

Relançamento de uma marca de Grande Consumo
suportada por uma Inovação de Produto

Marta Bessa

Caso Pedagógico
Mestrado em Marketing

Orientador(a):

Doutor Tiago Luís, CEO da empresa Oom; Consultora de Marketing Estratégico

Dezembro 2011

Agradecimentos

Gostaria de agradecer:

À minha família e amigos, pelo forte incentivo, apoio e paciência nos momentos mais difíceis deste processo.

Aos meus colegas de curso do Mestrado Executivo em Gestão de Marcas (08/09), pelo incentivo e força durante o processo de realização deste caso pedagógico. Um muito obrigada especial à Inês Tomás Mateus e Margarida Távora Alves.

Ao meu orientador Tiago Luís por ter aceite este projecto.

Por último gostaria de agradecer à Henkel por ter permitido e apoiado a realização deste caso pedagógico.

Índice

Agradecimentos.....	I
Índice.....	II
Sumário	V
Caso.....	1
Apresentação do Problema	1
Henkel	2
1.1 Empresa.....	2
Enquadramento	3
2.1 Mercado Limpeza Caseira.....	3
2.2 Perfil das consumidoras de Limpeza Caseira.....	6
2.3 Factores de tomada de decisão	6
2.4 Vendas por canais de distribuição	7
2.5 Política de preço	8
2.6 Limpeza Caseira – O que mudou	9
A Henkel no Mercado de Limpeza Caseira.....	13
3.1 Sonasol	13
3.2 Posicionamento da Henkel no Mercado de Limpeza Caseira	14
3.3 Segmento prioritário para a Henkel	17
3.4 Consumidoras.....	19
3.5 Investimentos em Comunicação e Promoção da Marca Sonasol	20
3.6 Vendas por Canais de Distribuição da Marca Sonasol.....	21
Concorrência	21
4.1 Principais players no Mercado de Limpeza Caseira.....	21
Questões	25
Anexos.....	26
Nota Pedagógica.....	36

5.1	Público-alvo	36
5.2	Objectivos Pedagógicos	36
5.3	Revisão da Literatura	37
5.3.1.1	Plano de comercialização: Marketing - Mix	39
5.3.1.2	Brand Equity	42
5.3.1.3	Inovação	46
5.3.1.4	Desafios na construção de Vantagem Competitiva	50
5.4	Ferramentas de Análise	52
5.5	Plano de Animação.....	53
5.6	Questões de Animação	54
5.7	Resolução	55
5.8	Slides de Resolução.....	66
	Ilacões do caso para a Gestão.....	70
	Bibliografia	72

Índice de Gráficos e Quadros

Gráfico 1: Evolução Vendas em Volume Henkel Detergentes	3
Gráfico 2: Evolução Vendas em Valor dos segmentos do mercado Limpeza Caseira.....	3
Gráfico 3: Peso dos sub-segmentos no segmento de Universalistas	4
Gráfico 4: Evolução do peso dos sub-segmentos do segmento de Universalistas	5
Gráfico 5: Evolução do peso dos sub-segmentos do segmento de Especialistas	5
Gráfico 6: Peso dos sub-segmentos no segmento de Especialistas	5
Gráfico 7: Peso dos Canais de Distribuição no mercado Limpeza Caseira (valor).....	8
Gráfico 8: Evolução Quotas Mercado das Marcas no Mercado Limpeza Caseira.....	16
Gráfico 9: Quotas de Mercado das sub gamas de cada Marcas no segmento Limpeza Caseira - 2007.....	17
Gráfico 10: Evolução Quotas Mercado dos produtos Universalistas da Marca Sonasol	18
Gráfico 11: Peso dos produtos na gama Amoniacal da marca Sonasol.....	18
Gráfico 12: Peso dos canais distribuição Vendas em Valor da marca Sonasol.....	21
Gráfico 13: Evolução Quotas Mercado do Mercado de Limpeza Caseira	22
Gráfico 14: Evolução Quotas Mercado por produto - Segmento Universalista.....	23
Gráfico 15: Evolução Quotas Mercado Top10 produto - Segmento Especialistas	24
 Quadro 1: Evolução Quotas Mercado dos principais players no Mercado de Limpeza Caseira.....	15
Quadro 2: Vendas em Promoção das principais marcas no Mercado de Limpeza Caseira	21

Sumário

Este projecto tem como objectivo a elaboração de um caso pedagógico no mercado de Limpeza Caseira, focando-se numa estratégia de Inovação de Produto, num mercado altamente concorrencial onde a diferenciação entre as marcas é reduzida ou facilmente copiada. Tendo por base uma marca tradicional e com elevados níveis de reconhecimento por parte dos consumidores, a finalidade deste caso é perceber os factores mais determinantes no relançamento de uma marca de Grande Consumo de forma a reverter um cenário de diminuição de vendas e consequentemente aumentar a quota de mercado da marca Sonasol através do lançamento de um novo produto.

Com base nos dados qualitativos e quantitativos fornecidos pela Henkel, Nielsen e Kantar, referentes ao período entre 2004 e 2007 é possível adquirir um conhecimento mais profundo do mercado de Limpeza Caseira, que por sua vez permite a realização deste caso através da observação de uma clara oportunidade de crescimento neste mercado.

O estudo do caso sobre a marca Sonasol vai permitir aos alunos das áreas de gestão e marketing, através da análise de dados, aperceberem-se da importância da elaboração de uma estratégia de Inovação de produto em mercados altamente concorrenciais e competitivo.

Palavras Chave: Diferenciação, Inovação, Grande Consumo, Limpeza Caseira

Abstract

This project aims at developing a case study in the Household cleaners market, focusing on a differentiation and innovation strategy, in a highly competitive market where differentiation between brands is low or easily followed. Based on a traditional brand with high recognition among consumers, the purpose is to highlight the most relevant factors of a relaunch of a Brand in Fast Moving Consumer Goods Market in order to reverse the decline in sales, thereby increase market share of Sonasol launching a new product.

Based on qualitative and quantitative data provided by Henkel, Nielsen and Kantar collected for the period between 2004 and 2007, it is possible to enable a deeper consolidation knowledge of the Household Cleaners market, which in turn allows the development of this case by identifying a clear opportunity of growth in this market.

The Sonasol case study, will allow students in areas of management and marketing, through data analysis to identify the importance of developing a strategy of differentiation and innovation in highly competitive and mature market.

Keywords: Differentiation, Innovation, Fast Moving Consumer Goods Market, Household Cleaners

Caso

Apresentação do Problema

A Henkel é uma multinacional Alemã presente em mais de 124 países. Detém posições de liderança em várias áreas de negócio onde actua: Detergentes e Cuidado para o Lar, Cosmética e Cuidado Corporal e Adhesive Technologies. Em Portugal, a área com maior importância é a de Detergentes e Cuidado para o Lar, a qual oferece um extenso portfolio de produtos e o seu *core* centra-se na marca Sonasol Limpeza Caseira.

O Mercado de Limpeza Caseira é um mercado altamente concorrencial e competitivo, devido à sua complexidade e elevado número de referências, que se estima ultrapassar as 600. Não existe um líder destacado neste mercado. A liderança é disputada por três multinacionais - Henkel, Colgate e Unilever – e alavancada por uma aposta clara na Inovação e lançamento de produtos diferenciados. O crescimento das *Private Labels*, impulsionadas em grande parte pelo seu preço baixo e por conseguirem copiar e em muitos casos serem réplicas de packaging das *Marcas de fabricantes*, têm criado uma maior pressão para estas marcas, que deste modo têm de estar constantemente atentas ao mercado com o intuito de procurar oportunidades para se diferenciarem e inovarem.

A marca Sonasol é uma das marcas referência desde mercado, contando já com 60 anos de existência. Desde que foi adquirida pela Henkel em 1989, tem aliado a sua tradição e “Know-how” a uma permanente e constante Inovação dos seus produtos. Não obstante, a marca tem vindo a perder Quota de Mercado nos últimos anos. Apesar do esforço e aposta na Inovação, a marca tende a não ser associada a valores de modernidade pelas novas consumidoras de Limpeza Caseira, que têm necessidades diferenciadas e mais específicas. A mulher, outrora dedicada exclusivamente às tarefas da casa, procura nos dias de hoje um equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional.

Este contexto sugere uma revisão da posição da empresa no mercado de Limpeza Caseira, por forma a que a marca Sonasol se modernize e vá de encontro às necessidades de um novo consumidor, mais moderno e dinâmico e com uma alteração clara das suas prioridades. O objectivo da marca Sonasol é captar as consumidoras mais

novas sem perder as suas consumidoras actuais, o que permitirá recuperar a liderança do mercado e consolidar a sua Quota Mercado.

Henkel

1.1 Empresa

A Henkel foi fundada em 1876 por Fritz Henkel. Detém posições de liderança no mercado mundial nas diferentes áreas de negócio onde actua: Detergentes e Cuidado do Lar, Cosmética e Cuidado Corporal e Adhesive Technologies (Anexo 1).

A empresa vende actualmente 13,074 Milhões de Euros (Anexo 2), conta com cerca de 55.000 empregados em todo o mundo e é uma das empresas com maior presença internacional no mercado global.

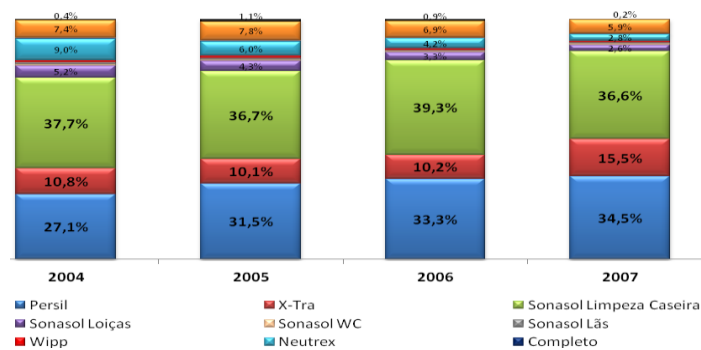
Desde que iniciou a sua actividade a empresa conta com várias inovações nas áreas em que actua. Em 1907 lança o primeiro detergente auto - aplicável do mundo para lavar a roupa, Persil, em 1922 inicia a sua produção de Adesivos e em 1929 lança no mercado os primeiros produtos de tratamento de superfícies. O sabonete Fa foi lançado em 1954 e a primeira cola em stick do mundo, Pritt foi lançada pela Henkel em 1969. É uma empresa que aposta na Inovação e qualidade dos seus produtos e é líder em marcas e tecnologias que tornam a vida das pessoas mais fácil, agradável e melhor.

A Henkel Ibérica entra no mercado Português em 1989 através da aquisição de 100% das acções da Sociedade Nacional de Sabões que era detentora da marca portuguesa Sonasol. Em Portugal a área de negócio core da empresa é a de Detergentes e Cuidado do Lar com 53,3% vs. 25,2% de Adhesive Technologies e 21,5% de Cosmética e Cuidado Corporal (Anexo 3).

Dentro da área de maior relevância para a Henkel em Portugal, Detergentes, existem duas SBU's¹ (Anexo 4): Detergentes para a Roupa e Detergentes para a Casa, sendo a Marca Sonasol Limpeza Caseira a mais importante para a empresa com cerca de 40% das vendas (Gráfico 1).

¹ Strategic Business Units

Gráfico 1: Evolução Vendas em Volume Henkel Detergentes



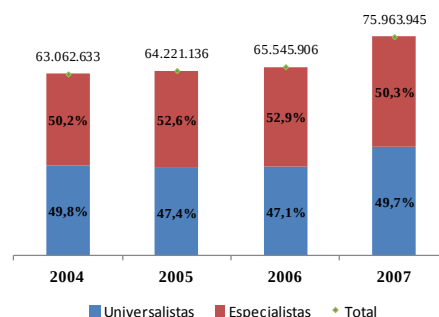
Fonte: Empresa Henkel Detergentes

Enquadramento

2.1 Mercado Limpeza Caseira

O Mercado Nacional de Limpeza Caseira vale aproximadamente 76 milhões de euros. Trata-se de um mercado muito competitivo e sem crescimento significativo entre ao nos 2004-2006. O crescimento de 2006 para 2007 é justificado pela introdução do Lidl na contabilização da Nielsen. Até 2006 o Lidl apenas comercializava *Private Labels* e a partir de 2007 começa a comercializar marcas de fabricantes.

Gráfico 2: Evolução Vendas em Valor dos segmentos do mercado Limpeza Caseira



Fonte: Nielsen Total Portugal e Total Portugal + Lidl (2007)²

² Dados de Nielsen Total Portugal de 2004 a 2006 e dados de Nielsen Total Portugal + Lidl 2007 (até 2006 o Lidl apenas comercializava as suas próprias marcas e a partir de 2007 começa a comercializar produtos dos grandes distribuidores e por isso está considerado na análise a partir de 2007).

O Mercado de Limpeza Caseira pode ser dividido em dois segmentos:

- **Produtos Universalistas**, constituído por produtos que podem ser utilizados em todas as áreas da casa (cozinha, casa de banho e resto da casa), bem como nos mais diversos superfícies (chão, bancadas, azulejos, lavatório, banheira, mármore). Este segmento inclui Lava Tudo Perfumados, Amoniacais e Lava Tudo Generalistas;

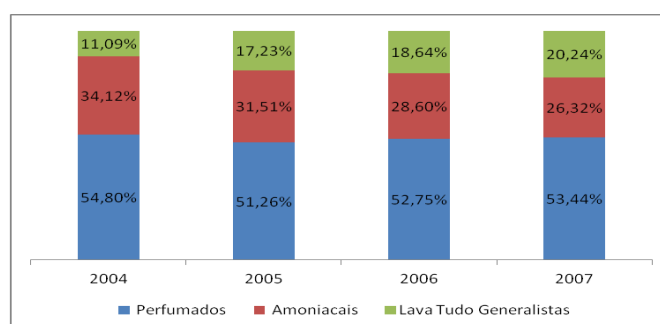
- **Produtos Especialistas**, onde se encontram produtos desenvolvidos para áreas específicas da casa, estando a sua utilização destinada exclusivamente a uma destas áreas (casa de banho, cozinha, ou vidros).

Dentro dos Universalistas (Gráfico 3) o sub-segmento de maior peso é o dos Perfumados, com 53%. Tal como o nome indica a principal razão de compra destes produtos é o seu Perfume.

O segundo sub-segmento mais importante no segmento dos Universalistas é a dos Amoniacais, que representa 26% do segmento, contudo, têm perdido Quota de Mercado (Gráfico 4). Tal deve-se ao forte cheiro do produto que muitas vezes é percebido pelas consumidoras mais jovens como um produto agressivo. Os principais benefícios associados a esta sub-segmento de produtos são a Desinfecção e o Poder Desengordurante sendo o Amoníaco o ingrediente chave responsável por estes produtos (designado habitualmente pelos consumidoras como “O Verde”. Dentro dos Amoniacais a marca Sonasol da Henkel é Líder incontestável ao longo dos anos (com cerca 60% do sub-segmento Amoniacais). Esta liderança é consolidada através do seu produto *core* Sonasol Amoniacal Verde, como vamos verificar mais à frente.

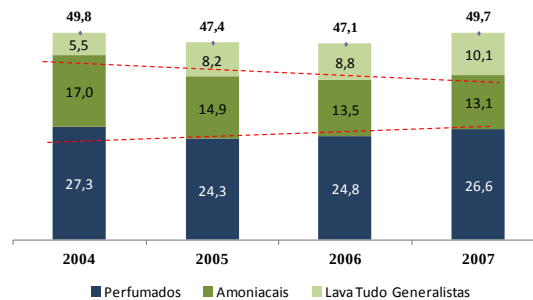
O último segmento dos Universalista são os Lava Tudo Generalistas, sendo a Lixívia um dos ingredientes dominantes. Estes produtos têm vindo a ser mais dinamizados ao longo do tempo.

