

REVITALIZAÇÃO DE UMA MARCA

O Caso da Marca Pato Real

Inês Cristina dos Santos Marques

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientadora:

Doutora Susana Henriques Marques, Professora Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

novembro 2019

Sumário

Todos os dias surgem novos produtos e novas marcas no mercado dos bens de consumo, pelo que um dos principais desafios da gestão e do marketing é continuar a conquistar novos consumidores e, simultaneamente, reter os já existentes. A enorme diversidade de produtos e marcas favorece a criação de uma forte concorrência entre as empresas exigindo-lhes uma constante adaptação às necessidades do mercado e a implementação de soluções inovadoras que lhes permitam continuar a fidelizar os consumidores e assegurar a sua estabilidade financeira.

Neste contexto, é fascinante perceber como as marcas necessitam de se adaptar à atualidade para fazer face à competitividade do mercado e assegurar a sua permanência no mesmo.

O interesse pelo tema advém da relevância de se analisar e compreender um processo de revitalização de uma marca. Isto é, os processos necessários para que o maior ativo de uma empresa não se desvaneça num mercado concorrencial como o dos dias de hoje.

Selecionou-se a marca Pato Real, pertencente à empresa mais antiga da indústria e distribuição do arroz em Portugal, a Ernesto Morgado, S.A., que no próximo ano celebrará cem anos de história, e procedeu-se à elaboração de uma proposta de implementação à revitalização da marca a nível do produto, preço, distribuição e comunicação.

Palavras-chave: Marca, Valor da Marca, Notoriedade, Revitalização

Abstract

New products and new brands appear on fast moving consumer goods market every day. One of the biggest challenges of management and marketing is to continue to gain new consumers and, simultaneously, retain the existing ones. The large diversity of products and brands stimulates the existence of strong competition requiring a constant need of adaptation to the market needs and the implementation of new solutions to allow the consumer loyalty and financial stabilization.

In this context it is fascinating to understand how brands need to adapt to current challenges facing competitiveness and ensure their permanence in the market.

The interest for the topic comes from the relevance of analyzing and understanding the process of brand revitalization, meaning the necessary processes to ensure that the biggest asset of a company doesn't fade out in a competitive market like nowadays.

The Pato Real brand belongs to Ernesto Morgado S.A., which is the oldest rice industry and distribution company in Portugal. This brand, that will celebrate one hundred years of history next year, was selected for a brand revitalization including product, price, distribution and promotion.

Keywords: Brand, Brand Equity, Brand Awareness, Revitalization

Sumário Executivo

Todos os dias surgem novas marcas no mercado dos bens de consumo, mas nem todas permanecem no mercado. É essencial um acompanhamento constante e uma definição de políticas de marketing adequadas, e de longo prazo, uma vez que o sucesso de uma marca depende, não só, do valor que representa para a empresa mas também da forma como os consumidores valorizam os produtos oferecidos pela mesma.

O desenvolvimento da Tese de Mestrado consistiu no estudo de um dos principais desafios da gestão e do marketing – o processo de revitalização de uma marca. Para tal, selecionou-se a marca Pato Real, pertencente à empresa mais antiga da indústria e distribuição do arroz em Portugal, que no próximo ano celebrará cem anos de história.

Fundada em 1920, localiza-se próximo da Figueira da Foz, numa das zonas mais propícias à produção de arroz em Portugal. Trata-se de uma empresa com estrutura familiar, onde o investimento em marketing não tem sido uma constante, pelo que, concomitantemente, a marca Pato Real não se encontra nas primeiras opções dos consumidores no momento da compra, sendo interessante identificar as ações necessárias para ultrapassar esta situação e cimentar uma posição forte no mercado.

Enquadrou-se teoricamente o tema em análise através de uma revisão literária com referências bibliográficas relacionadas com o conceito de Marca, Valor da Marca e a sua Revitalização. Posteriormente, contextualizou-se a marca Pato Real no mercado dos bens essenciais, mais especificamente no mercado do arroz, e realizou-se um questionário para avaliar a imagem e a notoriedade que os consumidores detêm sobre a marca e sobre o mercado do arroz.

Após o posicionamento da marca no mercado e da análise ao consumidor, com o objetivo de incrementar a quota de mercado, potenciar os resultados da empresa e estabelecer uma relação positiva entre o consumidor e a marca Pato Real, desenvolveu-se a uma proposta de implementação à revitalização da marca a nível do produto, preço, distribuição e comunicação. A marca em questão concretizará o aniversário dos seus cem anos no próximo ano e, por esse facto, a proposta de revitalização terá como principal foco o seu aniversário.

Índice

1.	Identificação do contexto do problema em estudo	11
2.	Revisão Literatura	13
2.1.	Conceito de Marca.....	13
2.2.	Valor da Marca.....	14
2.2.1.	<i>Brand Awareness</i>	15
2.2.2.	<i>Perceived Quality</i>	17
2.2.3.	<i>Brand Association</i>	18
2.2.4.	<i>Brand Loyalty</i>	19
2.3.	Revitalização da marca.....	20
3.	Caso de Estudo - Revitalizar a Marca Pato Real.....	23
3.1.	Mercado do arroz.....	23
3.2.	Principais Concorrentes.....	24
3.3.	Segmentos de mercado	26
4.	Metodologia.....	35
4.1.	Método de investigação.....	35
4.2.	Análise de resultados.....	37
4.3.	Conclusões da análise de dados.....	47
5.	Proposta de Implementação.....	50
5.1.	Estratégia de Marketing.....	50
5.1.1.	Segmentação.....	50
5.1.2.	<i>Target</i>	51
5.1.3.	Posicionamento	52
5.2.	Plano Operacional	53
5.2.1.	Produto	54
5.2.1.1.	Enquadramento.....	54
5.2.1.2.	Recomendações	55
5.2.2.	Preço.....	56
5.2.2.1.	Enquadramento.....	56
5.2.2.2.	Recomendações	58
5.2.3.	Distribuição	58
5.2.3.1.	Enquadramento.....	58

5.2.3.2. Recomendações	60
5.2.4. Comunicação	60
5.2.4.1. Enquadramento.....	60
5.2.4.2. Recomendações	62
5.2.4.3. Cronograma	67
6. Conclusões e Limitações	70
7. Bibliografia.....	73
8. Anexos.....	75

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Dimensões do Valor da Marca	15
Ilustração 2 - Pirâmide da Notoriedade da Marca	16
Ilustração 3 - Pirâmide da Lealdade da Marca	20
Ilustração 4 - Mercado dos bens essenciais em Portugal referente ao ano 2018.....	23
Ilustração 5 - Evolução do mercado do arroz a três anos móveis (2017, 2018, 2019)...	24
Ilustração 6 - Mercado do arroz em Portugal nos anos 2017 e 2018.....	25
Ilustração 7 - Mercado YTD por fabricantes em 2017, 2018 e 2019	26
Ilustração 8 - Mercado YTD por produto 2017, 2018 e 2019	27
Ilustração 9 - Marcas no segmento do arroz Agulha, YTD 2017, 2018 e 2019	28
Ilustração 10 - Quota em volume das marcas no segmento Agulha na região Norte.....	29
Ilustração 11 - Quota em volume das marcas no segmento Agulha na região Sul.....	29
Ilustração 12 - As principais marcas no segmento do arroz Carolino	30
Ilustração 13 - Marcas do segmento do arroz Carolino, YTD 2017, 2018 e 2019.....	31
Ilustração 14 - As principais marcas no segmento do arroz Vaporizado	31
Ilustração 15 - Evolução do preço no segmento do arroz Vaporizado	32
Ilustração 16 - Marcas do segmento do arroz Basmati , YTD 2017, 2018 e 2019.....	33
Ilustração 17 - Evolução do preço no segmento do arroz Basmati	34
Ilustração 18 - Embalagem Pato Real com o nome oculto.....	40
Ilustração 19 - O triângulo de Ouro do Posicionamento	52
Ilustração 20 - Cluster preço médio sem promoção no segmento do arroz Agulha.....	57
Ilustração 21 - Importância dos canais de distribuição	59
Ilustração 22 - Distribuição numérica média YTD 2019	59
Ilustração 23 - Cronograma da proposta de implementação	67

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Gráfico de sectores da variável Género	37
Gráfico 2 - Gráfico de sectores da variável Grupo Etário	38
Gráfico 3 - Gráfico representativo do consumo de arroz	39
Gráfico 4 - Marca <i>top of mind</i> dos consumidores	40
Gráfico 5 - <i>Brand Association</i> à Pato Real.....	40
Gráfico 6 - Conhecimento das marcas do mercado do arroz.....	41
Gráfico 7 - Marcas de arroz consumidas pelo menos uma vez pelos inquiridos.....	42
Gráfico 8 - Marcas de arroz consumidas nos últimos 12 meses.....	42
Gráfico 9 - Marcas de arroz consumidas com maior frequência.....	43
Gráfico 10 - Qual das marcas de arroz apresenta melhor qualidade/preço?	44
Gráfico 11 - Influência da embalagem no momento da decisão de compra.....	44
Gráfico 12 - Marca de arroz com embalagem mais atrativa.....	45
Gráfico 13 - Fatores mais importantes na decisão de compra.....	45
Gráfico 14 - Publicidade da marca nos últimos 12 meses.....	46
Gráfico 15 - Locais onde se recorda ter visto publicidade da marca Pato Real	46

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Quadro de distribuição de frequências da variável Género.....	37
Tabela 2 - Quadro de distribuição de frequências da variável Grupo Etário	38
Tabela 3 - Quadro de distribuição de frequências da variável Habilitações Literárias ..	38

Índice de Anexos

Anexo 1 - Produtos Gama Pato Real Natural	75
Anexo 2 - Produtos Gama Pato Real ao Minuto, Refeições Prontas e Arroz Pronto	75
Anexo 3 - Logótipo marca Pato Real	75
Anexo 4 - Questionário sobre o consumo de arroz	76

1. Identificação do contexto do problema em estudo

Um dos principais desafios da gestão e do marketing é continuar a conquistar novos consumidores e reter os já existentes, sendo um fenómeno fascinante como as marcas necessitam de se adaptar à atualidade para garantir a sua permanência no mercado.

No âmbito da realização da Tese de Mestrado, no formato de Projeto-Empresa, materializada na análise e revitalização de uma marca do mercado dos bens de consumo, selecionou-se a marca Pato Real, pertencente à empresa mais antiga da indústria e distribuição do arroz em Portugal, a Ernesto Morgado, S.A.

Fundada em 1920, localiza-se em Barra, no Vale do Mondego, próximo da Figueira da Foz, uma das zonas mais propícias à produção de arroz em Portugal. Trata-se de uma empresa familiar, detida por dois irmãos que representam a terceira geração da família, sendo o capital 100% nacional. Possui cerca de 60 empregados, mantém a tradição na moagem do arroz, e apresenta uma visão inovadora, produzindo e comercializando refeições prontas a comer. Na sua gama de produtos conta com seis tipos de arroz branqueado (Gama Pato Real Natural) e com refeições esterilizadas completas, à base de arroz Carolino e Basmati (Gama Pato Real ao Minuto, Refeições Prontas e Arroz Pronto), conforme se pode verificar nos Anexos 1 e 2. Porém, o mercado do arroz revela-se como um mercado muito competitivo, onde é necessário que exista um acompanhamento constante da evolução da marca no mercado, nunca descurando a perceção do consumidor.

O interesse pelo tema e, conseqüentemente, pela empresa em questão, onde se realizará o Projeto, advém da relevância de se analisar e compreender um processo de revitalização de uma marca. Isto é, os processos necessários para que o maior ativo de uma empresa não se desvaneça num mercado concorrencial como o dos dias de hoje. A empresa em análise é uma empresa com uma estrutura familiar onde o investimento em marketing não tem sido uma constante pelo que, concomitantemente, a marca Pato Real, segundo o *Anúario Nielsen Food 2018*, não se encontra nas primeiras opções dos consumidores no momento da compra, relevando-se interessante perceber esta consequência, de forma a possibilitar a identificação de medidas para cimentar uma posição forte no mercado e paralelamente melhorar a perceção da marca por parte dos consumidores.

A contextualização do tema apresenta-se através de uma revisão de literatura sobre o Conceito de Marca, Valor da Marca e a sua Revitalização, de forma a que os conceitos teóricos se apliquem com o desenvolvimento do presente projeto. De seguida, pretende-se posicionar a marca Pato Real, mais concretamente a gama Pato Real Natural, no mercado, face aos seus concorrentes e nos principais segmentos de mercado - Agulha, Carolino, Vaporizado e Basmati, analisando a sua evolução nos últimos anos.

Com o desenvolvimento do presente projeto pretende-se apresentar uma proposta de melhoria para potenciar os resultados da empresa, assim como garantir uma melhor perceção da marca Pato Real por parte dos consumidores face à concorrência. Para tal, pretende-se realizar um questionário aos consumidores para avaliar a imagem, lealdade e notoriedade que os mesmos detêm sobre a marca e sobre o mercado, seguido de uma avaliação dos fatores cruciais para a diferenciação das marcas.

Em suma, o presente projeto visa, assim, desenvolver uma proposta de melhoria e consequente revitalização da marca Pato Real, analisando a sua evolução ao longo dos últimos anos comparativamente à concorrência, detetar os pontos de fragilidade da marca e, também, perceber de que forma os consumidores a identificam. O projeto tem como principais objetivos incrementar o volume de vendas e a quota de mercado, mas também desenvolver o capital da marca Pato Real, criando valor para o consumidor e para a empresa.

Todos os dias surgem novos produtos e novas marcas no mercado dos bens de consumo, mas nem todos permanecem no mercado. Deste modo, é essencial um acompanhamento constante e uma definição de políticas de marketing adequadas, e de longo prazo, uma vez que o sucesso de uma marca depende, não só, do valor que representa para a empresa, mas também da forma como os consumidores valorizam os produtos oferecidos pela mesma.

2. Revisão Literatura

A marca é sinónimo de competitividade e é um dos principais fatores que sustentam a permanência no mercado, sendo essencial compreender a origem do seu conceito, a importância que pode ter para os consumidores, o processo de revitalização e o reforço necessário para estabelecer uma estratégia consistente e de longo prazo.

2.1. Conceito de Marca

Desde o passado até aos dias de hoje, um nome, um *design*, uma imagem ou um logótipo é utilizado para diferenciar um produto ou serviço de outro aos olhos dos consumidores, este conceito é conhecido como Marca ou em inglês *Brand*.

Segundo Baynast *et al.*, (2018) as marcas nasceram com as primeiras trocas comerciais, sendo inicialmente sinais rudimentares inscritos de forma ilegível sobre os produtos para autenticar a sua origem.

A palavra *Brand*, na sua origem advém da palavra Germânica *brinn-na*, referente ao ato ou resultado de queimar. Como definição positiva e relevante para o marketing, no início do século XV, eram utilizadas marcas em cavalos e no gado através de queimaduras a ferro e fogo como forma de identificação do proprietário do animal. No século XIX o conceito de marca evoluiu, englobando os conceitos de marca visual e verbal como prova de propriedade e símbolo de qualidade (*Oxford English Dictionary*, 2004 *in* Stern, 2006).

Um produto pode ser copiado pela concorrência, mas uma marca é única. A diferença entre um produto e uma marca, é que um produto é fabricado por uma empresa e vendido a um consumidor em troca de um valor monetário, e uma marca é estabelecida com base no que o consumidor pensa, nas suas experiências e expectativas de um produto ou serviço. Uma marca não é o que um *marketeer* diz que é, mas sim o que o consumidor pensa que é (Lee *et al.*, 2015).

Para a Organização Mundial de Propriedade Intelectual, uma Marca é considerada um sinal que serve para distinguir os produtos e serviços de uma empresa dos de outras empresas (Lencastre, 2007).

Já no contexto do Marketing, para Aaker (2014), a marca é muito mais do que um nome e um logótipo, é a promessa de uma organização para com um cliente de entregar o que a marca representa em termos de benefícios funcionais, mas também emocionais, auto-expressivos e ainda sociais. É também uma jornada, uma relação baseada em percepções e experiências, que um cliente tem sempre que se conecta à marca.

Uma marca não só cria valor para a empresa, como para o consumidor através da redução do risco no momento da compra, isto é, identificando o produto num universo de referência e diferenciando-o face à concorrência, de forma a proporcionar uma segurança na escolha.

Para Kotler (2016), uma empresa não deve começar por definir a identidade da sua marca, mas sim definir o propósito que a marca pretende ter. Isto é, responder à questão relativa ao que a marca promete oferecer aos seus compradores, diferenciando-se dos seus concorrentes.

2.2. Valor da Marca

Abordado o conceito de marca, é essencial compreender o que realmente representa para os consumidores. Sendo a marca algo identificável pelo valor adicional que confere ao produto ou serviço, é importante esclarecer o que representa esse mesmo valor.

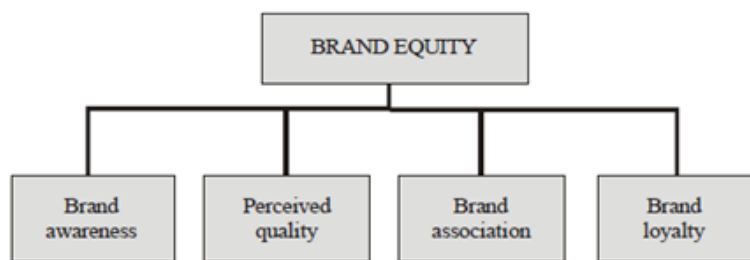
A definição revela-se abrangente, uma vez que diversos autores apresentam diferentes pontos de vista, dando ênfase a perspetivas divergentes. A perspetiva do consumidor baseia-se na premissa de que o poder das marcas se encontra nas mentes dos consumidores (Leonel *et al.*, 2006 in Buil *et al.*, 2013). Por outro lado, a perspetiva financeira considera o valor da marca como o valor monetário que a marca cria para a empresa (Simon *et al.*, 1993 in Buil *et al.*, 2013).

Deste modo, o valor adicional conferido pela marca pode refletir-se na forma como o consumidor pensa, sente e reage relativamente à marca, bem como ao preço, quota de mercado e rentabilidade que confere à própria empresa. Logo, a marca é um importante ativo intangível para a empresa, tanto a nível psicológico, como a nível financeiro (Kotler *et al.*, 2006).

A análise ao desempenho dos dois principais tipos de medidas de valor da marca, na perspetiva do consumidor (*mind-set*) e na perspetiva financeira (receitas da empresa),

foi realizada por Rong Huang e Emine Sarigollu. Segundo estes autores, as receitas da empresa são consideradas uma medida pertinente para acompanhar permanentemente o valor de uma marca, uma vez que demonstram as verdadeiras mudanças no *brand equity*; são uma medida prática e conveniente, desde que os seus requisitos de dados estejam prontamente disponíveis; e sinalizam qualquer mudança no *brand equity* antes de medir o *mind-set* do consumidor. No entanto, quando os sinais das receitas mudarem no valor da marca, é aconselhada a realização de uma análise ao *mind-set* dos clientes para diagnosticar o problema (Huang *et al.*, 2013). A avaliação do valor da marca pode ser feita através da abordagem psicológica relacionada com o consumidor – *Consumer Brand Equity* (Wang e Finn, 2014).

Segundo Aaker (1996), as dimensões que se consideram estar associadas à *brand equity* são a **notoriedade** da marca, a **qualidade percebida**, as **associações** à marca e a **lealdade** à marca.



Fonte: Aaker, D. A., Joachimsthaler, E. (2000), *Brand leadership*, New York: Free Press.

Ilustração 1 - Dimensões do Valor da Marca

Deste modo, o valor da marca deve ser monitorizado pelos gestores, não só em relação às marcas que gerem, como também em relação aos seus concorrentes, visto que são fatores que influenciam a criação de marcas fortes e consistentes, estando provado que a construção de marcas fortes tem inúmeros benefícios financeiros para as empresas que as detêm (Keller, 2001).

2.2.1. Brand Awareness

O conhecimento que o público-alvo ou um indivíduo tem sobre uma marca está fortemente relacionado, em primeiro lugar, com a notoriedade da marca e posteriormente com as relações e associações.

Segundo Aaker (1996), a notoriedade refere-se à força da presença de uma marca na mente do consumidor. Já Keller (1998) define notoriedade pela capacidade de reconhecimento e recordação da marca pelo consumidor.

