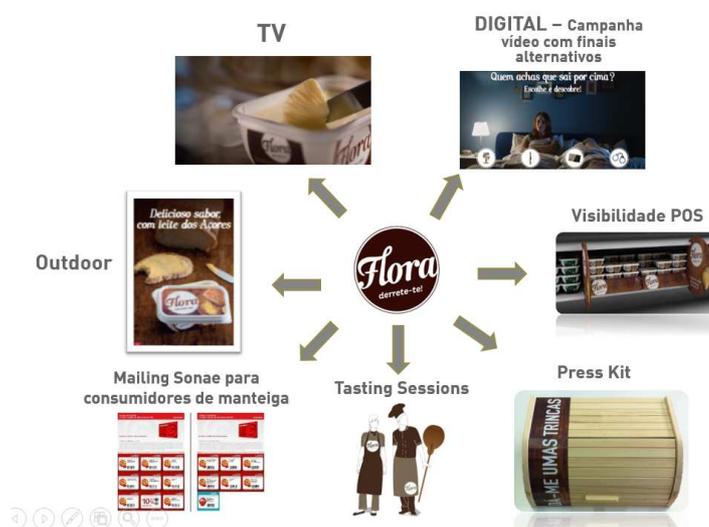


Fonte: Sgest (2013)

Com o objetivo de reposicionamento definido em termos de melhoria do sabor percecionado, em conjunto com o target de comunicação estipulado – casais jovens sem filhos, pertencentes às classes média e média alta, que gostam de “caprichar” nas suas refeições e adoram o intenso sabor a manteiga – chegou-se a uma campanha alavancada na nova assinatura “Derrete-te”, comunicando de forma claramente emocional a nova receita com leite dos açores. A figura 11 ilustra os vários *assets* de comunicação utilizados no decorrer da campanha de relançamento em 2014, estando os filmes disponíveis no anexo 5.

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

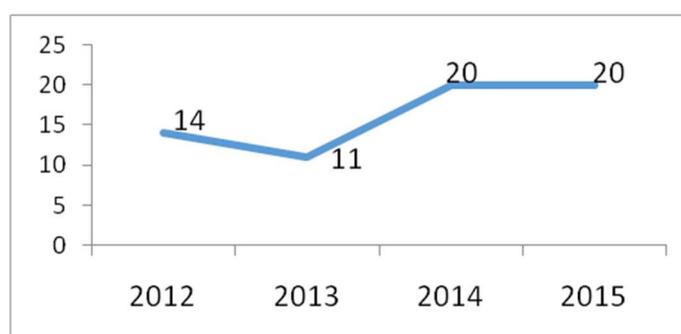
Figura 11. Assets Campanha Comunicação Relançamento Flora



Fonte: ULJM (2014)

O investimento colocado nesta campanha faz com que a marca tenha um *Share of Voice* (SOV) de 22% no primeiro ano e de 27% no segundo ano (anexo 6), abaixo das marcas líderes de cremes vegetais Planta e Becel, mas ainda assim acima da sua concorrente direta Terra Nostra. Deste investimento decorreu um aumento da notoriedade espontânea da marca, passando de 11% em 2013 para 20% em 2014 e 2015 (gráfico 21). A notoriedade total da marca também evoluiu positivamente, de 90% para 93% no ano de relançamento.

Gráfico 21. Notoriedade Espontânea Flora 2012-2015 (%)



Fonte: Sgest (2016)

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

2.4.6 Preço

O formato 250g é o principal entre marcas de manteiga, não possuindo formatos superiores a essa gramagem no denominado retalho moderno (hiper e supermercados). Tendo em consideração as marcas de manteigas açorianas, a janela de preço de venda ao público é curta, estando o PVP recomendado entre 1,49€ e 1,59€. Desta forma, o PVP do formato Flora 250g foi reposicionado de 1,62€ para 1,59€, ficando deste modo em paridade com algumas das suas principais concorrentes, conforme demonstrado na figura 12. O formato 500g foi colocado a 2,89€, oferecendo um desconto no preço por quilo de -9%.

Figura 12. Price Ladder Spreads

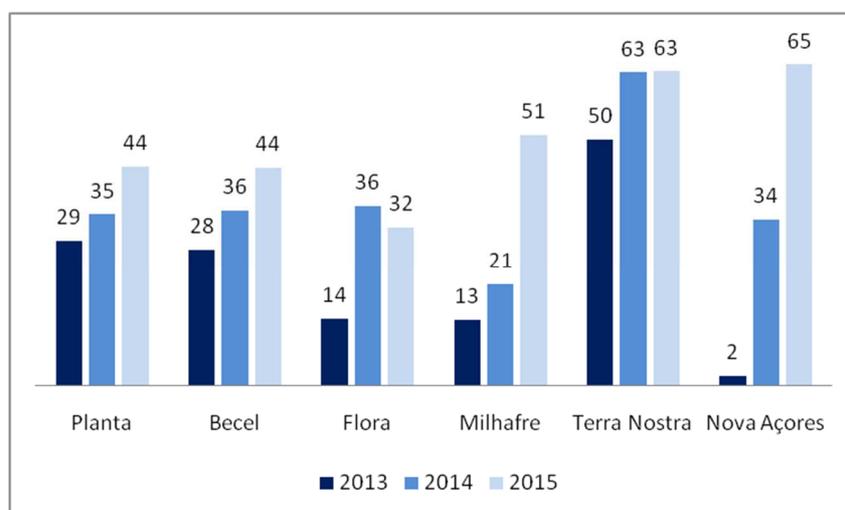


Fonte: ULJM (Q1 2014)

A par do seu posicionamento de preço, foi também decidido fazer um maior investimento em promoção de preço, com o principal objetivo de conseguir comunicar a nova receita nos folhetos dos principais clientes e gerar experimentação. Esse aumento de investimento é visível no gráfico 22, o qual foi uma tendência seguida por todas as outras marcas de *spreads*. No entanto, é no ano de 2015 (2º ano de campanha) que se verifica uma desaceleração desse investimento na marca Flora, ficando muito atrás de todas as restantes marcas do mercado. Irá esta diferença afetar os resultados da marca?

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Gráfico 22. Evolução Vendas com Promoção 2013-2015 (%)

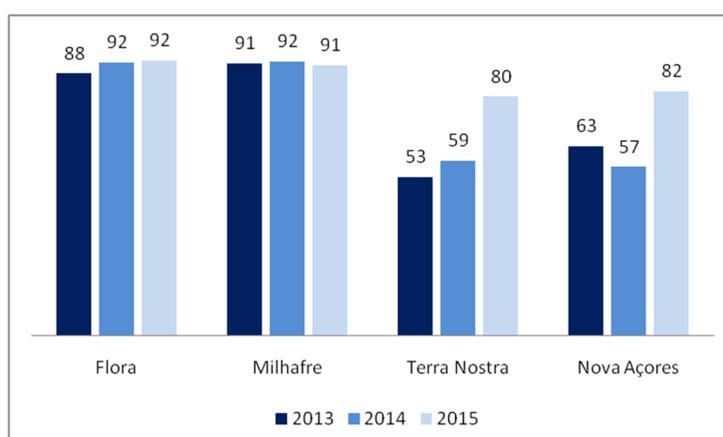


Fonte: Nielsen (2015)

2.4.7 Distribuição

Com o relançamento, a distribuição de Flora no mercado aumentou ligeiramente (gráfico 23), mas a estratégia de distribuição manteve-se semelhante, continuando a apostar sobretudo em hiper e supermercados, mas estando também bastante presente em canal grossista e comércio tradicional.

Gráfico 23. Evolução Distribuição Ponderada 2013 – 2015 (%)



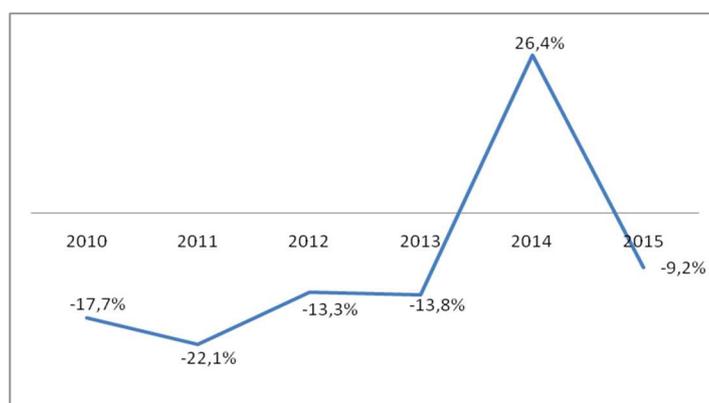
Fonte: Nielsen (2015)

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

2.4.8 Impacto do relançamento

Em termos de vendas, o objetivo proposto pelo gestor de marca foi largamente superado no ano de relançamento, com um crescimento de +26,4%, após 4 anos de queda a duplo dígito (gráfico 24). Todavia, no 2º ano de campanha a marca volta a decrescer (-9,2%), ficando no entanto bastante acima do *CAGR* (*Compound Annual Growth Rate*) entre 2010 e 2013 de -16,8%.

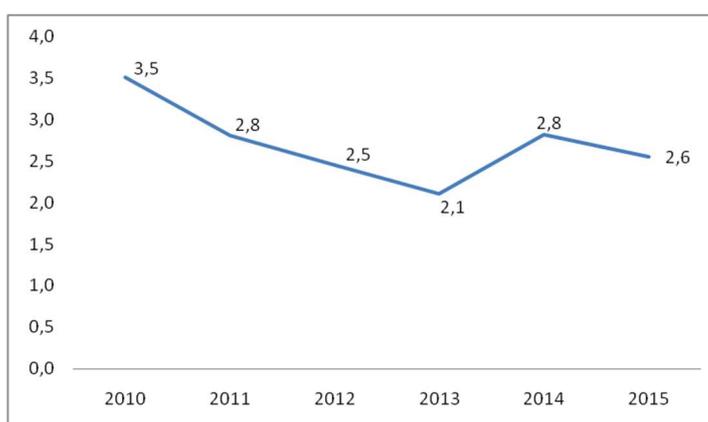
Gráfico 24. Evolução Vendas Flora 2010-2015



Fonte: ULJM (2015)

Quanto a quota de mercado, o relançamento teve igualmente um impacto muito positivo, recuperando a QM% que a marca tinha em 2011. Mas, mais uma vez, este *KPI* sofre uma ligeira queda em 2015, passando de 2,8% para 2,6% (gráfico 25).

Gráfico 25. Evolução Quota Mercado Valor Flora 2010-2015 (%)



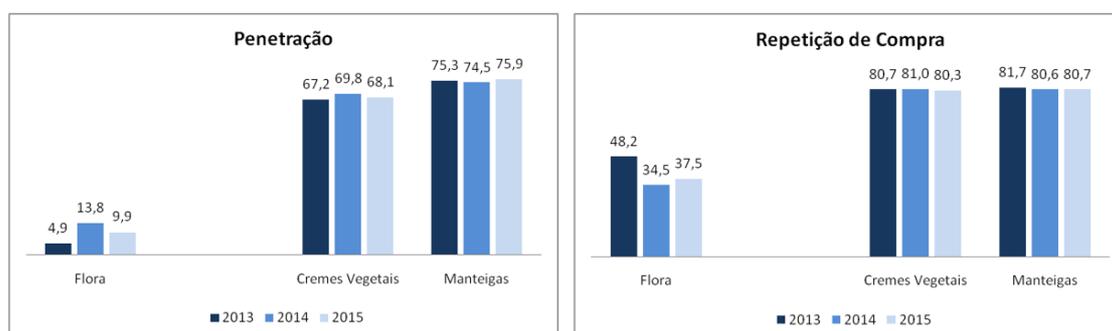
Fonte: Nielsen (2015)

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

O gráfico 26 demonstra que a penetração da marca Flora nos lares portugueses seguiu a mesma tendência crescente dos restantes indicadores, quase triplicando o número de lares conquistados de 2013 para 2014. Todavia, há apenas um indicador que teve uma *performance* de decréscimo no ano de relançamento: a repetição de compra, devido à perda de alguns dos consumidores fiéis à marca, que depois de provarem uma primeira vez a nova receita não voltaram a comprar, maioritariamente devido à alteração profunda da fórmula. Este foi no entanto um risco assumido pelo gestor de marca, confiante que o número de novos consumidores recrutados iria ultrapassar largamente os que abandonariam a marca.

É importante realçar que a penetração volta a decrescer de 2014 para 2015, mantendo-se no entanto com o dobro dos lares que a marca tinha antes do seu relançamento em 2013.