Gráfico 3: Peso dos sub-segmentos no segmento de Universalistas



Fonte: Nielsen Total Portugal e Total Portugal + Lidl (2007)

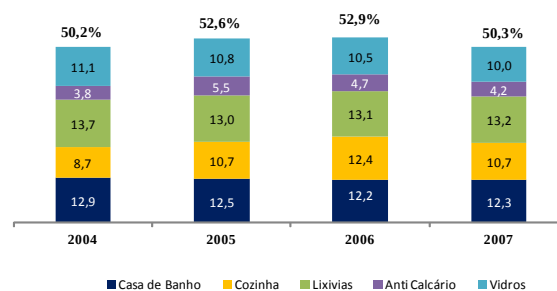
Gráfico 4: Evolução do peso dos sub-segmentos do segmento de Universalistas



Fonte: Nielsen Total Portugal e Total Portugal + Lidl (2007)

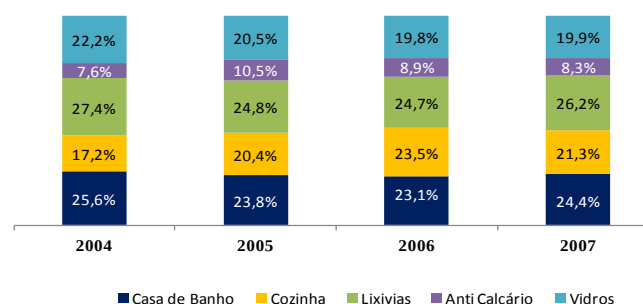
Os produtos **Especialistas** (Gráfico 5) encontram-se divididos em cinco segmentos: Casa de Banho, Cozinha, Lixívia, Anti Calcário e Vidros. O segmento mais relevante dentro dos especialistas são as Lixívia que representam 24% do segmento, seguidas dos Casa de Banho com 24% e dos Cozinha com cerca de 21% (Gráfico 6).

Gráfico 5: Evolução do peso dos sub-segmentos do segmento de Especialistas



Fonte: Nielsen Total Portugal e Total Portugal + Lidl (2007)

Gráfico 6: Peso dos sub-segmentos no segmento de Especialistas



Fonte: Nielsen Total Portugal e Total Portugal + Lidl (2007)

2.2 Perfil das consumidoras de Limpeza Caseira

No mercado de Limpeza Caseira podemos considerar três tipos de consumidoras:
Consumidor Tradicional de Detergentes Lava-Todos – Orientados para resultados;
Novos Consumidoras de Detergentes Lava-Todos – Valorizam processos simples;
Consumidoras de Marcas Próprias – Preocupam-se em gastar o mínimo para obter os mesmos benefícios.

Consumidoras Tradicionais de Lava-todos	Novas Consumidoras de Lava-Todos	Consumidoras Marcas Próprias
• Perfeccionistas • Têm tempo para limpar • Querem tudo muito bem limpo • São os Managers da sua casa • Especialista em Limpeza (sabe todos os truques) • Valorizam processos de limpeza • Não Activas	• Benefícios Sensoriais (perfumes, cores) • Resultados rapidamente visíveis • inexperientes (procuram simplicidade, truques) • Não fazem discriminação entre produtos • Não têm tempo para limpar, têm outras prioridades • Activas	• Preocupam-se com o custo dos produtos, gastam menos • Procuram um resultado específico • Valorizam a rapidez • Não se preocupam com detalhes • Têm a percepção que todos os produtos são iguais • Activas

Henkel - 2006

Analisando em profundidade o Perfil Sócio Demográfico das consumidoras de produtos de Limpeza Caseira (Anexo 5) podemos verificar que tendencialmente encontram-se localizados na Faixa Litoral e em grandes centros urbanos como Lisboa e Porto. Mais de 50% são donas de casa com idades superior a 50 anos e pertencentes à Classe Média Baixa. 44% das consumidoras vivem sozinhas ou com outra pessoa e a esmagadora maioria não têm crianças a seu cargo (72%).

2.3 Factores de tomada de decisão

A confiança das consumidoras portuguesas encontra-se ao nível mais baixo de sempre e inclusive abaixo da média Europeia (Anexo 6). Neste período de crise financeira e de forte abrandamento da economia nacional este indicador reflecte o aumento das preocupações das consumidoras relativamente à economia do país e do desemprego.

Este sentimento pessimista das consumidoras é agravado à medida que as perspectivas económicas pioram e a taxa de desemprego aumenta (Anexo 7), não se prevendo um cenário risonho no curto prazo.

Neste período de instabilidade as consumidoras estão mais retraídas no consumo e mais susceptíveis ao factor preço e promoções sendo que uma grande parte das decisões de compra no mercado de Limpeza Caseira onde existem inúmeras opções de escolha, desde as marcas principais até às *Private Labels* é efectuada no ponto de venda e como tal o muito importante as marcas desenvolverem mecânicas de ponto de venda capazes de suscitar a atenção dos clientes para os seus produtos e levar os consumidoras a comprarem.

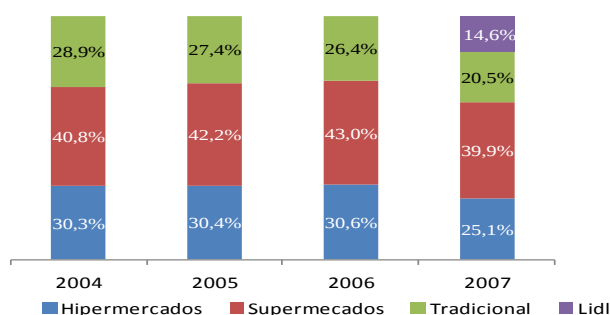
No entanto, e apesar da incerteza dos mercados os consumidoras ainda estão dispostos a investir em Inovação. Prova disso é a performance de Cillit Bang da Reckitt Benckiser no segmento de Especialistas, que através do lançamento de uma nova marca, diferenciada, com packaging atractivo, um conceito moderno e um forte investimento em comunicação conquistou uma Quota de Mercado de 2,5% no primeiro ano de lançamento num mercado com 600 referências.

2.4 Vendas por canais de distribuição

O Universo Nielsen para os produtos de Limpeza Caseira abrange Hipermercados onde estão classificadas todas as lojas com uma área igual ou superior a 2500 metros quadrados; Supermercados, onde são agrupadas todas as lojas com uma área entre 400 e 2499 metros quadrados, Canal Tradicional e o Lidl desde 2007 altura em que começou a comercializar as principais marcas de produtos.

Analisando o mercado de Limpeza Caseira podemos verificar através do Gráfico 7 que o canal de distribuição com maior relevância é o dos Supermercados. É neste canal que são efectuadas cerca de 40% das vendas dos produtos de Limpeza Caseira. Este valor é explicado pelas vendas tanto de produtos Universalistas (Anexo 8) como Especialistas (Anexo 9).

Gráfico 7: Peso dos Canais de Distribuição no mercado Limpeza Caseira (valor)



Fonte: Nielsen Total Portugal e Total Portugal + Lidl (2007)

De um modo geral os supermercados têm mantido a sua Quota de Mercado. Tal deve-se ao facto de atingirem grande parte da totalidade dos lares dos portugueses com 97,1% de penetração (Henkel 2007) e à tipologia das suas lojas às quais as consumidoras recorrem para fazer compras de pequenas dimensões (21.95€ de gasto por cada dia de compras) onde se incluem produtos de Limpeza Caseira. O canal tradicional e os hipermercados têm vindo a perder Quota de Mercado, sendo o principal motivo a contabilização por parte da Nielsen do Lidl neste segmento. O Lidl aparece como um conceito “*Hard Discount*” onde as consumidoras podem encontrar as principais marcas com descontos ou promoções específicas para aquela loja, para além de um vasto conjunto de produtos de marca própria de baixo preço.

A fidelização das consumidoras é cada vez mais difícil e a compra de produtos de limpeza caseira é muitas vezes feita baseada no preço, o que explica a tendência de crescimento de conceitos como o da cadeia Lidl.

2.5 Política de preço

A forte pressão concorrencial existente no mercado de Limpeza Caseira faz com que o factor de definição dos preços para além de ser baseado no custo dos produtos seja também efectuado com base nos preços da concorrência e no canal de distribuição onde o produto está presente (Anexo 10).

Na distribuição Moderna os preços são tendencialmente mais elevados que por exemplo no canal Cash & Carry ou nos Discounts, onde as *Private Label* em uma maior representação e com um preço substancialmente inferior fazem pressão nas *Marcas de fabricantes* que deste modo tem de desenvolver formatos especiais com preços especiais que vão ao encontro das consumidoras tipo desses canais, por norma consumidoras de classes mais baixas e com algumas dificuldades financeiras.

2.6 Limpeza Caseira – O que mudou

O Marketing tem como objectivo satisfazer as necessidades das consumidoras através dos seus produtos ou serviços. É por isso necessário compreender os desejos, percepções, preferências e comportamentos das suas consumidoras – alvo. Só conhecendo as necessidades e exigências dos seus consumidores – alvo a empresa terá capacidade para desenvolver produtos ou serviços que se adaptem a eles.

Historicamente a limpeza da casa é assegurada pela mulher, que tem sido por isso o consumidor-alvo das marcas de Limpeza Caseira. O papel que a mulher ocupa na sociedade está em constante e significativa transformação o que tem originado uma mudança nos hábitos de limpeza. Assim se explica uma evolução significativa dos produtos de Limpeza.

Tendencialmente a mulher sempre foi vista como uma dona de casa exemplar. Este vínculo era tão forte e estava tão correlacionado ao ponto de se confundir com o papel da mulher. A mulher ocupava o seu tempo e a sua energia com a casa, a casa era a “a sua profissão” e todas as suas preocupações eram relacionadas com a casa e a sua limpeza.

Actualmente, as preocupações da mulher, a energia que gasta e o seu tempo tendem a ser mais distribuídas entre a sua carreira, a família, os amigos, as viagens, entre tantos outros factores. Cada vez mais o seu papel na sociedade está a adquirir uma posição prioritária. Como consequência destas novas prioridades, o mundo da limpeza vai perdendo relevância e passa para um plano secundário. A actividade de limpar perde naturalmente protagonismo para actividades mais orientadas à realização e satisfação pessoal.

Esta tendência vai muito além da diminuição do tempo dedicado à limpeza, assistindo-se a uma modificação nos significados associados à limpeza que abrange todos os grupos de idades. Porém, o maior impacto verifica-se nas mulheres/homens e casais mais jovens.

Em termos de desinfecção e higiene o conceito de limpeza continua presente e é relevante uma vez que é uma necessidade e proporciona segurança e um sentimento de satisfação. Contudo, a visão e a relação da mulher com a limpeza em torno de dois grandes pilares: Nível Psicológico e Nível Social.

Nível Psicológico: No passado a limpeza era vista como uma obsessão. Era responsabilidade das mulheres ter a casa limpa e como tal a tarefa de limpar era ritualizada, metódica e muito rígida. A limpeza era facilmente conotada como uma obrigação.

Actualmente a limpeza é encarada de outro modo, tem um papel mais secundário e menos rigoroso e por isso deixa de ser uma obrigação e passa a ser executado com maior liberdade.

Nível Social: As alterações no conceito de limpeza não estão apenas relacionadas com factores psicológicos, estando a surgir alterações de natureza social.

- Relação com grupos mais próximos (família, amigos, vizinhos): O compromisso social associado à Limpeza era muito orientado à imagem externa da dona de casa. A família, a vizinha ou os amigos eram o foco e toda a limpeza era baseada em volta dos mesmos; “ Se por acaso vêm a nossa casa...” ou “O que dirão...” eram perguntas com as quais as donas de casa viviam todos os dias e, nesse sentido, a limpeza era vista como uma obrigação para passar uma imagem de higiene e boa dona de casa para o exterior.

Ao longo do tempo esta visão foi mudando e hoje a limpeza pode ser encarada como uma dimensão relacional, dirigida fundamentalmente ao núcleo familiar. É uma forma de relacionamento entre a mulher o marido e os filhos.

A limpeza deixa de ser encarada como uma obrigação e passa a adquirir um carácter mais voluntário e o seu significado passa a estar mais ligado à satisfação e prazer.



- Análise das tendências dos valores actuais da sociedade em geral: A imagem positiva da mulher actual é construída através do tempo e energia que dedica ao seu papel de mulher activa na sociedade em detrimento do seu papel de dona de casa. A sua libertação da “escravatura” da casa simboliza uma vida mais completa e diversificada.

Ainda assim, a casa continua a ser relevante na vida da mulher, mas com um peso secundário. Uma gestão adequada da casa continua a assumir um papel importante na vida social da mulher que enfrenta novos desafios:

Ser capaz de conjugar com êxito as tarefas de casa com a sua vida social;

Ser eficaz e decisiva (fazer rápido) -> Rápido e bem.

Ter conhecimento dos produtos e métodos efectivos de limpeza.

Neste sentido, a importância que a Limpeza assume nos dias de hoje é muito diferente de há uns anos atrás e o modo como esta é efectuada também se foi alterando.

Estas alterações podem ser agrupadas em quatro factores distintos: Importância da Casa, Diferentes tipos de Limpeza, Novos Valores associados à Limpeza e a importância do protagonismo dos produtos.

Importância da Casa: Com o passar dos anos têm-se assistido a uma segmentação da casa. Esta segmentação divide a casa em dois blocos: a Casa de Banho e Cozinha e resto da casa.

A Casa de Banho e Cozinha são áreas que podem ser consideradas de maior identidade e que englobam uma limpeza mais específica e profunda, ao passo que o resto da casa implica um conjunto de tarefas mais simples como limpar o pó, cristais, chão, materiais e superfícies.

Esta crescente importância da casa leva a que exista uma fragmentação da Limpeza, esta deixa de ser um conceito tão amplo como antigamente e torna-se numa limpeza específica e com necessidades diferenciadas e mais adaptadas. O benefício psicológico deste conceito de limpeza mais fragmentada é o facto da mesma ser menos exuberante e mais sustentável.

Tipos de Limpeza: Existem dois tipos clássicos de Limpeza:

Profundidade: Continua a estar presente, mas perde cada vez mais a sua relevância, exige uma maior responsabilidade, não é considerado prazer e sim obrigação, existindo uma maior segurança em relação à composição química dos produtos na remoção das bactérias.

Na classe média este tipo de limpeza é maioritariamente efectuado pela empregada doméstica.

Manutenção: Ocupa cada vez mais relevância e os aspectos mais básicos adquirem cada vez mais importância. Psicologicamente não é uma tarefa tão rígida adquirindo muitas vezes um papel de liberdade que implica um menor esforço por parte de quem limpa.

Novos Valores associados à Limpeza: Os novos valores inerentes a todas as transformações no modo de limpar podem ser divididos em dois grupos:

Comodidade e Facilidade: Cada vez mais as consumidoras têm menos tempo para se dedicar à limpeza e quando o utilizam gostam de o fazer sem esforço. A optimização destes recursos assim como os avanços tecnológicos dos produtos assumem um papel relevante.

Prazer e Alegria: Existe prazer na elaboração das tarefas domésticas, situações ou produtos desagradáveis são evitados. Neste contexto, os perfumes dos produtos ganham cada vez mais importância.

Estes novos valores assentam na premissa que a responsabilidade da limpeza acaba por passar para as marcas e seus fabricantes. A confiança nos produtos é a base deste novo papel da limpeza.

Importância do Protagonismo dos Produtos: Cada vez mais as consumidoras dispensam menos tempo para a limpeza da casa e neste contexto os produtos ganham

um protagonismo maior. Mais ainda, quando nos deparamos com o aparecimento de novos materiais na construção (superfícies e materiais mais delicados) que exigem uma limpeza delicada e específica. A especialização dos produtos é um valor muito claro uma vez que está associada a um maior rendimento quer dos produtos quer do tempo dispendido e do esforço empregue, gerando mais prazer e alegria ao acto de limpar. A componente racional do produto adquire protagonismo. Os argumentos de eficácia e performance tornam-se indispensáveis dentro do discurso de cada produto.

A Henkel no Mercado de Limpeza Caseira

3.1 Sonasol

A marca Sonasol foi lançada em 1951 pela Sociedade Nacional de Sabões através do produto Sonasol Amoniacal. O produto foi lançado com o propósito de abranger praticamente todas as necessidades domésticas: lavar louça, chão, casas de banho, cozinhas.

Desde o seu lançamento até ser comprada pela Henkel em 1989 a marca evoluiu de um produto generalista para dois segmentos, o dos Lava-Loiças e o de Lava Tudo (Amoniacais, Perfumados e outros generalistas). Quando a Henkel adquire a marca Sonasol inicia-se um processo de renovação da marca com uma nova comunicação: embalagem e a introdução do Mordomo.

Estrategicamente a aquisição da marca Sonasol permitiu à Henkel conquistar uma posição de liderança no segmento dos Lava Tudo, através de uma marca líder histórica e a mais antiga no segmento dos Lava Tudo, contando com quase 60 anos de existência. Sonasol alia a tradição e o seu “Know-how” a uma permanente inovação dos seus produtos (Anexo 11) e embalagens. A Marca Sonasol é uma marca *Umbrella*, detentora de uma vasta e completa gama de produtos, que cobre os dois segmentos do mercado: Universalistas e Especialistas (Anexo 12).