Levy e Weitz (2004) definem a notoriedade da marca como a capacidade de um possível consumidor reconhecer ou associar o nome da marca com um certo produto ou serviço. Por outro lado, a notoriedade é também definida, apenas, como a memorização do nome da marca (Lindon *et al.*, 2015). Entre estes dois extremos existem vários níveis em que os consumidores se podem lembrar da marca, variando do reconhecimento, recordação e *top of mind* (Aaker, 1996).

A notoriedade ou *brand awareness* é assim um conceito base para uma marca, podendo ser dividido em três níveis, de acordo com as distintas maneiras como o consumidor se lembra da marca: i) notoriedade assistida ou reconhecimento (*brand recognition*); ii) notoriedade espontânea ou recordação (*brand recall*); iii) notoriedade espontânea de 1º nível (*top of mind*), conforme se pode verificar na Ilustração seguinte.



Fonte: Aaker, D. A., (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York: Free Press.

Ilustração 2 - Pirâmide da Notoriedade da Marca

O reconhecimento (*brand recognition*) centra-se na familiaridade em relação à marca, ganha pela exposição à mesma, sendo medida através da percentagem de pessoas que citam a marca numa lista onde esta se encontra (Brochand *et al.*, 1999). A constante ou repetida exposição à marca mantém a presença da mesma na mente do consumidor, sendo um aspeto de influência no momento da compra.

Relativamente à recordação evocada ou espontânea (*brand recall*) refere-se à capacidade de o consumidor enunciar a marca quando lhe é dada a categoria de um produto ou o sector de atividade (Keller, 1993), sendo possível a sua medição através da

percentagem de indivíduos que citam a marca de forma espontânea (Bronchand *et al.*, 1999).

Considera-se *top of mind* quando uma marca é citada espontaneamente e sendo a primeira que ocorre à mente do indivíduo. Este tipo de notoriedade de marca é aliciante quando se trata de compras impulsivas (Kapferer, 1997).

Keller (1993) defende que a notoriedade de uma marca tem um papel essencial no processo de tomada de decisão de um consumidor. Torna-se assim importante que este pense na marca quando pensa na categoria de um produto. Isto é, quando tem que tomar uma decisão, que a marca se encontre no universo de marcas que recebem a sua consideração (*consideration set*) no momento da compra, como sendo a marca mais vantajosa ao nível das escolhas. Por outro lado, os consumidores tendem a adquirir marcas que lhes são familiares, mesmo que não possuam nenhuma atitude em relação às mesmas.

Deste modo, a notoriedade é extremamente importante na revitalização de uma marca, pois existem marcas desvitalizadas que, atualmente, apenas possuem uma notoriedade assistida. Após passarem por um processo de revitalização, essa notoriedade pode evoluir para espontânea, que é o que todas as marcas desejam no campo da notoriedade.

2.2.2. Perceived Quality

O valor de uma marca não depende apenas da notoriedade, é também essencial analisar a importância da imagem da marca para o consumidor. É do processo de compra e do consumo de determinado produto que provém a qualidade percebida de uma marca.

Segundo Pinho (1996), a perceção global de qualidade associada a uma marca influencia de forma decisiva nas decisões de compra dos consumidores e, consequentemente na fidelidade à marca.

De acordo com Aaker (1996), uma marca terá associada uma perceção de qualidade geral, sendo uma característica importante e mensurável. O autor afirma ainda que a qualidade percebida influencia diretamente a decisão de compra e a lealdade à marca,

essencialmente quando o consumidor não está capacitado para fazer uma análise detalhada ao mercado.

A qualidade percebida não pode ser determinada de forma objetiva porque não há clientes iguais, isto é, possuem diferentes personalidades, necessidades e preferências. Um mesmo produto pode, eventualmente, satisfazer as diferentes necessidades dos consumidores, pelo que a qualidade percebida é definida consoante a finalidade e a existência de alternativas aos produtos.

Quando existe carência de fatores que indiquem a qualidade de um produto aquando da sua avaliação antes da compra, o preço pode ser um indicador para que o consumidor possa medir a qualidade do produto que pretende adquirir, sendo assim influenciador do processo de tomada de decisão (Dodds *et al.*, 1987).

2.2.3. Brand Association

O valor de um nome da marca pode estar basicamente nas associações estabelecidas à marca por influência de figuras públicas, do testemunho de personalidades ou até mesmo de características tangíveis, como a superioridade tecnológica do fabricante e intangíveis, como o prestígio (Pinho, 1996).

Segundo Assael (1993), a imagem da marca é a impressão geral criada na mente do consumidor através das suas características físicas, nome, símbolos, embalagem e reputação acerca dos serviços que presta.

De acordo com Ghodeswar (2008), a marca no seu todo engloba não só o produto físico, como também as imagens que o consumidor cria da mesma. Clarifica ainda que uma imagem é fruto das perceções detidas por uma pessoa, motivo pelo qual pensa ou imagina algo de determinada maneira.

Segundo Baynast *et al.*, (2018), a imagem de uma marca é constituída pelo conjunto de atributos que os públicos lhe atribuem. Os traços mais salientes da imagem correspondem ao posicionamento da marca, isto é, como se pretende que a marca seja conhecida.

Para Keller (1998), uma imagem bem-sucedida da marca é aquela que cria associações positivas, fortes e únicas na memória. Sendo essas associações estabelecidas através de atributos da marca, tais como o produto, o preço, as pessoas que a compram, a personalidade da marca e a influência que esta provoca ao consumidor, gerando benefícios funcionais, experimentais e simbólicos.

Aaker (1996) afirma que uma boa imagem de marca deve apresentar três qualidades: durabilidade, coerência e realismo, uma vez que uma associação de marca está fortemente ligada a uma imagem na memória, a uma lembrança. Caso estas associações sejam positivas, será um ponto de partida para a diferenciação face à concorrência no momento da compra, transmitindo credibilidade e confiança.

2.2.4. Brand Loyalty

O melhor ativo que uma marca pode ter são os consumidores leais, pois são estes que estão dispostos a despendar mais valor pela marca, são menos sensíveis a incrementos a nível do preço e são aqueles que, quando a concorrência realiza promoções, estão menos dispostos a abandonar a marca. Uma marca sem consumidores fiéis torna-se bastante vulnerável, sendo essencial deter um segmento de consumidores leais para conseguir praticar preços mais elevados, reduzir custos com promoções e aquisições, e conseqüentemente, aumentar a rentabilidade do negócio. Torna-se mais dispendiosa a constante conquista de novos clientes, ao invés da preservação dos já existentes, sendo um consumidor leal, uma vantagem na redução de custo de ações de marketing.

De facto, de acordo com Aaker (1991), os consumidores irão frequentemente comprar uma marca familiar porque é mais confiável e com melhor qualidade do que uma marca que desconhecem. Aaker define lealdade à marca como um indicador da relação do consumidor com a marca, sendo inversamente proporcional com a vulnerabilidade do consumidor à concorrência, acabando por desencorajar os concorrentes, na medida em que se torna bastante dispendioso investir recursos para atrair consumidores já satisfeitos. O autor afirma, ainda, que qualquer negócio gasta mais dinheiro na conquista de novos clientes do que a manter os já existentes, especialmente se os atuais se encontrarem satisfeitos com a marca.

Segundo o mesmo autor, existem cinco níveis de lealdade, onde cada um representa um desafio para o marketing e um tipo de sistema operacional para gerir e explorar. Conforme se pode observar na Ilustração 3, na base da pirâmide encontram-se os consumidores que são indiferentes à marca e que são sensíveis ao preço e no topo da pirâmide encontram-se aqueles que são leais à marca.



Fonte: Aaker, D. A., (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York: Free Press.

Ilustração 3 - Pirâmide da Lealdade da Marca

Através destes níveis é possível perceber a variedade de formas que a lealdade pode tomar e o impacto que pode ter no valor de uma marca. A lealdade, torna-se assim, um fator indispensável para as empresas, na medida em que consumidores fiéis sugerem um fluxo de rendimento a longo prazo.

Há um papel crítico do valor da marca no desenvolvimento da lealdade à marca que é baseado na percepção do consumidor. As empresas devem tentar posicionar-se favoravelmente na mente dos consumidores (Ashraf *et al.*, 2018).

2.3. Revitalização da marca

No mercado dos bens de consumo onde a concorrência é feroz, aparecem diariamente novos produtos e novas marcas, mas nem todos permanecem no mercado no decorrer dos anos, sendo necessário um constante acompanhamento da marca.

O processo de revitalização de uma marca é uma questão crítica na gestão a longo prazo da marca. Muitos especialistas e gestores de empresas acreditam que qualquer marca encontrará problemas e desafios durante as suas operações de longo prazo, e esses problemas podem levar ao desaparecimento da marca (Li *et al.*, 2019).

Segundo Keller (1998), o reforço de uma marca assume um suporte constante, de forma a manter associações favoráveis criadas pelos consumidores.

Kotler (2006) afirma que as mudanças nas escolhas e preferências dos consumidores, o aparecimento cada vez mais forte da concorrência e da nova tecnologia tem um grande potencial para afetar o valor e a força de uma marca. O posicionamento da marca pode deixar de ser nítido com o decorrer dos anos e é necessário reafirmá-lo. No entanto, em muitos dos casos verifica-se que o posicionamento da marca em si já se encontra desatualizado, sendo necessária uma nova reinvenção. De forma a rejuvenescer o valor da marca, existem duas abordagens possíveis; i) expansão da profundidade e/ou aumento da notoriedade da marca, fazendo com que o consumidor se recorde e reconheça a marca no momento da compra; ii) melhorar a imagem da marca, reforçando as qualidades e o carácter único, de forma a diferenciar-se da concorrência.

Segundo Keller (1998), para aumentar a notoriedade de uma marca podem ser identificadas formas de incrementar o consumo do produto para o consumidor, sugerindo aplicações e momentos diferentes de uso. Para melhorar a imagem da marca sugere a hipótese de reposicionamento da mesma e/ou a mudança dos elementos que a constituem. A entrada em novos mercados (com potencial de crescimento), é também uma medida defendida pelo autor.

Para Aaker (1991), uma marca é considerada como desatualizada quando começa a ser negligenciada ou evitada por parte do consumidor. Já Palmer (2008) acredita que os consumidores tendem a rejeitar marcas há mais tempo no mercado porque perderam a relevância, interesse e identidade. Contudo, tanto os consumidores mais velhos como os mais novos vão sempre aceitar uma marca clássica que tenha características únicas e relevantes que as diferenciem das marcas concorrentes, isto é, uma marca com verdadeira substância.

De acordo com Kolbl *et al.*, (2015), o processo e a estratégia a implementar numa revitalização está dependente da personalidade dos gestores da marca, assim como as características de cada mercado. É também importante referir que a estratégia de revitalização pode levar ao aumento da participação de mercado, à possibilidade de internacionalização, ao incremento da força da marca percebida por parte dos consumidores e a uma maior visibilidade da mesma. O autor afirma ainda que as três

principais etapas de revitalização de uma marca são, em primeiro lugar, identificar sinais de desatualização, em segundo lugar, implementar os elementos de revitalização (aumentar o portfólio de produtos da marca, publicidade inovadora e renovar o aspeto visual da marca) e por último, adotar as estratégias de revitalização da mesma.

Conclui-se que a necessidade de diferenciação face à concorrência é um desafio que deve ser encarado pela gestão no decorrer dos anos, podendo ser necessário um reposicionamento da marca. Com o passar do tempo, a notoriedade da mesma não pode ser descurada. A perceção por parte dos consumidores e as associações que são feitas à marca têm que ser tidas em consideração, de forma a que exista uma relação positiva entre o consumidor e a marca, para que no momento da compra prevaleça a lealdade à mesma face à concorrência.

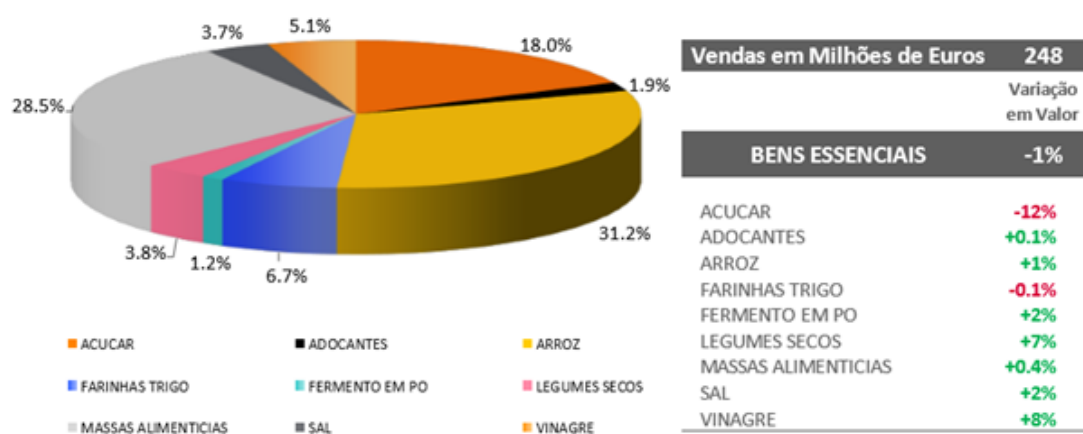
No entanto, atrair os consumidores para a marca tornou-se o desafio mais agitado nos dias de hoje. Portanto, sem suster a lealdade dos consumidores, uma empresa não irá capturar valor de mercado (Ali, 2019). A revitalização de uma marca inicia-se com a posição da marca no mercado até ao renascimento criativo da sua identidade utilizando técnicas de marketing (Chen, 2006).

3. Caso de Estudo - Revitalizar a Marca Pato Real

3.1. Mercado do arroz

O arroz é um dos cereais mais cultivados e consumidos no mundo inteiro, constituindo-se como a base da alimentação e principal fonte energética de mais de metade da população mundial. Segundo Pinto (2015), Portugal é o país da Europa que se encontra em primeiro lugar no consumo de arroz *per capita*, possuindo tradições vincadas na produção de arroz, nomeadamente, nas regiões dos rios Mondego, Tejo, Sorraia e Sado. A cultura gastronómica portuguesa é, também, caracterizada por um longo historial de pratos confeccionados à base de arroz, como por exemplo, arroz à valenciana, arroz de pato e arroz de marisco.

De acordo com o mais recente *Anuário Nielsen Food 2018*, no mercado dos bens essenciais com vendas no valor dos 248 Milhões de Euros, o arroz é o produto mais consumido em Portugal, com um valor percentual de 31,2%, seguido das massas alimentícias com 28,5% e do açúcar com 18% (Ilustração 4).



Fonte: Nielsen, *Anuário Food 2018, Bens Essenciais, Total Portugal INA + LIDL*.

Ilustração 4 - Mercado dos bens essenciais em Portugal referente ao ano 2018

Porém, segundo o *Relatório Nielsen*, e conforme se pode verificar na Ilustração 5, os valores anuais do mercado de arroz, em quantidade, têm vindo a sofrer uma variação negativa nos últimos três anos móveis respeitantes à quadrissemana 36. No que respeita ao seu valor monetário, verifica-se uma variação positiva de 2 % em 2018 e 4% em

2019, o que indicia que existiu um aumento do preço do produto, apesar de ter sido vendida menos quantidade de arroz.

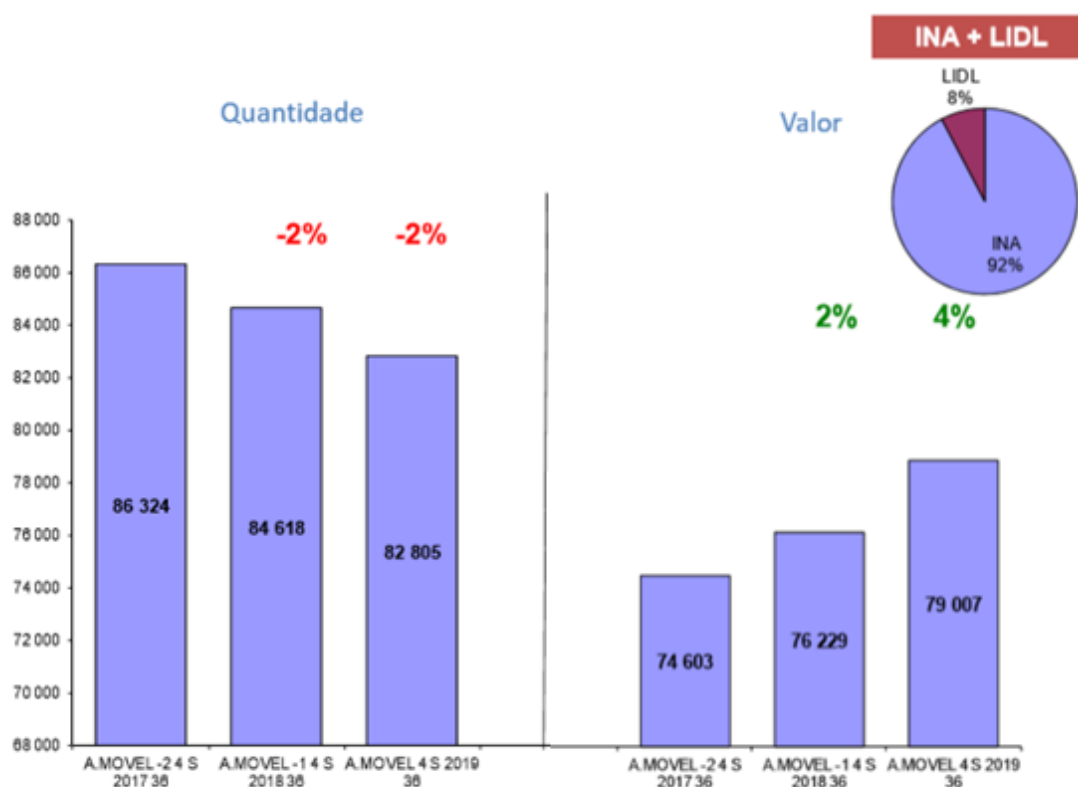


Ilustração 5 - Evolução do mercado do arroz a três anos móveis (2017, 2018, 2019)

Pode-se também verificar que no mercado de arroz em Portugal, 8% é referente ao LIDL e os restantes 92% são referentes ao Índice Nielsen Alimentar (INA), isto é aos hipermercados, supermercados grandes e pequenos, livre-serviços e mercearias.

Nos últimos anos, mais de metade das vendas de arroz em Portugal estão associadas a atividades promocionais, uma política agressiva e uma guerra de preços entre a concorrência, que acaba por dar uma perceção errada ao consumidor no que toca ao preço do produto. É, assim, essencial estabelecer uma estratégia consistente e de longo prazo, de forma a que o valor percebido por parte dos consumidores seja suficiente para existir uma diferenciação entre a marca Pato Real face à concorrência.

3.2. Principais Concorrentes

Segundo o *Anuário Nielsen Food 2018*, no mercado do arroz, as marcas de distribuição (MDD) lideram o mercado ocupando 50% no que diz respeito ao volume e

49% no que toca ao valor. As três principais marcas que se destacam a seguir às MDD são a Cigala, a Caçarola e a Saludães. Em termos de valor, estas ocupam 28% do mercado e no que diz respeito ao volume ocupam 25% do mercado. Comparativamente com o ano anterior, e de acordo com o *Anuário Nielsen Food 2017*, o cenário não é muito diferente, sendo que as três principais marcas, tanto em valor como em volume, são as mesmas que no ano 2018, ocupando, respetivamente, 29% e 25% do mercado do arroz. Relativamente às marcas de distribuição, verifica-se um ligeiro aumento percentual de 2017 para 2018, uma vez que no ano 2017 estas ocupavam 47% do mercado em valor e 48% do mercado em volume (Ilustração 6).