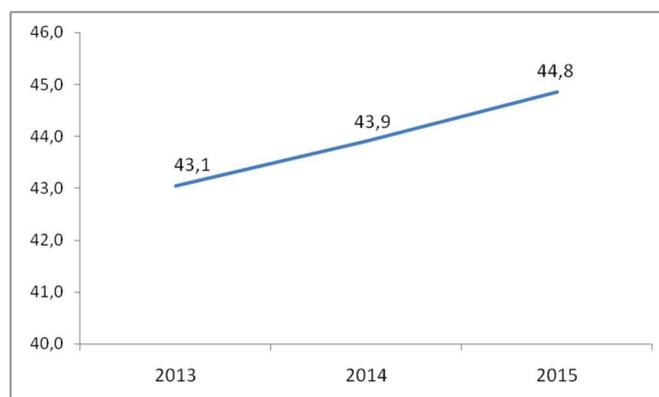
Gráfico 26. Evolução Penetração e Repetição de Compra Flora, Cremes Vegetais e Manteigas 2013-2015 (%)



Fonte: Kantar (2015)

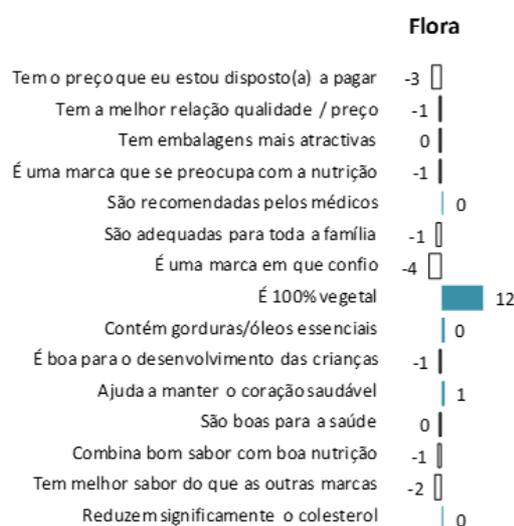
Mas será que o relançamento de Flora contribuiu positivamente para a performance do negócio de cremes vegetais da ULJM? A resposta poderá encontrar-se no gráfico 12, onde depois de um ano de queda acentuada, as vendas totais dos cremes vegetais ULJM voltam a crescer em 2014, tanto em valor como em volume, ao contrário do que se verificou no segmento de manteigas. O gráfico 27 demonstra também a evolução positiva de quota de mercado no ano do relançamento da marca, prolongando-se essa tendência para o ano de 2015.

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Gráfico 27. Evolução Quota de Mercado Valor Total ULJM *Spreads* 2013 – 2015 (%)

Fonte: Nielsen (2015)

E será que o posicionamento pretendido para a marca ficou vincado na mente dos consumidores? O gráfico 28 demonstra que o impacto da campanha de Flora no reposicionamento da sua imagem foi praticamente nulo, evoluindo apenas positivamente no vetor “É 100% vegetal”, mas piorando no que foi dado como prioridade aquando do relançamento: “Tem melhor sabor do que as outras marcas” (de +1 para -2).

Gráfico 28. *Brand Positioning Profile* Flora 2014

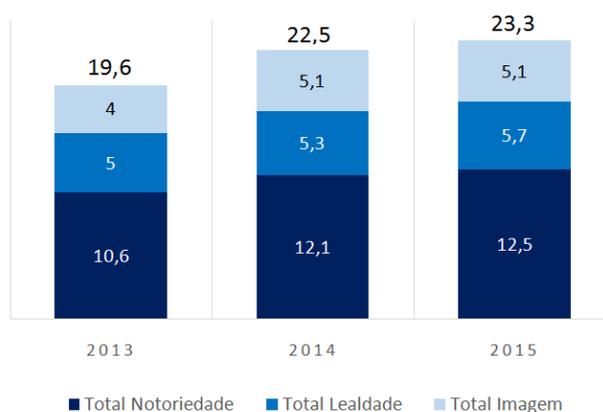
Fonte: Sgest (2014)

O *Brand Positioning Profile* da marca em 2015 viria a demonstrar novamente não sofrer qualquer tipo de alteração vs 2014, mesmo depois de um 2º ano consecutivo de campanha, ficando bastante aquém de marcas de manteiga no indicador prioritário

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

referido atrás, como Matinal (+8) e Mimosa (+25). No entanto, o *Brand Equity* de Flora sofre uma ligeira melhoria, visível no gráfico 29, voltando a ultrapassar a marca Pingo Doce em produtos para barrar no ano de 2015, mas continuando atrás das marcas de fabricante Matinal e Mimosa.

Gráfico 29. *Brand Equity* Flora 2013-2015



Fonte: Sgest (2015)

3. Questões

- 3.1 Tendo em conta o contexto macroeconómico no ano de 2013 e o cenário dos mercados *FMCG* e alimentar, considera ser um bom *timing* para relançar uma marca de fabricante no mercado português? Justifique a sua resposta.
- 3.2 Faça uma análise ao Mercado de Spreads, respetiva Concorrência e Consumidores, incluindo no final uma análise SWOT dinâmica à marca Flora antes do seu relançamento.
- 3.3 Enuncie a lista de *KPI's* que definiria para o relançamento da marca Flora, indicando quais deles atingiram resultados positivos ou negativos, fazendo uma distinção clara entre 2014 e 2015.
- 3.4 Tendo em conta os resultados negativos identificados no ponto anterior, indique quais as medidas que poderiam ter sido implementadas para melhorar a performance dos mesmos.
- 3.5 Indique quais os argumentos a utilizar junto dos retalhistas, de forma a conseguir posicionar Flora junto às manteigas de origem açoriana.

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

3.6 Qual lhe parece ser o próximo passo a implementar na estratégia da marca já no ano de 2016? Justifique.

3.7 Deverá a ULJM replicar o relançamento feito em Flora para outras marcas ou produtos que detém dentro do mercado de produtos para barrar o pão, também elas na fase de declínio? Em caso afirmativo, elabore o novo marketing-mix sugerido para a marca / produto escolhido.

4. Nota Pedagógica

4.1 Público-alvo do caso

O presente caso pedagógico destina-se a:

- Alunos de licenciatura e mestrado nas áreas de Gestão e/ou Marketing, ou em outros mestrados ou licenciaturas com uma componente forte numa dessas áreas, nomeadamente em Gestão de produto e/ou marca;
- Gestores de produto / marca / categoria que atuem em mercados de bens de grande consumo altamente competitivos, nomeadamente que tenham marcas a seu cargo que não são apoiadas há mais de 5 anos.

4.2 Objetivos pedagógicos

No final deste caso pedagógico deseja-se que os alunos das áreas referidas estejam em condições de:

- Identificar oportunidades em mercados de bens de grande consumo altamente competitivos;
- Definir e implementar a estratégia para marcas sem qualquer tipo de apoio há mais de 5 anos, que se encontram já na sua fase de declínio;
- Compreender a importância de uma estratégia 100% alinhada no relançamento de marcas em declínio e a necessidade de continuidade dessa estratégia no médio prazo;
- Percecionar e interpretar o impacto obtido pelo relançamento de marcas na fase descendente do seu ciclo de vida, tanto ao nível dos *KPI's* da marca como na própria categoria em que se insere.

4.3 Revisão de Literatura

Para delinear a melhor estratégia a implementar para a marca Flora, é essencial deter um profundo conhecimento sobre o conceito de ciclo de vida do produto, sobre quais as possíveis estratégias a seguir para uma marca em declínio, o papel de cada elemento do *mix* no relançamento de uma marca que se encontre nesta fase e o melhor *timing* para o concretizar. É com esse objetivo que se apresenta, de seguida, uma revisão de literatura assente nestes temas.

4.3.1 Marcas em declínio

Podemos considerar que as marcas e/ou produtos que pertencem à categoria de cremes vegetais possuem um ciclo de vida, uma vez que sendo produtos perecíveis – suscetíveis de perecer (Priberam.pt, 2015) - têm um tempo de vida limitado; as suas vendas passam por fases distintas com diferentes desafios, oportunidades e problemas para resolver; o seu lucro aumenta e decresce nas diferentes fases desse ciclo de vida; e requerem diferentes estratégias em cada uma das fases do seu ciclo de vida (Kotler *et al.*, 2015).

Existem correntes discordantes do conceito de Ciclo de Vida do Produto, que afirmam que o mesmo é uma variável dependente das ações de marketing e não uma variável independente à qual as empresas devem adaptar as suas decisões de marketing (Dhalla *et al.*, 1967), não havendo razão para que uma marca morra desde que esteja associada a um produto que as pessoas ainda queiram comprar (Wansink *et al.*, 2001). No entanto, opta-se por colocar este caso e a marca em estudo dentro deste conceito, ainda mais porque no caso de marcas que têm um único produto no seu portfolio, as mesmas estão também sujeitas ao ciclo de vida desse produto (Kapferer, 2008). De acordo com o conceito em causa, a marca Flora, com base na evolução de vendas verificada ao longo dos últimos anos, era uma marca claramente situada na fase de declínio, o período do ciclo de vida de um produto / marca em que as vendas mostram uma tendência de decréscimo, acompanhadas por uma erosão dos lucros (Kotler *et al.*, 2015).

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Em marcas como a analisada neste caso, em que a proposta do produto ameaça tornar-se obsoleta, a marca terá de se mover para níveis mais elevados em termos de *performance* e benefícios, para se conseguir manter sustentável dentro da dinâmica do mercado em que se insere (Ghodeswar, 2008).

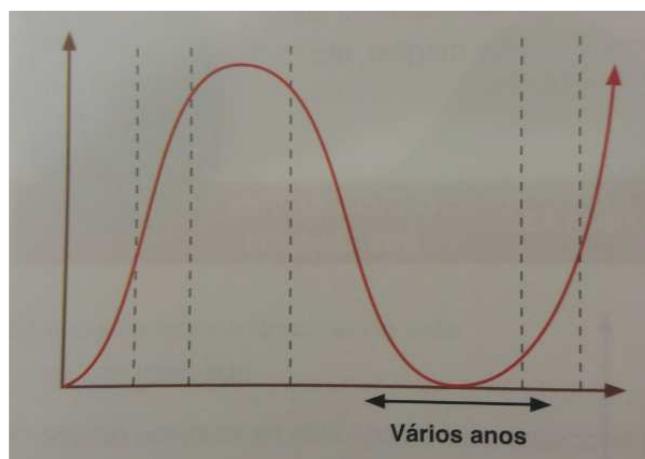
Segundo a usualmente utilizada matriz BCG (Stern & Deimler, 2006), as marcas que se situam na fase de declínio geralmente situam-se no quarto quadrante – produto abacaxi ou peso morto. Esta é uma realidade quando as marcas analisadas apresentam uma taxa de crescimento inferior ao mercado ou categoria em que se inserem, em simultâneo com uma quota de mercado relativa inferior à sua principal concorrente.

A inexistência de comunicação, que caracteriza as marcas que se situam na fase de declínio e no quadrante da matriz BCG referido, leva também a uma ausência de diferenciação percebida pelo consumidor, fazendo com que as marcas percam a sua força e colocando-as dentro do processo denominado *unbranding* (Mayer & Vambery, 2013).

Segundo Lendrevie *et al.* (2015), o fator chave de sucesso na fase de declínio são os custos mais baixos, que permitem assegurar a rentabilidade do negócio em causa. Estes autores sugerem um ciclo de vida para um negócio ressuscitado / reciclado quando o mesmo se encontra vários anos com vendas praticamente inexistentes ou mesmo nulas, mas é Kother *et al.* (2015) que antevê um ciclo de vida com base no padrão *cycle-recycle*, com vários picos ao longo da vida do produto. Esse ciclo de vida é equivalente ao tipo VI de Cox (1967, citado por Krishnamoorthi em 2012), presente na figura 13. Poderão ser várias as possíveis estratégias utilizadas neste padrão, com o intuito de reverter essa tendência de declínio antes que a marca / produto em causa seja descontinuado do mercado em que se encontra.

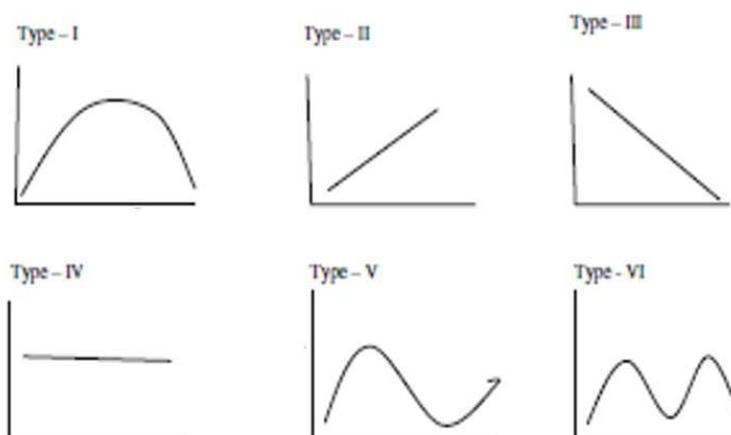
CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Gráfico 30. O ciclo de vida de um negócio “ressuscitado”



Fonte: Lendrevie *et al.* (2015)

Figura 13. Os 6 tipos de ciclo de vida do produto



Fonte: Cox, W.E. (1967) citado por Krishnamoorthi (2012)

Existem assim várias razões apontadas para o sucesso do reinvestimento em marcas a entrar na fase de declínio, nomeadamente o risco percebido de compra por parte dos consumidores ser inferior quando optam por comprar uma marca já existente, mesmo que esta apresente um produto modificado (Evans, 1993).

É de sublinhar, no entanto, que as marcas que se situam na fase de declínio do seu ciclo de vida optam muitas vezes por estratégias de abandono faseado do mercado em que se inserem, reduzindo ao máximo o valor de investimento, garantindo apenas a retenção dos

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

consumidores mais fiéis. Estas estratégias visam libertar recursos, de forma a reinvesti-los em marcas com maior potencial (Varadarajan *et al.*, 2006).