Apesar de ser muito consistente ao longo dos anos, a marca têm-se vindo a adaptar, respondendo às várias necessidades ds consumidoras que estão cada vez mais exigentes com as marcas que utilizam. A marca tem tentado acompanhar as tendências ao longo do tempo com a incorporação de perfume ao seu sub-segmento inicial de

Amoniacais, o desenvolvimento de fórmulas que conferem maior suavidade aos produtos, facilitando o seu uso em diferentes tipos de superfícies. Mais ainda, a marca tem apostado na melhoria progressiva e continua das suas embalagens, cada vez mais ergonómicas e modernas.

Vários estudos realizados demonstram que as consumidoras associam a marca a uma elevada qualidade. Por ser uma marca histórica os seus benefícios e qualidades são muitas vezes passados de mães para filhas, sendo estas consumidoras as verdadeiras testemunhas da elevada eficácia e limpeza profunda dos produtos da marca Sonasol. A marca apresenta ainda índices de notoriedade muito elevados: Conhecimento Espontâneo (Primeira + Segunda Menções) 76% vs. 56% de Ajax, 45% de Cif e 6% de Cillit-Bang. A marca tem 100% de Conhecimento Sugerido, assim como Ajax e Cif, apenas Cillit-Bang tem um nível inferior, 90% (Henkel 2007).

Sonasol é uma marca 100% nacional inserida numa multinacional com a qual partilha valores como: Desenvolvimento, Adaptação, Inovação, Qualidade, Responsabilidade, Compromisso, Triunfo, Mudança, Tradição e Comunicação.

Assenta num conjunto de princípios que faz questão de comunicar com as suas consumidoras: Eficácia (Demonstrada através da Prova do Algodão), Tradição (Presente no mercado há quase 60 anos), Qualidade Henkel (uma performance irrepreensível graças aos rigorosos testes a que os produtos são sujeitos), Confiança (encarnada através da figura do Mordomo durante anos).

3.2 *Posicionamento da Henkel no Mercado de Limpeza Caseira*

O Mercado de Limpeza Caseira é um mercado altamente concorrencial e concorrencial, devido à sua complexidade e número de referências em comercialização. É um mercado com elevada penetração e que não tem crescido historicamente através de novas consumidoras. É altamente dependente de Inovação, como foi o caso da entrada de Cillit Bang no mercado em 2004.

Não existe um líder destacado no mercado de Limpeza Caseira. Empresas multinacionais como a Henkel, Colgate e Unilever disputam a liderança num mercado fortemente impulsionado por Inovações e produtos diferenciados. Contudo são as

Private Labels que têm apresentado crescimentos muito significativos e em 2007 já detém cerca de 30% do Mercado. Estas marcas aparecem como substitutos de baixo preço, que satisfazem a mesma necessidade e desejo dos consumidores mas com uma qualidade inferior e por isso com um preço substancialmente inferior ao das marcas de fabricantes.

Quadro 1: Evolução Quotas Mercado dos principais players no Mercado de Limpeza Caseira

	2004	2005	2006	2007	Δ
 Henkel	22,4	20,7	18,6	16,6	-2,1pp
 Colgate Palmolive	24,2	22,2	22,6	18,8	-3,8pp
 Unilever	20,0	20,6	20,5	18,4	-2,1pp
 Reckitt Benckiser	7,0	8,7	9,0	8,6	-0,4pp
 P&G	0,7	0,6	0,5	0,0	-0,5pp
Private Labels	16,5	17,4	18,9	29,6	10,8pp
Other Brands	6,9	7,4	9,9	8,0	-1,9pp

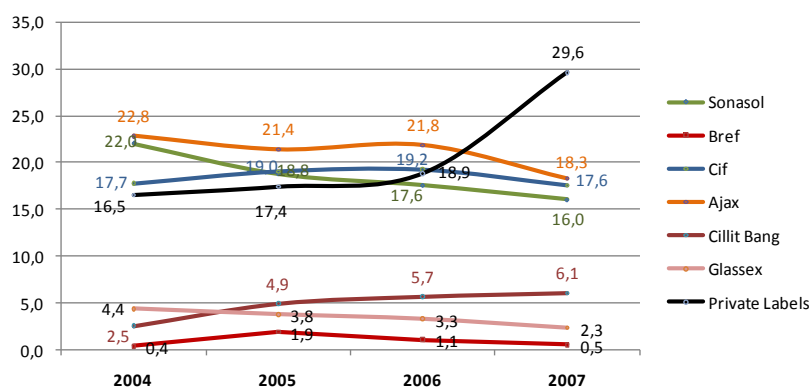
Fonte: Nielsen Total Portugal e Total Portugal + Lidl (2007)

Este crescente aumento das *Private Labels* faz crescer o mercado (Anexo 13), contudo esse crescimento é mais acentuado em volume, uma vez que o preço mais baixo destes produtos faz baixar o preço médio do mercado e consequentemente o seu valor.

Quando analisamos as marcas dentro deste mercado podemos observar através do Gráfico 8 que existem três marcas com Quotas de Mercado muito próximas: Ajax da Colgate, Cif da Unilever e Sonasol da Henkel com 18,3%, 17,6% e 16% respectivamente.

Estas marcas encontram-se destacadas em relação ao resto do mercado, contudo todas têm vindo a perder Quota de Mercado para que as *Private Labels* que passaram de 16,5% do Quota de Mercado em 2004 para 29,5% em 2007 e ainda para Cillit-Bang da Reckitt Benckiser que, desde o seu lançamento, tem vindo a ganhar o seu espaço contando em 2007 com 6,1% do mercado.

Gráfico 8: Evolução Quotas Mercado das Marcas no Mercado Limpeza Caseira



Fonte: Nielsen Total Portugal e Total Portugal + Lidl (2007)

Através da observação do gráfico podemos verificar que a marca Ajax, embora esteja numa tendência decrescente, é considerada líder do mercado, sendo a diferença para Sonasol e Cif muito reduzida em 2007.

Nos Universalistas, o segmento *core* para a Henkel, podemos verificar que Sonasol é a marca líder em 2007 (Anexo 14) com produtos referência como Sonasol Magic e Sonasol Amoniacal. Esta liderança é mantida ao longo dos anos, tanto em Quotas de Mercado como em reconhecimento por parte das consumidoras (Estudo ATP 2007). Ainda assim, verifica-se uma perda gradual de Quota de Mercado neste segmento que passa de 17,6% em 2004 para 13,5% em 2007.

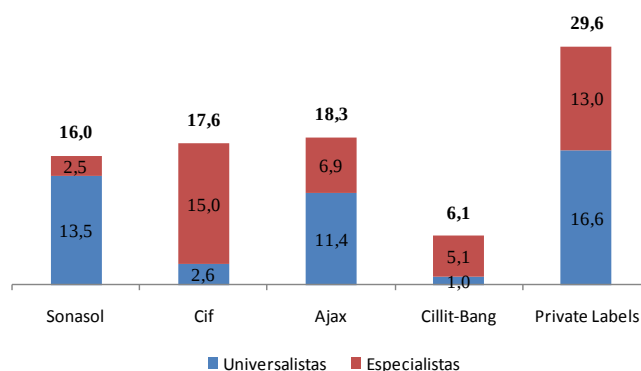
No segmento de Especialistas, a marca Cif da Unilever apresenta-se como um líder isolado e consolidado com uma Quota de Mercado de 15% em 2007 (Anexo 15). A segunda marca - Ajax da Colgate – detém à mesma altura 6,9%, o que enfatiza uma diferença de 8,1pp face à marca líder. A posição de Sonasol no segmento Especialista, que não é prioritário para a empresa, tem vindo a decrescer ao longo dos anos. Note-se que a marca passa de 4,4% de Quota de Mercado em 2004 para 2,5% em 2007, o que se deve à entrada de Cillit-Bang em 2004, que conquistou 2,5% de Quota de Mercado logo no primeiro ano de lançamento e duplicou este valor em apenas 3 anos.

Podemos constatar que as *Private Labels* têm demonstrado uma evolução muito significativa em ambos os segmentos. No segmento dos Universalistas, a sua Quota de Mercado já ultrapassou o líder do segmento, Sonasol, o que deve em muito ao elevado

número de referências de *Private Labels*. No segmento dos Especialistas, as *Private Labels* têm vindo a conquistar espaço, mas não conseguiram ainda superar o líder Cif.

O peso das Private Labels é superior no segmento dos Universalistas o que faz com que haja uma maior exposição das Marcas de fabricantes neste segmento, havendo mais pressão para a diferenciação e Inovação.

Gráfico 9: Quotas de Mercado das sub gamas de cada Marcas no segmento Limpeza Caseira - 2007



Fonte: Nielsen Total Portugal + Lidl (2007)

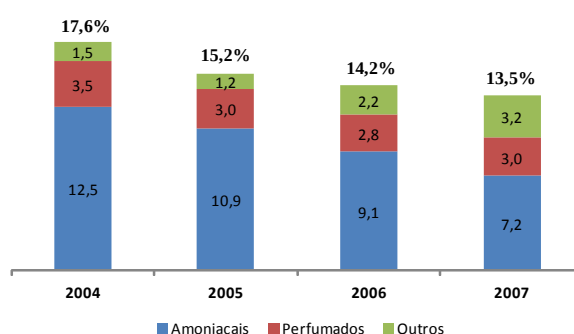
Esta crescente evolução das *Private Labels* provoca muita pressão nas marcas, tanto a nível de Inovação e diferenciação como a nível promocional. Para que as marcas consigam travar este crescimento têm de conseguir conquistar vantagens competitivas desenvolvendo e gerindo eficazmente a sua *Brand Equity*, de forma a conseguirem transmitir uma imagem de qualidade superior e confiança associada a poupança no longo prazo às consumidoras. As marcas têm de desenvolver conceitos vencedores e diferenciados bem como apostar na Inovação para conseguir combater a tendência de crescimento das *Private Labels*.

3.3 Segmento prioritário para a Henkel

O *core* da Henkel no mercado de Limpeza Caseira é o segmento dos Universalistas. Dentro deste segmento, o sub-segmento com maior importância são os Amoniacais (Gráfico 10). Ao analisarmos este sub-segmento podemos constatar que o

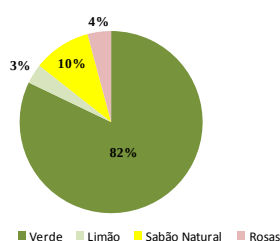
produto com maior destaque Sonasol Amoniacal Verde (Anexo 16). A marca Sonasol está muito dependente deste produto uma vez que representa 82% do total de produtos amoniacais da Henkel (Gráfico 11). Para além de ser o primeiro amoniacal da Henkel, tem um elevado índice de referência por parte das consumidoras, sendo conhecido como “O Verde”. Este produto é comprado no mínimo uma vez por ano por ¼ da população portuguesa e é considerado o produto com maior penetração dentro deste mercado.

Gráfico 10: Evolução Quotas Mercado dos produtos Universalistas da Marca Sonasol



Fonte: Nielsen Total Portugal + Lidl (2007)

Gráfico 11: Peso dos produtos na gama Amoniacal da marca Sonasol



Nielsen Total Portugal 2007

Existem inúmeros produtos para as consumidoras poder escolher e todos os anos surgem novos produtos que vêm dificultar ainda mais a escolha. A fidelização das consumidoras é cada vez mais difícil e ganhar a sua confiança não é uma tarefa fácil uma vez que estão mais informados e exigentes. Ingredientes como o Amoníaco e a Lixívia são tradicionalmente conhecidos e atraem as consumidoras pela confiança no resultado esperado, no entanto também são afastados pelas consumidoras mais novas que os consideram muito agressivos.

As principais razões de compra destes produtos são a Desinfecção e o Poder Desengordurante, sendo o Amoníaco uma perfeita solução uma vez que responde de uma forma completa às duas necessidades. A Lixívia, por outro lado, é um ingrediente de desinfecção mais específico. As consumidoras mais novas procuram soluções mais equilibradas, que para além de garantirem uma excelente limpeza, também tenham um perfume agradável e menos agressivo tanto para as pessoas como para as superfícies.

O *Know-How* da marca Sonasol permitiu-lhe seguir as tendências e responder da forma mais completa às necessidades das consumidoras através de uma sub-segmento variada de produtos. Não abandonando o seu produto *core*, o Sonasol Amoniacal Verde, a marca fez extensões da sub-segmento amoniacal: Amoniacal Limão (o ingrediente limão para além do seu agradável perfume tem propriedades desengordurantes); Amoniacal Sabão Natural (o seu perfume associado a sua capacidade de higiene, desinfecção e suavidade) e o Amoniacal Rosas (perfume suave de rosas).

3.4 Consumidoras

Analisando o consumidor de Sonasol verificamos que o seu perfil apresenta algumas diferenças em comparação com o perfil das consumidoras de Limpeza Caseira.

Tal como acontece nas consumidoras de Limpeza Caseira, também no caso de Sonasol a maior parte das consumidoras reside na Faixa Litoral (sendo esta percentagem inferior na marca Sonasol vs. As consumidoras de Limpeza Caseira), e em grandes centros urbanos como Lisboa e Porto (sendo esta percentagem ligeiramente superior no caso das consumidoras de Sonasol)

Podemos ainda verificar que são as donas de casa com mais de 50 anos que mais comprem produtos de Limpeza Caseira, sendo esta percentagem ainda maior no caso das consumidoras da marca Sonasol. Esta percentagem é explicada através das consumidoras de Sonasol Amoniacal, que é o *core* da marca e apresenta a maior percentagem do mercado de Limpeza Caseira com 56,9%.

O Target da Marca Sonasol são as novas e tradicionais consumidoras de Lava-Tudos.

3.5 *Investimentos em Comunicação e Promoção da Marca Sonasol*

A Comunicação da Marca Sonasol é muito coesa e linear ao longo dos anos e como é uma marca inserida numa categoria de produtos muito competitivos o seu plano de comunicação tem de ser muito forte para conseguir alcançar vantagem competitiva.

Ao longo da História de Comunicação do nosso país, podemos verificar que existem ícones que se tornaram verdadeiros clássicos e exemplo disso mesmo é o *claim* “O algodão não engana” e o “Mordomo” que são verdadeiras referências da marca.

Dentro do mercado de detergentes a marca Sonasol é a que apresenta os maiores índices de recordação 41% (Henkel 2007), sendo o “Mordomo e o Algodão” os ícones mais referidos pelos consumidores. O *claim* “O Algodão não engana”, apresenta uma liderança ainda mais reconhecida, sendo o *claim* mais recordado com 91.5% (Henkel 2007).

A estratégia de comunicação da marca passa por uma comunicação de 360graus (Anexo 17), a comunicação é feita *Above the Line* e *Below the Line* através de Televisão, Imprensa, *Mupis*, Distribuição de *Sampling* e vales de oferta entre outros. A marca aposta numa comunicação forte, consistente e relevante, cujo principal eixo de comunicação é a performance “Limpeza Profunda”.

Do ponto de vista promocional é uma marca muito activa e fá-lo através de várias ferramentas como “experimente grátis”, folhetos das Cadeias de Distribuição, reduções temporárias de preço, duplos packs, brindes.

Num contexto de forte pressão concorrencial, tanto por parte dos principais concorrentes como das *Private Labels*, todas estas ferramentas são fundamentais para o crescimento da marca e como tal uma parte significativa das vendas da marca são efectuadas em promoção.

Quadro 2: Vendas em Promoção das principais marcas no Mercado de Limpeza Caseira

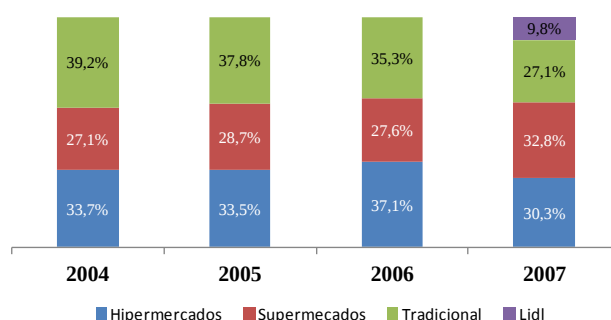
	2006	2007
Sonasol	37,5%	37,8%
Cif	38,8%	37,3%
Cillit-Bang	31,4%	33,3%
Ajax	33,9%	33,1%

Fonte: Nielsen PT+Lidl

3.6 Vendas por Canais de Distribuição da Marca Sonasol

Para o segmento de Limpeza Caseira da marca Sonasol o Canal de Distribuição mais importante sempre foi o Canal Tradicional. No entanto este tem vindo a perder importância para os supermercados e também para o Lidl. O produto mais vendido no canal tradicional é o Sonasol Amoniactal Verde cujos *target* são donas de casa que valorizam uma limpeza e desinfecção profunda. Em 2007 tal como acontece no Segmento de Limpeza Caseira o canal mais importante para a marca Sonasol passa a ser os Supermercados.