ARROZ							
VALORES ANUAIS DO MERCADO			VALORES ANUAIS DO MERCADO				
		Ano 2017	VARIAÇÃO		Ano 2018	VARIAÇÃO	
VOLUME	em quilos	86.046.627	-3%	VOLUME	em quilos	84.008.884	-2%
VALOR	em euros	76.544.294	2%	VALOR	em euros	77.424.413	1%
IMPORTÂNCIA DAS TRÊS PRINCIPAIS MARCAS			IMPORTÂNCIA DAS TRÊS PRINCIPAIS MARCAS				
Em Valor:	29%	Em Volume:	25%	Em Valor:	28%	Em Volume:	25%
CIGALA		CIGALA		CIGALA		CIGALA	
CACAROLA		CACAROLA		CACAROLA		CACAROLA	
SALUDAES		SALUDAES		SALUDAES		SALUDAES	
MDDs	47%	MDDs	48%	MDDs	49%	MDDs	50%

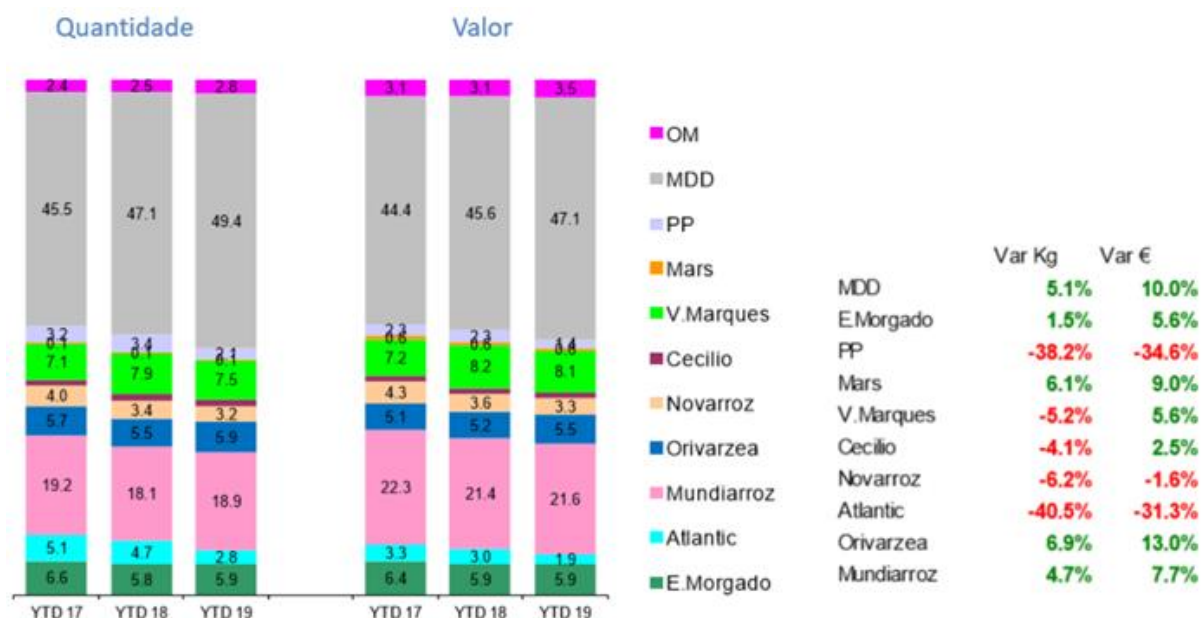
Fonte: Nielsen, *Anuário Food 2017 e 2018, Arroz, Total Portugal INA + LIDL*.

Ilustração 6 - Mercado do arroz em Portugal nos anos 2017 e 2018

No que diz respeito ao mercado *Year to Date* (YTD) por fabricantes, o *Relatório Nielsen* referente à quadrissemana 36 do ano 2019, também vai de encontro com o referido anteriormente. Nos últimos três anos, em quantidade e em valor, o mercado do arroz encontrava-se maioritariamente representado pelas MDD, seguidas pela Mundiarroz (detentor das marcas Cigala e Saludães) e pela Valente Marques (detentor da marca Caçarola). Em quarto lugar, destaca-se o fabricante em estudo, Ernesto Morgado (detentor da Pato Real), com uma variação positiva pouco significativa em quantidade e valor (Ilustração 7).

Deste modo, pode-se afirmar que os principais concorrentes da marca Pato Real são as MDD e as marcas Cigala, Saludães e Caçarola. As MDD incluem todas as marcas detidas e vendidas pelos retalhistas, como por exemplo: marca Continente e marca

Pingo Doce. O crescimento das marcas de distribuição contribuiu para o decréscimo das restantes marcas, destacando-se a perda em quantidade e em valor da Atlantic, detentora da marca Ceifeira e da empresa Novarroz detentora da marca Oriente.



Fonte: Relatório Nielsen, Ano 2019 Quadrisesmana 36, Mercado YTD por fabricantes, INA.

Ilustração 7 - Mercado YTD por fabricantes em 2017, 2018 e 2019

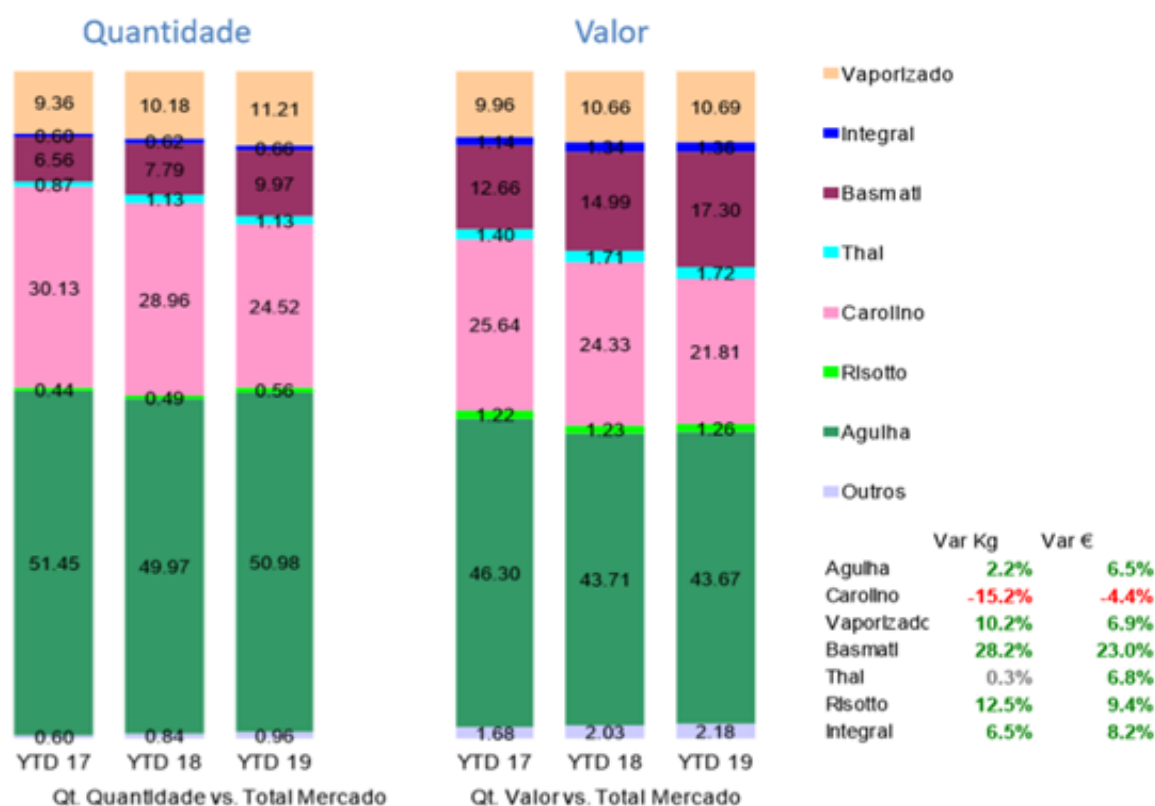
Por sua vez, é interessante observar que os fabricantes Valente Marques e Cecílio, das marcas Caçarola e D'Avó, respetivamente, apesar de terem sofrido uma diminuição em quantidade, tiveram um incremento em valor, o que indicia que as marcas aumentaram o seu preço ou não aderiram às campanhas promocionais agressivas que se têm feito sentir neste mercado.

3.3. Segmentos de mercado

Atualmente, devido à globalização e às alterações dos hábitos de consumo, o mercado oferece uma panóplia de diversos tipos comerciais de arroz, colocando ao alcance do consumidor produtos vindos de toda a parte do mundo. Como tal, o mercado do arroz pode-se segmentar por tipo de produto, isto é, arroz Agulha, Carolino, Basmati, Vaporizado, Integral, Thai, Risotto e Outros.

Segundo o *Relatório Nielsen* da quadrisesmana 36 do ano 2019, o tipo de arroz mais consumido em Portugal nos últimos três anos é o arroz **Agulha** (cerca de 50%), seguido do **Carolino**, do **Vaporizado** e do **Basmati** (Ilustração 8). Como tal, serão

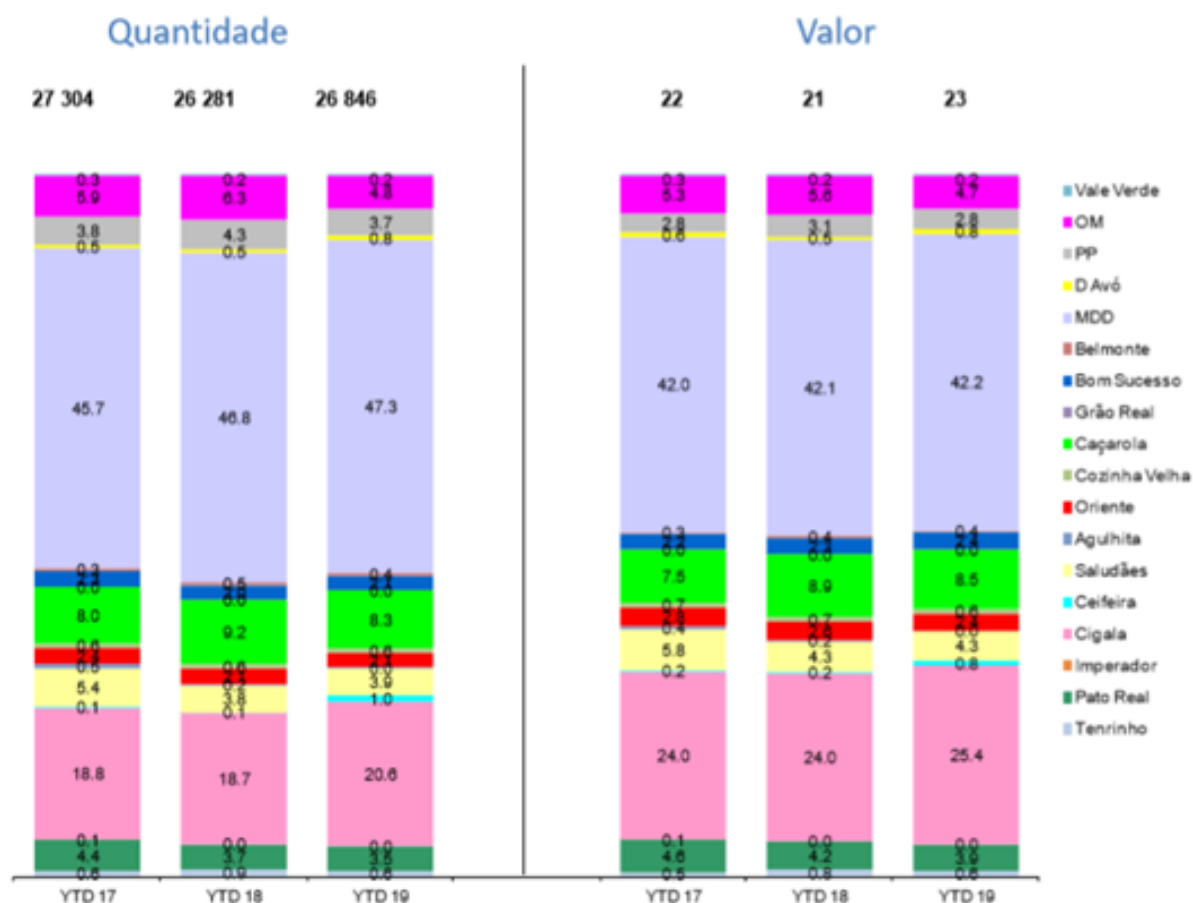
considerados para o presente estudo e análise de mercado, apenas os quatro segmentos de arroz mais consumidos em Portugal.



Fonte: Relatório Nielsen, Ano 2019 Quadrimestre 36, Mercado YTD por produto, INA.

Ilustração 8 - Mercado YTD por produto 2017, 2018 e 2019

No que diz respeito ao segmento com maior predominância no mercado do arroz, o **Agulha**, e de acordo com o referido relatório, as MDD são as que têm maior peso em quantidade e valor, seguidas da marca Cigala, Caçarola, OM, Saludães e, apenas em sexto lugar a marca Pato Real com um decréscimo de quantidade e valor entre o ano 2017 e o 2019 (Ilustração 9).



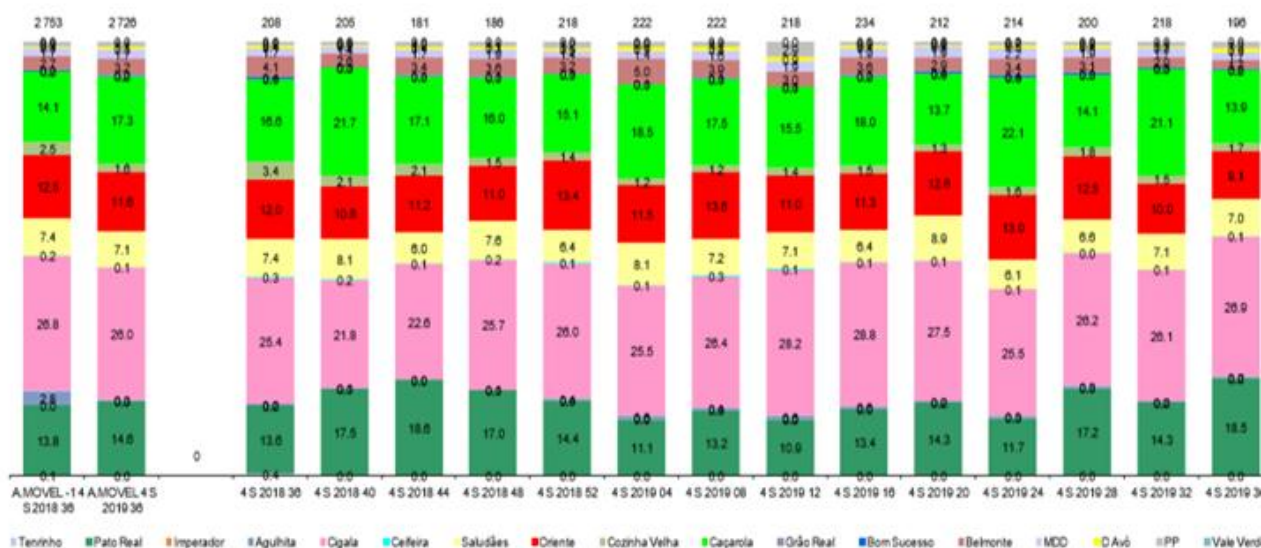
Fonte: Relatório Nielsen, Ano 2019 *Quadrisessemana 36, Agulha, 3 YTD, INA.*

Ilustração 9 - Marcas no segmento do arroz Agulha, YTD 2017, 2018 e 2019

Porém, é também interessante observar nas Ilustrações 10 e 11, nomeadamente na quadrisessemana 36 do ano 2019, na região Norte do país a presença da marca Pato Real (cerca de 14%), é muito mais elevada do que na região Sul do país (cerca de 1%), possivelmente, devido à localização da empresa na Figueira da Foz e à existência de uma melhor rede de distribuição e promoção nas suas imediações. Consequentemente, esta proximidade física favorece um melhor reconhecimento da marca e uma maior quota de mercado nessa região.

Quota em Volume das Marcas

Tradicionais Norte

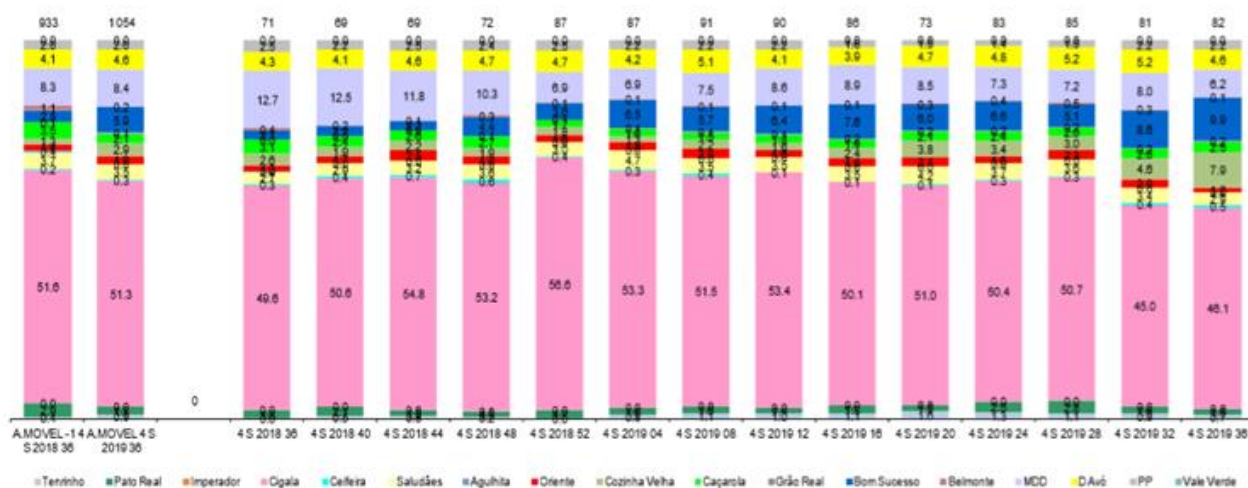


Fonte: Relatório Nielsen, Ano 2019 *Quadrimestre 36, Quota em Volume das Marcas, Tradicionais Norte.*

Ilustração 10 - Quota em volume das marcas no segmento Agulha na região Norte

Quota em Volume das Marcas

Tradicionais Sul



Fonte: Relatório Nielsen, Ano 2019 *Quadrimestre 36, Quota em Volume das Marcas, Tradicionais Sul.*

Ilustração 11 - Quota em volume das marcas no segmento Agulha na região Sul

Relativamente ao segmento do arroz **Carolino (2º mais consumido)**, observa-se que tem vindo a sofrer uma diminuição tanto em quantidade como em valor. As MDD lideram novamente o mercado apresentando 36% de quota de mercado em volume, enquanto que as três principais marcas em conjunto perfazem apenas 31%. A marca

Cigala já não se encontra em destaque neste segmento, pois, segundo o *Anuário Food 2018*, as três principais marcas são a Bom Sucesso, a Malandrinho e a Saludães (Ilustração 12). De salientar que a marca Pato Real neste segmento identifica-se como a Pato Real Malandrinho, anteriormente apresentada ao mercado apenas como Malandrinho. No entanto, no final dos anos 90, foi incluída na marca Pato Real, a sua marca *umbrela*, de forma a aumentar a eficácia em termos de comunicação.