4.3.2 Relançamento de marcas em declínio

“Relançar um produto consiste em uma modificação que gere um novo posicionamento, seja uma mudança na marca, uma nova maneira de comunicar, alterações visuais na embalagem ou até mesmo no próprio produto. Pode ser combinado com uma alteração de posicionamento de preço ou uma mudança importante no suporte de marketing” (Villena *et al.*, 2014). Este relançamento pode ser feito para marcas que comunicam regularmente mas que pretendem reinventar-se, ou para marcas adormecidas e/ou em declínio.

4.3.2.1 Timing do relançamento

Quando os consumidores já não percecionam uma marca como satisfatória para necessidades específicas, essa marca será utilizada com menor frequência (Huffman & Houston, 1993). É normalmente nessa altura que a marca entra na fase declínio, em que terá de ser avaliada qual a estratégia a seguir para a mesma.

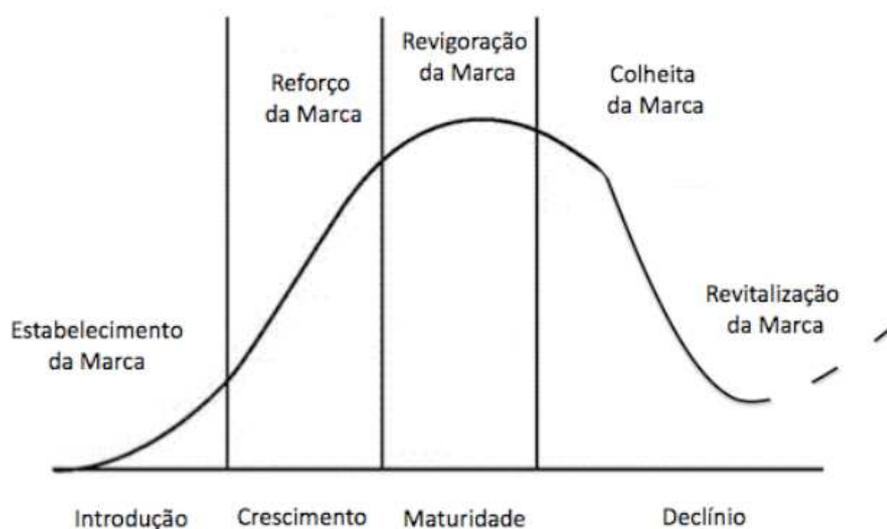
4.3.2.2 Estratégias de relançamento

Segundo Evans (1993), existem várias estratégias de marketing possíveis para o relançamento de marcas maduras e em declínio no mercado onde se encontram. De sublinhar a quinta estratégia que menciona, devido à ligação com o caso pedagógico em causa, cuja intenção é alcançar um novo target, utilizando para isso o seu produto core que poderá ou não ser alvo de modificações na sua base.

As diferentes fases do ciclo de vida de uma marca e/ou produto estão habitualmente associadas a diferentes tipos de estratégias de marketing. Assael (1993) sugere um tipo de estratégia clara para cada um das fases, de acordo com o gráfico seguinte:

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Gráfico 31. Estratégias por ciclo de vida do produto e/ou marca



Fonte: adaptado de Assael, H. (1993), Marketing principles and strategy

Segundo esta perspetiva, a fase de declínio pode ser alvo de duas estratégias distintas: Colheita da Marca, deixando o produto viver por si e com um decréscimo tendencial do investimento de marketing até se tornar nulo, ou Revitalização, reinvestindo novamente na marca. A estratégia de Revitalização procura a (re)conquista de novos consumidores, ao contrário da Colheita da Marca que se foca apenas nos consumidores fiéis. Essa fidelidade à marca acontece quando os consumidores tomam uma decisão consciente ou inconsciente, expressa através de uma intenção ou comportamento, de recomprar uma marca de forma contínua (Kabiraj & Shanmugan, 2011).

Existem, no entanto, outras perspetivas mais específicas em termos de revitalização de marcas, focadas em estratégias de marketing mais concretas tais como inovar nos produtos dessas marcas, criar programas de garantia, apostar em recomendações de terceiros ou investir em comunicação publicitária (Andrews & Kim, 2007).

4.3.2.3 Fatores a considerar no marketing-mix do relançamento

Em mercados maduros ou em declínio, o sucesso do (re)lançamento de novos produtos deverá ter sempre como pressuposto a oferta de alguma vantagem para o consumidor, visível no produto desenvolvido. No entanto, devido à saturação desse tipo de mercados,

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

apenas a vantagem do produto pode não ser suficiente, devendo a força de vendas apostar fortemente na distribuição do mesmo (Hart & Tzokas, 2000). Os próprios distribuidores deverão ser incluídos na obtenção de feedback com vista à melhoria do produto relançado, uma vez que atuam cada vez menos como meros distribuidores, mas também como parte da solução para o sucesso do negócio, contribuindo com *inputs* relevantes para a melhoria de performance dos produtos e marcas que distribuem (Restuccia *et al.*, 2016).

No que diz respeito ao preço, Golder & Tellis (2004) dizem-nos que a duração do ciclo de vida positivo do produto pode ser prolongado através da diminuição de preços. Em simultâneo, Abell (1975), refere que em mercados de larga escala o preço de novos produtos não deverá ser posicionado como *premium*.

Porém, é na comunicação de um novo produto que se encontra o maior consenso na literatura existente: o investimento neste elemento do *mix* é fundamental para o sucesso de um novo produto neste tipo de mercados, mostrando a sua vantagem ao consumidor e incentivando à sua experimentação (Hart & Tzokas, 2000). Day (1981), citado por Dung, V.A. (2012), diz mesmo que o clássico conceito de ciclo de vida do produto não prevê mudanças que possam afetar os diferentes estágios desse ciclo, como é o caso específico do investimento publicitário, enquanto Dhalla & Yuspeh (1967: 111) afirmam que este conceito leva os gestores a “matarem marcas que poderiam ser rentáveis durante muitos mais anos”.

4.3.3 Importância da comunicação no relançamento

Kapferer (2008) refere que uma das formas para recuperar da fase de declínio é através de um reposicionamento e de publicidade e comunicação renovadas, de forma a adequar a proposição de valor às condições competitivas presentes. Essa comunicação renovada pode influenciar fatores como a qualidade percebida de uma marca, a qual pode afetar as atitudes face à marca, associações feitas à mesma e a própria imagem, através da menção direta à qualidade do produto ou seus resultados positivos (Aaker & Biel, 1993).

4.3.3.1 *Brand Awareness*

A notoriedade da marca é o conceito que traduz a capacidade do consumidor identificar a marca, sob diferentes condições, como sendo pertencente a uma dada categoria de produto (Aaker, 1991). Quando nos referimos a marcas em declínio, geralmente essa notoriedade ainda é elevada, sendo muitas vezes a sua *brand equity* e o seu *brand engagement* que se encontram em risco. Segundo Kapferer (1995: 159), citado por Pedro (2010), “uma marca sem notoriedade não passa de uma aspereza sobre o produto, sem sentido, muda”, pelo que é condição essencial para o relançamento bem-sucedido de marcas em declínio.

Desta forma, os objetivos de marketing são atingidos de forma mais eficiente quanto já existe algum tipo de *brand awareness* e preferência na mente dos consumidores (Evans, 1993). Para além desse facto, sabe-se também que é mais difícil para os consumidores relembrem as informações de um produto que aparecem em campanhas de uma marca nova, ainda mais quando se situam em categorias de mercado com alta pressão publicitária (Kent & Allen, 1994). É por essa razão que, atualmente, os consumidores escolhem muitas vezes as suas marcas preferidas por estas aparecerem instintivamente no seu subconsciente, o que leva a que seja necessário para o negócio criar amor pelas suas marcas, para que estas sejam competitivas no mercado e ganhem a tal relevância na mente desses consumidores (Malik *et al.*, 2013).

No que diz respeito à comunicação propriamente dita de uma marca, a publicidade apresenta-se como uma ferramenta de eleição para atingir bons níveis de *brand awareness*, influenciando a decisão final de compra (Kumar & Raju, 2013). Quando se trata de uma marca já com alguma *awareness* e familiaridade para os consumidores, a comunicação deverá ter o papel de reavivar o interesse nessa mesma marca através de mensagens consistentes que consigam envolver os consumidores e fazê-los pensar sobre ela (Delgado, 2012). Para que tal aconteça, deverão ser os gestores de marca a assumir a responsabilidade de integrar os vários esforços da comunicação de marketing (Schultz & Kitchen, 1997), sendo o investimento em publicidade recomendado para atingir o objetivo de aumentar *brand equity* (Yoo *et al.*, 2000).

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

4.3.3.2 *Brand Equity*

Quando nos referimos a marcas em declínio, estas enfrentam muitas vezes problemas ao nível da sua equidade e relevância para o consumidor.

Existem várias perspetivas e definições de *brand equity*. Algumas delas baseiam-se maioritariamente no valor económico das marcas (Chernatony & McDonald, 1992), enquanto outras a relacionam maioritariamente com a capacidade de gerar valor diferencial para os consumidores de uma marca (Aaker, 1991). Keller (2013) segue também esta segunda linha de pensamento, definindo também este conceito como o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca.

Associado ao conceito de *brand equity*, surge usualmente o termo *brand engagement*, relacionado com os comportamentos dos consumidores quando interagem com um produto, dando-lhe determinado significado (Keller, 2013) e não apenas como uma *commodity*. Sabendo que o termo “*commodity*” está associado a bens básicos e utilitários, com o peso que a *brand equity* tem nos produtos e marcas de hoje, podemos dizer que atualmente não existe algo como *commodities* (Read, 2011).

Para criar a tal relação entre produtos e consumidores que os tornam cada vez menos uma *commodity*, o papel das emoções assume uma forte relação nos comportamentos respeitantes a marcas, estando a intensidade das emoções relacionada com o comportamento de compra (Travis, 2000).

Um das formas de transmitir e criar essas emoções nos consumidores é através da comunicação de marketing, ou seja, a comunicação eficiente das marcas contribui para a formação do *brand awareness* e de uma imagem positiva para a marca (Keller, 2013), esta parte integrante da *brand equity*. Quando o foco é colocado nessa imagem e identidade positiva de marca, a integração da comunicação de marketing é feita de forma mais eficiente (Madhavaram, 2005), ganhando um papel fundamental no relançamento de marcas em declínio. No entanto, uma marca nunca poderá ficar única e exclusivamente refém da qualidade e relevância da sua comunicação, uma vez que esta não poderá compensar completamente uma qualidade deficiente do produto entregue. Todavia, é

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

também verdade que a qualidade percebida é sempre mais relevante do que a qualidade real de um produto (Berry, 1988), sendo essa percepção trabalhada pela comunicação.

4.3.4 Impacto do relançamento

No mercado de bens de grande consumo em Portugal, apenas 30% das inovações têm sucesso e só 21% destas é que são consideradas “Super Êxitos”, tendo uma penetração 2,5 vezes superior à média da sua categoria (Kantar 2013, citada por Marketeer em 2013). Para marcas que se procurem relançar no mercado em que se inserem com base em inovação, estes deverão sem dúvida ser números a ter em conta.

Segundo Andrews (2007), uma marca revitalizada tende a mostrar melhorias em termos da sua imagem, atitude face à marca e associações feitas à mesma. Já de acordo com Reid (1995), a extensão e desenvolvimento de uma marca já existente torna-se cada vez mais importante, uma vez que o custo de criar uma marca nova é cada vez maior.

Todavia, sendo pouca a bibliografia dedicada especificamente ao tema do impacto do relançamento de marcas em declínio, este foi escolhido como alvo deste caso pedagógico.

4.4 Ferramentas de análise

Para realizar uma completa e correta análise ao presente caso, é importante considerar e interpretar uma série de dados referentes ao mercado em que a marca em questão se insere, de forma a facilitar a compreensão e articulação entre os vários capítulos presentes no caso. Essa análise poderá ser feita em dois momentos, nomeadamente o pré e pós relançamento da marca Flora dentro do mercado de *spreads*.

Como tal, a análise referente ao momento de pré relançamento deverá englobar os seguintes dados:

- Peso de manteigas e cremes vegetais dentro do mercado de *spreads*;
- Evolução de vendas de manteigas e cremes vegetais dentro do mercado de *spreads*;
- Quota de mercado das principais marcas existentes;
- Peso dos vários canais dentro do mercado em análise;

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

- Penetração, frequência, lealdade e repetição de compra da marca Flora e seus principais concorrentes;
- Preços praticados pela principal concorrência;
- Notoriedade, posicionamento e *brand equity* da marca Flora, assim como das principais marcas concorrentes;
- Árvore de decisão na compra de um produto para barrar o pão por parte do consumidor.

Para uma análise mais completa do momento pós relançamento, para além da evolução dos dados acima mencionados no momento anterior, é relevante acrescentar:

- Evolução da distribuição da marca Flora e comparação com as principais marcas concorrentes;
- Evolução das vendas com promoção de Flora e comparação com as principais marcas concorrentes;
- Impacto do relançamento nas vendas, quota de mercado, penetração e repetição de compra da marca Flora, e contribuição dessa evolução para a performance da categoria de cremes vegetais em que se insere.