Gráfico 12: Peso dos canais distribuição Vendas em Valor da marca Sonasol



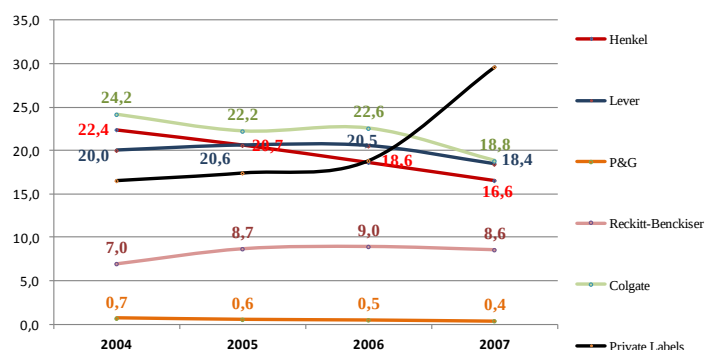
Fonte: Nielsen Total Portugal e Total Portugal + Lidl (2007)

Concorrência

4.1 Principais players no Mercado de Limpeza Caseira

O Mercado de Limpeza Caseira tem quatro grandes players em Portugal: Colgate, Unilever, Henkel e Reckitt Benckiser com Quotas de Mercado em 2007 de 18,8%, 18,4%, 16,6% e 8,6% respectivamente.

Gráfico 13: Evolução Quotas Mercado do Mercado de Limpeza Caseira



Fonte: Nielsen Total Portugal e Total Portugal + Lidl (2007)

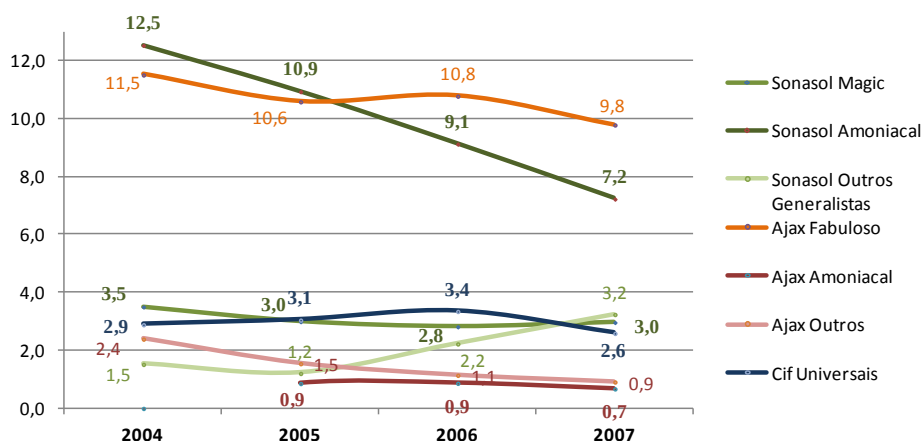
No mercado total, os principais concorrentes da marca Sonasol são:

- Ajax da Colgate com um posicionamento baseado na limpeza em profundidade com um agradável perfume;
- Cif da Unilever com um posicionamento de limpeza imbatível mas mais focalizado no segmento de cremes e lixívia;
- Cillit Bang da Reckitt, desde 2004, que se posiciona numa limpeza profunda.

Observando o Portfolio dos principais concorrentes (Anexo 18), podemos verificar que no sub-segmento Amoniacais do segmento Universalistas, apenas a marca Ajax concorre com Sonasol. Por outro lado, o segmento Especialistas é liderado por Cif, que conta com uma vasta gama de produtos capazes de satisfazer quase todas as necessidades das consumidoras.

No segmento Universalistas existem dois produtos na liderança: Ajax Fabuloso e Sonasol Amoniacal com Quotas de Mercado de 9,8% e 7,2% respectivamente. Sonasol Amoniacal sempre foi o líder do segmento, contudo em 2006 perde a liderança para Ajax ficando em 2007 a -2,6pp. Conforme podemos constatar no Gráfico 14, é notória a fragmentação do mercado com inúmeros produtos a lutarem para se destacarem. Neste cenário, Cif e Sonasol Magic encontram-se muito equilibrados mas sem grandes crescimentos. Contrariamente, Sonasol Outros Generalistas (PH Neutro e Bioalcool) apresentam grandes crescimentos sendo mesmo que em 2007 ultrapassam mesmo Cif e Sonasol Magic.

Gráfico 14: Evolução Quotas Mercado por produto - Segmento Universalista



Fonte: Nielsen Total Portugal e Total Portugal + Lidl (2007)

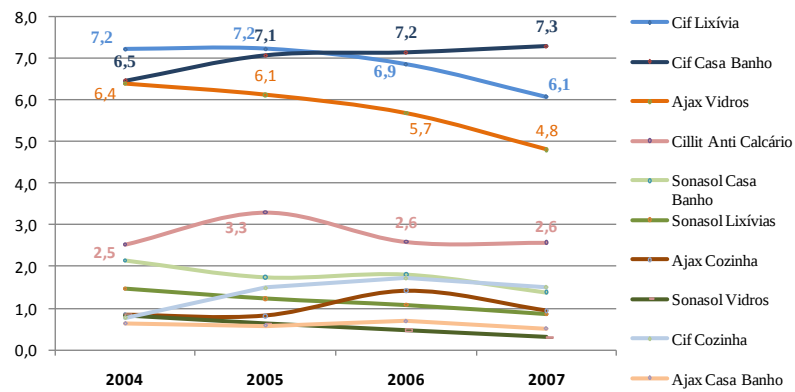
No segmento Especialistas a concorrência é ainda maior. Cif destaca-se na Liderança com dois produtos a ocupar o primeiro e o segundo lugar, Cif Lixívia e Cif Casa de Banho que, em conjunto, representam 13,4% do segmento (Gráfico 15). A marca Cif tem um know-how de quase 30 anos e um sub-segmento bastante diversificado, o que lhe permite comunicar a sua máxima eficácia na limpeza de áreas específicas da casa como a casa de banho, cozinha, ou vidros.

Ajax Vidros é o terceiro produto no segmento de especialistas, contudo encontra-se numa tendência decrescente. Em 2004 estava muito próximo da segunda marca Cif Casa Banho no entanto ao longo dos anos vem perdendo Quota de Mercado e em 2007 está com -1,6pp vs. 2004.

Em 2004 este segmento foi alvo de uma Inovação, Cillit-Bang da Reckitt Benckiser. Lançado no mercado português, Cillit Bang tem-se afirmando como uma marca de elevada performance na limpeza profunda. Os fortes investimentos em publicidade aliados a mensagem de comunicação agressiva obtiveram resultados logo no primeiro ano alcançando uma Quota de Mercado de 2,5%.

Apesar de o segmento Especialistas não ser o *core* da marca Sonasol, esta tem três produtos no Top 10: Sonasol Casa de Banho, Sonasol Lixívias e Sonasol Vidros. Estes produtos são impulsionados através da imagem da marca Sonasol e da sua actividade promocional.

Gráfico 15: Evolução Quotas Mercado Top10 produto - Segmento Especialistas



Fonte: Nielsen Total Portugal e Total Portugal + Lidl (2007)

Questões

Questão 1: A partir da Análise Situacional e através Avaliação da *Brand Equity* desenvolva uma análise SWOT para a marca Sonasol.

Questão 2: Com base numa Análise de Portfólio justifique em que segmento a Henkel deve apostar?

Questão 3: A partir da caracterização do target de Sonasol e do seu actual posicionamento desenvolva uma proposta para um novo produto que resulte de uma estratégia de Inovação e a respectiva política de preço.

Questão 4: Sabendo que grande parte das decisões de compra de produtos de Grande Consumo são tomadas no Ponto de Venda recomende a politica a seguir ao nível de Distribuição, Preço e Comunicação/Promoção.

Anexos

Anexo 1: Áreas de Negócio Henkel

Anexo 2: Evolução Vendas Valor Henkel

Anexo 3: Áreas de Negócio Henkel Portugal

Anexo 4 : Portfolio Henkel Detergentes em Portugal

Anexo 5: Perfil Sócio Demográfico das consumidoras de Limpeza Caseira

Anexo 6: Indicador de Confiança do Consumidor na Europa

Anexo 7: Taxa de desemprego % na Europa

Anexo 8: Peso por Canal de Distribuição evolução vendas em Valor do Segmento Universalistas Peso

Anexo 9: Peso Canal de Distribuição da evolução vendas em Valor (%) do Segmento Especialistas

Anexo 10: Análise de Preços na Distribuição Moderna

Anexo 11: Evolução da Marca Sonasol

Anexo 12: Portfolio Henkel Mercado Limpeza Caseira

Anexo 13: Evolução Mercado Limpeza Caseira em Portugal

Anexo 14: Evolução Quotas Mercado das marcas no Segmento de Universalistas

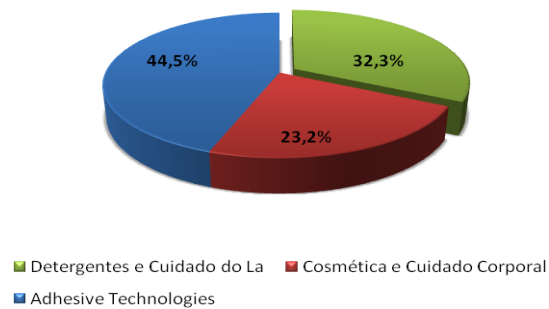
Anexo 15: Evolução Quotas Mercado das marcas no Segmento de Especialistas

Anexo 16: Evolução Quotas Mercado dos produtos Amoniacais de Sonasol

Anexo 17: Comunicação Sonasol

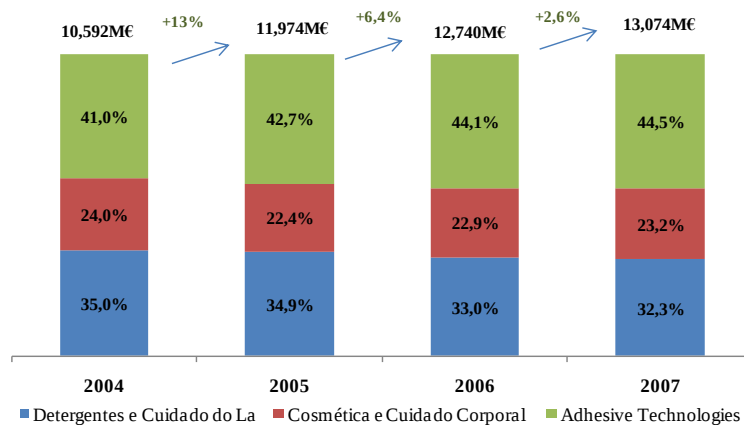
Anexo 18 Portfolio Concorrentes

Anexo 1: Áreas de Negócio Henkel



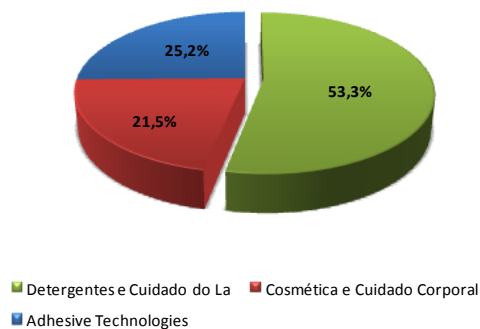
Fonte: Henkel Annual Report 2007 (Vendas em valor)

Anexo 2: Evolução Vendas Valor Henkel



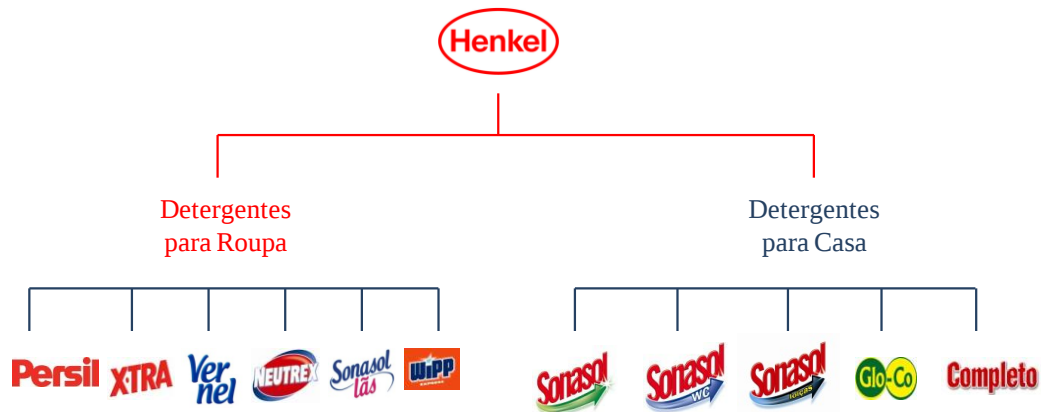
Fonte: Henkel Annual Report 2005/2007

Anexo 3: Áreas de Negócio Henkel Portugal



Fonte: Henkel – Dados 2007 (vendas em valor)

Anexo 4 : Portfolio Henkel Detergentes em Portugal

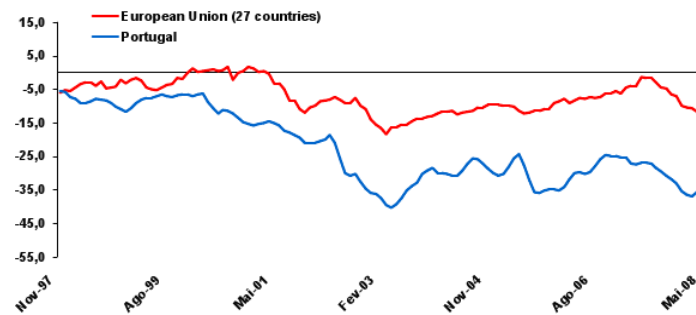


Anexo 5: Perfil Sócio Demográfico das consumidoras de Limpeza Caseira

	HSC	Sonasol	Sonasol APC Univ	Sonasol Amoniacal	Sonasol Amoniacal Others	Sonasol Magic	Ajax	Ajax Fabuloso	Cif	Cillit Bang	Macas Próprias
Regiões											
Grande Lisboa	22,8%	25,1%	23,1%	21,9%	20,0%	27,7%	19,9%	23,0%	22,6%	23,8%	22,2%
Grande Porto	13,6%	14,1%	14,9%	13,5%	21,8%	12,2%	14,1%	12,0%	13,2%	12,1%	13,8%
Faixa Litoral	41,5%	37,1%	37,6%	38,8%	38,5%	34,8%	45,6%	41,5%	42,8%	41,0%	41,0%
Interior Norte	10,7%	13,0%	13,5%	14,2%	10,0%	13,4%	9,5%	11,7%	9,7%	11,8%	10,9%
Interior Sul	11,4%	10,7%	10,9%	11,6%	9,7%	12,0%	11,0%	11,8%	11,7%	11,3%	12,1%
Idade Dona Casa											
Até 34 Anos	15,0%	14,7%	16,5%	16,7%	21,8%	12,0%	17,9%	18,7%	15,5%	12,8%	14,9%
DE 35 a 49 Anos	33,1%	31,9%	32,5%	26,4%	39,7%	38,2%	33,0%	31,6%	35,1%	36,6%	31,3%
50 Anos e Mais	51,9%	53,4%	51,0%	56,9%	38,4%	49,8%	49,2%	49,7%	49,4%	50,6%	53,8%
Classe Social											
Alta + M.Alta	21,0%	23,2%	24,7%	29,2%	18,5%	21,2%	21,6%	22,6%	23,0%	19,2%	19,3%
Média	32,2%	32,1%	29,8%	24,4%	39,4%	32,2%	33,6%	30,7%	31,4%	36,0%	31,6%
Média Baixa	36,1%	35,3%	36,0%	38,3%	27,5%	38,6%	37,0%	37,9%	33,4%	27,7%	39,9%
Baixa	10,7%	9,4%	9,5%	8,2%	14,6%	8,0%	7,8%	8,7%	12,1%	17,1%	9,2%
NºPessoas Lar											
1 e 2 Pessoas	43,8%	47,2%	44,9%	47,5%	37,1%	46,4%	44,1%	41,6%	42,8%	42,3%	41,5%
3 Pessoas	26,8%	23,9%	24,6%	23,6%	28,3%	23,6%	30,1%	36,0%	29,4%	21,0%	26,9%
4 e Mais Pessoas	29,4%	28,9%	30,4%	28,9%	34,6%	30,0%	25,8%	22,4%	27,8%	36,7%	31,6%
Presença Criança											
Sem Criança	72,0%	75,1%	72,6%	75,0%	61,2%	77,1%	72,5%	72,5%	69,6%	68,0%	72,1%
Até 5 Anos	13,4%	13,1%	15,2%	14,6%	21,2%	11,6%	14,0%	14,0%	12,7%	17,8%	13,2%
De 6 a 15 Anos	14,7%	11,8%	12,2%	10,4%	17,6%	11,3%	13,5%	13,5%	17,7%	14,2%	14,8%