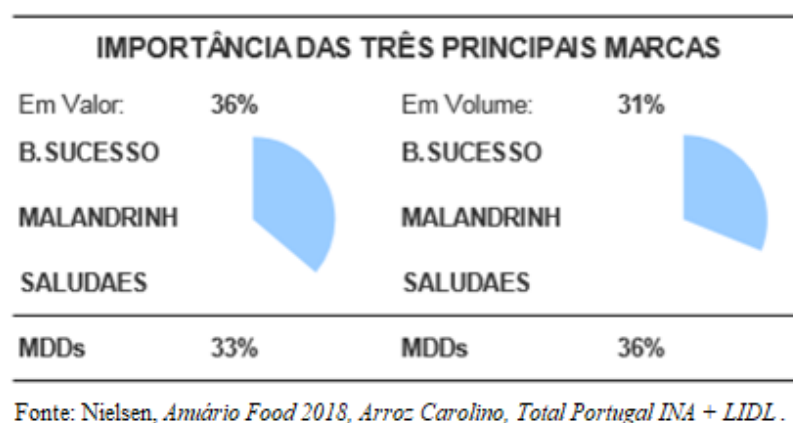
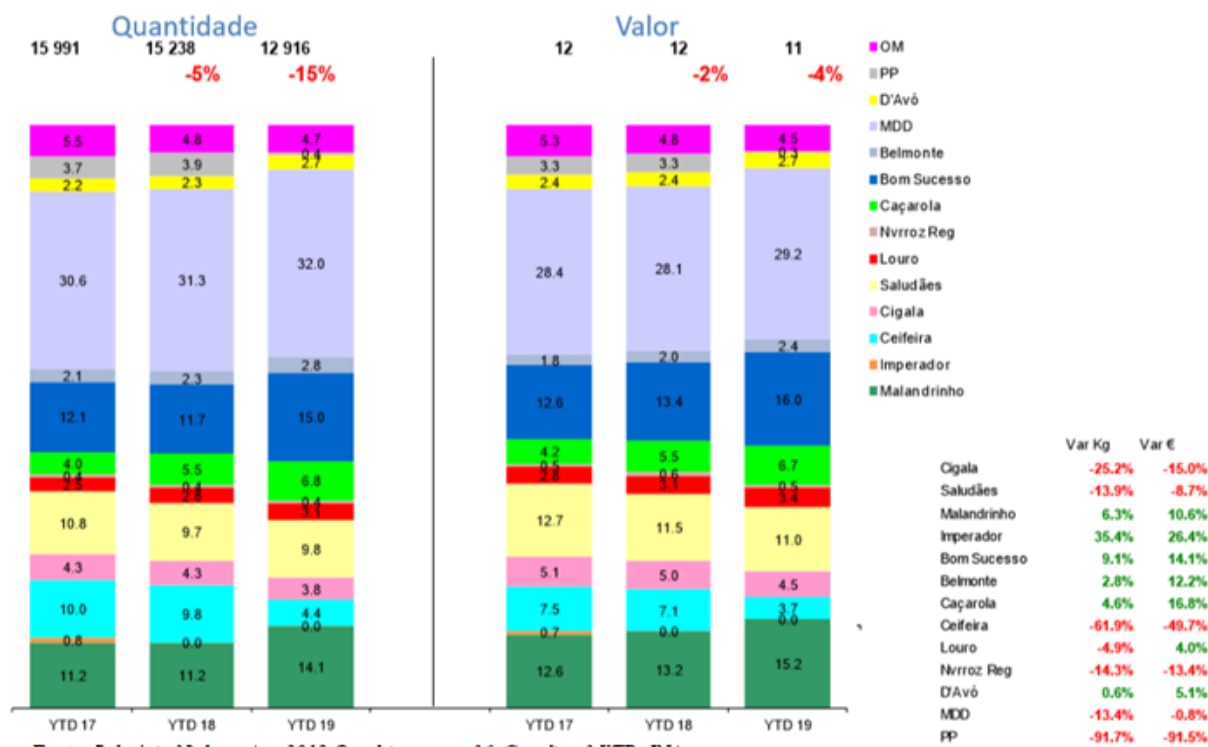


Ilustração 12 - As principais marcas no segmento do arroz Carolino

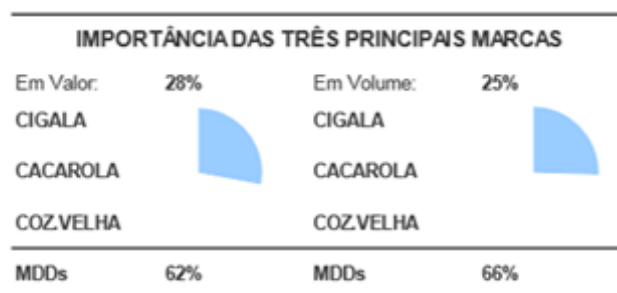
Como se pode observar pela Ilustração 13, as três principais marcas mantêm-se em destaque no que toca à sua quantidade e valor, seguidas das marcas Ceifeira, Caçarola e Cigala. A marca Bom Sucesso apresenta uma variação positiva tanto em volume como em valor, sendo a principal concorrente da marca Pato Real neste segmento. No entanto, por outro lado, existe uma variação negativa significativa nas marcas Ceifeira, Cigala e na Saludães, tanto em valor como em volume, podendo ser uma oportunidade para a Pato Real incrementar ainda mais a sua quota de mercado neste segmento.



Fonte: Relatório Nielsen, Ano 2019 Quadrisssemana 36, Carolino 3 YTD, INA.

Ilustração 13 - Marcas do segmento do arroz Carolino, YTD 2017, 2018 e 2019

Já no caso do segmento do arroz **Vaporizado (3º mais consumido)**, observa-se que mais de 60% da quota de mercado é representada, uma vez mais, pelas MDD e que as marcas que se destacam são a Cigala, a Caçarola e a Cozinha Velha, como se pode verificar na Ilustração 14. Nos últimos três anos observou-se um crescimento neste segmento tanto em volume como em valor, o que poderá ser uma boa oportunidade para a marca Pato Real investir e incrementar a sua quota de mercado. (Ilustração 8).

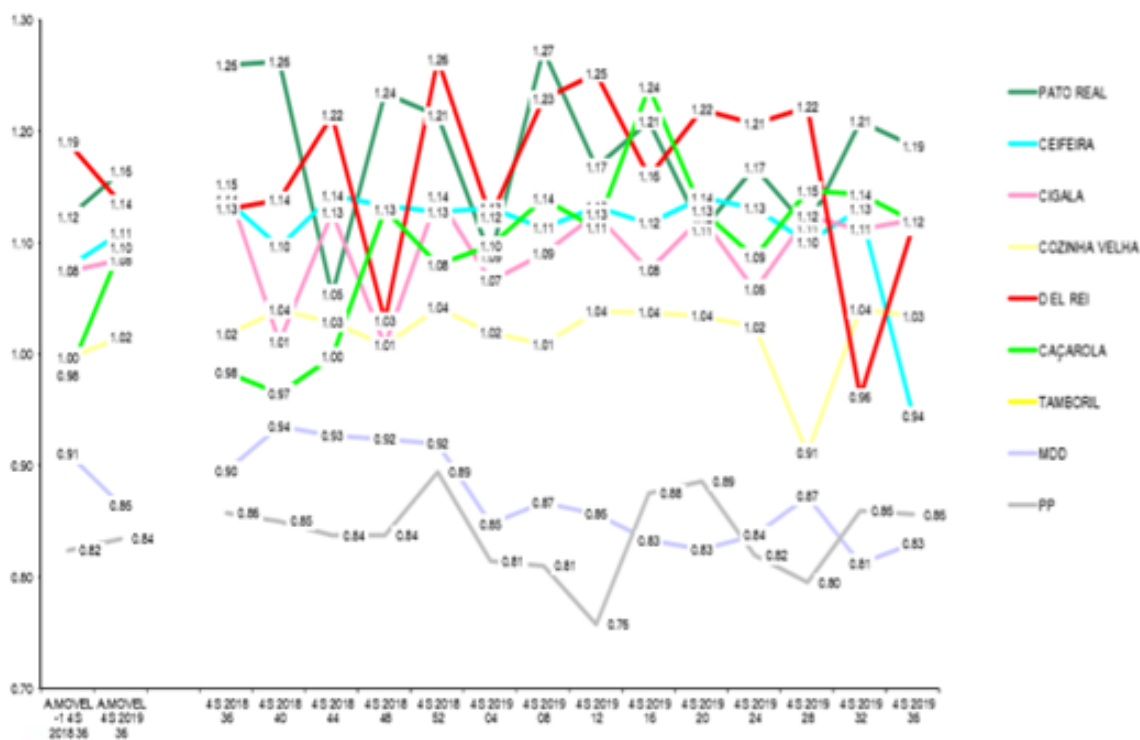


Fonte: Nielsen, Anuário Food 2018, Arroz Vaporizado Total Portugal INA + LIDL.

Ilustração 14 - As principais marcas no segmento do arroz Vaporizado

A marca em estudo, neste segmento, já não apresenta uma posição forte, mas sim uma reduzida presença possivelmente por apresentar dos preços mais elevados comparativamente com as marcas concorrentes, conforme se pode constatar na Ilustração 15.

Evolução dos PVPs



Fonte: Relatório Nielsen, Ano 2019 Quadrissemana 36, Evolução dos PVPs, Vaporizado, Hipers.

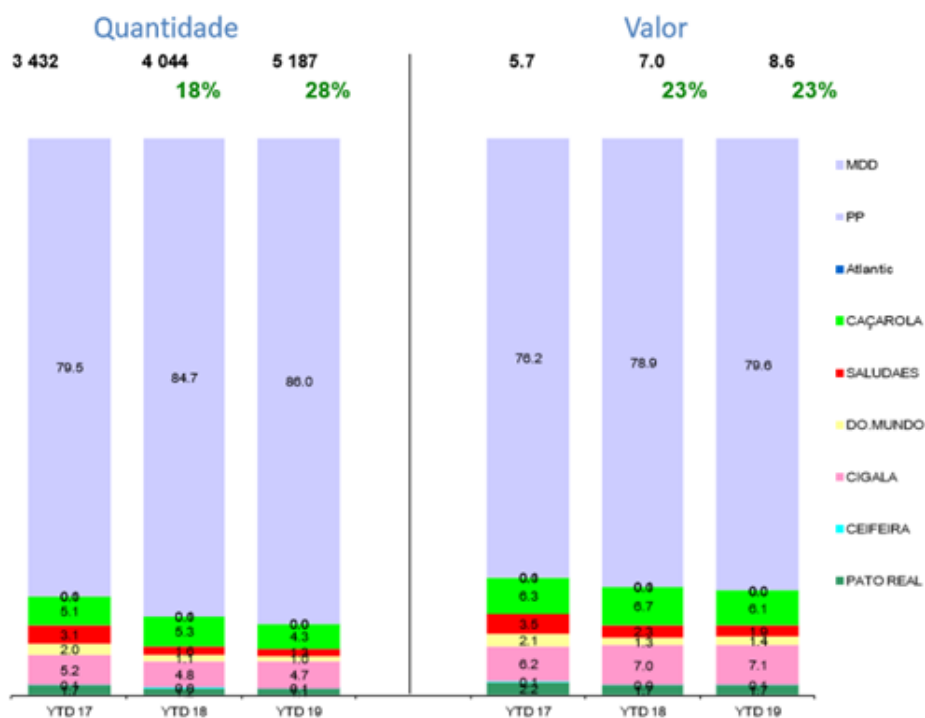
Ilustração 15 - Evolução do preço no segmento do arroz Vaporizado

Verifica-se ainda, na ilustração anterior, a constante oscilação de preços em todas as marcas devido às guerras de preços e campanhas promocionais que têm vindo a acontecer no mercado do arroz, não transmitindo ao consumidor a percepção real do preço do produto.

Cada vez mais o consumidor começa a privilegiar outros tipos de arroz, procurando novas experiências sensoriais e novas gastronomias, aderindo a tipos de arroz mais exóticos, como é o caso do arroz **Basmati**. Este segmento (**4º mais consumido**) apresenta um potencial de crescimento de acordo com a sua evolução nos últimos três anos, com uma variação positiva de 28% em quantidade e 23% em valor.

Conforme se pode verificar na Ilustração 16, uma vez mais, as marcas MDD apresentam a maior quantidade e valor monetário nos últimos três anos. Das restantes marcas, no segmento do arroz Basmati, destaca-se em primeiro lugar, a marca Cigala, em segundo a marca Caçarola e em terceiro a marca Saludães, com a maior

representação no que toca a quantidade e valor. Já a marca Pato Real aparece em quarto lugar neste ranking.



Fonte: Relatório Nielsen, Ano 2019 Quadrisesmana 36, Basmati, 3YTD, INA.

Ilustração 16 - Marcas do segmento do arroz Basmati , YTD 2017, 2018 e 2019

É ainda de referir que, segundo o *Relatório Nielsen*, o segmento do arroz Basmati é o segmento com os preços mais elevados comparativamente com o arroz Carolino, Agulha e Vaporizado, atingindo valores superiores a 2,5€/kg. Neste segmento, também se verifica uma forte atividade promocional a nível do preço, com as constantes oscilações ao longo dos anos.

Evolução dos PVPs

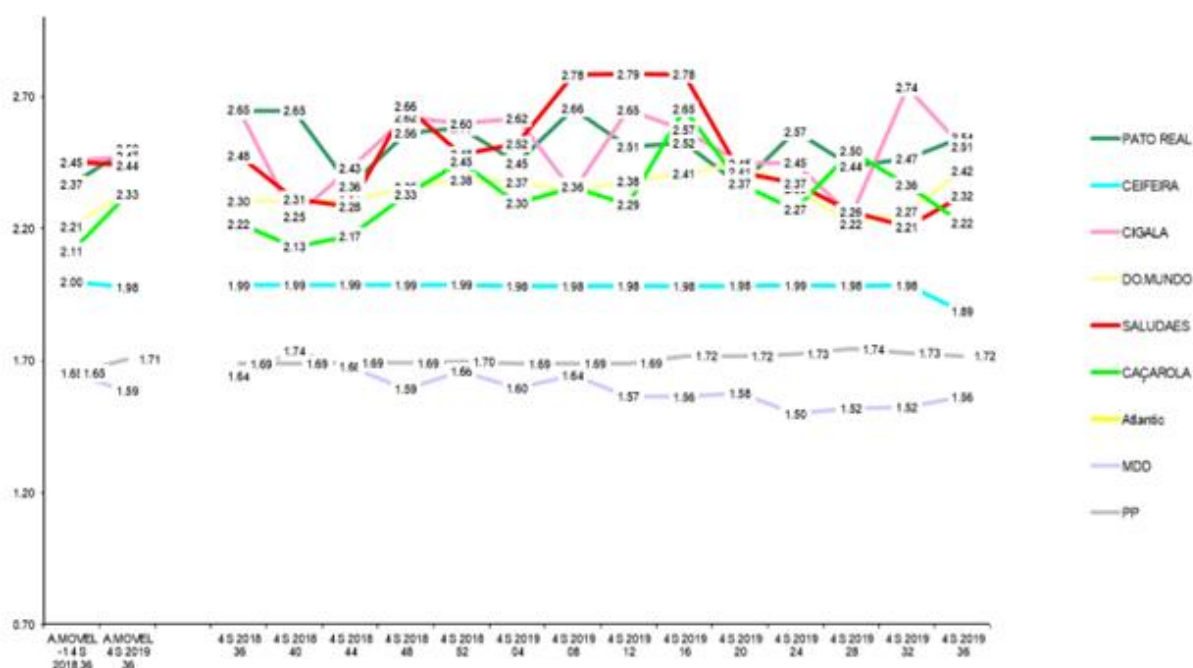


Ilustração 17 - Evolução do preço no segmento do arroz Basmati

Em suma, o mercado do arroz em Portugal revela-se muito competitivo e as marcas de distribuição estão presentes em todos os segmentos com quotas de mercado elevadas. As principais concorrentes da Pato Real variam consoante o segmento do tipo de arroz, no entanto a marca Cigala, Caçarola e a Saludães são as principais marcas no mercado. É necessário um acompanhamento regular do mercado para conseguir definir uma boa estratégia de posicionamento da marca. No segmento Carolino, a Pato Real detém uma quota de mercado mais significativa do que nos restantes segmentos, sendo essencial que a presença neste segmento se mantenha sólida e que esta transpareça para os restantes segmentos, de forma a conseguir que a marca em análise se qualifique como das principais marcas no mercado do arroz e não apenas no segmento do arroz Carolino.

4. Metodologia

Uma vez que a perceção do consumidor sobre a marca, ou seja, a notoriedade que esta representa é um dos principais focos para a fidelização de um cliente, é também essencial que este tema seja alvo de estudo. Ao analisar o perfil dos consumidores, conseguir-se-á perceber a sua perceção e atitude perante a marca em estudo, com o objetivo de retirar conclusões que acrescentem valor e potenciem os resultados da empresa.

4.1. Método de investigação

Para a recolha de uma amostra da população, recorreu-se a um instrumento de recolha de informação primário através de um questionário *online*. Este foi disseminado através das redes sociais para um grupo de contactos pessoais, que por sua vez o disponibilizaram a outros contactos, possibilitando a recolha de informação de uma forma célere (Anexo 4). O questionário contém dados qualitativos de escala nominal, com perguntas abertas e fechadas, tendo como principal vantagem, não só perceber o nível de fidelização que o consumidor tem com a marca comparativamente com a concorrência, como também entender o porquê de determinados comportamentos do consumidor no que diz respeito à marca, nomeadamente no momento de decisão de compra.

A escolha deste método facilitou a recolha de informação de uma amostra populacional de 150 inquiridos, com o objetivo de estudar a perceção e atitudes do consumidor perante o consumo de arroz, assim como medir o seu grau de lealdade à marca Pato Real. Neste sentido, a informação foi organizada com base em sete secções com objetivos distintos, conforme se apresenta seguidamente:

- I. Questões sócio-demográficas caracterizadoras dos inquiridos (Género, Idade e Habilitações literárias);
- II. Questão de inclusão/exclusão sobre o consumo de arroz. Caso a resposta tenha sido afirmativa, de seguida são colocadas distintas questões para avaliar os conhecimentos dos inquiridos sobre as marcas no mercado e a sua perceção sobre as mesmas. Solicita-se ainda ao inquirido nesta mesma

secção que indique a primeira marca que lhe vêm à memória, através de uma pergunta aberta, com o objetivo de obter a marca *top of mind* do consumidor;

- III. *Brand Association*. Apresentou-se uma imagem da embalagem da marca Pato Real com o nome oculto e através de uma questão aberta pretende-se identificar se os inquiridos associam a marca à imagem apresentada;
- IV. Marcas de arroz no mercado. Pretendeu-se identificar e avaliar os conhecimentos dos inquiridos sobre as marcas de arroz. Solicitou-se a indicação de quais as marcas que conhecem, mesmo que nunca tenham consumido, quais as marcas que já consumiram, mesmo que tenha sido somente para experimentar, quais as marcas que consumiram nos últimos 12 meses, e por último, qual das marcas consomem com mais frequência;
- V. *Perceived Quality*. Solicitou-se aos inquiridos que identifiquem a marca que apresenta melhor qualidade/preço;
- VI. Momento da decisão de compra. Pretendeu-se identificar que fatores os inquiridos consideram importantes no momento da decisão de compra, e se o aspeto da embalagem afeta a decisão;
- VII. Comunicação da marca Pato Real. Questionou-se aos inquiridos se recordam de ver publicidade da marca em estudo nos últimos 12 meses, e se sim, onde.

Deste modo, através do questionário, e após o tratamento e análise dos dados recolhidos, foi possível avaliar a perceção do consumidor sobre a marca Pato Real comparativamente com as marcas concorrentes e, simultaneamente, identificar quais as áreas de ação para propor melhorias na revitalização da marca.

4.2. Análise de resultados

Seguidamente elencam-se todas as variáveis presentes no inquérito, sendo que a primeira parte do inquérito consistiu em questões que permitem efetuar a caracterização sociodemográfica da amostra populacional, sendo composta pelas variáveis que se enunciam:

Género: variável qualitativa nominal, trata-se de uma questão fechada acerca do género do indivíduo, utilizando uma escala dicotómica, de feminino; masculino.

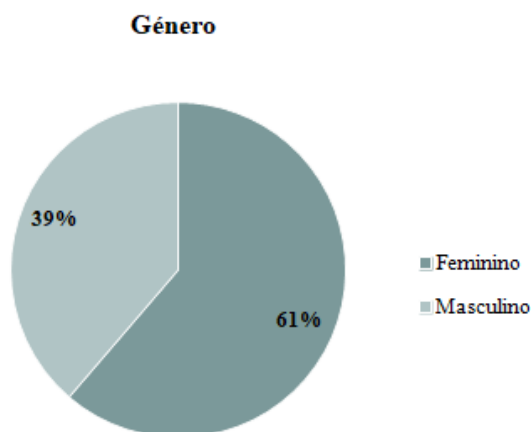


Gráfico 1 - Gráfico de sectores da variável Género

Relativamente ao Género, verifica-se que 61% dos indivíduos inquiridos são do sexo feminino, correspondendo 39% ao sexo masculino. Em frequência, a amostra representativa em causa é composta por 58 indivíduos do sexo masculino e 92 do sexo feminino (Gráfico e Tabela 1).

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	92	61%
Masculino	58	39%

Tabela 1 - Quadro de distribuição de frequências da variável Género

Grupo Etário: variável qualitativa ordinal, na medida em que se verifica uma ordenação dos dados, utilizando-se uma escala de cinco escalões etários de 15 anos cada, a partir dos 20 anos.

Como se pode verificar na Tabela e no Gráfico 2, o Grupo etário mais representativo da amostra encontra-se entre os 20 a 35 anos, correspondendo este escalão a 66% do total da amostragem, seguido do escalão entre os 51 a 65 anos correspondendo a 16% da amostra populacional.