4.5 Plano de animação

Sessão	Objetivos	Meios	Métodos	Tempo
1ª Sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do caso - Introdução ao mercado <i>FMCG</i>, em particular o mercado alimentar - Introdução ao mercado <i>Spreads & Cooking</i> - Introdução ao conceito de marcas em declínio 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuição do caso aos alunos - Resumo do caso pelo docente - Explicação do conceito de ciclo de vida do produto e respetivas fases - Caracterização do mercado <i>FMCG</i>, com especial destaque para o mercado de <i>Spreads & Cooking</i> 	Expositivo	90''
Fora de Sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer aprofundadamente o caso - Elaborar proposta de 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura e diagnóstico do caso - Análise ao Mercado, Concorrência e 	Auto-estudo Ativo (individual)	120''

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

	resolução para as três primeiras questões - Pesquisa adicional	Consumidores - Elaboração da análise SWOT para a marca Flora - Determinação de <i>KPI's</i> para a marca Flora e respetivos resultados		
2ª Sessão	- Revisitar o caso, clarificando todas as dúvidas existentes - Fechar respostas às questões 1 a 3 - Introdução às questões 4 a 7, clarificando eventuais dúvidas - Formação de grupos de trabalho	- Discussão em turma e clarificação das questões 1 a 3 - Conclusão sobre a análise SWOT da marca Flora - Determinação conjunta dos <i>KPI's</i> adequados e performance dos mesmos	Participativo Ativo (individual)	90''
Fora de Sessão	- Resolução das questões 4 a 7, em grupos de trabalho	- Análise de toda a informação existente no caso e proveniente de eventual pesquisa adicional - Elaboração dos slides de apresentação, com resposta às questões 3 a 7	Ativo (grupo)	180''
3ª Sessão	- Apresentação das propostas de resolução elaboradas por cada grupo - Melhoria às respostas dadas pelos diferentes grupos - Esclarecimento de dúvidas e conclusão sobre o caso	- Apresentação de 15 minutos de slides em grupos de trabalho - Sugestões de melhoria às respostas dadas pelos grupos por parte do docente (e restantes grupos) - Principais conclusões do caso por parte do docente	Participativo Ativo (grupo)	90''

4.6 Questões de animação

4.6.1 Decorrente da análise do caso, elabore um sumário demonstrativo do mercado de *Spreads* no ano de 2013, caracterizando o mesmo no que diz respeito à

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

principal concorrência da marca Flora e comportamento de compra dos seus consumidores.

4.6.2 Em que medida considera que a “entrada” ou “saída” de uma crise económica em determinado mercado influencia o comportamento dos seus consumidores? Dê exemplos concretos com os quais se identifique, em particular no que diz respeito aos bens de grande consumo.

4.6.3 Recorda-se de marcas que tenham comunicado no passado mas que já não o façam no mínimo há 5 ou 6 anos? Indique alguns exemplos concretos.

4.6.4 O negócio de uma marca cresce sempre que a mesma volta a comunicar? Justifique a sua resposta.

4.6.5 Dentro de determinado mercado em que uma mesma empresa detém várias marcas, o crescimento é obtido mais facilmente através das marcas de maior ou menor dimensão do seu *portfolio*?

4.6.6 Cruze o posicionamento da marca Flora antes do seu relançamento com o histórico da marca e apresente as suas conclusões. Faça o mesmo para o posicionamento obtido depois do relançamento, tendo em consideração a estratégia e campanha utilizadas.

4.6.7 Considera que, de uma forma geral, o relançamento de Flora teve sucesso no mercado em que a marca se insere? Em que outras categorias distintas e para que marcas poderia aplicar uma estratégia semelhante?

4.7 Resposta às questões

4.7.1 Tendo em conta o contexto macroeconómico no ano de 2013 e o cenário dos mercados *FMCG* e alimentar, considera ser um bom *timing* para relançar uma marca de fabricante no mercado português? Justifique a sua resposta.

“O crescimento em cadeia foi positivo pelo terceiro trimestre consecutivo, conduzindo a um crescimento em termos homólogos, o que já não se verificava desde o último trimestre de 2010. Os números continuaram a surpreender aqueles que esperavam que a economia portuguesa não seria capaz de apresentar um crescimento económico sustentado perante um ciclo de consolidação fiscal que se manteve durante o ano de 2013” (Luísa Felino, Março 2014 in <http://economico.sapo.pt/noticias/recuperacao->

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

economica-em-portugal_189135.html) – este é um sinal que normalmente as marcas aproveitam para repensar a sua estratégia, numa altura em que se assiste à inversão positiva de tendência, visível ao longo do caso:

- Na evolução do consumo privado e das vendas de retalho, representadas nos gráficos 4 e 5;
- Na diferença visível em alguns dos principais indicadores, entre as duas metades do ano de 2013, ilustrada na figura 1;
- Na previsão animadora de crescimento do consumo privado e do PIB para os anos seguintes (gráfico 6), numa altura em que a confiança do consumidor aumenta (gráfico 1) e a taxa de desemprego diminui mês após mês (gráfico 2);
- No próprio crescimento sólido do mercado *FMCG*, visível também em 2013 (+4,3%), proveniente maioritariamente do aumento em preço (+4,1%) mas também de um aumento em volume (+0,2%).

“Segundo a AC Nielsen estará a ocorrer uma inversão de uma tendência recente que vinha produzindo um aumento do peso das marcas brancas dos grandes distribuidores no total das vendas realizadas” (Scantrands BGC Portugal in <http://melhorescentroscomerciais.com/marcas-brancas-estao-a-perder-quota-maio-2013/>), facto esse visível na performance que as marcas de distribuidor apresentam ao fecho de 2013 (-0,5%), o primeiro ano em que decrescem depois de vários anos consecutivos de crescimento consolidado.

O mercado *FMCG* cresce no seu total, mas alavancado pelos mercados alimentar e de bebidas, os primeiros a recuperar da crise económica dos anos anteriores. Esse crescimento ainda é mais visível nas categorias de produtos alimentares frescos, por serem os bens que respondem às necessidades mais essenciais dos consumidores.

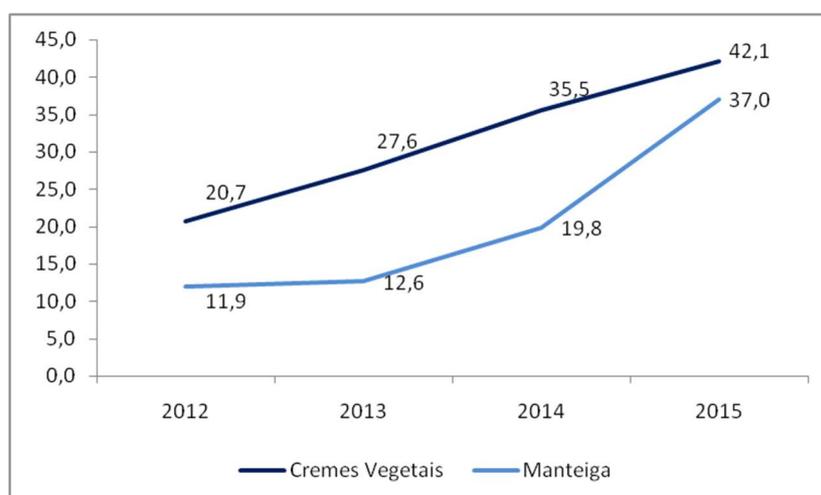
Pelo somatório das observações e dados anteriores, conclui-se que o contexto para o relançamento de marcas no mercado português ao fecho de 2013 é favorável, principalmente em categorias de produtos mais essenciais para os consumidores, como é o caso das categorias alimentares.

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

4.7.2 Faça uma análise ao Mercado de Spreads, respetiva Concorrência e Consumidores, incluindo no final uma análise SWOT dinâmica à marca Flora antes do seu relançamento.

Mercado – O mercado de *spreads* em Portugal apresenta um total de vendas em valor de 111 milhões de euros, em que os cremes vegetais para barrar representam 52 milhões e as manteigas os restantes 59 milhões de euros. No ano de 2013, este mercado apresenta uma performance negativa de -1,6% em valor, sendo simultaneamente negativa em volume (-0,2%). Este cenário ilustra uma desvalorização do mercado, em grande parte justificada pelo aumento de *VOD* (*Volume On Deal*) que se verifica no mesmo, tanto em cremes vegetais como em manteigas, ilustrado no gráfico 32.

Gráfico 32. Evolução *Volume on Deal* Cremes Vegetais e Manteigas % (2012-2015)



Fonte: Nielsen (2015)

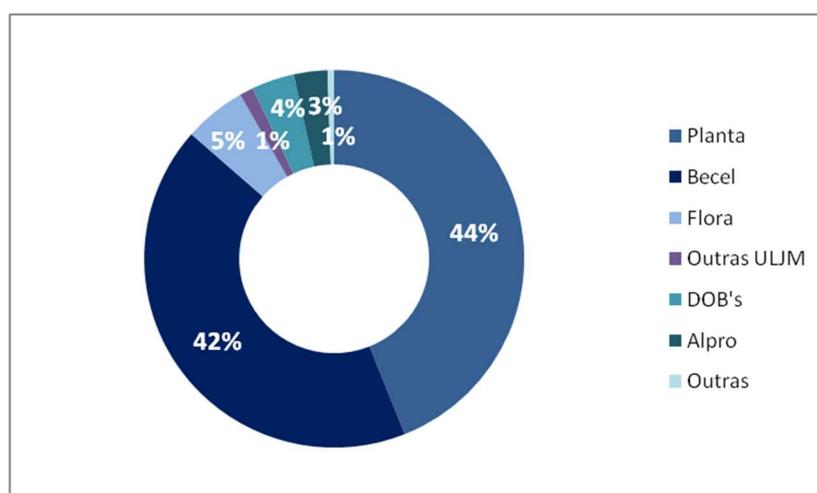
No entanto, existe uma clara disparidade entre as duas categorias pertencentes a este mercado – cremes vegetais e manteigas – em que os primeiros enfrentam uma performance negativa de -4,5% em valor e -0,6% em volume, enquanto as manteigas registam uma tendência positiva de +1,2% em valor e +0,2% em volume.

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Os cremes vegetais ULJM apresentam ao fecho de 2013 um performance ainda mais negativa do que a categoria de cremes vegetais como um todo, de -4,7% em valor e -1,2% em volume.

Concorrência – Sabendo que a ULJM detém uma quota de mercado de 92% dentro da categoria de cremes vegetais (gráfico 33), pode-se afirmar que a grande concorrência das marcas ULJM se encontra na categoria das manteigas.

Gráfico 33. Divisão Quota de Mercado Cremes Vegetais para Barrar



Fonte: Nielsen (2015)

Tendo em conta as diversas marcas de manteigas existentes no mercado português, concluímos que a líder entre as manteigas é Mimososa, com 14,5% de quota de mercado em valor no total do mercado de *spreads*, logo seguida da marca Matinal com 9,7%. Pelo meio, apenas se encontram os *DOB's (Distributor Own Brands)* de manteigas, com um total de 12,8%, mas que se encontram subdivididos pelos diferentes produtos detidos pelos vários retalhistas do mercado.

Todavia, tendo em consideração o posicionamento pretendido para o relançamento de Flora (creme vegetal com 15% de leite dos Açores), consideram-se como suas concorrentes diretas as marcas de manteiga de origem açoriana, especificamente Milhafre, Nova Açores, Loreto e Terra Nostra. Entre estas, a principal concorrente é Milhafre, detendo uma maior quota de mercado (4,0%) assim como uma maior

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

penetração (14,2% dos lares portugueses) e uma maior lealdade por parte dos consumidores (15,8%).

Consumidores – A maior fatia dos lares portugueses (42,1%) em 2013 são lares duplicadores, ou seja, compram no decorrer do mesmo ano marcas de cremes vegetais e de manteigas. Nestes lares, a porta já está “entreaberta” para serem conquistados, mas existem ainda 33,8% dos lares que só compram manteiga durante um ano completo (vs 24,2% de lares exclusivos de cremes vegetais). Sendo a proposta de sabor da nova Flora a mais intensa dentro do portfolio ULJM, faz sentido esta ter um papel fundamental na conquista destes lares exclusivos de manteigas, compostos principalmente por casais jovens (>30 anos), sem filhos, pertencentes às classes sociais alta e média-alta. Este é também um perfil de consumidor onde a categoria de cremes vegetais se encontra sub-representada quando comparada com a categoria de manteigas.

Para além dos dados específicos de consumidor no que se refere ao mercado de *spreads*, é importante realçar a sua preocupação e procura crescente por soluções mais económicas para a casa, que melhorem simultaneamente a sua saúde e bem-estar e proporcionem uma melhoria da vivência e usufruto do lar em todas as suas dimensões.