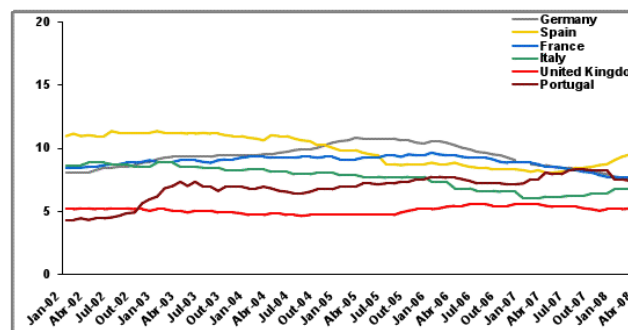
Fonte: Kantar 2007

Anexo 6: Indicador de Confiança do Consumidor na Europa



TNS 2007

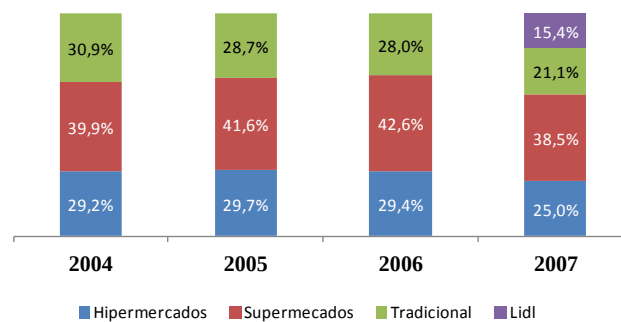
Anexo 7: Taxa de desemprego % na Europa



TNS 2007

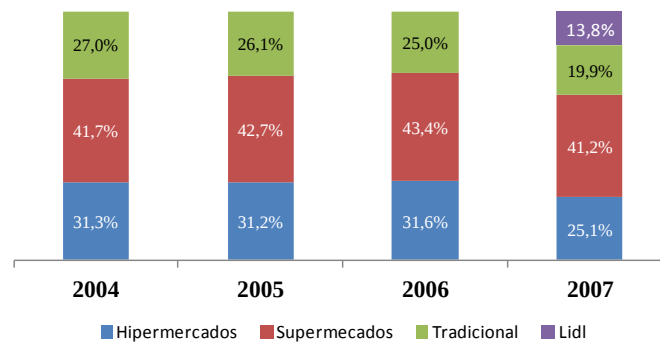
Anexo 8: Peso por Canal de Distribuição da evolução vendas em Valor do Segmento

Universalistas Peso



Fonte: Nielsen Total Portugal e Total Portugal + Lidl (2007)

Anexo 9: Peso Canal de Distribuição da evolução vendas em Valor (%) do Segmento Especialistas



Fonte: Nielsen Total Portugal e Total Portugal + Lidl (2007)

Anexo 10: Análise de Preços na Distribuição Moderna

	Sonazol	Ajax	Cif	Cillit-Bang	Private Labels
Universalistas					Média
Amoniacais	2,19 €	1,79 €			0,60 €
formato	1500ml	1500ml			1500ml
Perfumados	2,49 €	2,49 €	2,59 €		1,09 €
formato	1500ml	1500ml	1500ml		1500ml
Generalistas	2,69 €	2,69 €	2,69 €	4,19 €	1,18 €
formato	1400ml	1500ml	1500ml	1500ml	1500ml
Especialistas					
Lixívia	2,99 €		3,14 €		1,18 €
formato	1500ml		1500ml		1500ml
Casa Banho	2,99 €	2,29 €	1,69 €	4,19 €	1,15 €
formato	1400ml	1500ml	750ml	600ml	1500ml
Cozinha	2,99 €	2,29 €	3,29 €	4,19 €	0,86 €
formato	1400ml	500ml	750ml	750ml	750ml
Vidros	2,99 €	2,29 €			0,64 €
formato	500ml	500ml			500ml
Anti-Cálcario		2,49 €		4,19 €	2,29 €
formato		600ml		750ml	750ml

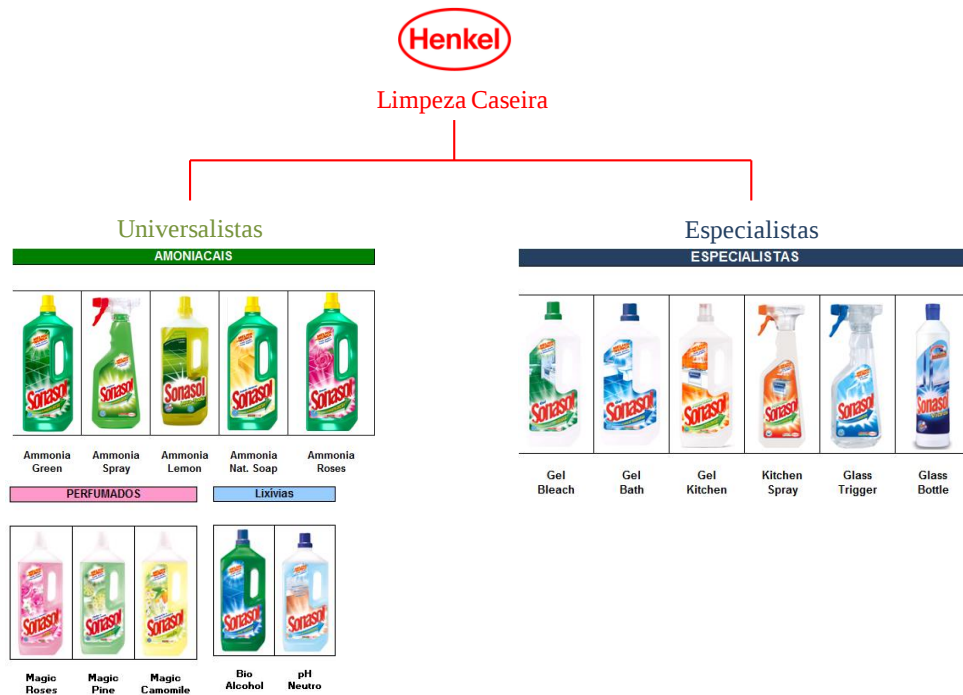
Fonte: Henkel - Shopping

Anexo 11: Evolução da Marca Sonasol

1951		Sonasol é lançado pela Sociedade Nacional de Sabões. Trata-se de um mono produto, o Sonasol Lava-Tudo, apresentado em garrafa de vidro.
1971		Sonasol evolui para dois produtos, acrescentando o detergente loiça ao lava-tudo, passando ambos a ser produzidos em garrafa de plástico.
1982		A Sociedade Nacional de Sabões apresenta Sonasol lava-tudo em garrafa de PVC redonda.
1991	A Henkel adquire a Sociedade Nacional de Sabões e inicia um processo de inovação do mercado e da marca Sonasol, com o relançamento de Sonasol Lava Tudo, agora sob a marca Magic e com nova campanha de comunicação: O Mordomo	
1994		Sonasol cria o segmento dos especialistas, com o lançamento do Sonasol Casa de Banho e Sonasol Gel com lixívia.
1995		Relançamento do conhecido Sonasol Amoniacal.
1996		O lançamento de Sonasol Frescura Verde cria o segmento dos novos universalistas.
1997		Alargamento da gama dos universalistas com o lançamento de Sonasol Universal.
1999		É lançado o detergente sanitário Sonasol WC Gel; Frescura Kiwi é outra novidade
2000		Relançamento de Magic sob a marca Sonasol e lançamento do PH Neutro, Bio Álcool, Anti-bactérias e de Sonasol Duche Fresh Spray e o Wc Tabs.
2001		Novo Sonasol magic: Flor de Lima Limão e dois novos especialistas - Spray Casa de Banho e Espuma Activa. A Henkel entra no mercado de limpa vidros, com Sonasol Vidros e Sonasol Vidros e Superfícies.

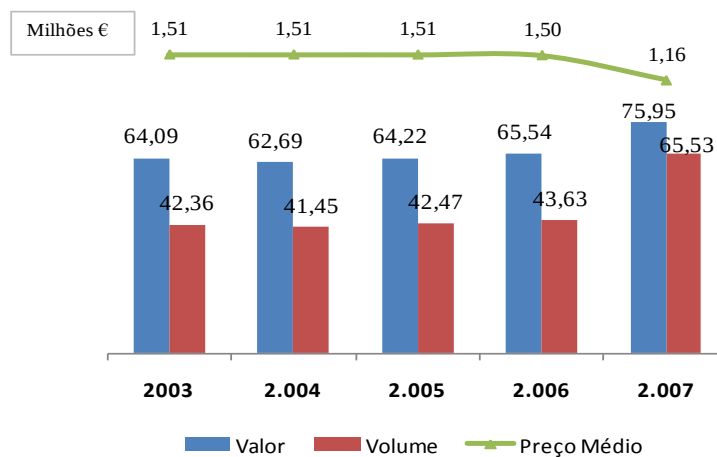
Fonte: Henkel Detergentes

Anexo 12: Portfolio Henkel Mercado Limpeza Caseira



Fonte: Henkel Detergentes

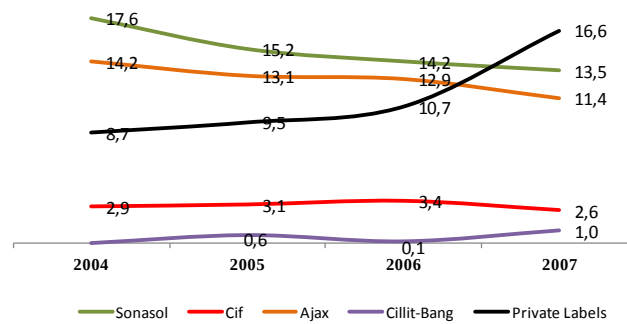
Anexo 13: Evolução Mercado Limpeza Caseira em Portugal



	2003	2.004	2.005	2.006	2.007
Valor	64,09	62,69	64,22	65,54	75,95
Δ %		-2,2%	2,4%	2,1%	15,9%
Volume	42,36	41,45	42,47	43,63	65,53
Δ %		-2,2%	2,5%	2,7%	50,2%

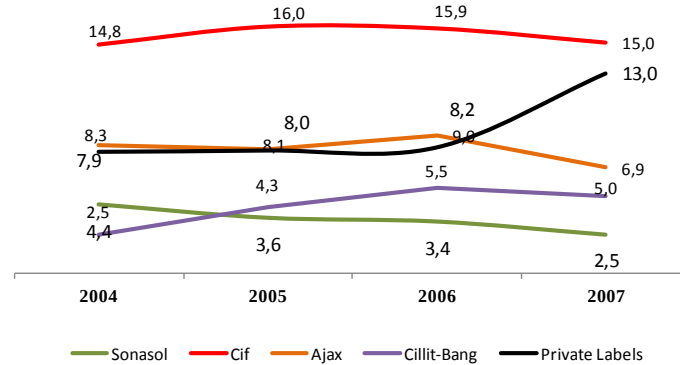
Fonte: Nielsen Total Portugal e Total Portugal + Lidl (2007-2008)

Anexo 14: Evolução Quotas Mercado das marcas no Segmento de Universalistas



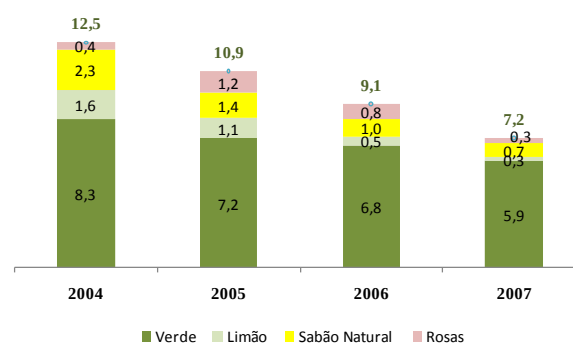
Fonte: Nielsen Total Portugal e Total Portugal + Lidl (2007)

Anexo 15: Evolução Quotas Mercado das marcas no Segmento de Especialistas



Fonte: Nielsen Total Portugal e Total Portugal + Lidl (2007)

Anexo 16: Evolução Quotas Mercado dos produtos Amoniacais de Sonasol



Fonte: Nielsen Total Portugal e Total Portugal + Lidl (2007)

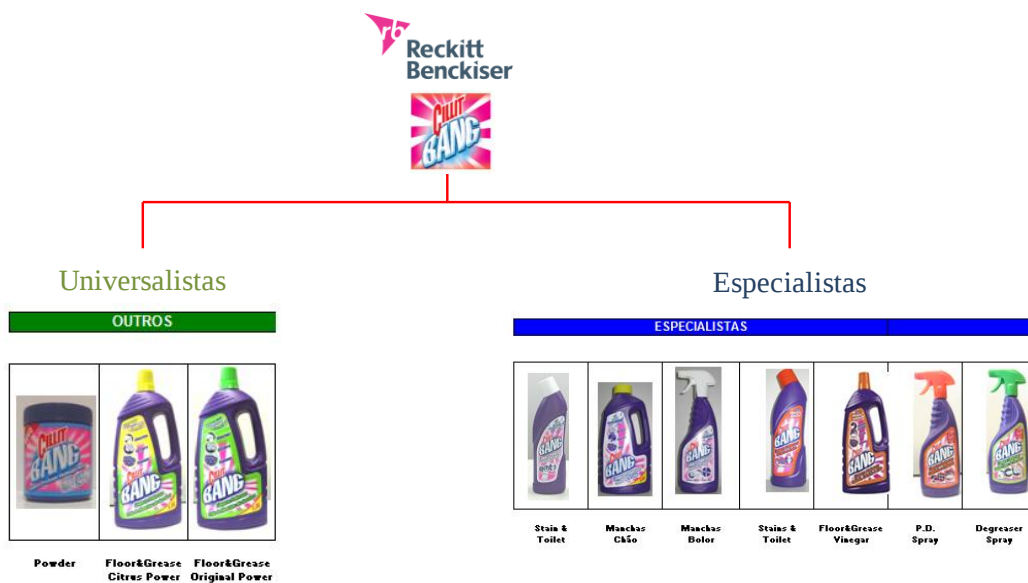
Anexo 17: Comunicação Sonasol



Anúncios Tv com Ícones da marca (Mordomo e Algodão)

Anexo 18 Portfolio Concorrentes





Nota Pedagógica

5.1 Público-alvo

Este caso pedagógico é destinado a:

Alunos de Licenciatura, Pós-Graduação e Mestrado em Marketing;

Profissionais da área do Marketing, assim como a quadros superiores de empresas de FMCG – *Fast Moving Consumer Goods*.

5.2 Objectivos Pedagógicos

No âmbito do Marketing este caso pedagógico deverá ter os seguintes objectivos específicos:

- ✓ Analisar e identificar oportunidades de mercado, através da análise do mercado e da empresa;
- ✓ Identificar os principais desafios e oportunidades do desenvolvimento e implementação de uma nova marca/produto;
- ✓ Devem conseguir identificar as diferentes áreas/departamentos da empresa inerentes ao desenvolvimento e implementação de novos produtos assim como a sua inter-ligação;
- ✓ Conseguir desenvolver uma análise crítica no que concerne à dificuldade que as empresas enfrentam aquando do desenvolvimento e implementação de uma marca/produto;
- ✓ Desenvolver uma estratégia de diferenciação num mercado concorrencial como o dos Detergentes;
- ✓ Capacidade analítica/percepção dos dados fornecidos no caso para:
 - Avaliação qualitativa e quantitativa do caso;
 - Segmentação/ Target e Posicionamento;

- Elaboração da estratégia de Marketing-Mix;
- Quantificar objectivos futuros do projecto (nova marca/produto) em termos de Quotas de Mercado, vendas, notoriedade...