Idade	Frequência	Percentagem
< 20	0	0%
20 a 35	99	66%
36 a 50	22	15%
51 a 65	24	16%
> 65	5	3%

Tabela 2 - Quadro de distribuição de frequências da variável Grupo Etário

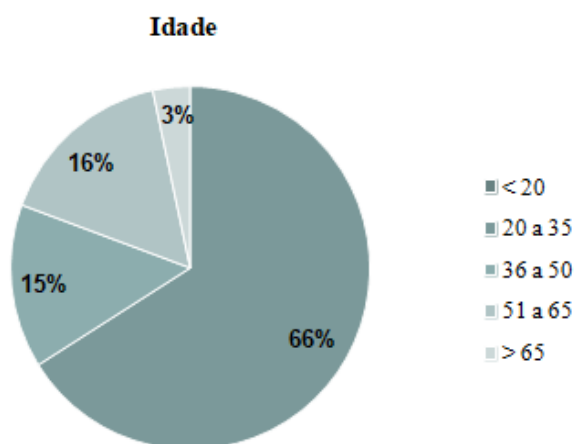


Gráfico 2 - Gráfico de sectores da variável Grupo Etário

Habilitações literárias: variável qualitativa ordinal, na medida em que se verifica uma ordenação dos dados, utilizando-se uma escala de seis categorias.

Habilitações Literárias	Frequência	Percentagem
Ensino Básico	1	1%
Ensino Secundário	20	13%
Licenciatura	75	50%
Mestrado	50	33%
Doutoramento	2	1%
Outras	2	1%

Tabela 3 - Quadro de distribuição de frequências da variável Habilitações Literárias

No que diz respeito às Habilitações literárias, como se pode verificar na Tabela 3, a maioria dos respondentes são licenciados, correspondendo este escalão a 50% da amostra. A categoria seguinte com maior representatividade é a de mestres representando 33% da amostra populacional.

Em suma, a caracterização sociodemográfica da amostra é composta por mais de metade dos indivíduos do sexo feminino, sendo o grupo etário mais representativo da amostra entre os 20 a 25 anos e tendo licenciatura como habilitações literárias.

De seguida, com uma questão de inclusão/exclusão relativa ao consumo de arroz, não foram considerados para as restantes questões os inquiridos que respondessem "Não" à questão "Consome arroz?". Deste modo, na análise de resultados para as questões seguintes foram apenas considerados 147 indivíduos que responderam "Sim", de um total de 150 indivíduos. Em termos frequenciais, 98% da amostra populacional foi considerada para as restantes questões, uma vez que apenas 2% respondeu "Não" à questão em análise, como se pode verificar no Gráfico 3 que se apresenta seguidamente.

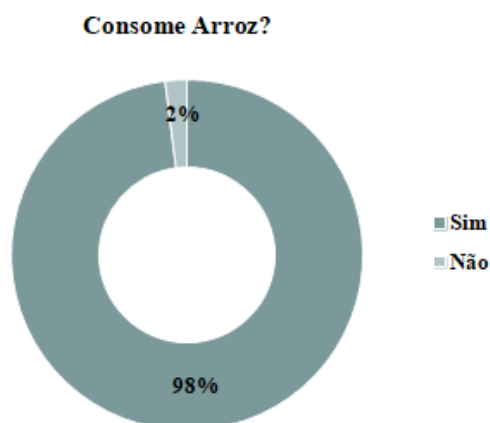


Gráfico 3 - Gráfico representativo do consumo de arroz

Com as perguntas seguintes pretendeu-se obter a análise dos conhecimentos e perceções dos consumidores relativamente ao mercado do arroz.

Qual a primeira marca de arroz que lhe vem à memória?

Através desta questão pretendeu-se identificar a marca *top of mind* para os inquiridos, e como se pode observar no gráfico seguinte, a marca Cigala reuniu a maior percentagem de respostas, com 73%, pelo que se conclui como sendo a marca com maior notoriedade por parte dos consumidores no mercado em análise. Por sua vez, a

marca Pato Real não foi referida por nenhum dos 147 inquiridos. É ainda de salientar que respostas como marca branca, marca Uncle Ben's, marca Jasmine, e respostas relativas ao tipo de arroz (Carolino, Basmati, Agulha) foram consideradas na categoria "Outras".

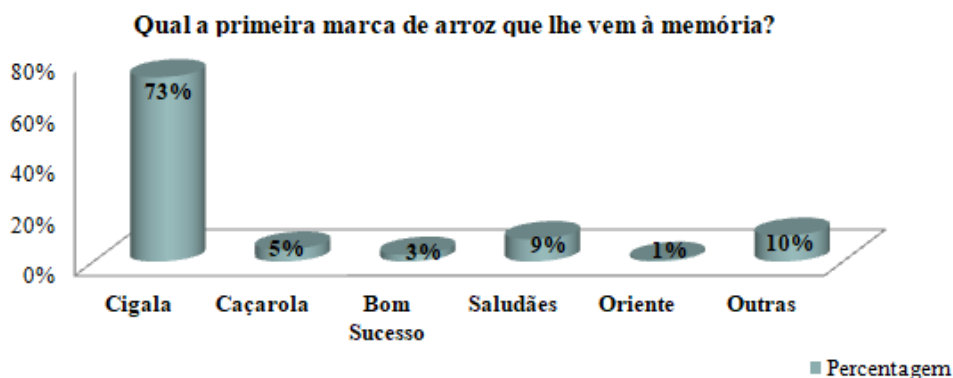


Gráfico 4 - Marca *top of mind* dos consumidores

A que marca associa esta imagem?

Com a apresentação de uma imagem da embalagem da marca Pato Real com o nome oculto e através de uma questão de resposta aberta, pretendeu-se identificar se os inquiridos associam a marca à imagem apresentada. No entanto, verificou-se que apenas 47% da amostra populacional conseguiu associar o nome da marca à imagem apresentada. Isto é, de uma amostra de 147 indivíduos, apenas 69 conseguiram identificar a marca Pato Real na imagem apresentada, o que demonstra que será necessário incrementar a imagem da marca, de forma a que o consumidor consiga identificar e fazer associações quando vê a embalagem (Ilustração 18 e Gráfico 5).



Ilustração 18 - Embalagem Pato Real com o nome oculto

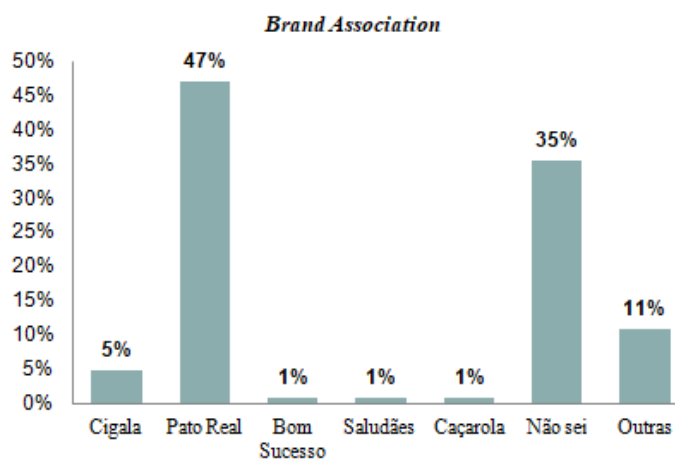


Gráfico 5 - Brand Association à Pato Real

Das marcas que se seguem indique qual ou quais conhece, mesmo que nunca tenha consumido.

Pela análise ao Gráfico 6, pode afirmar-se que as três marcas mais conhecidas por parte dos consumidores são a Cigala, a Caçarola e a Saludães. A marca Cigala foi a única com uma percentagem de respostas superior a 90%. No entanto, a Pato Real obteve uma percentagem de respostas superior a 50%, o que indicia que o inquirido consegue reconhecer a marca quando lhe foi sugerida, mais concretamente, quando lhe foi revelado o nome.

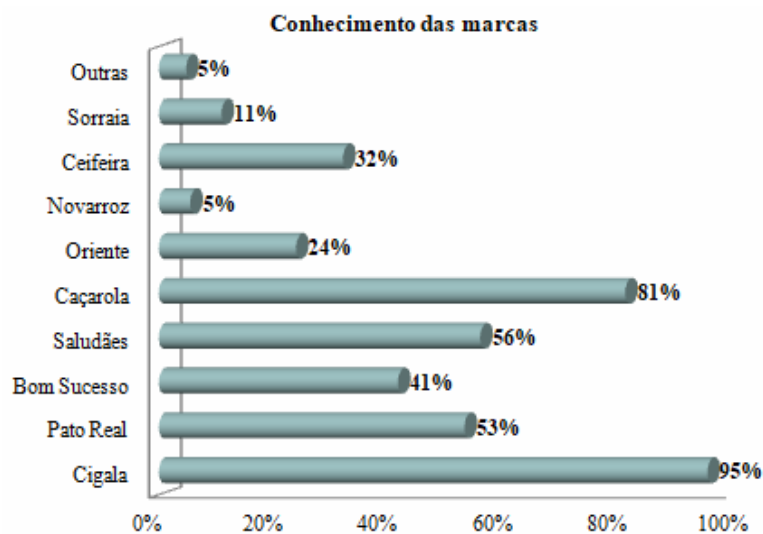


Gráfico 6 - Conhecimento das marcas do mercado do arroz

Das marcas que se seguem indique qual ou quais já consumiu, mesmo que tenha sido somente para experimentar.

Como se pode observar no Gráfico 7, a marca Cigala alcançando 97% de respostas, é sem dúvida a marca mais adquirida pelos respondentes, mesmo que tenha sido somente para experimentar. Em segundo e terceiro lugar mantêm-se, respetivamente, as marcas Caçarola e Saludães, com 59% e 50% de respostas. Relativamente à marca Pato Real, verifica-se que 41% dos inquiridos consumiu pelo menos uma vez. Ou seja, mais de metade dos inquiridos nunca consumiu a marca Pato Real, nem somente para experimentar.

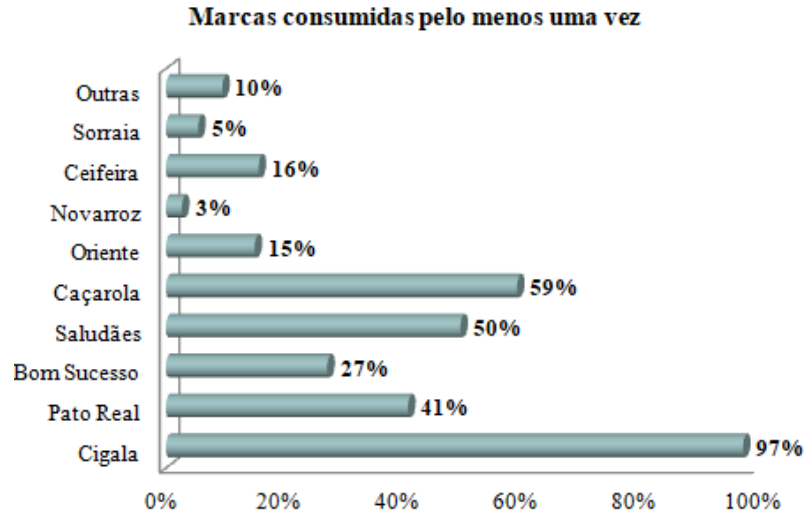


Gráfico 7 - Marcas de arroz consumidas pelo menos uma vez pelos inquiridos

Das marcas que se seguem indique qual ou quais já consumiu nos últimos 12 meses.

Uma vez mais, a marca que se destaca é a Cigala, onde 80% dos inquiridos afirma ter comprado a marca nos últimos 12 meses. A Saludães ficou em segundo lugar, mas apenas com 29% das respostas, seguida da Caçarola com 26% das respostas dos inquiridos. A marca Pato Real, por sua vez, alcançou apenas 14% da amostra populacional nos últimos 12 meses.

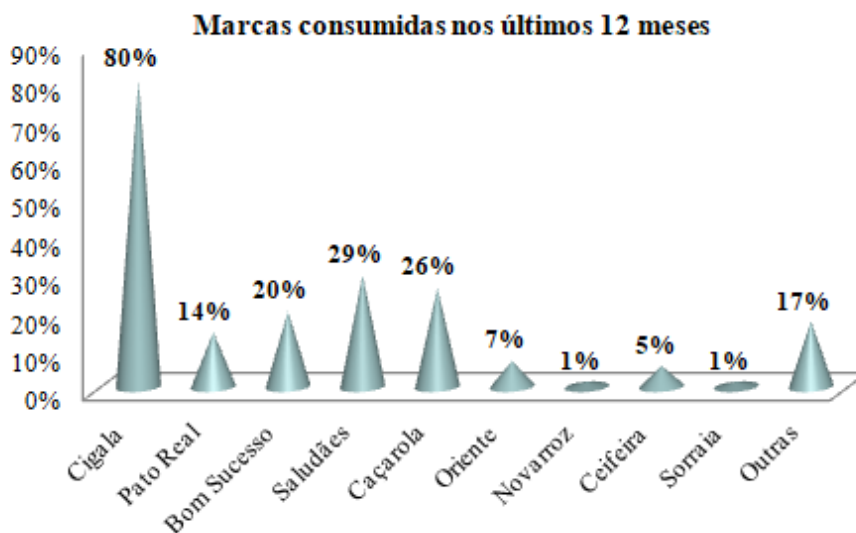


Gráfico 8 - Marcas de arroz consumidas nos últimos 12 meses

Qual das marcas que se seguem consome com mais frequência?

Mantém-se a coerência, e uma vez mais a marca Cigala apresenta a maioria das respostas dos inquiridos, com um valor percentual de 52%. É ainda de salientar que nas respostas "Outras" com 17%, encontram-se respostas relativas às marcas brancas e diversos tipos de arroz. Por sua vez, da amostra populacional adquirida, apenas 3% afirmou que consumia a marca Pato Real com mais frequência.

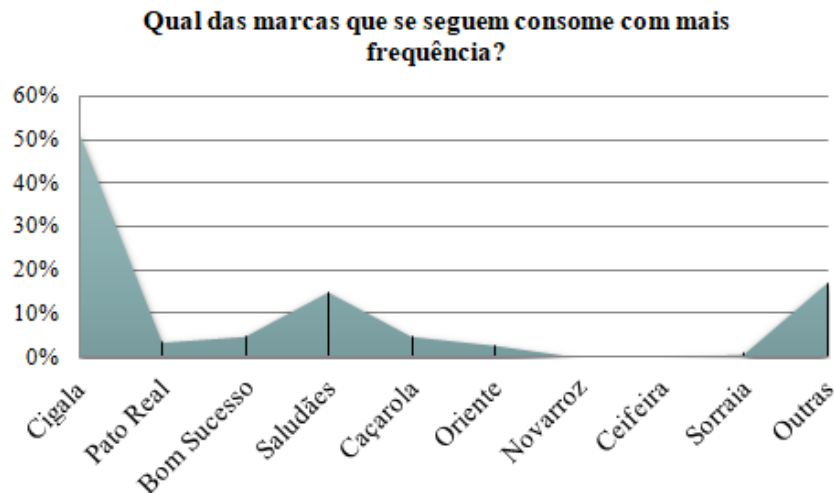


Gráfico 9 - Marcas de arroz consumidas com maior frequência

Qual das marcas que se seguem apresenta melhor qualidade/preço?

Conforme se pode observar no gráfico seguinte, a marca Cigala mantém a liderança no que respeita à marca que apresenta melhor qualidade/preço. No entanto, apenas com 44% das respostas, não atingindo mais do que 65 inquiridos dos 147 respondentes. Com 20% das respostas dos inquiridos, ocupando o segundo lugar, encontra-se as "Outras", onde estão incluídas respostas relativas às marcas brancas. Por sua vez, 7% dos inquiridos responderam que não sabiam qual a marca que apresenta melhor qualidade/preço e apenas 3% referiram a marca Pato Real (Gráfico 10).

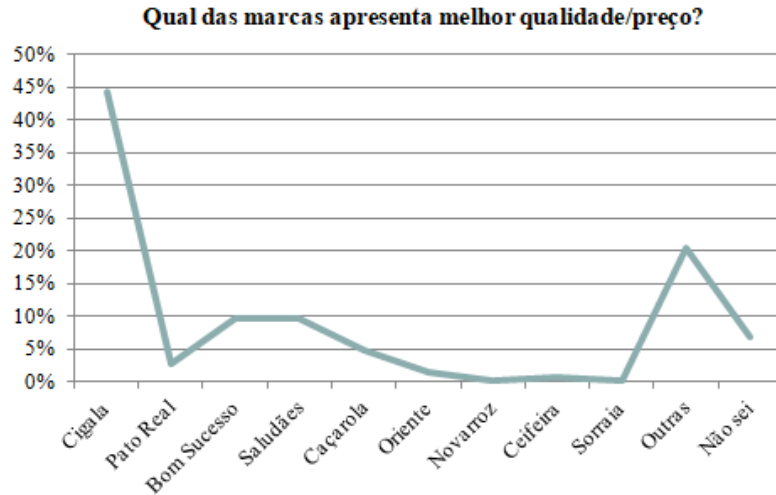


Gráfico 10 - Qual das marcas de arroz apresenta melhor qualidade/preço?

O aspeto da embalagem é importante para si no momento da decisão de compra?

Conforme se pode observar no gráfico seguinte, a maioria dos inquiridos considera que o aspeto da embalagem não é relevante no momento da decisão de compra de arroz. Apenas 45% dos inquiridos considera um fator influenciador no momento da decisão de compra.

O aspecto da embalagem é importante para si no momento da decisão de compra?

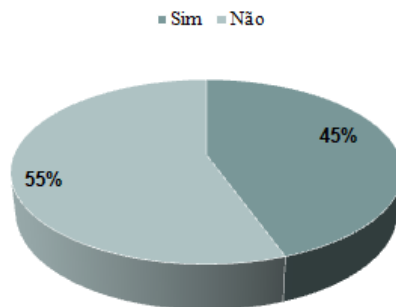


Gráfico 11 - Influência da embalagem no momento da decisão de compra

Qual das marcas que se seguem apresenta para si uma embalagem mais atrativa?

Conforme se pode verificar no gráfico seguinte, a maioria dos respondentes considera a embalagem da Cigala a mais atrativa (51%). É de destacar a marca Pato Real que reuniu 14% das respostas, sendo a segunda marca com maior percentagem de

respostas. Uma vez mais as marcas brancas foram consideradas na resposta "Outras", com 4% das respostas. Por sua vez, 6% dos inquiridos não conseguiram indicar a embalagem mais atrativa para si, pelo que não foram considerados para esta análise.

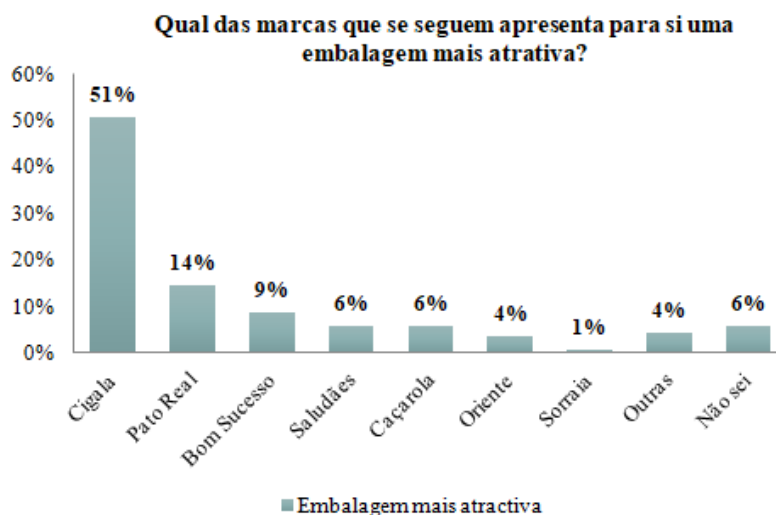


Gráfico 12 - Marca de arroz com embalagem mais atrativa

Quais os fatores que considera mais importantes para si no momento da decisão de compra?

No momento da decisão de compra, 54% dos inquiridos consideram o preço e as promoções/descontos os fatores mais importantes. A variedade do tipo de arroz foi um dos fatores que 50% dos inquiridos consideraram também importantes para a decisão. Por último, apenas 30% dos respondentes identifica a marca como um fator importante para a decisão de compra.

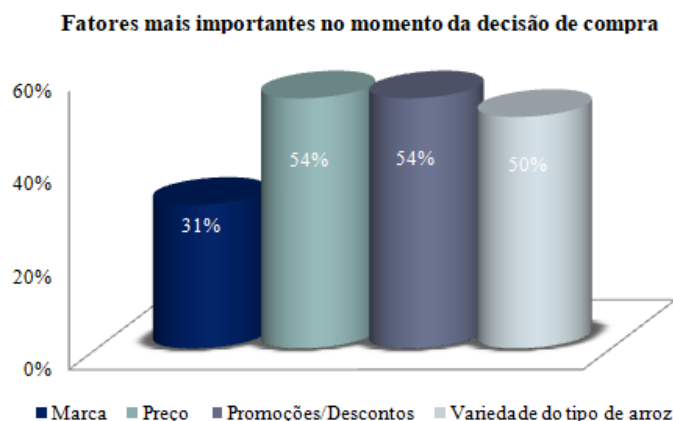


Gráfico 13 - Fatores mais importantes na decisão de compra

Nos últimos 12 meses recorda-se de ter visto publicidade da marca Pato Real?