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Apresenta-se de seguida a matriz da análise SWOT dinâmica para a marca Flora com base no cenário pré-lançamento, incluindo as respetivas propostas de ações a tomar:

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	<p>> Pfo1: Marca com 40 anos de história no mercado</p> <p>> Pfo2: Assinatura do passado ainda com alguma notoriedade e relacionada com sabor: “Flora, o sabor que o pão adora”</p> <p>> Pfo3: Marca ainda com um forte distribuição ponderada (88%), estando praticamente presente em todos os clientes do mercado</p> <p>> Pfo4: Perfil de consumidor da marca com proximidade ao perfil de consumidores de manteigas</p>	<p>> PF1: Lançamentos inovadores do passado com pouco sucesso (doces, queijos para barrar e manteiga)</p> <p>> PF2: Não comunica desde 2001</p> <p>> PF3: Fraca notoriedade espontânea (11%)</p> <p>> PF4: Queda de vendas a duplo dígito desde 2010</p> <p>> PF5: Perda de QM% desde 2010, representando apenas 2,1% do mercado em valor em 2013</p> <p>> PF6: Apenas 4,9% de penetração</p> <p>> PF7: Brand Equity bastante abaixo das principais marcas de manteigas, incluindo DOB Pingo Doce</p>
Oportunidades	<p>> O1 (O5vsPfo2): Definir novo posicionamento para a marca, conciliando a sua imagem histórica em termos de sabor com os benefícios nutricionais dos cremes vegetais.</p> <p>> O2 (O1vsPfo4): Criar nova campanha ATL e BTL com base no novo posicionamento e no perfil do consumidor de manteigas.</p> <p>> O3 (O4vsPfo3): Dar presença massiva à nova imagem criada para a marca a nível nacional, aproveitando a sua elevada distribuição e a já forte aceitação dos consumidores a marcas de cremes vegetais.</p>	<p>> A4 (O2vsPF1): Criar mix de produto e preço que seja mais largamente consensual e aceite do que os lançamentos da marca no passado, apresentando-se como uma solução válida para as refeições (pequeno-almoço / lanche) feitas em casa.</p> <p>> A5 (O1vsPF3): Comunicar nova campanha de forma intensiva aquando do seu lançamento, dando-lhe a pressão e notoriedade necessárias para o sucesso do relançamento da marca ao nível dos vários indicadores.</p> <p>> A6 (O4vsPF6): Implementar ações táticas focadas nos lares que não consomem qualquer creme vegetal durante o ano, incentivando o aumento da penetração da marca através dos lares exclusivos de manteigas.</p>
Ameaças	<p>> A7 (A3vsPfo4): Relançar produto com uma nova receita, com base num perfil de sabor mais próximo das manteigas açorianas, complementando o portfolio oferecido pela ULJM.</p> <p>> A8 (A2vsPfo3): Dar mais ênfase à implementação do projeto nos 2 principais retalhistas do mercado, mas não deixando de fora os restantes clientes que garantem a distribuição alargada da marca.</p>	<p>> A9 (A2vsPF5): Envolver os 2 maiores retalhistas desde início no relançamento da marca, dando-lhes voz ativa e conhecimento aprofundado acerca do projeto.</p> <p>> A10 (A1vsPF7): Apresentar o relançamento como um acompanhamento da tendência positiva das manteigas, mas incluindo benefícios diferenciadores que estão apenas presentes nos cremes vegetais.</p>

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

4.7.3 Enuncie a lista de KPI's que definiria para o relançamento da marca Flora, indicando quais deles atingiram resultados positivos ou negativos, fazendo uma distinção clara entre 2014 e 2015.

Para responder a esta questão, apresenta-se o *Balanced Scorecard* abaixo:

KPI's	Target		Resultados	
	2014	2015	2014	2015
Evolução positiva de vendas	> 0%	3%	26,4%	-9,2%
<i>benchmark</i>	<i>(estancar decréscimo)</i>	<i>(crescer +3% / ano)</i>		
Evolução positiva de QM Valor %	2,5%	2,9%	2,8%	2,6%
<i>benchmark</i>	<i>(+0,4 p.p. / ano)</i>	<i>(+0,4 p.p. / ano)</i>		
Evolução penetração	> 11,7%	> 14,2%	13,8%	9,9%
<i>benchmark</i>	<i>(> Nova Açores)</i>	<i>(> Milhafre)</i>		
Evolução repetição de compra	> 37,7%	> 48,2%	34,50%	37,50%
<i>benchmark</i>	<i>(> Milhafre)</i>	<i>(>2013)</i>		
Distribuição Ponderada	> 91%	> = 92%	92%	92%
<i>benchmark</i>	<i>(> Milhafre)</i>	<i>(+ 1 p.p. / ano)</i>		
Share of Voice	> 11%	> 8%	22%	27%
<i>benchmark</i>	<i>(> Terra Nostra)</i>	<i>(> Terra Nostra)</i>		
Evolução Brand Equity	> 22,1%	> 23,6%	22,5%	23,3%
<i>benchmark</i>	<i>(> DOB PD)</i>	<i>(mesmo ritmo de crescimento)</i>		
Posicionamento - - "Tem melhor sabor do que as outras marcas"	> +8	> +8	-2	-2
<i>benchmark</i>	<i>(> Matinal)</i>	<i>(> Matinal)</i>		
Notoriedade Espontânea	> 13%	> 20%	20%	20%
<i>benchmark</i>	<i>(> Nova Açores)</i>	<i>(> Nova Açores)</i>		
Notoriedade Total	> 91%	N.A.	93%	N.A.
<i>benchmark</i>	<i>(> Milhafre)</i>			
Aumento Volume on Deal	> 30%	> 35%	36%	32%
<i>benchmark</i>	<i>(= Planta e BeceI)</i>	<i>(= Planta e BeceI)</i>		
QM% Valor total cremes vegetais	> 43,5%	> 43,9%	43,9%	44,8%
<i>benchmark</i>	<i>(+0,4 p.p. / ano)</i>	<i>(+0,4 p.p. / ano)</i>		

4.7.4 Tendo em conta os resultados negativos identificados no ponto anterior, indique quais as medidas que poderiam ter sido implementadas para melhorar a performance dos mesmos.

Relativamente ao ano de relançamento (2014), os resultados foram muito positivos para a grande maioria dos KPI's estipulados. As únicas exceções verificaram-se ao nível da evolução da repetição de compra e do posicionamento da marca no critério considerado ("Tem melhor sabor do que as outras marcas").

No que diz respeito à repetição de compra, é usualmente observada uma redução dessa repetição quando se faz um relançamento completo de um produto e/ou marca, uma vez

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

que se põe em risco a lealdade dos consumidores fiéis em detrimento do aumento de experimentação e penetração. Todavia, o decréscimo foi maior que o estipulado como objetivo. Para que tal não acontecesse, poderia ter-se colocado maior ênfase na comunicação dos benefícios nutricionais da nova receita, justificando assim a sua recompra, ou comunicando de forma específica para os consumidores da marca em 2013, para que a perda da sua fidelidade à marca fosse menor (ex.: através do *mailing* Sonae).

Em termos de posicionamento, com o intuito de melhorar o atributo “Tem melhor sabor do que outras marcas”, poderia ter-se dado mais destaque à comunicação do *reason-to-believe* leite dos Açores em ponto de venda, assim como na própria campanha *Above the line*.

O cenário em 2015 apresenta-se bastante diferente do de 2014, com a marca Flora a não garantir a continuação da sua boa performance na maioria dos *KPI's* estabelecidos. Após uma análise aprofundada, a principal justificação encontrada foi a perda de competitividade em termos de vendas com promoção, em que a marca Flora não acompanhou a tendência acentuada de crescimento das suas principais concorrentes neste indicador, tal como observado no gráfico 22. Numa altura em que o *shopper* se mostra cada vez mais inteligente e recetivo a promoções na maior parte dos mercados, a ausência da presença de Flora em folhetos e o decréscimo da sua competitividade em *VOD* (*Volume on Deal*) conduziu a marca ao declínio verificado em vendas, quota de mercado e penetração.

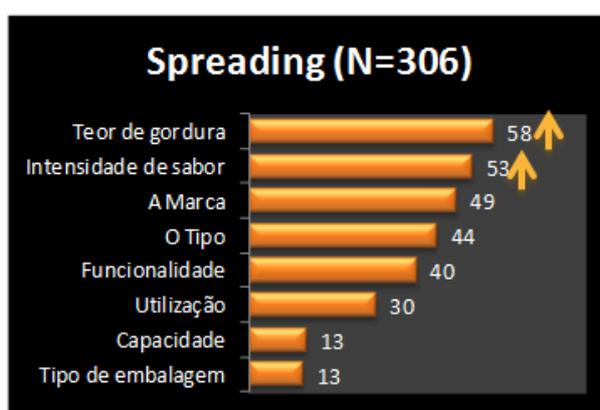
O facto da campanha utilizada em 2015 ter sido exatamente a mesma de 2014, não ajudou a melhorar o problema já detetado ao nível do posicionamento pretendido para a marca, assim como condicionou uma evolução consistente em termos de *brand equity* (que ainda assim obteve uma melhoria de 2014 para 2015, mas abaixo do desejado).

4.7.5 Indique quais os argumentos a utilizar junto dos retalhistas, de forma a conseguir posicionar Flora junto às manteigas de origem açoriana.

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Para definir os argumentos a utilizar junto dos retalhistas em termos de posicionamento de produto no seu linear, é importante compreender quais os critérios de escolha dentro da categoria em que o mesmo se insere. Com base na árvore de decisão da categoria de *spreads* presente na figura 14, percebemos que os dois critérios mais importantes são o teor de gordura e a intensidade de sabor.

Figura 14. Árvore de Decisão *Spreads*



Fonte: GFK (2012)

Tendo em conta que os resultados do teste “às cegas” feito com Flora a coloca em paridade com Mimoso e como mais saborosa do que Planta Sabor a Manteiga, é fortemente defensável afirmar que o perfil de sabor se encontra mais próximo de uma manteiga do que o de um creme vegetal para barrar. Para além disso, e após analisar a receita de Flora comparativamente à das manteigas, conclui-se que o teor de gordura é praticamente o mesmo das manteigas (79% vs 80%), sendo superior ao dos restantes cremes vegetais que se situam entre os 50% e os 70%.

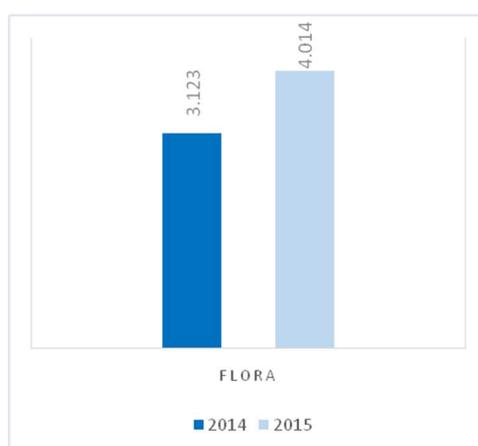
Sendo os argumentos anteriores válidos para colocar o produto Flora no linear das manteigas, é o ingrediente que dá lugar ao *claim* publicitado em toda a campanha que nos colocará junto às manteigas de origem açoriana: “Com 15% de leite dos Açores”. Inevitavelmente, decorrente do investimento colocado por detrás da campanha, o *shopper* irá procurar a nova Flora junto aos restantes *spreads* de origem açoriana, sendo este o último argumento de peso a utilizar junto dos retalhistas.

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

4.7.6 Qual lhe parece ser o próximo passo a implementar na estratégia da marca já no ano de 2016? Justifique.

Tendo em conta a totalidade do investimento colocado por detrás da campanha de Flora entre 2014 e 2015, que levou ao *SOV* visível no anexo 6, assim como à totalidade de *GRP's* da marca desses 2 anos (gráfico 34), será importante lançar uma nova campanha para o mercado, uma vez que a proposta de valor de uma campanha desgasta-se depois de 1.000 *GRP's* investidos (Masterson, 1999 – figura 15), entrando no denominado *wearout* de repetição (Bass *et al.*, 2007).

Gráfico 34. *GRP's* Flora 2014 e 2015



Fonte: Initiative Media (2015)

Figura 15. Aprendizagem aplicada ao *wearout*

Pergunta	Resposta
Durante quanto tempo devermos deixar os nossos anúncios no ar?	GRP's necessários para desgastar a proposta de valor até ao "off-air" = 1.000
De quantos anúncios vamos precisar para otimizar um plano de media com 4.000 GRP's?	$4.000 / 1.000 =$ 4 execuções necessárias

Fonte: adaptado de Masterson, P. (1999), The wearout phenomenon

A criatividade da nova campanha deverá ter como principal objetivo melhorar a performance de Flora nos *KPI's* em que a campanha de relançamento lançada em 2014 não conseguiu ser tão bem sucedida: posicionamento e *brand equity* da marca.

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Após observar o portfólio das principais marcas concorrentes de Flora em 2016, é também sentida a necessidade de inovação na marca, que atualmente possui apenas uma única receita em 2 formatos distintos.

Figura 16. Portfólio Marcas Manteigas Açorianas



Fonte: Imagens Google (2016)

Quando se compara Flora à marca Nova Açores, cuja performance tem melhorado ano após ano (de 1,6% de quota de mercado em 2013 para 2,8% em 2015 – Nielsen, 2015) deteta-se uma aposta desta concorrente em inovação, lançando Nova Açores Gourmet em 2015 e Nova Açores Meio-Sal já em 2016, respondendo assim a diferentes necessidades e tipos de procura por parte de consumidores de manteiga. Para além disso, o *premium* cobrado em termos de PVP recomendado dessas propostas, permite à marca continuar a apostar fortemente em vendas com promoção, algo que já detetámos ser um ponto a melhorar em Flora na resposta à questão 4.7.3.