5.3 **Revisão da Literatura**

“As Marcas são Activos Intangíveis, activos que produzem valor acrescentado ao negócio. Este é o princípio da Gestão estratégica da marca: como criar valor com uma gestão apropriada da marca”

Jean-Noël Kapferer, The New Strategic Brand Management

O Mercado dos Detergentes é um Mercado altamente Concorrencial, tanto a nível nacional como Internacional. É um mercado muito dependente de Inovação e promoção.

O contexto económico em que nos encontramos despoletou o aparecimento das Marcas de Distribuição que com uma oferta de baixo valor vieram baixar o valor do mercado e fazer com que cada vez mais as Marcas necessitem de Inovar e de se diferenciar para se poderem afirmar no mercado.

As marcas existem desde sempre, inicialmente eram utilizadas para autenticar a origem dos produtos (Kotler, 2008), assumindo posteriormente uma perspectiva jurídica” *Sinal ou conjunto de sinais nominativos, figurativos ou emblemáticos que aplicados, por qualquer forma, num produto ou no seu invólucro o façam distinguir de outros idênticos ou semelhantes”* (Louro M. (2000) citando Chantérac, 1998, p.46)

Actualmente o conceito holístico de Marca é definido pela Associação Americana de Marketing como: *“nome, termo, signo, símbolo ou design ou a combinação destes elementos que identificam um produto, serviço, uma empresa ou um grupo”* (Kotler, 2000 p. 426).

O modo de vida dos consumidores tornou-se mais complexo, apressado e stressado e nesse sentido as marcas devem ter a capacidade de simplificar a tomada de decisão e diminuir o risco dos consumidores, é (Olins 2003) considera que é interessante compreender o crescente Boom, proximidade, empatia, devoção que as pessoas criam com as marcas, o que torna este facto num fenómeno social e cultural que se reveste de uma força e poder extraordinários. O propósito das marcas é fazer com que os consumidores tenham a capacidade de discernir que nem todas as Marcas pertencentes a uma categoria são iguais e servem o mesmo propósito. Em mercados tão competitivos como o dos Detergentes onde há inúmeras opções de escolha por parte dos consumidores as marcas tem de ter a capacidade de se estarem sempre a reinventar, inovando nos seus produtos e trazendo assim valor acrescentado para o mercado.

As Marcas são um activo muito importante para as empresas e o seu valor é constituído por um conjunto de activos: lealdade, notoriedade, qualidade percebida e associações Aaker (2000), neste sentido todos dentro da organização devem sentir-se responsáveis por ela “*devem conhecê-la em profundidade, absorver suas facetas, sua riqueza, sua dinâmica e vivê-la intimamente*” (Kapferer, 2003,p.3).

A correcta gestão do valor da marca tem de contemplar estratégias de investimento que criem e mantenham esses activos, porque mais que um activo estratégico a marca é a fonte principal de vantagem competitiva de uma empresa, uma vez que lhe confere singularidade no mercado e contribui para diferenciá-la competitivamente de outras empresas (Martins, 2005).

A eficaz gestão das marcas deve começar sempre com uma análise profunda dos seus consumidores, necessidades não satisfeitas, motivações, segmentação; análise da concorrência e a sua própria análise, ambas devem ter por base uma análise histórica, a sua imagem actual, as fraquezas e forças.

Marcas com um elevado nível de reconhecimento permitem maximizar a sua notoriedade e diferenciação dos seus produtos face aos seus concorrentes, principalmente em mercados quase *commodities*³, como é o caso do Mercado de Detergentes.

³ Competição ocorre maioritariamente através do preço

As Marcas precisam de ser protegidas e bem geridas pelos seus gestores, para que a confiança dos consumidores se mantenha, elas precisam estar constantemente a Invocar, diferenciar, manter a sua qualidade ou melhorá-la tal como refere Crainer (1995) “*The brand may appear almighty but it still needs to be protected*”.

Laloum (2005) defende que uma das principais ferramentas de sucesso na Gestão de uma marca é a sua capacidade de diferenciação, para entrarem no mercado as marcas tem de ser diferentes. A sua diferenciação é cada vez mais complicada de ser definida e a capacidade de copiar esta diferenciação é rápida. Esta velocidade faz com que a diferenciação tenha de ser seja contínua.

5.3.1.1 Plano de comercialização: Marketing - Mix

*Marketing Mix*⁴ é um conceito fundamental no Marketing moderno e academicamente, é referido como o conjunto de instrumentos controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no público-alvo, portanto, consiste em tudo o que a empresa pode fazer para influenciar a procura do seu produto (Kotler e Armstrong, 2004).

O *Marketing Mix* é também denominado como a teoria dos quatro P's (Produto, Preço, Distribuição e Promoção), descrição usada pela primeira vez por E. Jerome McCarthy no início dos anos 60 e de um modo geral significa que os gestores estão encarregues de decidir quais os produtos a lançar e as suas características assim como estabelecer o seu preço, decidir a melhor forma de distribuir o produto e escolher os melhores e mais eficazes métodos para a sua promoção.

⁴ Marketing-mix – conjunto de decisões tomadas ao nível de quatro variáveis de marketing: produto, preço, distribuição e comunicação (Brochand et al., 1999)

Produto:

“Um produto só é um produto quando se vende. De outra forma é apenas uma peça de museu.”

Ted Levitt

“Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo” (Kotler, 2000, p.416). Os Produtos são o conjunto de atributos, funções e benefícios que os clientes valorizam e compram. Primeiramente, eles podem consistir em atributos tangíveis (físicos) ou intangíveis, como aqueles associados aos serviços, ou uma combinação de tangíveis e intangíveis, Griffin (2001).

Num mercado com elevados níveis de concorrência as empresas devem tentar ao máximo diferenciarem-se dos seus concorrentes através dos seus produtos recorrendo a Inovação, superioridade qualitativa e especialização.

A diferenciação versus os concorrentes pode ser feita através de diferenças reais; Físicas, (características de performance, conformidade, duração, fiabilidade, forma, estilo e embalagem); Imagem, (Símbolos, ambientes, eventos, meios de comunicação); Preço ou através de diferenças psicológicas como prestígio (Mercedes), segurança (volvo) usabilidade (Apple).

Preço:

O Preço é a expressão monetária do bem ou serviço. O preço de um produto é aquilo que a empresa espera receber em troca de um bem, um serviço ou uma ideia (Nickels e Wood, 1999).

A realização do lucro e a rentabilidade da organização a longo prazo dependem em grande parte e uma correcta definição dos preços.

Das quatro variáveis do Marketing Mix o preço é provavelmente o mais comparado pelos consumidores no momento da compra uma vez que pode ser copiado e ultrapassado pela concorrência (Lindon, 2004) e a qualidade do produto só vai ser percebida após a compra.

A determinação da política correcta de preço envolve a definição do preço do produto e o seu modelo de preço (Chaffey, 2006) e deve ser feita com base em quatro factores: Objectivos (de venda, lucro e de concorrência); custos (fixos, variáveis, marginal); procura (unitária, elástica, não elástica) e concorrência.

Distribuição:

O canal de distribuição corresponde ao itinerário percorrido por um produto ou serviço, desde a sua produção ao seu consumo. Tradicionalmente, o objectivo da distribuição é maximizar o alcance dos produtos pelos consumidores, disponibilizando-os da forma mais alargada possível, minimizando o custo de armazenagem e o seu transporte (Chaffey, 2006).

Este itinerário é constituído por um conjunto de empresas denominadas por intermediários, sendo um canal de distribuição formado por diversas categorias que medeiam o percurso entre o produtor e o consumidor final (Lindon *et al.*, 2004).

Dependendo do tipo de produto a ser distribuído existem três estratégias de distribuição possíveis: Intensiva (presença no maior número possível de pontos de venda; detergentes, chocolates, pastilhas); Exclusiva (a distribuição é limitada a alguns retalhistas e normalmente está associada a bens de elevado valor); Selectiva (o produto apenas se encontra disponível em alguns pontos de vendas, é comum em produtos como computadores, aparelhos televisivos). (Lindon *et al.*, 2004).

Comunicação:

Diz respeito aos sinais que uma empresa emite em direcção ao seu mercado alvo. Não basta produzir e distribuir um produto. É também necessário informar o público-alvo da sua existência e das suas características.

A promoção do consumo do produto ou serviço pode ser efectuada através de vários Instrumentos de comunicação: Publicidade (*Above and Below the Line*), Promoção de Vendas, Relações Públicas, Força de Vendas e Marketing Directo.

A estratégia de comunicação tem como objectivos:

- Conquistar novos clientes;
- Manter os clientes actuais fidelizados;
- Estimular o consumo dos produtos;
- Canalizar a procura para produtos mais rentáveis.

Estes objectivos podem ser alcançados através das seguintes estratégias de comunicação:

- Estratégia *Pull*: A comunicação é efectuada directamente para os consumidores finais;
- Estratégia *Push*: A comunicação é efectuada através de intermediários até chegar ao consumidor final.

O *Marketing Mix* é a combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objectivos da organização (Churchill & Peter, 2000). As quatro variáveis dos *Marketing Mix* estão inter-relacionadas e as decisões estratégicas numa área acabam por influenciar todas as outras. As empresas tem de conseguir seleccionar uma combinação de factores que tenham como objectivo satisfazer as necessidades do seu público-alvo e ao mesmo tempo conseguir atingir os objectivos de Marketing da Organização.

5.3.1.2 Brand Equity

O conceito de *Brand Equity* veio contribuir para o aumento da importância das marcas na estratégia de Marketing das empresas.

Existem várias definições para o conceito de *Brand Equity*, uns defendem o valor da marca numa perspectiva mais financeira (Chernatony&Mcdonald) enquanto Aaker e Keller defendem que o valor da marca deve ser baseado numa de óptica de valor diferencial que a marca oferece aos seus consumidores. No contexto actual as empresas tem de se conseguir diferenciar dos seus concorrentes para que deste modo possam ser

consideradas financeiramente rentáveis e ao mesmo tempo alcançarem vantagem competitiva face à sua concorrência (Duygun, 2010).

Segundo Keller (1998) a definição de *Brand Equity* corresponde à força que a marca tem, em termos de diferenciais que ela agrega, no processo de escolha de um produto por parte do cliente.

O Marketing Science Institute (Keller 2008) define *Brand Equity* como o conjunto de associações e comportamentos dos consumidores, dos canais de distribuição e da empresa proprietária da marca que conduzem a maiores volumes de vendas e margens, e que permitem uma vantagem diferenciada e sustentada face à concorrência.

Para Martins e Blecher (1997) *Brand Equity* são todos os recursos (inclusive de inteligência) necessários para que as marcas sejam posicionadas, comunicadas e vendidas com lucros financeiros e emocionais. Nas empresas com níveis excelentes de *Brand Equity*, os interesses organizacionais são compatíveis com as expectativas dos consumidores.

Na perspectiva de Aaker (1991) a *Brand Equity* é um conjunto de activos e passivos ligados a uma marca, seu nome e símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa ou para seus consumidores. A marca para o autor é mais que um activo estratégico, é a fonte de vantagem competitiva de uma empresa.

Aaker (1997) defende que a *Brand Equity* permite a criação de valor tanto para o consumidor como para a empresa e é formada através de cinco componentes que denomina de “*Brand Equity Drivers*”:

Reconhecimento: A Notoriedade representa a força da marca na mente dos consumidores. Para que uma marca seja bem sucedida a mesma tem de assumir uma posição dominante sobre todos os seus concorrentes. Existem vários tipos de reconhecimento que podem ir desde a recordação espontânea que é mais determinante em decisões de compra de fraca implicação, o consumidor baseia-se numa memória mais imediata para decidir (Freitas, 2008) ou o chamado *Top of mind*, que consiste em ser a primeira marca lembrada pelo consumidor quando exposto a determinada categoria de produto (Aaker 1996).

Segundo Keller (2010) a notoriedade da marca tem um papel importante na tomada de decisão por três razões:

- É relevante que o consumidor pense na marca quando pensa na categoria de um produto, neste sentido quando tem de tomar uma decisão a marca deverá encontrar-se no conjunto de marcas que recebem consideração no acto de compra (O *consideration set*), trazendo assim vantagens ao nível das escolhas;
- As marcas que são incluídas no *consideration set* são afectadas pela sua notoriedade, os consumidores têm tendência para consumir marcas que lhe são minimamente familiares, trazendo vantagens ao nível da consideração;
- O processo de decisão é também afectado pela notoriedade ao influenciar a força das associações à marca, na imagem da marca, trazendo vantagens ao nível da aprendizagem.

Qualidade Percebida: A Qualidade Percebida pelos consumidores é outra componente do *Brand Equity* muito importante, uma vez que a mesma pode influenciar directamente a escolha dos consumidores no acto de compra. Para os consumidores a qualidade dos produtos está relacionada com um sentimento amplo e intangível a respeito da marca e não directamente relacionado com as especificações técnicas ou características do produto.

Segundo Kotler (1998) a qualidade percebida está relacionada com o nível de satisfação do consumidor, logo a sua satisfação é função do desempenho percebido e das suas expectativas. Slack *et al* (1997) definem três possibilidades nas relações entre percepções e expectativas dos consumidores:

- Expectativas < Percepções a qualidade percebida é boa;
- Expectativa = Percepções a qualidade percebida é aceitável;
- Expectativa > Percepções a qualidade percebida é pobre.

Fidelização à Marca: A Fidelização dos consumidores com a marca está relacionada com o seu nível de satisfação. Se os consumidores estão satisfeitos com a

marca ganham confiança na mesma e começam a estabelecer uma relação de fidelidade ou afinidade, ficando deste modo menos sensíveis ao factor preço.

A Fidelização surge enquanto medida de sensibilização do consumidor à marca (Aaker, 1991). Baloglu (2002) afirma ainda que os consumidores só são verdadeiramente leais para com as marcas quando estão verdadeiramente envolvidos afectivamente com a mesma.

Consumidores satisfeitos e fiéis acabam por ser também embaixadores das marcas através das suas escolhas, formas de se expressarem (consumidoras satisfeitos gostam de falar sobre as suas marcas) e por vezes a sua personalidade pode ser influenciada pela marca (Aaker, 1991).

O aumento do valor da marca pode ser conseguido através de um aumento do número de consumidoras fidelizados, potenciando assim os lucros futuros da empresa (Serra e Gonzalez 1998), contudo para que tal seja possível é necessário um conhecimento profundo e o mais completo possível do consumidor (Dunlap, 2005).

Associações à Marca: Segundo Lencastre (1999) as associações à marca definem a forma como o consumidor percepciona e guarda na memória a marca, representando consequentemente o significado da marca para o consumidor.

Na perspectiva de Keller (1998) as associações à marca podem ser organizadas em três tipos: Atributos, Benefícios e Atitudes.

Atributos: são as características descritivas que caracterizam os produtos ou serviços, corresponde ao que o consumidor valoriza de um produto no acto de compra. Os atributos podem estar relacionados com o desempenho do produto e neste sentido são valorizadas as exigências técnicas e a sua composição física ou por outro lado os atributos podem não estar relacionados com o desempenho do produto e aqui são valorizados aspectos externos ao produto como o preço, a embalagem, a aparência e o uso imaginário (em que tipo de situações e quando é q o produto pode ser utilizado).

Benefícios: correspondem ao valor que o consumidor valoriza no que concerne aos atributos do produto, e podem ser classificados em três categorias de acordo com a motivação com que estão relacionados: 1) benefícios funcionais: características intrínsecas do produto e satisfazem necessidades mais básicas, 2) experimentais:

correspondem à experiência de utilização que o consumidor tem com o produto e satisfazem necessidades de prazer sensorial, variedade e simulação cognitiva, 3) simbólicos: características extrínsecas do produto, e satisfazem necessidades de aceitação social, auto-estima ou expressão social, os consumidores valorizam o prestígio, a exclusividade, o modo *fashion* (Keller, 1993).

Atitudes: Segundo Keller (1993) as atitudes são a avaliação que o consumidor faz da marca. Assumem especial importância uma vez que delas depende o comportamento do consumidor, nomeadamente na escolha da marca.

Podem assumir duas extremidades, o muito ou o nada favorável. Alterar as atitudes dos consumidores é uma tarefa muito difícil, apesar de serem associações mais abstractas a partir do momento em que as mesmas são formadas, são também as mais difíceis de ser modificadas Keller (1993), neste sentido as associações baseadas nas atitudes são fundamentais e exigem mais atenção por parte dos gestores de Marketing.

Activos relacionados à Marca: corresponde às patentes, marcas registadas e relacionamentos exclusivos com canais de distribuição.

A *Brand Equity* deve ser vista como um conceito multidimensional, uma vez que tem como objectivo criar valor para os consumidores, facilitando a sua tomada de decisão no acto de compra através da criação de associações favoráveis sobre a marca na mente dos consumidores o que leva a um aumento da confiança e satisfação, ao mesmo tempo que cria valor financeiro para a organização através de acções que a empresa pode tomar, tais como *premium price*.