Colocou-se esta questão aos inquiridos com o objetivo de perceber se existe comunicação da marca Pato Real e caso se aplique, se está a surtir efeito nos consumidores. No entanto, verifica-se pelo gráfico seguinte que 96% dos inquiridos afirma não se recordar de ter visto publicidade da marca nos últimos 12 meses. Apenas 6 pessoas dos 147 respondentes, afirmam ter visto publicidade da marca Pato Real.



Gráfico 14 - Publicidade da marca nos últimos 12 meses

Se sim, onde?

Aos respondentes que afirmaram recordar-se de ter visto publicidade da marca Pato Real nos últimos 12 meses, pede-se que indiquem onde. Foi lhes disponibilizado as opções televisão, jornais, revistas, internet e redes sociais. No entanto, caso o inquirido quisesse indicar outra opção, poderia indicar através de uma resposta aberta. As respostas dadas apenas incluíram a televisão, revistas, internet e supermercados, conforme se pode observar de seguida.

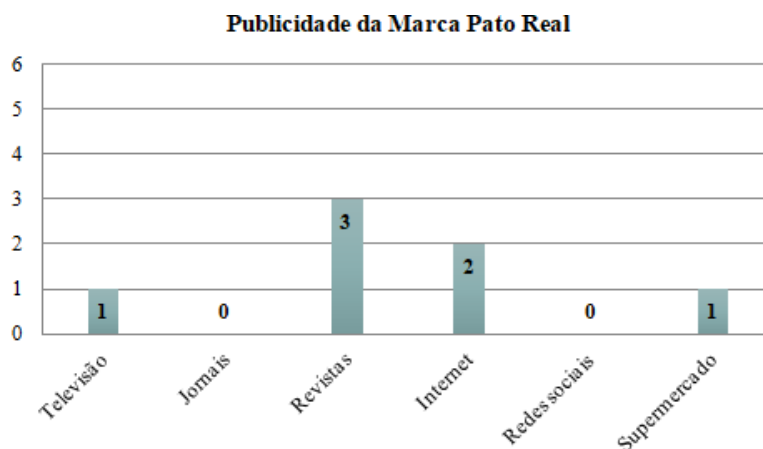


Gráfico 15 - Locais onde se recorda ter visto publicidade da marca Pato Real

Uma vez que apenas 4% da amostra populacional afirma recordar-se de ter visto publicidade da marca nos últimos 12 meses e os inquiridos que responderam negativamente na questão anterior não foram considerados para esta análise, as respostas obtidas nesta questão não demonstram a realidade populacional, nem evidenciam a existência de comunicação da marca.

4.3. Conclusões da análise de dados

O objetivo do questionário ao consumidor era avaliar e perceber, enquadrando no contexto do mercado de arroz, a notoriedade, a qualidade percebida, as associações e a lealdade que os consumidores têm à marca Pato Real, sendo estes fatores cruciais para determinar o valor da marca.

Tal como foi abordado na revisão da literatura, a notoriedade refere-se à força da presença de uma marca na mente do consumidor, e através da questão “Qual a primeira marca de arroz que lhe vem à memória?” foi possível identificar que a Cigala é, para a maioria dos inquiridos, a marca *top of mind*, sendo ainda de salientar que a marca Pato Real não foi referida por nenhum dos consumidores que participaram no estudo.

De forma a avaliar a *Brand association*, por parte dos consumidores, à marca em estudo, apresentou-se uma imagem da embalagem da marca Pato Real com o nome oculto. No entanto, verifica-se que a imagem da marca não se encontra presente na mente de todos os consumidores, uma vez que mais de metade dos inquiridos não conseguiu associar a embalagem à respetiva marca, o que não revela o melhor indício.

No entanto, no que toca à capacidade de reconhecimento da marca, a conclusão é distinta, uma vez que quando foi revelado o nome da marca ao consumidor, o mesmo conseguiu reconhecê-la. Mais de 50% dos inquiridos indicaram a marca Pato Real na questão “Das marcas que se seguem indique qual ou quais conhece, mesmo que nunca tenha consumido”. Porém, a marca Pato Real não foi a única reconhecida pelos consumidores. Pelo contrário, as marcas Cigala, Saludães, Caçarola, Bom Sucesso também foram reconhecidas pela maioria dos inquiridos, onde se conclui que a elevada notoriedade da marca Cigala é também acompanhada por diversas marcas no mercado do arroz. Já na seguinte questão “Das marcas que se seguem indique qual ou quais já consumiu, mesmo que tenha sido somente para experimentar”, a marca Pato Real apenas é referida apenas por 41% dos inquiridos. Deste modo, conclui-se que mais de

metade dos inquiridos nunca consumiu a marca Pato Real, o que revela uma necessidade de comunicação da marca ao consumidor, promovendo a experimentação. Por outro lado, as marcas Cigala, Caçarola e Saludães em destaque com, respetivamente, 97%, 59% e 50% no consumo de pelo menos uma vez. Uma vez mais, a marca Cigala lidera o mercado no que toca à notoriedade e mantém-se a coerência nas respostas dos consumidores na questão “Qual das marcas que se seguem consome com mais frequência?”.

Relativamente à imagem da marca e a sua qualidade percebida, com as questões “Qual das marcas que se seguem apresenta para si uma embalagem mais atrativa?” e “Qual das marcas que se seguem apresenta melhor qualidade/preço?”, consegue-se, uma vez mais, perceber que a marca Cigala lidera a opinião dos consumidores. Por sua vez, a marca Pato Real obteve, apenas, uma reduzida notoriedade, respetivamente, 14% e 3%, permitindo claramente identificar que necessita de incrementar a perceção global de qualidade associada, uma vez que esta influencia de forma substancial a decisão de compra dos consumidores e, conseqüentemente a fidelidade à marca.

O momento da decisão de compra dos consumidores pode ser influenciado por diversos fatores, e como tal, através das questões “O aspeto da embalagem é importante para si no momento da decisão de compra?” e “Quais os fatores que considera mais importantes para si no momento da decisão de compra?”, foi possível verificar que o consumidor é sensível ao preço e não tanto ao aspeto da embalagem no momento da escolha. O preço do produto e as promoções/descontos aplicados são os principais fatores no momento da decisão de compra, o que revela uma grande sensibilidade relativamente ao preço por parte dos consumidores. Esta conclusão vai de encontro com a política agressiva e guerra de preços entre os concorrentes, que tem vindo a acontecer no mercado do arroz. Conseguir ter o consumidor do lado da empresa fará com que esta consiga ter do seu lado a maior ferramenta de comunicação nos dias de hoje através da recomendação do cliente e da lealdade do mesmo. Quanto mais leais os consumidores forem a uma marca, menos sensíveis serão a aumentos do preço do produto.

Com as duas últimas questões “Nos últimos 12 meses recorda-se de ter visto publicidade da marca Pato Real?” e “Se sim, onde?” pretendeu-se verificar se as ações de comunicação da marca têm sortido efeito nos consumidores. Porém, concluiu-se que a maioria dos consumidores não se recorda de ter assistido a publicidade da marca em

análise no último ano, o que revela uma necessidade de diferenciação face à concorrência.

A notoriedade da marca, as percepções por parte dos consumidores, as associações que são feitas à marca têm que ser consideradas para ser possível estabelecer uma relação positiva entre o consumidor e a Pato Real, de forma que no momento da decisão de compra a lealdade prevaleça face à concorrência.

5. Proposta de Implementação

Qualquer produto, serviço ou ideia tem uma vida limitada e os seus volumes de vendas e níveis de rentabilidade atravessam várias fases, exigindo às empresas que encarem os diferentes desafios e oportunidades com estratégias de marketing adequadas. Na sequência da contextualização da marca Pato Real no mercado, face aos principais concorrentes, e posteriormente da análise aos consumidores, identifica-se a necessidade de potenciar os resultados da empresa e garantir uma melhor perceção da marca por parte dos consumidores, de forma a defender e incrementar a sua quota de mercado.

5.1. Estratégia de Marketing

Uma estratégia de marketing ou um plano estratégico é um processo de criação e entrega de valor, que pressupõe o conhecimento do mercado. A definição das estratégias de marketing inclui a escolha do valor, isto é a segmentação, a escolha dos alvos e o posicionamento, mas também as variáveis do *marketing-mix* – produto, preço, distribuição e comunicação.

5.1.1. Segmentação

Segmentar um mercado consiste em dividi-lo num número de grupos homogéneos que partilham as mesmas necessidades, comportamentos ou outras características, recorrendo a critérios de segmentação, com o objetivo de permitir que a empresa adapte a sua política de marketing a cada um desses grupos. Para tal, é necessário que a empresa conheça os seus públicos para se conseguir adaptar e conseguir atuar de forma mais eficaz.

De seguida elencam-se os critérios mais importantes da segmentação do mercado para a marca Pato Real:

- Demográficos: idade. Os produtos alimentares, nomeadamente, o arroz ainda que consumidos pela generalidade da população, são adquiridos maioritariamente pela população adulta, independentemente do sexo;

- Geográficos: região. O local de residência é um fator importante para a seleção do público-alvo, pelo facto de a empresa necessitar de expandir o seu mercado para a região Sul de Portugal continental, onde detém apenas cerca de 1% da quota em volume de arroz Agulha (Ilustração 11);
- Sociais e Económicos: rendimento. Ainda que o arroz seja um dos produtos base da alimentação portuguesa, o rendimento do consumidor pode influenciar a sua decisão no momento da aquisição do produto;
- Psicográficos: estilo de vida. Os hábitos quotidianos dos cidadãos, nomeadamente, se consomem as refeições na sua habitação, em vez de em estabelecimentos de restauração (entendendo-se que adquirem, também, os produtos para as suas refeições) influenciam o volume de vendas do produto;
- Comportamentais: sensibilidade ao preço e lealdade à marca. Compromisso do cliente em adquirir e recomendar constantemente a mesma marca de arroz, independentemente de relativas oscilações do seu preço.

No que diz respeito aos três primeiros critérios anteriormente identificados, estes são relativamente fáceis de mensurar, por se tratarem de variáveis quantitativas. Relativamente aos restantes, estando associados a características gerais dos indivíduos são mais difíceis de observar e medir. No entanto, todos estes critérios de segmentação devem ser tidos em conta para identificar um determinado grupo de consumidores com interesse para a marca em estudo.

5.1.2. Target

Após o mercado se encontrar segmentado é necessário definir um ou mais públicos-alvo, que consiste em combinar os diferentes critérios de segmentação em grupos de clientes que a empresa se pretende focar.

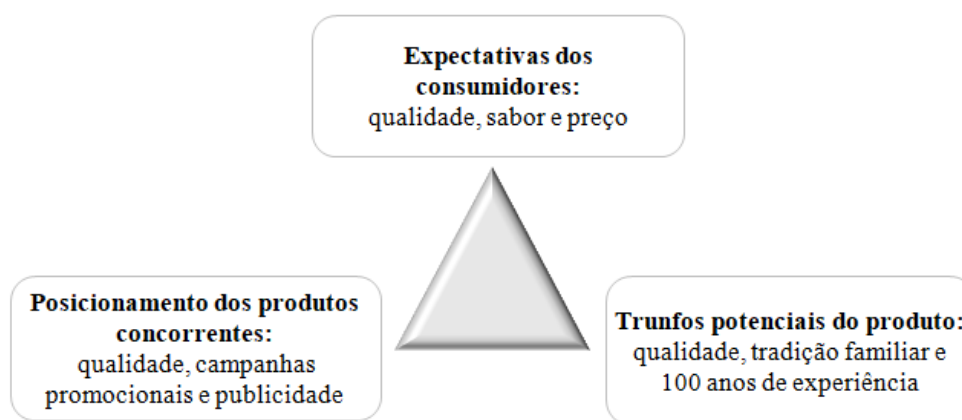
Neste sentido, no caso da empresa em análise, a fim de permitir a expansão do mercado, bem como a consolidação do existente, o *target* ou público-alvo deve ser:

- População adulta, de classe média e alta, que habitualmente toma as refeições na própria habitação, principalmente a residente na região Sul de Portugal continental.

5.1.3. Posicionamento

O posicionamento de um produto no mercado é um conjunto de traços salientes e distintivos da imagem que permitem ao público-alvo situar o produto no universo dos produtos análogos e distingui-lo dos outros. Ou seja, consiste na implementação dos fatores de diferenciação face aos concorrentes, de forma a que estes se traduzam em benefícios distintivos para os consumidores. O posicionamento comporta duas perspetivas complementares: a identificação - que tipo de categorias de mercado é que a Ernesto Morgado pretende que os consumidores associem à marca Pato Real, e a diferenciação – como é que a empresa deseja que a marca seja distinguida face à concorrência.

Para definir o posicionamento da marca Pato Real deve-se ter em consideração o Triângulo de Ouro com os fatores que dizem respeito às expectativas dos consumidores, o posicionamento atual dos concorrentes e as vantagens potenciais do produto no segmento inserido (Ilustração 19).



Fonte: Elaboração Própria.

Ilustração 19 - O triângulo de Ouro do Posicionamento

Em termos genéricos considera-se que a expectativa dos consumidores, relativamente ao produto arroz, centra-se na qualidade e sabor do mesmo, características essenciais para a preparação de refeições de excelência. No entanto, não será, também, de descurar a importância do fator preço no momento da decisão para a sua aquisição, relativamente a produtos de idêntica qualidade.

Quanto aos trunfos potenciais do produto, e de acordo com a informação recolhida junto da empresa, a marca Pato Real está associada a um produto *premium* de ótima qualidade. Nesta área, é ainda de relevar os cem anos de experiência e tradição familiar desta empresa que destacam claramente o seu produto, associando-o a características únicas e credíveis.

Por último, quanto ao posicionamento relativamente aos concorrentes, é conhecida a forma como estes se posicionam, nomeadamente, em termos de volume de negócio e preços aplicados, como seja o caso das marcas Cigala, Caçarola e Saludães. Esta posição dominante no mercado nacional estará associada a um grande investimento em marketing e publicidade, para além da eventual qualidade do produto. Este conhecimento relativo à concorrência é essencial para compreender a forma como estas marcas correspondem às expectativas dos consumidores e culmina a análise sobre o posicionamento que habilita a Pato Real a delinear um adequado plano operacional.

5.2. Plano Operacional

A fim de consubstanciar esta potenciação de resultados, apresenta-se de seguida uma proposta de implementação onde se encontram enunciadas as medidas necessárias a ter em consideração no processo de revitalização da marca Pato Real, a nível de **produto, preço, distribuição e comunicação**, com o objetivo de posicionar a marca no *ranking* das marcas mais vendidas no mercado de arroz em Portugal, contribuindo para a melhoria de performance da marca na sua atividade vindoura. Embora a marca Pato Real possua diferentes produtos, a proposta de implementação incidirá na gama Pato Real Natural (Anexo 1) com os distintos tipos de arroz comercializados.

No entanto, a revitalização da marca não irá consistir no seu rejuvenescimento radical com uma política de comunicação totalmente nova, uma vez que com uma abordagem desse tipo a empresa correria o risco de perder a atual identidade da marca, de conquistar poucos consumidores novos e de perder os mais antigos, que são a pedra basilar da empresa nos dias de hoje. É assim, necessário definir cautelosamente o núcleo identificador da marca e mantê-lo inalterado, de forma a manter a fidelização dos consumidores atuais.

A empresa Ernesto Morgado comemorará o seu centésimo aniversário no próximo ano, e não poderia haver melhor altura para revitalizar a sua marca (Pato Real), de

forma a aumentar a sua notoriedade e melhorar a imagem face aos seus clientes. O aniversário dos 100 anos, será sem dúvida uma oportunidade para que a marca se torne a marca *top of mind* dos consumidores, possibilitando que estes possam associar cem anos de história a um conhecimento, experiência, qualidade e tradição familiar de relevo, contribuindo decisivamente para a criação de uma marca de confiança, nunca descurando a identidade da marca já existente.

5.2.1. Produto

5.2.1.1. Enquadramento

O produto é um dos quatro elementos do *marketing-mix* e segundo Baynast *et al.*, (2018), numa perspectiva de marketing, os produtos só existem se responderem a necessidades concretas dos seus clientes. A marca Pato Real mantém-se presente no mercado há cem anos por conseguir responder às necessidades dos clientes, não descurando a tradição na moagem do arroz, mas também sendo capaz de se adaptar à mudança ao longo dos anos.

Os componentes de identidade de uma marca são o seu **nome**, o seu **logótipo** e a sua **embalagem** ou design do produto.

O nome Pato Real surgiu no início dos anos 90 com a terceira geração da família Morgado, tendo sido escolhido por se tratar de uma ave característica dos arrozais locais e por se tratar de um animal bonito.

No que diz respeito ao logótipo, a empresa é coerente com o nome da marca, uma vez que este é uma imagem de um pato-real a voar, conforme se pode verificar no Anexo 3. No entanto, é de referir que no segmento do arroz Carolino, o mesmo não consta na embalagem mas sim uma outra imagem com uma mondadeira nos campos de arroz, o que pode fazer com que o consumidor não identifique a marca Pato Real e não a diferencie da concorrência (Anexo 1).

Quanto à embalagem em si, atualmente, a marca apresenta um design apelativo, assumindo diferentes cores de embalagens para cada tipo de arroz – azul para o arroz Agulha, vermelho para o arroz Carolino, amarelo para o arroz Vaporizado e roxo para o

arroz Basmati, o que facilita a distinção relativamente ao tipo de arroz que o consumidor está a comprar.

5.2.1.2. Recomendações

Relativamente ao produto elencam-se de seguida as seguintes recomendações:

a) Uniformização do logótipo Pato Real

De forma a que o consumidor identifique a marca Pato Real nos diferentes segmentos em que se encontra, será importante que a embalagem seja idêntica em todos os produtos. No entanto, conforme se pode verificar no Anexo 1, no segmento Carolino isso não acontece, apesar de aparecer o nome da marca, o logótipo não aparece na embalagem mas sim uma outra imagem, o que pode fazer com que o consumidor não reconheça a marca e não a diferencie da concorrência.

Recomenda-se, assim, que a embalagem do segmento Carolino seja uniformizada com a dos restantes segmentos, substituindo a imagem existente pelo logótipo da Pato Real, reforçando a notoriedade da marca e fazendo com que o consumidor se recorde, a reconheça no momento da compra, e facilite a sua tomada de decisão.

b) Lançamento de embalagem comemorativa do centésimo aniversário

Fundada em 1920, a Ernesto Morgado comemora no dia 6 de abril do próximo ano o seu centésimo aniversário. Para evocar este importante marco da indústria nacional, recomenda-se que a marca lance uma embalagem especial de forma a transmitir aos consumidores que está no mercado desde 1920, com uma experiência e conhecimentos ímpares e, simultaneamente, com tradições familiares e portuguesas. O logótipo deverá manter-se no centro da embalagem com uma mensagem simples que permita identificar facilmente que a marca está presente no mercado desde há cem anos.

c) Utilização de embalagem biodegradável

A fim de reduzir a poluição causada pelas embalagens de plástico utilizadas para a comercialização de arroz, recomenda-se que seja equacionada a sua substituição por embalagens biodegradáveis. Como exemplo, sugere-se um novo conceito à base de produtos naturais como papel e fibra de eucalipto¹ que permite uma embalagem

¹ Desenvolvido por Parkside Industries Corp (www.parksideflex.com)

hermética que protege o produto, nomeadamente, da humidade ou outros fatores externos que o possam deteriorar.

Esta iniciativa contribuirá para minimizar a utilização do plástico, que é um dos desafios ambientais mais importantes nos dias de hoje, e associar a Ernesto Morgado a uma empresa pioneira na utilização de embalagens amigas do ambiente no mercado do arroz, o que fará com que se diferencie dos concorrentes e aumente a sua notoriedade e valor junto dos consumidores, cada vez mais sensíveis à inovação e proteção ambiental. Esta ação permitirá diferenciar positivamente a empresa mais antiga do mercado de arroz em Portugal, por adotar preocupações ambientais e implementar medidas concretas que contribuirão para a resolução dos problemas atuais e futuros.