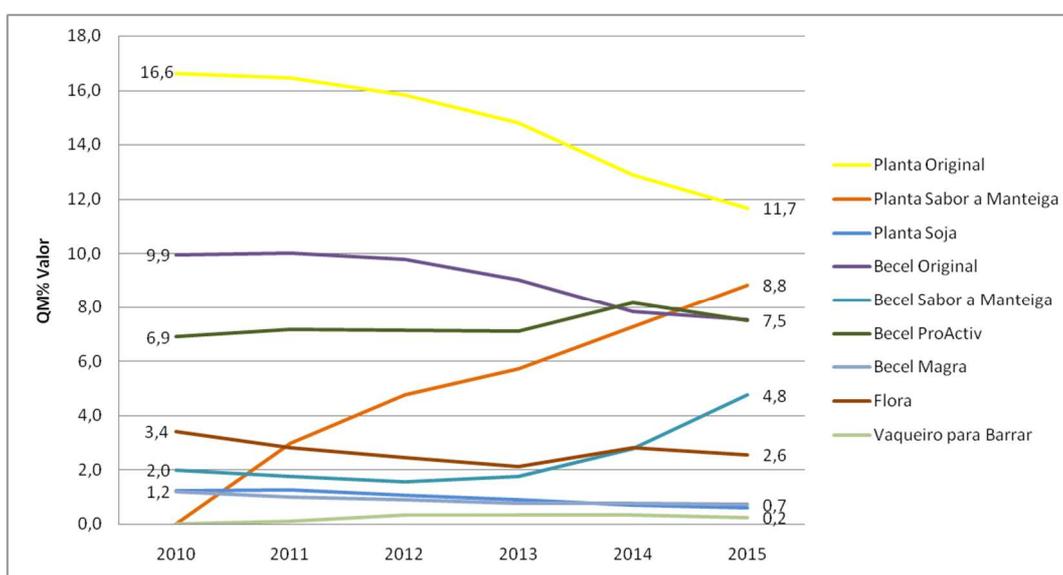
Conclui-se assim que a marca deverá lançar algum tipo de inovação mais *premium* no mercado de *spreads*, que responda a uma necessidade distinta, permitindo-lhe entrar no “jogo promocional” com maior competitividade e utilizando uma nova campanha para suportar esse lançamento.

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

4.7.7 Deverá a ULJM replicar o relançamento feito em Flora para outras marcas ou produtos que detém dentro do mercado de produtos para barrar o pão, também elas na fase de declínio? Em caso afirmativo, elabore o novo marketing-mix sugerido para a marca / produto escolhido.

Para responder à questão, é importante analisar a tendência de cada uma das plataformas existentes no portfolio ULJM (anexo 7) dentro do mercado de produtos para barrar o pão, visível nos dados da Nielsen presentes no gráfico 35:

Gráfico 35. Evolução Quota de Mercado Plataformas ULJM Spreads (%)



Fonte: Nielsen (2015)

Podemos concluir que existem 4 plataformas em queda consecutiva nos últimos 5 anos, que podem ser alvo de um relançamento: Planta Original, Becel Original, Planta Soja e Becel Magra. Tendo em conta a dimensão das 4, a opção seria relançar Planta Original, a qual não tem qualquer tipo de comunicação específica desde 2008 (Fonte: ULJM, 2016), também devido ao facto de entre as 4 ser aquela cujo perfil de sabor se aproxima mais do preferido por consumidores de manteiga.

Outro fator importante a considerar é a evolução positiva de cremes vegetais desde o relançamento da marca Flora em 2014, quando comparada com a performance das manteigas. Ora, é justo considerar que relançando outra das plataformas da ULJM no

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

mercado de *spreads*, ainda mais tratando-se da de maior dimensão, influenciará positivamente os resultados do negócio como um todo.

Apresenta-se então uma sugestão de marketing-mix para o relançamento de Planta Original:

Produto

- “Benefícios acrescidos, agora ainda com mais sabor” – Manter a mesma base da receita que foi vencedora durante vários anos no mercado, mas adicionando-lhe apenas um pouco de aroma a manteiga que aproxime ligeiramente mais o seu sabor ao das manteigas menos intensas. Para além disso, passar a utilizar o *claim* “sem lactose” (retirando qualquer vestígio de produtos lácteos da receita), assim como o *claim* “sem glúten” (já possível de utilizar na receita atual, mas não destacado pela marca), duas tendências crescentes do mercado alimentar que nenhuma outra marca de *spreads* seguiu até ao momento.
- Manter o pack com o mesmo tom de amarelo vivo, diferenciador da marca no linear e na mente dos consumidores, mas dando maior destaque à melhoria do sabor, comunicando em simultâneo as credenciais nutricionais do produto (“Rica em ácidos gordos ómega 3. Os ácidos gordos são essenciais para o crescimento e desenvolvimento normais das crianças.” / “Rica em Vitaminas A, D e E” / “Sem Lactose” / “Sem Glúten”)

Figura 17. Packs Planta Original 250g, 500g, 1Kg



Fonte: ULJM (2016)

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

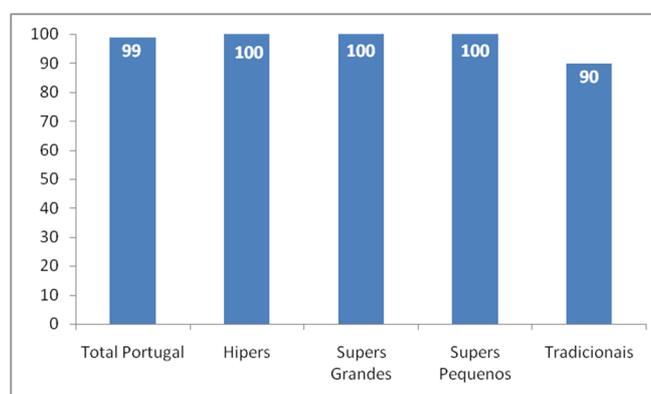
Preço

- Manter os patamares de PVP recomendado, permitindo à marca continuar a ser a mais barata entre as marcas de fabricante, tanto de manteigas como de cremes vegetais para barrar.
- Aumentar presença em folhetos e vendas com promoção, acompanhando a tendência das restantes marcas e respondendo à procura e preocupação do consumidor atual (mas possivelmente apresentando um *deep* promocional inferior às marcas concorrentes – entre 15% e 20% - uma vez que já é a marca mais acessível em termos de preço em vendas *baseline*).

Distribuição

- Manter a elevada distribuição da marca no mercado nacional e nos vários canais (visível no gráfico 36).

Gráfico 36. Distribuição Ponderada Planta Original por canal (%)



Fonte: Nielsen (2015)

- Aumentar presença da marca em loja junto de categorias complementares (pão, pequeno-almoço...), assim como de categorias cujo posicionamento e target seja semelhante ao seu (famílias com filhos, visível no gráfico 37).

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Gráfico 37. Perfil de consumidor Planta Original

	Buyers Index vs Total Spreading
	Planta Original
Social Grade	
Upper/Middle Upper	79
Middle	89
Middle Lower	103
Lower	132
Housewife Age	
up to 34 y.o.	93
35 to 49 y.o.	112
50 to 64 y.o.	108
65 y.o. and more	73
Children Presence	
up to 5 y.o.	126
6 to 15 y.o.	123
16 to 25 y.o.	117
26 y.o. and more	85
HH Size	
1 to 2 members	82
3 members	105
4 members and more	140
Lifestages	
Single Youngs/Young Couples no kids	81
Single Adults/Adult Couples no sons	95
Couples with young kids	126
Couples with teenagers	126
Couples with grown up sons	120
Single Parent HH	99
Retired	71
Regions	
Great Lisbon	64
Great OPort	114
Littoral	112
North Interior	128
South Interior	94

Fonte: Kantar (2013)

Comunicação:

- Voltar a comunicar a plataforma Planta Original em *ATL (Above the line)*, mantendo o destaque às suas credenciais nutricionais focadas nas crianças, dando simultaneamente ênfase à melhoria de sabor – mas nunca lhe dando o nome “sabor a manteiga”, uma vez que já existe a plataforma “Planta Sabor a Manteiga” no mercado. Planta Original deverá ser comunicada como 100% creme vegetal, afirmando em simultâneo a tal melhoria de sabor.

Dada a provável reticência dos consumidores de manteiga em experimentar Planta Original devido ao seu histórico associado a “margarinas”, seria importante realizar um teste de consumidor quantitativo à nova receita, utilizando os resultados positivos na

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

comunicação de relançamento da marca. A sugestão é fazer o teste comparando o novo perfil de sabor de Planta Original com algumas das marcas de manteigas existentes.

4.8 Slides de resolução



CASO PEDAGÓGICO:

O impacto do relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Agenda

1. Apresentação do problema
2. Enquadramento
3. A ULJM no Mercado de Spreads e sua concorrência
4. O Consumidor
5. A marca Flora e estratégia de relançamento
6. Análise SWOT
7. KPI's para o relançamento e resultados
8. Sugestões de melhoria
9. Argumentação para o retalhista
10. O futuro da marca Flora
11. Qual o próximo produto/marca?

1. Apresentação do problema

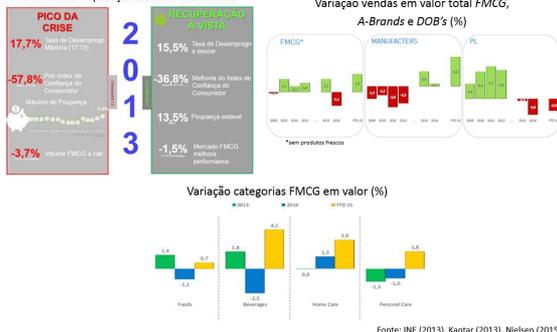
O tema proposto para o caso pedagógico será o impacto do relançamento de marcas em declínio, utilizando como foco de análise o caso concreto da marca Flora. Para isso, importa olhar para as estratégias usualmente seguidas pelas marcas em fase de declínio e qual o impacto das mesmas, procurando determinar qual a estratégia seguida no relançamento da marca Flora.

Objetivos

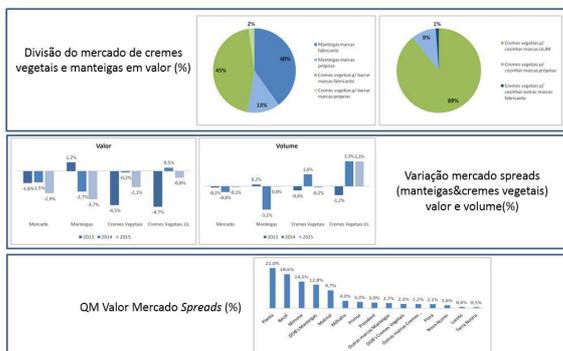
- Analisar o impacto do relançamento nos KPI's da marca e da categoria em que se situa;
- Concluir se é um caso replicável para outras marcas que se encontrem na mesma situação;
- Compreender quais as principais táticas e técnicas a utilizar em estratégias semelhantes.

2. Enquadramento

O ano da recuperação da crise económica



2. Enquadramento



3. A ULJM no Mercado de Spreads e sua concorrência

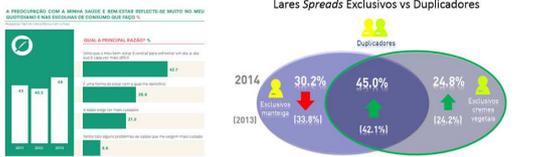


CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

4. O Consumidor

"O consumidor mantém-se naturalmente atento e, em particular nas despesas para a casa e outras que são incontornáveis, não hesita em ser ativo na procura por soluções mais económicas, principalmente para as suas marcas de eleição."

A lista de compras ganha especial relevância para evitar a "compra accidental", revelando que os portugueses sentem ter hoje comportamentos muito mais semelhantes aos dos seus pais e avós, decorrentes de um contexto menos favorável onde as "boas compras" são cada vez mais necessárias.



Fonte: Clab (2013), Mkt FutureCast Lab (2013), Kantar (2014)

5. A marca Flora e estratégia de relançamento

6 P's relançamento Flora

- Propósito:** O objetivo subjacente à estratégia, com vista para a longo prazo.
- Público:** O grupo de consumidores que se beneficia da estratégia.
- Preço:** O valor percebido pelo consumidor em relação ao benefício.
- Praça:** O local onde a estratégia é implementada.
- Promoção:** O conjunto de ações que visam promover a estratégia.
- Posicionamento:** O lugar que a estratégia ocupa no mercado.