Quanto maior for o nível de competência das empresas para explorar as vantagens e o diferencial oferecido pelo composto do *Brand Equity* mais facilidade tem em criar associações favoráveis de compra na mente dos consumidores.

5.3.1.3 Inovação

Num mercado altamente concorrencial como o dos Detergentes, onde existem cerca de 600 referências sobre as quais os consumidores podem escolher, em conjunto com os rápidos avanços tecnológicos e a permanente evolução das necessidades dos consumidores, fazem alimentar a hipótese de que o sucesso das organizações depende da sua capacidade de Inovar Cooper (1999). Kon (1994) considera que a maioria dos

consumidores perante tantas alternativas de compra apresentam uma incapacidade de comparar os preços relativos dos diferentes produtos concorrentes, no entanto, afirma que quando estas diferenças se encontram bem expressas nos produtos o consumidor fica menos sensível à concorrência entre preços. Foi esta capacidade limitada dos consumidores de comparar qualidades que motivou as empresas a diferenciar os seus produtos.

Kotler (1998, p.254), define diferenciação como “*o acto de desenhar um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes*”. O autor considera ainda que o número de oportunidades de diferenciação varia com o tipo de sector industrial, podendo ser baseado no próprio produto ou serviço, no sistema de distribuição pelo qual o produto é vendido ou através de variados métodos de Marketing baseados na imagem e comunicação do produto.

A Inovação aparece como um método para as empresas se diferenciarem dos seus concorrentes, tornando-se um factor determinante de crescimento das empresas (Yapa citando Morrison et al, 2006). De acordo com Utterback (1994) a inovação tornou-se num ingrediente de vida ou morte para as empresas.

Deste modo a Inovação pode ser definida como um processo que envolve a criação de um produto, serviço ou um processo que é novo para a empresa. Consiste na introdução no mercado, quer seja pela utilização ou comercialização de um produto, serviço ou processo Yapa (2008).

Dentro destas duas dimensões podemos dividir a Inovação em quatro tipos: Inovação de Produto, Inovação de Processo, Inovação Organizacional e Inovação de Marketing.

Inovação de Produto (bens ou serviços): “*Introdução no mercado de novos ou significativamente melhorados produtos ou serviços. Inclui alterações significativas nas suas especificações técnicas, componentes, materiais, software incorporado, interface com o utilizador ou outras características funcionais.*” (Manual de Oslo, OCDE, 2005: pág 57)

Quando falamos de Inovação de produto consideramos a utilização de um novo conceito ou tecnologia ou apenas a incorporação de um conceito ou tecnologia já

existente. Qualquer alteração das características funcionais já existentes de um produto é considerada Inovação, mudanças de materiais, alterações de componentes ou quaisquer características que melhorem o desempenho do produto.

O *design* do produto também é considerado na categoria de Inovação de Produto, com excepção dos casos em que as alterações de *design* não promovam alterações significativas nas funcionalidades do produto, nestes casos deve ser considerado Inovação de Marketing.

Como exemplos de Inovações de Produto temos casos como das tampas de fecho fácil da Tetra Brik da Tetra Pak, melhoram e aumentam a facilidade e comodidade da utilização das embalagens. As chamadas aberturas fáceis em embalagens metálicas como as conservas também se encontram neste *cluster*, facilitando a utilização destes produtos por parte dos consumidores. O WC Pato com uma embalagem inovador com e extremidade em forma de pescoço de pato, facilita a limpeza das zonas mais difíceis como nenhum outro produto.

Inovação de Processos: *“a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares”* (Manual de Oslo, OCDE, 2005: pág 58).

Este tipo de Inovações tem como objectivo a introdução de métodos novos que visam a diminuição dos custos de produção ou de distribuição com o objectivo de melhorar a qualidade produzindo ou distribuindo produtos novos ou significativamente melhorados.

Como exemplo deste tipo de Inovações temos o caso das Pringles. Este produto não sendo batatas fritas é assim que é visto pelos consumidores, no entanto o seu processo de produção é distinto das batatas fritas clássicos. Este produto apresenta ainda outro tipo de Inovações como o caso da embalagem, estas batatas são comercializadas numa embalagem revolucionário na categoria de batatas fritas e esta diferenciação é percebida pelo consumidor. Para a empresa estas embalagens permitem ainda optimização de espaço em armazém o que origina menos custos, representando um novo e melhorado processo de controlo de gestão de mercadorias.

Inovação Organizacional: “ *É a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou nas suas relações externas*” (Manual de Oslo, OCDE, 2005: pág 61).

Inovação de Marketing: “*é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou na sua embalagem, posicionamento do produto, promoção ou na fixação de preços*” (Manual de Oslo, OCDE, 2005: pág 59).

As Inovações de Marketing têm como objectivo o aumento de vendas através da satisfação das necessidades dos consumidores, apresentando para isso novos produtos ao mercado ou reposicionando produtos actuais. Estas Inovações pressupõem uma estratégia de marketing que não tenha sido utilizada pela empresa anteriormente.

Inovação de Marketing de Produto: Contempla alterações significativas de design do produto que não contemplam alterações das características funcionais ou do uso do produto. Alterações da embalagem, mudança significativa na forma e aparência dos produtos, introdução de novas fragrâncias e aromas com o objectivo de atingir novos consumidores.

Como exemplo deste tipo de Inovação temos o Skip Tablets, embora este produto tenha uma apresentação muito diferenciada do Skip Pó ou do Skip Concentrado, este produto não contempla características que o tornam diferente. Outro exemplo, são as pilhas Duracell em que o aumento do tempo de duração corresponde a uma melhoria do produto inicial já existente.

Inovação de Marketing de Preço: Introdução pela primeira vez de novas estratégias de fixação de preços. Exemplo de preços diferenciados em função da procura, opção de preço em função das especificações técnicas dos produtos escolhidas pelo consumidor, leilões, descontos.

Inovação de Marketing na Distribuição: Introdução de novos Canais de Vendas utilizados como método para venda dos produtos ou serviços e que não sejam considerados métodos de logística. Como exemplo a introdução da Venda On-Line, sistemas de *franchising*, novas lojas, novos métodos de apresentação dos produtos aos consumidores com exposições em salas.

Inovação de Marketing nas Promoções: Envolve a introdução de novos conceitos para fomentar a compra de novos produtos ou serviços da empresa. Utilização da TV pela primeira vez, *Mupies*, introdução de *claims* ou símbolos novos, mecânicas de cartões de fidelidades.

Ser diferente não significa necessariamente que a empresa é capaz de criar valor, para que tal aconteça é necessário que a Inovação se constitua como uma vantagem competitiva. É extremamente importante analisar as condições em que a Inovação se transforma numa vantagem competitiva. Cooper (1999) define oito factores críticos de sucesso na Inovação de Produto:

- Análise do mercado para a correcta definição do produto/serviço;
- Identificar as reais necessidades dos consumidores;
- Definir correctamente o produto
- Diferenciar os produtos o melhor possível de modo a satisfazer as necessidades dos consumidores de um modo mais eficaz que a concorrência;
- Planear cuidadosamente o lançamento do projecto;
- Ser criterioso na escolha dos projectos, com o objectivo de não haver alocação errónea do recursos;
- Criar equipas multidisciplinares com fortes líderes;
- Ter uma orientação Internacional, por modo a criar produtos globais.

5.3.1.4 Desafios na construção de Vantagem Competitiva

Ries e Trout (2002) defendem que um dos principais problemas da actualidade é o excesso de comunicação na sociedade o que acaba por ter reflexos na gestão das marcas. A capacidade que o ser humano tem para absorver toda a informação que lhe chega é limitada. Este cenário é o resultado da progressiva ineficácia das acções de comunicação que são alimentadas pelo crescente exagero de utilização da publicidade e promoção para expor um grande volume de informações.

A utilização em excesso destes meios advém do facto do nível da lealdade dos consumidores perante as marcas tem vindo a enfraquecer o que faz com que as empresas acabem por optar por descontos e promoções como o principal factor de diferenciação, privilegiando assim resultados de curto prazo que acabam por

enfraquecer a delicada relação custo/benefício. Keller (2010) afirma que o Marketing da era moderna é feito de escolhas, e essas mesmas escolhas dos consumidores são baseadas na força que a marca tem para se conseguir diferenciar, transmitindo os seus benefícios de forma coerente, inteligente e sinérgica. Podemos dizer que estamos perante uma guerra de marcas onde cada marca para se conseguir diferenciar e obter vantagem competitiva perante os seus concorrentes no longo prazo, tem de conseguir criar valor.

Rindova e Fombrun (1999) defendem que a vantagem competitiva de uma empresa emerge em consequência do resultado da interacção contínua da empresa com o consumidor, onde a complexidade de reacções vai determinar a unicidade do desempenho da empresa.

Aaker (1997) estabeleceu um conjunto de dez critérios inerentes à construção de vantagem competitiva pelas marcas. As marcas necessitam ter a capacidade de superar algumas barreiras impostas pelos concorrentes ou pela própria gestão interna da marca.

Problemas impostos pelos competidores:

- Lealdade em virtude do comportamento da marca;
- Qualidade Percebida;
- Popularidade da marca líder;
- Comportamento do mercado em virtude do *Market Share*.

Problemas criados pela gestão interna da marca:

- Lealdade para com um concorrente derivada do preço da nossa marca ser demasiado elevado;
- Incapacidade de oferta de valor percebido pelos consumidores;
- Incapacidade de criar uma relação com os consumidores através da personalidade da marca;
- Falta de vínculos organizacionais que fazem com que a *Brand Equity* não seja fácil criar associações favoráveis na mente dos consumidores;
- Fraca notoriedade da nossa marca;
- Fraca distribuição.

5.4 *Ferramentas de Análise*

Com o intuito de dar uma resposta adequada ao problema da marca Sonasol é fundamental que a empresa proceda a uma análise rigorosa da sua marca, nesse sentido deve ser efectuada uma análise qualitativa do posicionamento da marca no mercado de Limpeza Caseira, assim como devem ser recolhidos e interpretados dados quantitativos que permitam ao público-alvo deste caso a tomada de decisões com base nos seguintes dados:

- ✓ Tendências no mercado de Limpeza Caseira;
- ✓ Evolução do Volume de Vendas do Mercado de Limpeza Caseira por Segmentos;
- ✓ Evolução de Volume de Vendas dos segmentos de limpeza Caseira;
- ✓ Avaliação do Portfolio da marca e da sua concorrência;
- ✓ Evolução de Volume de Vendas da sub-segmento Amoniacal;
- ✓ Evolução de Vendas dos segmentos de Limpeza Caseira por Canal de Distribuição;
- ✓ Análise do perfil sócio-demográfico das consumidoras de Limpeza Caseira;
- ✓ Análise dos consumidoras no que concerne ao perfil, hábitos de consumo e processo de decisão de compra

O estudo qualitativo baseado na revisão da literatura, impõem-se também como uma ferramenta útil de análise ao caso, proporcionando o conhecimento das características mais relevantes para a construção de uma marca forte.

5.5 Plano de Animação

Quadro 3: Plano de Animação

Sessão	Objectivos	Meios de Utilização	Tempo
1ª Sessão	- Apresentação do caso aos alunos; - Suscitar o interesse dos alunos para a sua resolução; - Esclarecimento sobre o trabalho, quais os objectivos e prazos de resolução	- Entrega do caso aos alunos; - Resumo do caso pelo docente com recurso a Slides e vídeos sobre o caso em questão;	45min.
Fora da Sessão	- Criação de grupos de estudo entre 4 a 5 alunos; - Identificação dos dados relevantes na descrição do caso; - Discussão nos grupos das propostas de respostas ao caso	- Leitura e diagnóstico do caso; - Pesquisa de Informação complementar ao caso; - Resolução do caso pelos alunos	120min.
3ª Sessão	- Resolução do caso pelos grupos; - Debate sobre as soluções apresentadas; - Esclarecimento de dúvidas	- Apresentação da resolução do caso por grupos; - Debate entre os alunos com o objectivo de chegar à melhor proposta de solução para a marca Sonasol dentro das soluções apresentadas pelos alunos.	90min.

5.6 *Questões de Animação*

Questão 1: Identifique quais as principais razões que tiveram na origem da perda de Quota de Mercado da marca Sonasol.

Questão 2: Porque é tão importante a clara definição do posicionamento pela empresa.

Questão 3: Que questões colocaria no enunciado com o intuito de facilitar o conhecimento da marca Sonasol no mercado de Limpeza Caseira.

Questão 4: Qual o maior desafio na resolução do caso.

5.7 Resolução

Questão 1: A partir da Análise Situacional e através Avaliação da *Brand Equity* desenvolva uma análise SWOT para a marca Sonasol.

A proposta deste trabalho é desenvolver um dos possíveis caminhos para solucionar a problemática apresentada à marca Sonasol. À luz do rigor que se impõe em qualquer estratégia de marketing, devemos começar por analisar a informação disponível (através do contexto situacional, análise macro e microeconómica), passando posteriormente para a apresentação de proposta do produto (Segmentação, Target e Posicionamento), bem como todo o seu Marketing-Mix.

Através da leitura do caso é possível efectuar a seguinte análise do Mercado de Limpeza Caseira:

✓ Análise do Mercado

O mercado de Limpeza Caseira vale aproximadamente 76 milhões de Euros e é considerado um mercado concorrencial e sem crescimentos significativos ao longo dos últimos anos. Contudo, o crescimento detectado de 2006 para 2007 é justificado através da contabilização por parte da Nielsen do Lidl, que até à data não era considerado. É um mercado muito competitivo, onde as marcas de fabricantes têm posições bastante agressivas e com forte concorrência por parte das *Private Labels* que apresentam benefícios percebidos pelos consumidores como semelhantes.

No mercado de Limpeza Caseira não existe um líder destacado. Colgate, Unilever e Henkel ocupam o Top 3. No entanto as três empresas apresentam decréscimos de Quota de Mercado sendo um dos principais motivos apresentados o forte crescimento das *Private Labels*, que em 2007 já se destacam com uma Quota de Mercado de cerca de 30%.

Os principais *players* a actuarem neste mercado dividem as suas apostas e esforço nos dois segmentos do mercado que analisaremos de seguida: Universalistas e Especialistas. O portfolio da Colgate assemelha-se ao da Henkel, sendo o *core business*

de ambas as empresas os produtos Universalistas. Por seu lado, A Unilever e a Reckitt Benckiser focam-se nos produtos Especialistas.

✓ **Análise dos segmentos do mercado de Limpeza Caseira**

Este mercado é constituído por dois segmentos: Universalistas e Especialistas.

O segmento Universalistas representa 49,7% do Mercado e é dividido em três sub-segmentos: Perfumados que detêm cerca de 53% do segmento, seguido dos Amoniacais com 26% e Lava Tudo Generalistas com 20%. De destacar a liderança da marca Sonasol no sub-segmento de Amoniacais que detêm cerca de 60% de Quota da Mercado dentro deste sub-segmento.

No segmento Universalistas, a marca Sonasol (Sonasol Amoniacais; Sonasol Perfumados e Sonasol Generalistas), embora esteja a perder Quota de Mercado, continua a ser a marca Líder com 13,5% de Quota de Mercado em 2007, seguido de Ajax com 11,4%. Numa perspectiva do produto podemos observar que os dois produtos na liderança são o Sonasol Amonical da Henkel (líder no sub-segmento de Amoniacais com 60%) e Ajax Fabuloso da Colgate. A marca Sonasol foi líder durante anos continuamente até que, em 2006, perde a sua liderança para a marca Ajax. Note-se que as *Private Labels* deste segmento já detêm cerca de 17% de Quota de mercado ultrapassando deste modo o Líder Sonasol.

O segmento Especialistas representa 51,3% do mercado e regista uma tendência de crescimento, explicada pelas alterações no modo como a limpeza é encarada hoje em dia.

O segmento Especialistas é dividido em quatro sub-segmentos: Lixívias, Casa de Banho, Cozinha, Vidros e Anti-Calcário com os seguintes pesos dentro do segmento: 26%, 24%, 21%, 20% e 8% respectivamente.