Com efeito, a marca poderá reposicionar-se no mercado como a marca com mais anos de história na indústria do arroz em Portugal e, simultaneamente, ambientalmente responsável, transmitindo aos seus consumidores uma imagem de confiança na empresa e nos produtos por si produzidos e comercializados.

5.2.2. Preço

5.2.2.1. Enquadramento

O preço é uma das características mais importantes de um produto, tanto para os consumidores como para a empresa. No caso da empresa, porque afeta a performance financeira da mesma, e no caso do consumidor porque é um dos fatores mais relevantes no momento da decisão de compra.

Conforme verificado anteriormente, o mercado do arroz é um mercado com políticas muito agressivas a nível do preço, associadas a atividades promocionais e uma guerra de preços entre a concorrência, transmitindo a perceção errada ao consumidor relativamente ao real preço do produto. Adicionalmente, e tendo em consideração o método de investigação utilizado, verificou-se que os consumidores são muito sensíveis ao preço e que consideram o preço e os descontos/promoções como os fatores mais importantes no momento da decisão de compra (Gráfico 13). Como tal, definir uma estratégia de preço adequada e adaptá-la aos diferentes segmentos é essencial para transmitir ao consumidor um sentimento de confiança no que toca à relação qualidade/preço.

A estratégia de estabelecimento do preço de um produto deve ter em consideração três variáveis: os custos operacionais, a determinação do preço psicológico dos consumidores e o preço de referência dos principais concorrentes. Relativamente ao preço psicológico e de acordo com Baynast *et al.*, (2018), os consumidores atribuem melhor qualidade aos produtos mais caros quando são confrontados com outros que respondem à mesma necessidade e com preços diferenciados. No entanto, a existência e a intensidade da relação qualidade-preço dependem também da coerência do preço fixado com a imagem da marca preexistente do produto. Assim, uma vez mais, confirma-se a necessidade de incrementar o valor percebido da marca Pato Real por parte dos consumidores para fixar um preço competitivo no mercado.

Verificando a concorrência, e segundo o *Nielsen Market Track*, mais concretamente no segmento do arroz Agulha nos hipermercados e supermercados, os produtos mais caros estão a evoluir positivamente do YTD 2018 para o 2019, contrariamente à dinâmica negativa da categoria (Ilustração 20). Observa-se ainda que a marca Cigala é a que apresenta o preço médio sem promoção mais elevado e a que apresenta um maior volume de vendas, no segmento do arroz Agulha. No entanto, é também importante ter em consideração que, conforme se verificou no questionário aos consumidores, a marca Cigala apresenta uma enorme notoriedade por parte dos mesmos, o que pode permitir que aplique os preços mais elevados no mercado.

Hipers+Supers → Standard Agulha

QM em Volume e vendas em Volume (M Kg)

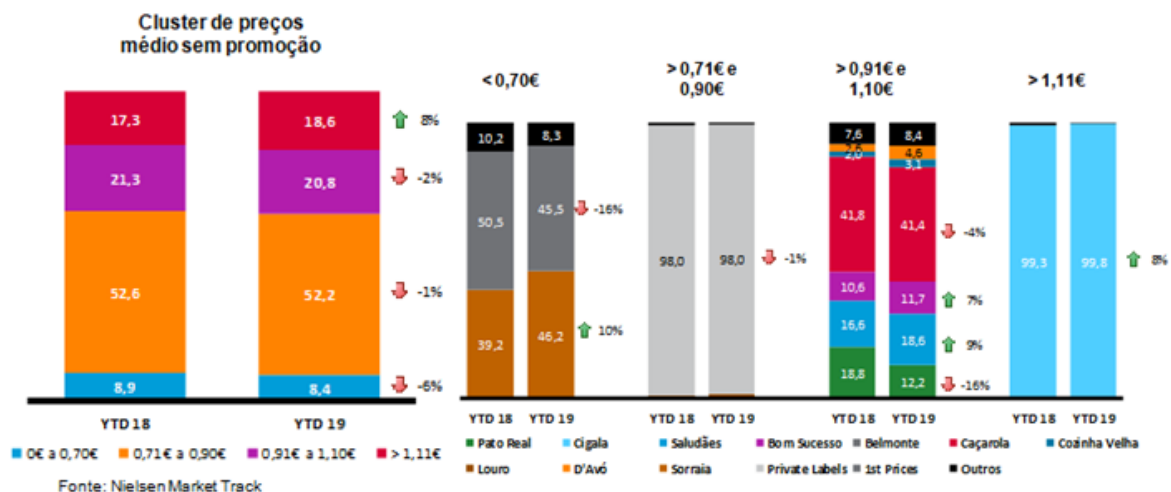


Ilustração 20 - Cluster preço médio sem promoção no segmento do arroz Agulha

No que diz respeito à marca Pato Real, verifica-se que se encontra no escalão de preço sem promoção anterior à Cigala, e apresenta uma evolução negativa entre os dois anos.

5.2.2.2. Recomendações

a) Preço unitário

Na sequência das propostas apresentadas em 5.2.1.2, acima, relacionadas com a utilização de uma embalagem biodegradável e com a comemoração do centésimo aniversário da empresa, recomenda-se que o preço dos produtos Pato Real seja alinhado pelo dos equivalentes da marca Cigala, na expectativa de que os consumidores relevem as vantagens e qualidade do produto, em vez do seu preço.

Com uma embalagem apelativa ao seu aniversário e com um preço adequado, o produto irá, sem dúvida, despertar a atenção do consumidor para os produtos da marca Pato Real, como se pretende.

5.2.3. Distribuição

5.2.3.1. Enquadramento

Uma correta política de distribuição tem por base entregar os produtos no local certo, em quantidade suficiente, com as características desejadas e no momento adequado.

Segundo o *Nielsen Market Track* (Ilustração 21) verifica-se que os hipermercados e supermercados representam, respetivamente, 20% e 63% dos canais de distribuição em Portugal. A empresa Ernesto Morgado detém apenas uma pequena percentagem de vendas em volume de 7.2% nos hipermercados e 4.1% nos supermercados no YTD 2019.

Por outro lado, a estratificação e variação percentual em quantidade revelam que a empresa Mundiarróz (detentora das marcas Cigala e Saludães) é a que está presente em todos os canais de distribuição com um melhor desempenho, enquanto que a empresa em estudo, apresenta uma variação negativa nos hipermercados, supermercados e nos

tradicionais do YTD 2018 para o 2019, o que revela uma necessidade de aumentar a sua presença num maior número de lojas.

Arroz Standard

QM em Volume e vendas em Volume (*MKg)

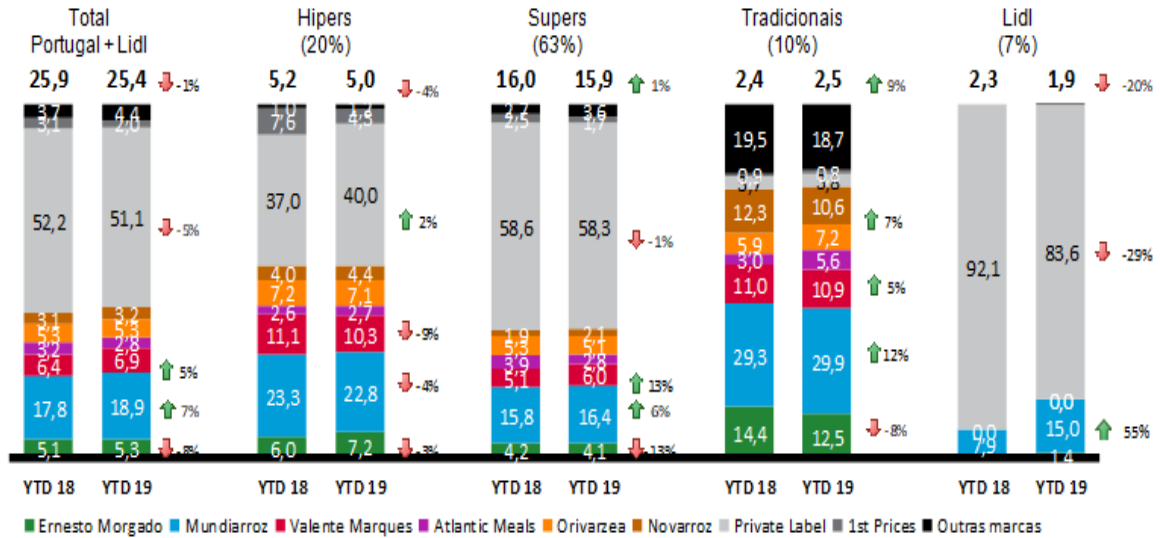


Ilustração 21 - Importância dos canais de distribuição

Esta necessidade é, também, evidente, conforme se constata através da análise da ilustração seguinte, uma vez que a marca Pato Real no segmento Basmati apresenta uma menor distribuição numérica média no YTD 2019 comparativamente com as marcas Caçarola e Saludães, no entanto a sua venda média em loja é superior a estas concorrentes. Esta análise permite deduzir que, atualmente, a marca Pato Real só está disponível num reduzido número de lojas e para um restrito número de consumidores.

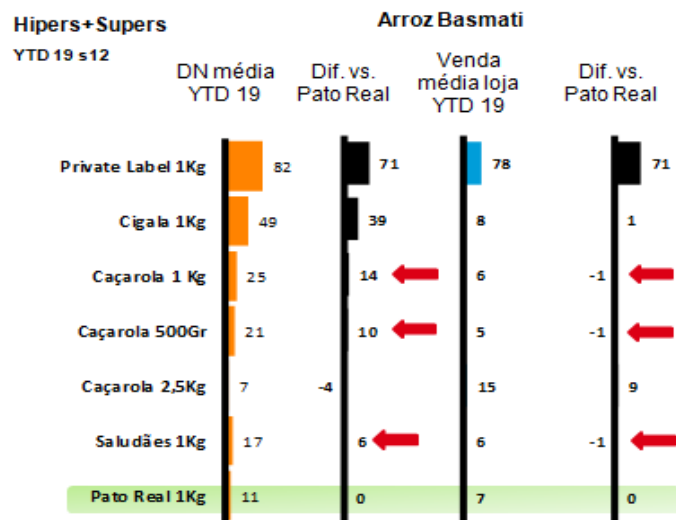


Ilustração 22 - Distribuição numérica média YTD 2019

Deste modo, se a empresa considerar a implementação de medidas destinadas a aumentar a distribuição nestes canais poderá conseguir aumentar a sua quota de mercado e incrementar o seu volume de negócios.

5.2.3.2. Recomendações

a) Expansão da rede de distribuição

Conforme se constatou anteriormente, a marca em estudo tem uma forte presença na região Norte do País. No entanto, recomenda-se que a rede de distribuição se expanda, pelo menos, no restante território de Portugal continental, de forma a que nas restantes regiões, principalmente na Grande Lisboa, seja também reconhecida pelos consumidores, e conseqüentemente, incremente a sua quota de mercado e o volume de negócios. Para tal, será essencial redefinir e aumentar os canais de distribuição e as lojas onde a Ernesto Morgado estará presente.

b) Aumento da distribuição em hipermercados e supermercados

Em associação à expansão da rede de distribuição, pelo menos, para a totalidade do território continental, recomenda-se que esta iniciativa se concentre num maior número de supermercados e hipermercados, que representam 83% do volume de vendas em Portugal. Deste modo, com uma distribuição geográfica mais homogénea por todo o País, nomeadamente, nos supermercados e hipermercados nacionais como o Continente, Jumbo, Pingo Doce, HiperCo, E.Leclerc, Intermarché e SuperCor, será possível colocar a marca Pato Real no topo do *ranking* das marcas de arroz mais consumidas em Portugal.

5.2.4. Comunicação

5.2.4.1. Enquadramento

Apesar de a Ernesto Morgado ser uma empresa quase centenária, de acordo com informações recolhidas junto da mesma, a sua vocação familiar apenas recentemente se focou em estratégias de comunicação. Até finais dos anos 80 não existia uma política de marca definida e a linha de produto comercializada detinha apenas o nome da empresa. Em 1989, o lançamento da marca Malandrinho, um produto de arroz Carolino de qualidade superior, foi um marco histórico e o ponto de viragem na estratégia. Este

nome realçava o prato da gastronomia portuguesa para que é mais indicado: o tradicional arroz malandrinho em que o arroz tem um papel fundamental e onde é importante absorver os condimentos. Na embalagem possuía uma mondadeira que retratava a produção orizícola tradicional no vale do rio Mondego.

A marca Pato Real surgiu no início dos anos 90, com o objetivo de relançar uma gama de arroz mais económica, de qualidade inferior e orientada para um *target* de nível social económico mais baixo, comparativamente às outras marcas da empresa (Carolino Malandrinho e Agulha Arco Íris) com um grafismo da imagem composto por um casal de patos reais a sobrevoar um arrozal.

No entanto, em 1999, um estudo de mercado concluiu que o consumidor, ao contrário do que se esperava, associava uma imagem *premium* mais à marca Pato Real (linha básica) do que à marca Arco-Íris (linha *premium*). Neste contexto, esta última marca foi descontinuada e foi decidido que a respetiva gama de produtos passaria a ser denominada Pato Real, processo que foi progressivo e ficou terminado em 2006 quando a empresa foi modernizada e reestruturada.

Em 2007 foi lançada a primeira campanha publicitária de Pato Real com o objetivo de aproximar a marca ao consumidor. O conceito da campanha foi “O que seria da sua vida sem Ele?” dando origem à assinatura da marca “Pato Real. O arroz da sua vida.” A nova imagem baseou-se em critérios de sedução com um forte apelo aos sentidos, justificados pelos valores então considerados para a marca: Experiência, Qualidade, Nutrição e Prazer, Proximidade e Inovação. A televisão e a imprensa foram integradas com uma campanha promocional nos principais pontos de venda retalhistas e grossistas.

Até à data atrás referida, a Ernesto Morgado tinha investido muito pouco em marketing, talvez devido ao seu passado profundamente industrial e familiar. No entanto, devido à grande competitividade do mercado do arroz tradicional e à entrada num novo mercado de refeições à base de arroz, sentiu a necessidade de investir em marketing de modo a ajudar a expandir o mercado e a posicionar a marca com eficácia, a custos compatíveis com a sua dimensão. Foi igualmente criado o Departamento de Marketing e Comunicação, responsável por desenvolver a estratégia de reposicionamento da marca Pato Real como marca *umbrella*.

A comunicação distingue-se assim, das restantes variáveis operacionais do marketing uma vez que tem como principal objetivo transmitir ao mercado as mensagens que a gestão da empresa pretende, e simultaneamente, receber as mensagens que o mercado dirige à organização.

5.2.4.2. Recomendações

Na contextualização da estratégia de comunicação descrita em 5.2.4.1, infere-se que, apesar de terem já existido no passado algumas ações de comunicação, as mesmas tiveram apenas um cariz pontual. Importa, pois, continuar o seu desenvolvimento e, a comemoração, no próximo ano, do centésimo aniversário da empresa Ernesto Morgado será a oportunidade ideal para equacionar a implementação de um adequado processo de comunicação, que permita aumentar a quota de mercado e o reposicionamento da sua marca.

A implementação de diferentes formas de comunicação conjugadas irá possibilitar o posicionamento da marca Pato Real no mercado competitivo do arroz, de forma a ser uma das marcas *top of mind* dos consumidores. Pretende-se, com o desenvolvimento de várias ações, transmitir ao consumidor a mensagem de que a empresa em estudo é a mais experiente na indústria do arroz e, conseqüentemente, uma marca de confiança.

A revitalização da marca Pato Real, pressupõe deste modo, um investimento em marketing e comunicação que terá que ser considerado pela gestão e administração da Ernesto Morgado. Recomenda-se, assim, o reforço do investimento nesta rubrica, compatível com a dimensão da empresa, de forma a possibilitar o desenvolvimento das correspondentes ações elencadas nesta proposta, bem como outras que possam a vir a ser identificadas, nos próximos anos. De seguida, apresentam-se as diversas recomendações:

a) Reposicionamento da assinatura da marca

O facto de a Ernesto Morgado ser a única empresa orizícola nacional com 100 anos de história pode ser a oportunidade para relançar a marca Pato Real, associando-a a esse facto, num sinónimo de tradição familiar, experiência, qualidade e confiança. Assim, recomenda-se que seja definido um slogan simples, fácil de memorizar e que o

consumidor consiga associar ao aniversário da empresa. Sugerem-se, em termos académicos, os seguintes:

- *Pato Real, há 100 anos a alimentar Portugal*
- *Pato Real, o arroz de Portugal*
- *Pato Real, há 100 anos ao seu lado*
- *Pato Real, consigo há 100 anos*

Este slogan deverá ser colocado na embalagem comemorativa do centésimo aniversário, conforme referido anteriormente no ponto 5.2.1.2 b).

b) Televisão

Através dos *mass media*, mais concretamente da televisão, sugere-se que a empresa em estudo invista num anúncio que apele ao facto de ser a empresa com mais anos de história na indústria do arroz. O objetivo passa, uma vez mais, por transmitir aos consumidores que a marca Pato Real faz parte de uma empresa portuguesa de confiança que tem cem anos de experiência na produção de arroz. Simultaneamente, poderá também ser realçado o carácter pioneiro na utilização de embalagens biodegradáveis e o seu contributo para a sustentabilidade ambiental (caso a recomendação apresentada em 5.2.1.2 c) seja considerada pela gestão).

Apesar de o investimento ser elevado neste tipo de comunicação, a audiência acaba por também ser muito elevada, o que pode ter um impacto positivo nas vendas e no reconhecimento da marca pelo consumidor.

Sugere-se um anúncio que realce os benefícios e diferenças da marca face aos concorrentes, apostando principalmente nos cem anos de experiência da empresa. O anúncio deverá ser sucinto, e sugere-se que o pato-real, ave que constitui o logótipo da marca, apareça a sobrevoar os arrozais.

c) Rádio

A rádio como meio de comunicação tem como principal vantagem as reduzidas restrições técnicas para a produção de mensagens (apenas som) e, ainda, por abranger uma larga audiência. Através destas campanhas publicitárias, pretende-se que o público memorize o *slogan* e que seja incentivado à compra. Recomenda-se assim, uma vez

mais, que a mensagem transmita aos consumidores os cem anos de história e tradição familiar da empresa. Para tal, a mensagem deverá conter um *slogan* simples, nomeadamente, um dos recomendados na alínea 5.2.4.2. a), para além da projeção da necessidade de consumo do produto, como por exemplo:

- *Use arroz Pato Real, para uma refeição excepcional*
- *Com arroz Pato Real, a sua refeição é sensacional*
- *Para uma refeição fenomenal, cozinhe com arroz Pato Real*
- *O que é bom é nacional, Pato Real o arroz de Portugal*

Sugere-se que a comunicação através da rádio seja efetuada a nível nacional, no horário nobre, numa das estações mais ouvidas em Portugal, como seja o caso da RFM e da Rádio Comercial.

d) *Outdoors* publicitários

Tal como descrito para a campanha na rádio, recomenda-se a utilização de *outdoors* publicitários, para a difusão de mensagens similares, localizados nos maiores centros urbanos de Lisboa, Faro e Porto, se possível próximo dos principais pontos de venda de supermercados e hipermercados. A imagem e logótipo da marca também deverá estar presente neste meio de comunicação, com o objetivo de aumentar o reconhecimento da marca pelo consumidor e incentivar à compra dos produtos da empresa.

e) Concursos e sorteios

Paralelamente, de forma a que exista uma variável de comunicação interativa com o público alvo, propõe-se uma estratégia de marketing com o objetivo premiar e celebrar com os consumidores o centésimo aniversário da marca. Para tal, sugere-se que seja feito um sorteio com atribuição de prémios que consistam na visita à unidade de exploração da empresa Ernesto Morgado, de forma a criar uma relação de confiança com os consumidores, bem como a divulgação do processo de produção.

Os premiados, para além da visita, terão direito a alojamento em hotel próximo da unidade fabril e refeições confeccionadas com arroz Pato Real em restaurantes regionais, contratados para o efeito. Com esta estratégia, a marca irá, sem dúvida, diferenciar-se dos seus concorrentes no que diz respeito ao reconhecimento por parte dos

consumidores. O conceito poderá consistir na compra de qualquer produto com embalagens especiais do centésimo aniversário da marca, independentemente do segmento, onde constará dentro da embalagem um código que o consumidor terá que inserir no website da marca.