6. Análise SWOT

Forças Interiores	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> FF1: Marca com 40 anos de história no mercado. FF2: Análise de mercado atualizada com dados recentes e atualizada com sabor. FF3: Marca única com um forte posicionamento (85%), estado de liderança. FF4: Perfil de consumidor da marca com potencial de crescimento da margem. 	<ul style="list-style-type: none"> OP1: Lançamento inovador de produtos para novos segmentos e nichos. OP2: Análise de mercado atualizada e atualizada com dados recentes e atualizada com sabor. OP3: Marca com um forte posicionamento (85%), estado de liderança. OP4: Perfil de consumidor da marca com potencial de crescimento da margem.
Fraquezas Interiores	Ameaças Externas
<ul style="list-style-type: none"> FI1: Não há uma estratégia clara de posicionamento para a marca, considerando a sua longa história em termos de sabor e benefícios nutricionais de creme vegetal. FI2: Não há uma estratégia clara de posicionamento para a marca, considerando a sua longa história em termos de sabor e benefícios nutricionais de creme vegetal. FI3: Não há uma estratégia clara de posicionamento para a marca, considerando a sua longa história em termos de sabor e benefícios nutricionais de creme vegetal. 	<ul style="list-style-type: none"> AE1: Não há uma estratégia clara de posicionamento para a marca, considerando a sua longa história em termos de sabor e benefícios nutricionais de creme vegetal. AE2: Não há uma estratégia clara de posicionamento para a marca, considerando a sua longa história em termos de sabor e benefícios nutricionais de creme vegetal. AE3: Não há uma estratégia clara de posicionamento para a marca, considerando a sua longa história em termos de sabor e benefícios nutricionais de creme vegetal.

7. KPI's para o relançamento e resultados

Balanced Scorecard – Relançamento Flora

KPI's	2014	Target	Resultados	
			2015	2016
Evolução positiva de vendas	benchmark	> 0%	3%	16.4%
Evolução positiva de IM Value %	benchmark	2.5%	2.5%	2.4%
Evolução penetração	benchmark	> 11.7%	> 14.2%	13.6%
Evolução repetição de compra	benchmark	> 37.7%	> 48.2%	47.2%
Distribuição Profundidade	benchmark	> 82%	> 82%	82%
Share of Voice	benchmark	> 12%	> 8%	22%
Evolução Brand Equity	benchmark	> 23.1%	> 23.6%	22.3%
Posicionamento - "Tem melhor sabor de que as outras marcas"	benchmark	> 8	> 8	8
Notoriedade Espontânea	benchmark	> 13%	> 20%	20%
Notoriedade Total	benchmark	> 93%	N.A.	N.A.
Aumento Volume em Deal	benchmark	> 20%	> 20%	26%
GMV Valor total cremes vegetais	benchmark	> 45.5%	> 43.5%	43.5%

8. Sugestões de melhoria



- Comunicar benefícios nutricionais da receita
- Comunicação targetizada para antigos consumidores da marca
- Maior destaque ao RTB "Leite dos Açores" em POS e ATL
- Manutenção ou aumento de VOD

9. Argumentação para o retalhista

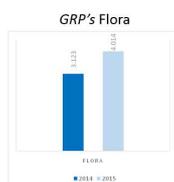


- Perfil de sabor semelhante a Mimosa e mais saborosa do que Planta Sabor a Manteiga (resultados blind test).
- Teor de gordura semelhante ao das manteigas (79% vs 80%) e acima dos restantes cremes vegetais (50%-70%).
- Claim "com 15% de leite dos Açores", suportado pela campanha.

Fonte: GfK (2012), Nielsen (2013)

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

10. O futuro da marca Flora



Aprendizagem aplicada ao wearout

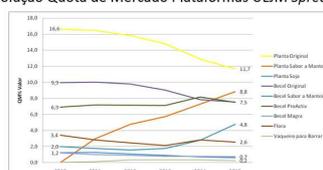
Pergunta	Resposta
Durante quanto tempo devemos deixar os nossos anúncios no ar?	GRPs necessários para atingir a proposta de valor de 100 mil = 1.000
De quantos anúncios vamos precisar para atingir um plano de media com 4.000 GRPs?	4.000 / 1.000 = 4 execuções necessárias

- Necessidade de nova campanha, uma vez que a utilizada para o relançamento já se encontra “esgotada”.
- Necessidade de inovação, para responder à oferta da concorrência mais direta, nomeadamente propostas mais *premium* que permitam entrar no jogo promocional de forma mais efetiva.

Fonte: IM (2015), Masterson (1999)

11. Qual o próximo produto/marca?

Evolução Quota de Mercado Plataformas ULJM Spreads (%)



Produto “Benefícios acrescidos, agora ainda com mais sabor.”	Preço Manter PVP Rec. e aumentar VOD, com <i>deep</i> promocional abaixo da concorrência.	Distribuição Manter níveis de distribuição e aumentar presença em loja junto a categorias complementares e familiares.	Comunicação Voltar a comunicar em ATL, focando-a nas suas credenciais nutricionais e na melhoria de sabor.
--	---	--	--

Fonte: Nielsen (2015)

5. Ilações do caso para a gestão

“Para algumas companhias, revitalizar uma marca madura pode ser bastante mais rentável do que gastar milhões a lançar uma nova.” (Wansink, 2001: 228).

Quando nos debruçamos especificamente sobre marcas em declínio, essa é uma temática ainda pouco desenvolvida no âmbito pedagógico, redobrando a relevância da análise feita neste caso em específico. Encontrando-se a marca Flora claramente já na sua fase de declínio em 2013, os resultados do seu relançamento acabam por comprovar que com a estratégia e mix adequados, as marcas e produtos que se encontrem nesta fase poderão ser revitalizados, dando lugar a ciclos de vida atípicos referidos por autores como Lendrevie *et al.* (2015), Kotler & Keller (2015) e Cox (1967, citado por Krishnamoorthi em 2012). No entanto, conclui-se também que o foco e apoio devem ser mantidos nos anos seguintes ao ano de relançamento, com o risco dos resultados desses anos posteriores serem mais mal sucedidos, tal como verificado no caso analisado.

Num contexto macroeconómico com sinais de recuperação, o *budget* necessário ao relançamento de uma marca é usualmente inferior quando comparado com o que seria imprescindível ao lançamento de uma nova marca no mesmo mercado. Tal diferença deve-se em grande parte ao *awareness* e alguma *equity* ainda existentes na marca a ser relançada, ainda que ambos os indicadores enfrentem também uma tendência decrescente, devido aos contínuos anos sem investimento.

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Desafia-se então a premissa de Lendrevie *et al.* (2015) sobre a necessidade de redução de custos como fator chave de sucesso na fase de declínio, comprovado pelo reinvestimento feito em Flora e resultados decorrentes desse investimento. O mesmo tipo de desafio se pode fazer à afirmação de Varadarajan *et al.* (2006) sobre as estratégias de abandono do mercado, com redução do investimento e retenção exclusiva dos consumidores mais fiéis, confrontando-a com a estratégia seguida por Flora para a conquista de consumidores às suas mais diretas concorrentes. O sucesso dessa abordagem é visível no facto de 46% dos consumidores que mudaram de marca diretamente para Flora serem provenientes de marcas de manteigas (Kantar, 2014), um número nunca antes alcançado por qualquer outro produto do mesmo mercado.

Mesmo no que diz respeito ao marketing-mix para marcas neste estágio, o presente caso pedagógico vem contrariar alguns pontos identificados na bibliografia existente. É o caso de Golder & Tellis (2004) ao defender que o prolongar do ciclo de vida positivo de um produto deverá ter uma diminuição de preços acoplada, o que mais uma vez se prova não ser inteiramente necessário pela análise do caso aqui presente.

Todavia, há pontos de comunhão entre as referências científicas existentes e este caso pedagógico, tal como a vantagem do produto não ser suficiente para uma marca vingar na fase decrescente do seu ciclo de vida, a importância da forte distribuição e, acima de tudo, a relevância da comunicação para o reverter da tendência decrescente de uma marca no seu mercado.

No fundo, os resultados visíveis neste caso contrariam o clássico conceito de ciclo de vida do produto, comprovando o que Dhalla & Yuspeh (1967) afirmaram ao dizerem que este conceito leva os gestores a “matarem marcas que poderiam ser rentáveis durante muitos mais anos”. De facto, essa rentabilidade duradoura poderá existir, apostando numa estratégia de continuidade e reinvestimento em alturas chave, mas nunca esquecendo que qualquer estratégia deverá ser alvo de contínua reavaliação e adequação às alterações de mercado e concorrência, o que não aconteceu no ano 2 do relançamento da marca Flora.

Pelos resultados alcançados e toda a análise presente neste caso pedagógico, o relançamento de marcas em declínio é sem dúvida uma alternativa a ter em conta para outras marcas presentes no mercado *FMCG*, sem nunca esquecer que a estratégia deverá

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

ser delineada para o *mix* como um todo e não focalizando apenas alguns dos seus elementos. Será interessante analisar outros casos futuros sobre esta mesma temática, no mercado *FMCG* ou mesmo noutros, com o intuito de comprovar as ilações aqui presentes e completando o que será a estratégia de eleição para situações idênticas.

6. Bibliografia

- Aaker, D. A., & Biel, A.L 1993. *Brand equity & advertising - Advertising's role in building strong brands*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Aaker, D. A. 1991, *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Abell, D. 1975. *Competitive marketing strategies: Some generalizations and hypotheses*. Marketing Science Institute, Cambridge.
- Andrews, M., & Kim, D. 2007, Revitalising suffering multinational brands: an empirical study. *International Marketing Review*, 24 (3): 350-372.
- Assael, H. 1993. *Marketing principles & strategies* (2nd ed.). Orlando: The Dryden Press.
- Bass, F., Norris, B., Majumdar, S., & Murthi, B. 2007. Wearout effects of different advertising themes: A dynamic bayesian model of the advertising-sales relationship. *Marketing Science*, 26 (2): 179-195, 281-283.
- Berry, N. C. 1988. Revitalizing brands. *Journal of Consumer Marketing*, 5 (3) 15.
- Chernatony, L. de, & Mcdonald, M. 1992. *Creating powerful brands - The strategic route to success in consumer, industrial and service markets*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- CLab, Tendências de Mudança do Consumidor Português 2013.
- Cox, W.E. 1967. Product Life Cycle as Marketing Models. *The Journal of Business*, 40: 382
- Day, G.S. 1981. The product life cycle: Analysis and applications issues. *Journal of Marketing*, 45 (4): 60-67.
- Delgado-Ballester, E., & Navarro, A. 2012. Revitalising brands through communication messages: The role of brand familiarity. *European Journal of Marketing*, 46 (1/2): 31-51.
- Dhalla, N., & Yuspeh, S. 1967. Forget the product life cycle concept, *Harvard Business Review*: 54 (1): 102-112.
- Evans, J. R. 1993. Marketing strategies for mature brands. *Journal of Product and Brand Management*, 2 (1): 5.
- Dung, V.A. 2002. Brand and product divestiture: A literature review and future research recommendations. *Management & Marketing*, 7 (1): 107-130.
- GFK, Shopper Experience 2012
- Ghodeswar, B. M. 2008. Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product and Brand Management*, 17 (1): 4-12.

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Golder, P. N., & Tellis, G. J. 2004. Growing, growing, gone: Cascades, diffusion, and turning points in the product life cycle. *Marketing Science*, 23 (2): 207-218.

<http://www.priberam.pt/>, consultado em 22 de Novembro de 2015.

http://economico.sapo.pt/noticias/recuperacao-economica-em-portugal_189135.html, consultado em 8 de Maio de 2016.

<http://marketeer.pt/2013/10/25/30-das-inovacoes-no-fmcg-tem-sucesso/>, consultado em 15 de Maio de 2016.

<http://melhorescentroscomerciais.com/marcas-brancas-estao-a-perder-quota-maio-2013/>, consultado em 8 de Maio de 2016.

Hart, S., & Tzokas, N. 2000. New product launch “mix” in growth and mature product markets. *Benchmarking*, 7 (5): 389-405.

Huffman, C., & Houston, M. J. 1993. Goal-oriented experiences and the development of knowledge. *Journal of Consumer Research*, 20: 190-207.

Instituto Nacional de Estatística 2013, Evolução Taxa de Desemprego e Index Confiança do Consumidor.

Kabiraj, S., & Shanmugan, J. 2011. Development of a conceptual framework for brand loyalty: A Euro-Mediterranean perspective. *Journal of Brand Management*, suppl. special issue: branding across industries in the European, 18 (4/5): 285-299.

Kantar 2013, FMCG Wordpanel, Total Portugal

Kantar 2014, FMCG Wordpanel, Total Portugal

Kantar 2015, FMCG Wordpanel, Total Portugal

Kantar 2013, Spreading Annual Profile

Kantar 2014, Spreading Annual Profile

Kapferer, J. N. 2008. *The New Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (4th ed.). London: Kogan Page Limited.

Keller, K.L. 2013. *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

Kent, R. J., & Allen, C. T. 1994. Competitive interference effects in consumer memory for advertising: The role of brand familiarity. *Journal of Marketing*, 58 (3): 97.

Kotler, P. & Keller, K.L. 2015. *Marketing management* (14th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

Krishnamoorthi, C. 2012. An economic production lot size model for product life cycle (maturity stage) with defective items with shortages. *Opsearch*, 49 (3): 253-270

Kumar, P. D., & Raju, V. 2013. The role of advertising in consumer decision making. *Journal of Business and Management*, 12 (4): 37-45.

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Lendrevie, J., Julien, L., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. 2015. *Mercator da língua portuguesa: Teoria e prática do marketing* (16ª edição). Alfragide: D. Quixote.

Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & MacDonald, R. E. 2005. Integrated marketing communication and brand equity as critical components of brand equity strategy: A conceptual framework and research propositions. *Journal of Advertising*, 34 (4): 69-80.

Marketing FutureCast Lab 2013, O Novo Normal.