Posteriormente, será feito um sorteio de todos os cupões e os vencedores serão divulgados no horário nobre da rádio, previamente selecionada, assim como nas redes sociais e respetivo *website*. Esta estratégia de comunicação inovadora irá divulgar o aniversário da marca, despertar o interesse e a curiosidade dos consumidores e, simultaneamente, incentivar a compra dos produtos da marca Pato Real.

f) Visitas de carácter pedagógico

Apesar de ser já habitual a visita das escolas mais próximas localizadas na Figueira da Foz, Coimbra e Leiria recomenda-se que, no âmbito das comemorações do centésimo aniversário, esta atividade seja alargada a todo o território nacional, podendo ser enviadas cartas-convite às principais escolas secundárias das capitais distritais, a fim de reforçar ainda mais a consolidação da marca em todo o País.

g) *Website* e Redes Sociais

É também necessário ter em consideração a comunicação digital, que pode ser realizada através de ferramentas em que a iniciativa parte dos internautas (*pull*) ou quando as marcas provocam a comunicação (*push*).

Propõe-se, deste modo, a atualização dos conteúdos digitais do website da empresa, que atualmente fazem referência a atividades do ano 2014. No que diz respeito às redes sociais, sugere-se a atualização da página oficial da marca no *Facebook* e, paralelamente, o desenvolvimento de uma página oficial de *Instagram* da marca Pato Real, para a comunicação dos produtos existentes e uma ligação ao público alvo, assim como para a divulgação da estratégia de comunicação da presente proposta de implementação.

Ainda na via digital, propõe-se que, semanalmente, a marca divulgue e dê a conhecer ao seu público, receitas com os diversos tipos de arroz e com imagens atrativas do prato confeccionado, com dois objetivos, o primeiro para incentivar o consumidor adulto a cozinhar com o arroz Pato Real e o segundo para incentivar a

divulgação de receitas, estimulando a discussão e a partilha entre os consumidores. Estas plataformas digitais servirão, igualmente, para receber o *feedback* dos consumidores para posterior análise e melhoria contínua da própria marca.

Adicionalmente, sugere-se que a empresa invista também em publicidade *online* através de um *webdisplay* com uma mensagem simples, que direcionará o internauta e possível consumidor, para o website da empresa.

h) Pontos de Venda

Conforme referido anteriormente, a marca em estudo apresenta uma substancial notoriedade no Norte do país, que não é tão sentida na região de Lisboa. De forma a expandir a *brand awareness*, sugere-se que sejam realizadas ações de comunicação nos pontos de venda de Lisboa e Porto, nomeadamente, em hipermercados e supermercados de relevo, como o Continente e Auchan. Estas ações de comunicação terão como base a aplicação de descontos promocionais apelativos que estimulem o volume de vendas dos produtos Pato Real e os façam destacar dos principais concorrentes. A primeira redução direta do preço de venda ao consumidor deverá ser no momento de lançamento da embalagem especial referente ao centésimo aniversário da marca, nos hipermercados e supermercados.

i) *Merchandising*

Este meio de comunicação, tem como objetivos a obtenção de uma maior visibilidade por parte dos consumidores e a estimulação à compra. Propõe-se que seja distribuído nas principais estações de comboio e metro de Lisboa e Porto, embalagens especiais de 250 gramas com referência, uma vez mais, ao centésimo aniversário da marca. No verso da embalagem deverá conter uma receita com o objetivo de incentivar o público-alvo a experimentar o produto.

5.2.4.3. Cronograma

Na ilustração seguinte apresenta-se o cronograma das propostas de implementação anteriormente analisadas destinadas ao target identificado, nomeadamente, a população adulta, de classe média e alta, principalmente a residente na região Sul de Portugal continental.

Proposta de Implementação		2020												€			
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez				
Produto	Uniformização da imagem Pato Real	■	■	■													Custos a identificar
	Desenvolvimento de embalagem biodegradável	■	■	■													
	Lançamento embalagem especial aniversário (biodegradável e logótipo uniformizado)				6												
Preço	Alinhamento de preço unitário com a concorrência (Cigala)				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
	Descontos e promoções				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Distribuição	Expansão rede de distribuição na Grande Lisboa				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
	Aumento da distribuição em hipermercados e supermercados				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Comunicação	Reposicionamento da assinatura da marca (<i>slogan</i>)	■	■	■													
	Anúncios na televisão				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
	Anúncios na rádio				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
	<i>Outdoors</i> publicitários				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
	Concursos e sorteios				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
	Visitas de carácter pedagógico				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
	<i>Website</i> e Redes Sociais	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
	Ações nos pontos de venda				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
	<i>Merchandising</i> na região de Lisboa e Porto				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		

Ilustração 23 - Cronograma da proposta de implementação

Tendo em conta que o aniversário da Ernesto Morgado se celebra no dia 6 de abril de 2020, considera-se que nesta data devem ter início todas as ações destinadas ao reposicionamento da marca. De referir que os três meses que antecedem aquela data devem servir para a análise e desenvolvimento das medidas necessárias com vista à implementação de cada uma das propostas, como é o caso do desenvolvimento da embalagem biodegradável e a uniformização do logótipo, assim como a definição do reposicionamento da assinatura da marca.

Neste contexto, o lançamento da embalagem especial de aniversário no dia 6 de abril, deve ser efetuado, simultaneamente, com as restantes ações que lhe estão associadas, designadamente:

- a) Expansão da rede de distribuição na Grande Lisboa;
- b) Aumento da distribuição em hipermercados e supermercados;
- c) Anúncios na televisão;
- d) Anúncios na rádio;
- e) Outdoors publicitários;
- f) *Merchandising* em Lisboa e Porto;
- g) Ações nos pontos de venda na região da Grande Lisboa;
- h) Lançamento do concurso, com sorteio a efetuar no mês de junho, imediatamente antes do período habitual de férias de verão;
- i) Visitas pedagógicas, as quais terão uma interrupção no período de férias escolares no período de julho a setembro.

No que diz respeito às campanhas de descontos e promoções a nível do preço, estas devem ser efetuadas pontualmente, no fim de semana de 11 e 12 de abril (imediatamente após a data do aniversário) no âmbito do lançamento da embalagem de aniversário e num fim de semana (a determinar) em cada um dos meses de junho, outubro e dezembro. A campanha em junho destina-se a dar continuidade ao lançamento da nova embalagem e a de outubro e dezembro a consolidar a marca junto dos consumidores. Relativamente às ações nos pontos de venda nos supermercados e hipermercados na região da Grande Lisboa deverão ser realizadas no mês do aniversário e, posteriormente, nos meses de setembro e dezembro para reforçar e expandir a *brand awareness* nesta região.

Quanto à comunicação digital, considera-se que as respetivas ações relacionadas com a atualização dos conteúdos digitais deverão ser iniciadas o mais cedo possível (janeiro), por não exigirem qualquer investimento e por serem determinantes para a projeção da marca. As restantes propostas, nomeadamente, o desenvolvimento do *Instagram* e a melhoria da comunicação com o público-alvo, deverão ser efetuadas ao longo do primeiro trimestre a fim de estarem completamente desenvolvidas no final do mês de março, antes da data de aniversário da empresa.

De salientar que, apesar de na proposta de implementação e no cronograma terem sido identificadas diversas formas de comunicação, designadamente, televisão, rádio e *outdoors* publicitários, considera-se que estas poderão traduzir-se num investimento demasiado avultado para a empresa Ernesto Morgado, pelo que, nessa eventualidade, recomenda-se apenas o recurso à rádio para comunicar com o público-alvo.

6. Conclusões e Limitações

O desenvolvimento da tese de mestrado tinha como principal objetivo estudar e encarar um dos principais desafios da gestão e do marketing - o processo de revitalização de uma marca. Para tal, selecionou-se a empresa mais antiga na indústria e distribuição do arroz em Portugal, a Ernesto Morgado S.A., detentora da marca Pato Real, que no próximo ano celebrará cem anos de história.

Através de uma revisão literária, enquadrou-se teoricamente o tema em estudo com referências bibliográficas relacionadas com o conceito de Marca, Valor da Marca e a sua Revitalização, o que possibilitou a formação de bases para o desenvolvimento prático do presente projeto.

O passo seguinte consistiu na contextualização da marca Pato Real no mercado dos bens essenciais, mais concretamente no mercado do arroz. Verificou-se que a marca não se encontra nas primeiras opções dos consumidores no momento da compra, sendo determinante compreender esta situação de forma a conseguir identificar as ações necessárias para a ultrapassar e cimentar uma posição forte no mercado e paralelamente melhorar a perceção da marca por parte dos consumidores.

Deste modo, foi realizado um questionário aos consumidores para avaliar a imagem e a notoriedade que os mesmos detêm sobre a marca e sobre o mercado do arroz. Foram analisados os resultados e concluiu-se que a marca Pato Real não é a marca *top of mind* dos consumidores, mas sim a sua concorrente Cigala. A maioria dos consumidores não conseguiu identificar a marca Pato Real à embalagem com o nome oculto, o que revela uma necessidade de potenciar a imagem da marca e aumentar a sua notoriedade.

Verificou-se, ainda, uma elevada sensibilidade ao preço no momento da decisão de compra, uma vez que os consumidores indicaram que as promoções/descontos são os principais fatores influenciadores no momento da decisão. No que toca à publicidade da marca Pato Real, concluiu-se que a empresa não tem investido suficientemente em ações de marketing ou as mesmas não tem sortido o efeito necessário nos consumidores.

Com o objetivo de estabelecer uma relação positiva entre o consumidor e a marca Pato Real, para que no momento da decisão de compra a lealdade prevaleça face à concorrência, procedeu-se à delineação de uma proposta de implementação e o

respetivo cronograma relativo à revitalização da marca a nível do produto, preço, distribuição e comunicação.

A marca Pato Real comemorará o seu centésimo aniversário no próximo ano e a proposta de revitalização terá esse facto como principal foco. No que diz respeito ao produto, propõe-se que a marca lance uma embalagem especial do seu aniversário e que esta seja *eco-friendly*, de forma a transmitir confiança aos consumidores por ser a marca de arroz mais antiga no mercado português e por ter preocupações ambientais e ações concretas para mitigar e evitar os respetivos problemas de sustentabilidade. Quanto ao preço, sugere-se que a marca se alinhe aos preços praticados pela marca Cigala, mas que aplique descontos promocionais na campanha do seu aniversário e nos meses de junho, outubro e dezembro, de forma a estimular a compra e destacar-se dos principais concorrentes. Para a distribuição ser mais eficaz, será necessário expandir a rede de distribuição e aumentar a presença nos principais hipermercados e supermercados, de modo a estar disponível ao maior número de consumidores em todo o País. Relativamente à comunicação será necessário investir, nomeadamente, em campanhas publicitárias com anúncios televisivos, de rádio e *outdoors* de forma a transmitir aos consumidores o centésimo aniversário e a importância desse facto. Propõe-se que seja definido um *slogan* simples que o consumidor consiga identificar, memorizar e associar ao aniversário da marca. Adicionalmente, propõe-se que seja realizado um sorteio com prémios e visitas à Ernesto Morgado, a fim de conseguir criar uma ligação próxima e de confiança com os consumidores. Sugere-se também que sejam realizadas ações nos pontos de venda de Lisboa de forma a expandir e consolidar a *brand awareness* da marca, assim como ações de *merchandising* com oferta de embalagens de apenas 250 gramas nas principais estações de comboio e metro. O investimento em marketing digital e atualização dos conteúdos da marca na internet é também crucial para a campanha.

De salientar que, apesar de na proposta de implementação e no cronograma terem sido identificadas diversas formas de comunicação, considera-se que estas poderão traduzir-se num investimento demasiado avultado para a empresa Ernesto Morgado. No entanto, com a proposta de melhoria enunciada acredita-se que será possível potenciar os resultados da empresa, assim como garantir uma melhor perceção da marca Pato Real por parte dos consumidores, garantindo a diferenciação face aos concorrentes. Porém, é essencial que seja realizado um acompanhamento constante e uma redefinição de

políticas de *marketing* ao longo do tempo, uma vez que o sucesso de uma marca não só depende do valor que representa para a empresa, mas também da forma como os consumidores valorizam os produtos oferecidos pela mesma.

Embora tenha sido realizada uma análise detalhada ao mercado, como em todos os projetos, existem pontos a melhorar e limitações que existiram ao longo deste estudo. Uma das limitações está relacionada com o método de investigação utilizado, uma vez que a amostragem foi feita por conveniência o que poderá não representar da melhor forma o universo pretendido. Por outro lado, poderia ter sido efetuado um estudo inicial de forma a avaliar e melhorar a qualidade das perguntas apresentadas no questionário. Por exemplo, na questão “Qual das marcas que se seguem apresenta para si uma embalagem mais atrativa?”, não foi disponibilizada a imagem de cada uma das marcas em questão, o que poderá ter dificultado a resposta por não terem presente ou conhecerem cada uma das embalagens das diferentes marcas em análise.

Para futuras investigações sugere-se uma análise detalhada dos restantes produtos da marca Pato Real, uma vez que a mesma está a apostar em produtos inovadores noutros segmentos, como é o caso da Gama Pato Real ao minuto referente a refeições prontas. Adicionalmente, seria interessante averiguar, de uma forma mais profunda, se a presença e a competitividade das marcas de distribuição neste mercado poderão reduzir cada vez mais a quota de mercado das restantes marcas.

7. Bibliografia

- Aaker, D. A., (1996), *Building Strong Brands*, New York: The Free Press.
- Aaker, D. A., (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York: Free Press.
- Aaker, D. A., (2014), *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. New York: Morgan James.
- Ali, A., (2019), *Revitalizing Brand Loyalty through Social Media Communication: A double mediation survey*, International Journal of Marketing, Communication and New Media, 7(12).
- Ashraf, S., Ilyas, R., Imtiaz, M., & Ahmad, S. (2018), *Impact of Service Quality, Corporate Image and Perceived Value on Brand Loyalty with Presence and Absence of Customer Satisfaction: A Study of four Service Sectors of Pakistan*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, p. 456-457.
- Assael, H. (1993), *Marketing Principles & Strategies Second Edition*, Orlando: The Dryden Press.
- Brochand, B., Lendrevie, J., Rodrigues, V., Dionísio, P., (1999), *Publicitor*, Lisboa, Dom Quixote
- Buil, I., Martínez, E., Chernatony, L., (2013), *The influence of brand equity on consumer responses*, The Journal of Consumer Marketing; Santa Barbara, p. 335-336.
- Chen, M.L., (2006), *A Study of Brand Rebuilding*, General Education Center, Hsin Sheng College of Medical Care and Management.
- Baynast, A., Lendrevie, J, Lévy, J, Dionísio, P., Rodrigues, (2018). *Mercator, 25 Anos*. 17ª edição atualizada, Publicações Dom Quixote.
- Dodds, W., Monroe, K. B. (1987), *The effect of brand choice information on subjective product evaluations*, Advances in Consumer Research.
- Ghodeswar, B. M. (2008), *Building brand identity in competitive markets: a conceptual model*, Journal of Product & Brand Management, Vol. 17 N°1, p. 4-12.
- Huang, R., Sarigollu, E. (2013), *Assessment of brand equity measures*, International Journal of Market Research, 783-806.
- Kapferer, J.N. (1997), *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page, London and Philadelphia.
- Keller K. L. (2001), *Building Costumer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*, Marketing Science Institute, Report N° 01-107.
- Keller, K. L. (1993) *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*, Journal of Marketing, Vol. 57, 1-22.
- Keller, K. L. (1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, And Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall.

- Kolbl, Z.; Ruzzier M.; Kolar, T. (2015), *Brand Revitalization: Don't Let Your Brands Turn Into Sleepyheads*, Central European Business Review; Prague.
- Kotler, P., (2016), *Branding: From Purpose to Beneficence*, The Marketing Journal, Acedido em: 04 de julho de 2019, em <http://www.marketingjournal.org/brand-purpose-to-beneficence-philip-kotler/>.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2006), *Marketing Management 12th Edition*, New Jersey: Prentice Hall.
- Lee, A., Yang, J., Mizerski, R., Lambert, C. (2015), *The Strategy of Global Branding and Brand Equity*, Routledge.
- Lencastre, P., (2007), *O Livro da Marca*, P. Dom Quixote, Lisboa.
- Levy, M., Weitz, B.A. (2004), *Retailing Management*, New York: The McGraw-Hill.
- Li, C., Cui, Z., Chen, J. (2019), *Brand Revitalization of Heritage Enterprises for Cultural Sustainability in the Digital Era: A Case Study in China*, Sustainability.
- Palmer, C. (1998), *Notes on Brand Resuscitation*, Brandweek.
- Pinho, J. (1996), *O Poder das Marcas*, Summus Editorial.
- Pinto, A (2015), *O arroz*, Acedido em: 03 de agosto de 2019, em <http://www.agronegocios.eu/noticias/o-arroz/>.
- Stern, B. (2006), *What does brand mean? Historical-Analysis method and construct definition*, Journal of the Academy of Marketing Science; New York Vol. 34, p. 216-217.
- Wang, L., Finn, A. (2014), *A consumer-based brand equity study for small market share brands*, Market & Social Research, Volume 22, Number 2.

8. Anexos

Anexo 1 - Produtos Gama Pato Real Natural



Fonte: Site Ernesto Morgado

Anexo 2 - Produtos Gama Pato Real ao Minuto, Refeições Prontas e Arroz Pronto



Fonte: Site Ernesto Morgado

Anexo 3 - Logótipo marca Pato Real



Anexo 4 - Questionário sobre o consumo de arroz



Questionário - Consumo de Arroz

Olá!

Estou a frequentar o mestrado no ISCTE Business School e a minha tese consiste na revitalização de uma marca. Como tal, a opinião do consumidor é um fator essencial para definir uma proposta de melhoria para a marca em questão. O questionário baseia-se no consumo de arroz, o bem essencial mais consumido em Portugal.

Muito obrigada pela sua colaboração.

***Obrigatório**

Género *

- Feminino
- Masculino

Idade

- < 20
- 20 a 35
- 36 a 50
- 51 a 65
- > 65

Habilitações Literárias *

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra: _____

Seguinte



Página 1 de 7

Consome arroz? *

- Sim
- Não

Qual a primeira marca de arroz que lhe vem à memória? *

A sua resposta

Anterior

Seguinte



Página 2 de 7

A que marca associa esta imagem? *



A sua resposta

Anterior

Seguinte

Página 3 de 7

Das marcas que se seguem indique qual ou quais conhece, mesmo que nunca tenha consumido. *

- Novarroz
- Caçarola
- Pato Real
- Cigala
- Ceifeira
- Saludães
- Bom Sucesso
- Sorraia
- Oriente
- Outra: _____

Das marcas que se seguem indique qual ou quais já consumiu, mesmo que tenha sido somente para experimentar. *

- Novarroz
- Caçarola
- Pato Real
- Cigala
- Ceifeira
- Saludães
- Bom Sucesso
- Sorraia
- Oriente
- Outra: _____

Das marcas que se seguem indique qual ou quais já consumiu nos últimos 12 meses. *

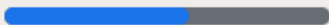
- Novarroz
- Caçarola
- Pato Real
- Cigala
- Ceifeira
- Saludães
- Bom Sucesso
- Sorraia
- Oriente
- Outra: _____

Qual das marcas que se seguem consome com mais frequência? *

- Novarroz
- Caçarola
- Pato Real
- Cigala
- Ceifeira
- Saludães
- Bom Sucesso
- Sorraia
- Oriente
- Outra: _____

Anterior

Seguinte

 Página 4 de 7

O aspecto da embalagem é importante para si no momento da decisão de compra? *

- Sim
- Não

Qual das marcas que se seguem apresenta para si uma embalagem mais atrativa?

- Novarroz
- Caçarola
- Pato Real
- Cigala
- Ceifeira
- Saludães
- Bom Sucesso
- Sorraia
- Oriente
- Outra: _____

Qual das marcas que se seguem apresenta melhor qualidade/preço? *

- Novarroz
- Caçarola
- Pato Real
- Cigala
- Ceifeira
- Saludães
- Bom Sucesso
- Sorraia
- Oriente
- Outra: _____

Anterior

Seguinte



Página 5 de 7

Quais os factores que considera mais importantes para si no momento da decisão de compra?

- Marca
- Preço
- Promoções/Descontos
- Variedade do tipo de arroz

Anterior

Seguinte



Página 6 de 7

Nos últimos 12 meses recorda-se de ter visto publicidade da marca Pato Real? *

Sim

Não

Se sim, onde?

Televisão

Jornais

Revistas


Internet

Redes Sociais

Outra: _____

[Anterior](#)

Submeter

 Página 7 de 7