Masterson, P. 1999. The wearout phenomenon. *Marketing Research*, 11 (3): 26-31.

Mayer, P., & Vambery, R.G. 2013. Unbranding: threat to brands, opportunity for generics and store brands. *Journal of Consumer Marketing*, 30 (2): 140-149.

Malik, M. E., Ghafoor, M. M., Iqbal, H. K., Riaz, U., Riaz, U., Hassan, N., Mustafa, M., & Shahbaz, S. 2013. Importance of brand awareness and brand loyalty in assessing purchase intentions of consumer. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (5).

Nielsen 2013, Global Survey Consumer Confidence

Nielsen 2013, Is new flora spread better evaluated than its competitors? – Spread product test

Nielsen wk52 2013, Market Share Weekly Report

Nielsen 2013, Portuguese FMCG Market

Nielsen 2014, Portuguese FMCG Market

Nielsen 2015, Portuguese FMCG Market

Nielsen Maio 2013, Scantrends

Nielsen Dezembro 2013, Scantrends

Oxford Economic Outlook 2013

Pedro, M. 2009-2010, O valor da marca. *Revista portuguesa de marketing* (9ª edição), p. 5.

Read, R. 2011. There are no such things as ‘commodities’: a research note. *Journal of Philosophical Economics*, 4 (2): 93-104

Reid, A. 1995. *Supplement: european brands*. Born again brands, p.8

Restuccia, M., Brentani, U., Legoux, R., & Ouellet, J. 2016. Product life-cycle management and distributor contribution to new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 33 (1): 69-89.

Schultz, D. E., & Kitchen, P. J. 1997. Integrated marketing communications in U.S. advertising agencies: An exploratory study. *Journal of Advertising Research*, 37 (5): 7-18.

Sgest, Monitors 2013-2015

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Stern, C.W., & Deimler, M. S. 2006. Henderson, Bruce D.; *The boston consulting group on strategy: Classic concepts and new perspectives hardcover*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Travis, D. 2000. *Emotional branding: How successful brands gain the irrational edge*. Roseville: Prima Publishing.

Unilever Jerónimo Martins, Lda. 2013, Macroeconomic Outlook 2014-2020

Varadarajan, R., DeFanti, M. P., & Busch, P. S. 2006. Brand portfolio, corporate image, and reputation: Managing brand deletions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2). 195-205.

Villena, A., Cerqueira, T., & Gazzola, I. 2014; Relançamento de produto e impacto no mercado; Ipsos Brasil, <http://www.ipsos.com.br/pgConteudo.aspx?id=51>, consultada no dia 08/05/2016.

Wansink, B., & Huffman, C. 2001. Revitalizing mature packaged goods; *Journal of Product and Brand Management*, 10 (4/5): 228-242.

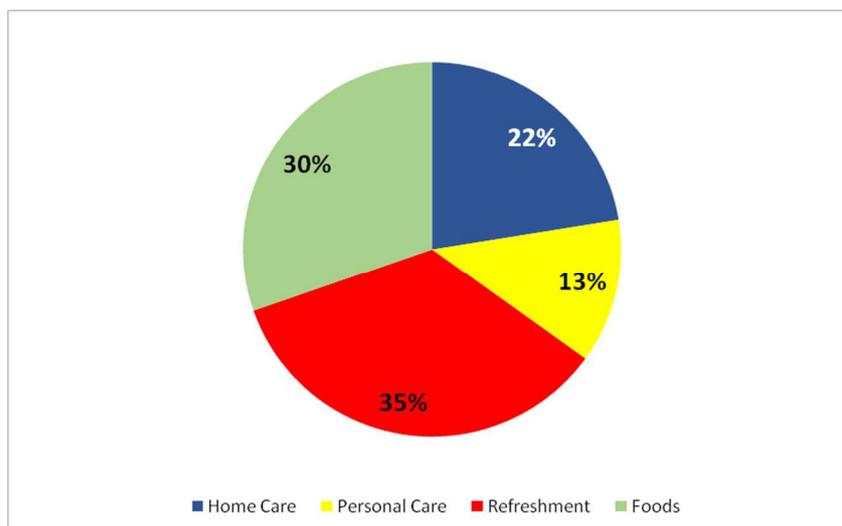
Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. 2000. An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2): 195-211.

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

7. Anexos

Anexo 1

Peso por área de negócio no total ULJM 2013 (%)



Fonte: ULJM (2013)

Anexo 2

Perfil de Consumidor – Cremes Vegetais e Manteigas

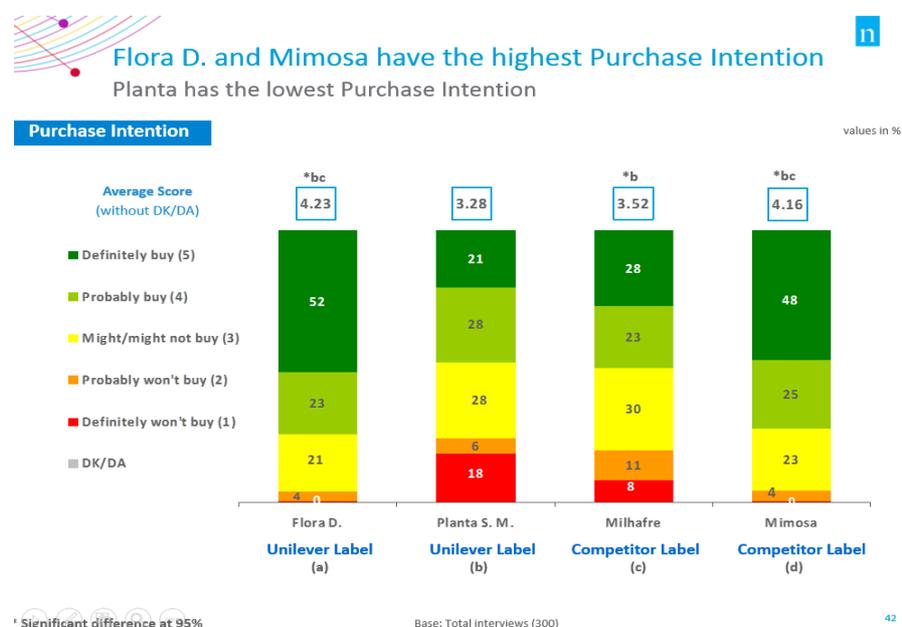
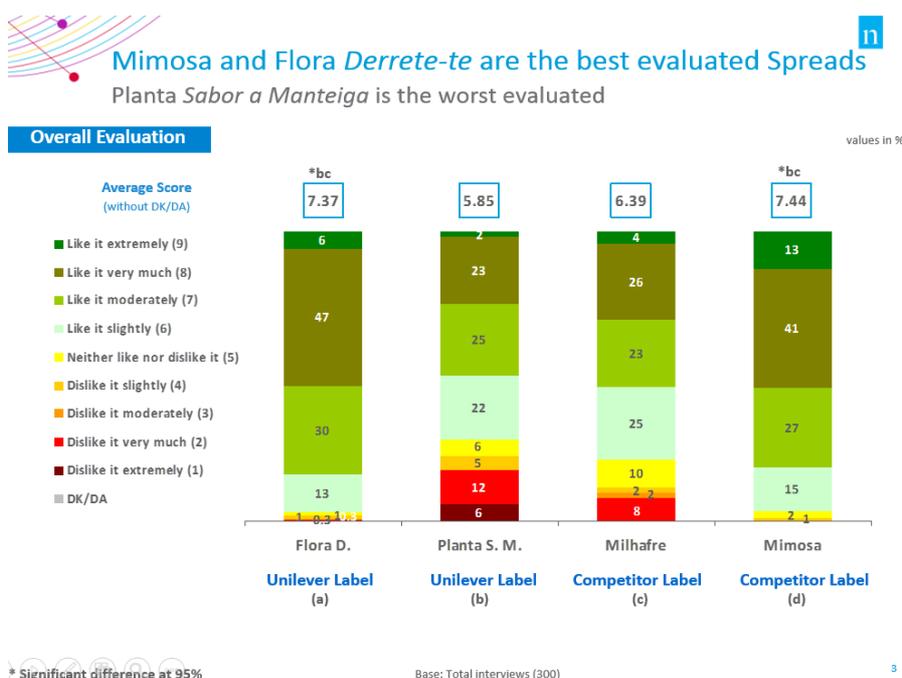
	Buyers Index vs Total Spreading	
	Cremes Vegetais	Manteigas
Social Grade		
Upper/Middle Upper	97	110
Middle	95	107
Middle Lower	101	97
Lower	110	86
Housewife Age		
up to 34 y.o.	94	101
35 to 49 y.o.	104	102
50 to 64 y.o.	100	100
65 y.o. and more	101	97
Children Presence		
up to 5 y.o.	106	102
6 to 15 y.o.	106	102
16 to 25 y.o.	109	102
26 y.o. and more	95	98
HH Size		
1 to 2 members	92	100
3 members	105	101
4 members and more	113	100
Lifestages		
Single Youngs/Young Couples no kids	87	103
Single Adults/Adult Couples no sons	96	96
Couples with young kids	106	102
Couples with teenagers	109	102
Couples with grown up sons	110	101
Single Parent HH	98	105
Retired	101	97
Regions		
Great Lisbon	90	108
Great OPort	101	99
Littoral	101	97
North Interior	113	89
South Interior	102	105

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Fonte: Kantar (2013)

Anexo 3

Resultados Blind Test – Avaliação Global e Intenção de Compra



Fonte: Nielsen, 2013 (n=300)

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Anexo 4

Tabela Nutricional e Lista de Ingredientes Flora

Creme Vegetal para barrar a 79%			
Valores nutricionais médios	Por 100g	Por porção 10g	Manteiga por porção 10g
Energia	2967 kJ / 714 kcal	297 kJ / 71 kcal	303 kJ / 74 kcal
Lípidos	79g	7,9g	8,2g
dos quais saturados	40g	4,0g	5,9g
monoinsaturados	18g	1,8g	2,1g
polinsaturados	21g	2,1g	0,2g
Hidratos de carbono	1,6g	<0,5g	<0,5g
dos quais açúcares	1,6g	<0,5g	<0,5g
Proteínas	1g	<0,5g	<0,5g
Sal	1,8g	0,18g	0,11g
Vitamina A	800µg (100% VRN ¹)	80µg (10% VRN ¹)	83,3µg (10,4% VRN ¹)
Vitamina D	7,5µg (150% VRN ¹)	0,75µg (15% VRN ¹)	<0,1µg (<2% VRN ¹)
Vitamina E	13,3mg (111% VRN ¹)	1,3mg (11,1% VRN ¹)	0,2mg (1,7% VRN ¹)

Ingredientes: óleo de girassol, matérias gordas vegetais (palmaestearina e gordura de palmiste, em proporções variáveis), água, LEITE magro reconstituído dos Açores (15%), sal (1,8%), LEITELHO, emulsionantes (lecitina, mono e diglicéridos de ácidos gordos), conservante (sorbato de potássio), regulador de acidez (ácido cítrico), aromas, vitamina A, vitamina D e corante (beta-caroteno).
Linha Azul
808 200 578

Fonte: ULJM (2015)

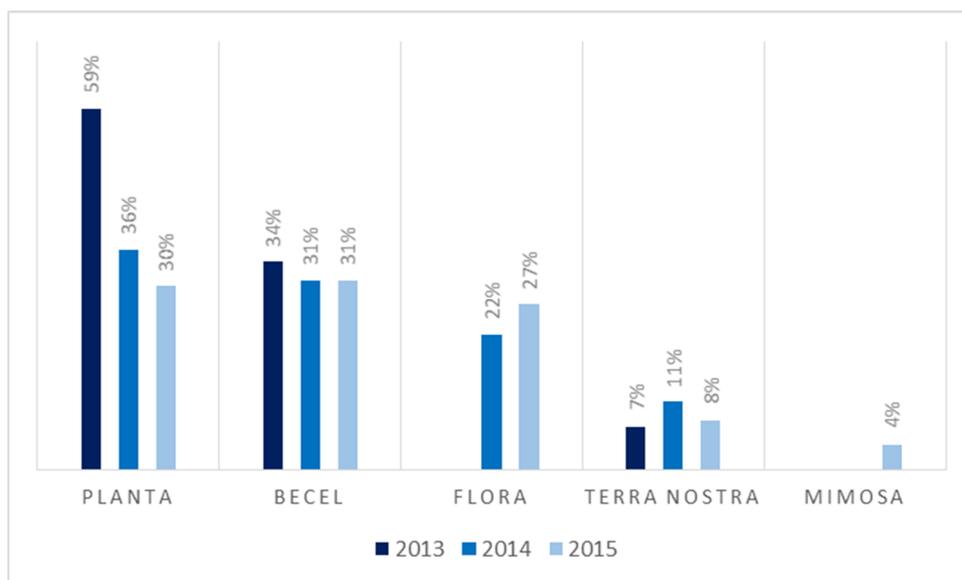
Anexo 5

Campanha de relançamento Flora – Filmes TV e Digital

CASO PEDAGÓGICO: Relançamento de marcas em declínio – o caso da marca Flora

Anexo 6

Share of Voice Mercado Spreads por marca



Fonte: Initiative Media (2015)

Anexo 7

Portfolio Unilever JM Spreads



Fonte: ULJM (2016)