No segmento Especialistas, a marca Cif da Unilever é o líder destacado com 15% de Quota de Mercado, conquistada através da liderança dos produtos Cif Casa de Banho e Cif Lixívia. Em seguida aparece Ajax da Colgate com 6,9% de Quota de Mercado e

Cillit Bang da Reckitt-Benckiser com 5% de Quota de Mercado. Sonasol encontra-se no fim da tabela com apenas 2,5%. Todos os *players*, com exceção da Reckitt Benckiser, apresentam crescimentos negativos. No entanto, neste segmento as *Private Labels* deste segmento têm ganho terreno contado já com 13% de Quota de Mercado, não ultrapassando neste caso o líder Cif.

Em suma, a marca Sonasol encontra-se presente em ambos os segmentos, Universalistas e Especialistas. No entanto, o seu *core* é o segmento Universalistas com uma aposta prioritária à data no sub-segmento de Amoniacais onde detém 60% de Quota de Mercado com o Produto Sonasol Amoniacal.

✓ **Brand Equity**

A marca Sonasol é uma marca de referência no mercado de Limpeza Caseira com uma elevada notoriedade e *brand awareness*: Conhecimento Espontâneo 76% vs. 56% de Ajax; 45% de Cif e 6% de Cillit-Bang.

As consumidoras associam Qualidade e Confiança à marca Sonasol. O Mordomo e o Algodão têm acompanhado a comunicação da marca desde a sua aquisição pela Henkel, e transmite às consumidoras valores como a eficácia (através da prova do algodão), e confiança, traduzida através da figura do Mordomo. A comunicação da marca é muito coesa ao longo dos anos e sempre focada em dois ícones da marca.

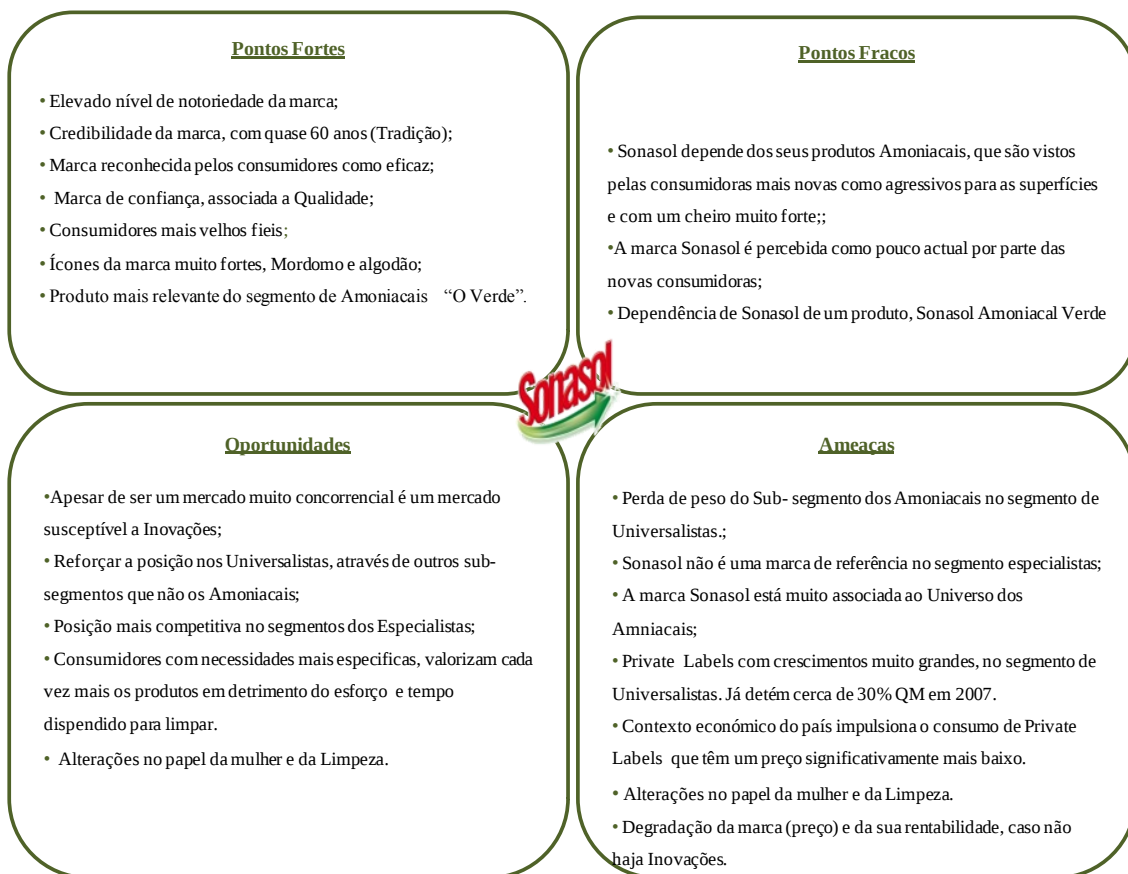
Sonasol partilha dos mesmos valores que a Henkel, Adaptação, Inovação, Qualidade, Responsabilidade, Compromisso, Triunfo, Mudança, Tradição e Comunicação e deste modo tem tentado acompanhar as necessidades das consumidoras com produtos com formulas melhoradas, novos perfumes e produtos para áreas específicas da casa. Contudo, a marca está muito associada a Amoniacal, a dependência deste sub-segmento é muito forte e na mente das consumidoras Sonasol é Amoniacal.

A marca encontra-se com dificuldades em comunicar com as consumidoras mais novas, uma vez que estas associam a marca a Amoniacal, que é por elas considerado como um produto agressivo. Aos olhos destas consumidoras a marca é vista como tradicional e pouco moderna.

Para que a marca consiga garantir níveis elevados de notoriedade e uma forte *Brand Equity*, torna-se vital para Sonasol ampliar a sua base de negócio que se concentra muito só num sub-segmento, os Amoniacais.

✓ **Análise SWOT**

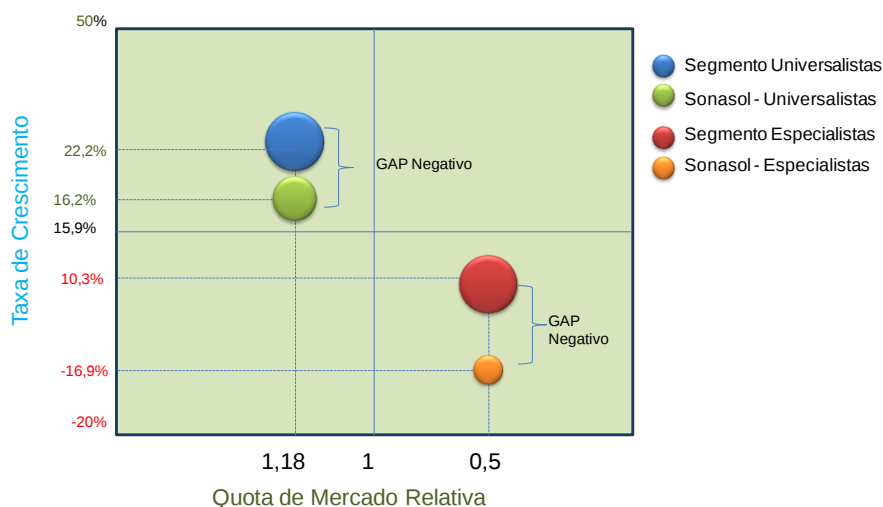
Com base na análise do caso, e depois de efectuada a análise situacional da marca Sonasol é possível desenvolver a seguinte análise SWOT.



Questão 2: Com base numa Análise de Portfólio justifique em que segmento a Henkel deve apostar?

Com base na informação fornecida no caso é possível elaborar uma análise de portfolio BCG da marca Sonasol inserida no mercado de Limpeza Caseira. Para a realização da BCG foram identificados os dois segmentos do mercado de Limpeza Caseira, os Universalistas e os Especialistas e os principais concorrentes em cada segmento. Nos Universalistas o líder é Sonasol com 13,5% de Quota Mercado seguido de Ajax com 11,4% de Quota Mercado, sendo o concorrente principal para Sonasol. Nos Especialistas a marca líder é Cif com 15% de Quota Mercado, mas aqui vamos

considerar o concorrente mais perigoso para a marca Sonasol com 2,5% de Quota Mercado o Cillit-Bang com 5% de Quota Mercado.



Através da análise de portfólio, BCG e comparando Sonasol com os segmentos de Limpeza Caseira é possível verificar que em ambos os casos o GAP da marca Sonasol é negativo, ou seja a situação não é muito favorável uma vez a marca tem um crescimento inferior ao crescimento do seu segmento.

Observando em maior profundidade o portfólio de Sonasol podemos constatar que a maior competitividade da marca advém do segmento de Universalistas. Quando observamos este segmento podemos verificar que a marca Sonasol se encontra no quadrante considerado *Star*. As marcas que são consideradas *Star* são aquelas que geram liquidez para poder potenciar e financiar outros produtos menos rentáveis, porém também são estas marcas que necessitam de um maior investimento financeiro para continuarem a crescer. Contudo, e apesar de desta gama de Sonasol estar no quadrante *Star*, têm um GAP negativo face ao segmento Universalistas. No caso do segmento de especialistas a gama Sonasol encontra-se no quadrante considerado *under dogs*, o segmento está a crescer mas abaixo do crescimento do mercado (10,3% vs. 15,9%) e a marca Sonasol apresenta um decréscimo (-16,9%). Existe uma clara desvantagem concorrencial, neste caso a empresa deve equacionar a possibilidade de desinvestir na gama, a marca pode não gerar fluxos suficientes para se manter mas sem uma mudança de estratégia e investimentos fortes não será uma marca forte.

A elaboração da BCG permite à empresa fazer uma análise do seu portfólio e identificar os possíveis caminhos que pode seguir, com o intuito de alocar

correctamente os seus investimentos. Da análise do caso é possível concluir que o segmento estratégico para a marca Sonasol é o Universalistas. No entanto a empresa tinha duas opções possíveis: Investir no segmento Universalistas, onde já é líder e têm know-how, ou por outro lado fazer um investimento muito forte num segmento que actualmente não é prioritário para a empresa e tentar ganhar Quota de Mercado. Embora não tenha possível relevante, este segmento apresentar potencial de crescimento e é susceptível a Inovações, como exemplo o caso de Cillit-Bang.

Depois de analisadas as duas opções a proposta para este caso é investir no segmento de Universalistas, onde parece existir uma clara oportunidade de mercado e os investimentos feitos neste segmento têm o objectivo de proteger o negócio. Por outro lado, o segmento de Especialistas é importante e deve equacionar-se no futuro fazer um investimento ponderado num sub-segmento específico no qual a marca Sonasol tenha potencial de ser líder ou constituir uma posição competitiva forte.

Questão 3: A partir da caracterização do target de Sonasol e do seu actual posicionamento desenvolva uma proposta para um novo produto que resulte de uma estratégia de Inovação e a respectiva política de preço.

✓ **Caracterização do Target**

O target de Sonasol vai ser constituído por dois tipos de consumidoras, as consumidoras actuais da marca e as consumidoras mais novas para as quais a marca tem tido dificuldades e falar

As consumidoras actuais de Sonasol são:

Donas de casa não Activas de classe social média, média alta e alta, com idade superior a 50 anos. São consumidoras que valorizam e perdem muito tempo com a limpeza da casa, são perfeccionistas e especialistas em Limpeza. Valorizam produtos com Amoníaco ou Lixívia uma vez que lhes transmite confiança na desinfecção.

O *target* deste novo produto, são as consumidoras mais novas que são:

Donas de casa Activas, que valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional de classe social média, média alta e alta, vivem maioritariamente Faixa

Litoral e grandes centros urbanos como Lisboa e Porto. São consumidoras com idades entre os 35 e os 50 anos, que não querem perder muito tempo com a limpeza da casa, procuram soluções práticas que lhe permitam uma limpeza e desinfecção profunda. São consumidoras que não valorizam ingredientes agressivos como é o caso do Amoníaco ou a Lixívia. Tendencialmente estas consumidoras não têm crianças e os seus lares são compostos por uma a duas pessoas. Valorizam a sua carreira e produtos que sejam cómodos e que tornem a tarefa de limpar mais simples, fácil e agradável.

Estas consumidoras preferem gastar mais num produto que têm a certeza dos resultados finais, valorizam e confiam na marca.

Podemos constatar que o actual papel da mulher na sociedade bem como as tarefas e importância conferida à limpeza da casa sofreram grandes alterações ao longo do tempo. Cada vez mais a mulher assume uma posição activa na sociedade em detrimento do seu papel exclusivo como dona de casa. As novas consumidoras continuam a valorizar a limpeza mas têm uma visão mais prática e simples da mesma, deixando muitas vezes a responsabilidade da limpeza nos produtos que compram. As consumidoras estão mais informadas, têm necessidades mais específicas e valorizam mais que nunca o pouco tempo que dispõem. Por isso, é com naturalidade que o tempo dispendido na limpeza seja menor, estando o foco direccionado para a procura e compra de produtos que sejam eficazes e nos quais tenham confiança. Apesar do contexto de incerteza em que o país se encontra as consumidoras estão susceptíveis a Inovações e valorizam a diferenciação.

✓ **Posicionamento**

O posicionamento actual da marca Sonasol é “Limpeza Profunda e Desinfecção”. Portanto, qualquer produto que venha a ser lançado pela marca deve ter como base o seu posicionamento actual de modo a ser mais fácil criar associações na mente das consumidoras.

A marca Sonasol é considerada pelas novas consumidoras como uma marca que não é moderna, é uma marca tradicional e considerada agressiva uma vez que tem como base ingredientes como a Lixívia e o Amoníaco.

Tendo como base a análise de tendências do mercado, análise dos consumidores e análise interna de portfolio é possível identificar oportunidades de mercado e desenvolver um produto com características diferenciadas e único que permita acrescentar valor ao mercado e aos consumidores e ao mesmo tempo melhorar o portfolio da marca, sempre tendo como base aquilo que as consumidoras valorizam na marca Sonasol.

✓ **Política de Produto**

A proposta de posicionamento para este novo produto é partir do posicionamento actual, mas suaviza-lo passando assim a ser “Máxima Limpeza e Desinfecção sem Lixívia e Amoníaco”. Neste sentido a marca continua a transmitir os mesmos valores pelo qual é reconhecida, mas adapta-se as novas necessidades das consumidoras mais novas.

A marca estava com alguma dificuldade em cativar as consumidoras mais novas uma vez que está muito associada ao Amoníaco e à Lixívia que são dois elementos que transmitem alguma agressividade tanto para as consumidoras como para as superfícies em que actuam. O *Know-how* da marca Sonasol no mercado de Limpeza Caseira permite à marca identificar essa oportunidade no mercado e desenvolver um produto que transmita os valores da marca e ao mesmo tempo tenha uma fórmula diferenciadora e única que não transmita agressividade e não tenha um cheiro forte como o caso do Amoníaco.

Este produto nasce assim como resposta a esta oportunidade de mercado, um produto com uma fórmula revolucionária que actua imediata e efervescenetemente sobre a sujidade mais difícil, em qualquer superfície deixando-as desinfectadas e sem manchas, oferecendo deste modo as consumidoras uma máxima limpeza e desinfecção.

É um produto que se distingue da concorrência, não é visto como agressivo e tem um conceito inovador que transmite modernidade e não contém os ingredientes não desejados pelas novas consumidoras, Lixívia e Amoníaco.

Este novo produto é destinado para Donas de Casa Activas e Modernas que valorizam a qualidade de vida mas ao mesmo tempo apreciam uma casa limpa e

desinfectada. Procuram produtos que lhes facilitem a vida e a tornem mais fácil e ao mesmo tempo não sejam agressivos para elas e para as superfícies da casa.

Como não contém Lixívia nem Amoníaco este produto pode ser utilizado em qualquer superfície, até nas mais delicadas como cerâmica, mármore, parquet, aço inoxidável, vitrocerâmica.

Com uma embalagem inovadora, diferenciada dos restantes Lava-Tudos do mercado, uma embalagem ergonómica e opaca, com um *handling* conveniente, quer para uso directo como para uso diluído do produto. Gera uma imagem de Qualidade Percebida Superior assim como uma imagem mais moderna da marca capaz de cativar as consumidoras mais novas de Limpeza Caseira. A opção da cor azul forte é justificada pela ausência desta cor no mercado e que em conjunto com o logo da marca Sonasol a Vermelho e uma tampa a amarelo, proporciona à marca uma diferenciação visual que permite conseguir uma mancha no linear capaz de captar a atenção das consumidoras.

O formato proposto é de 1250ml, uma vez que permite à marca ganhar rentabilidade através de um preço mais elevado e com uma menor capacidade que a actual gama de produtos (1500ml). É uma formato adequado e com bom *Size Appearance*, mantendo o equilíbrio entre a mobilidade ao usar o produto e a percepção de quantidade por comparação com os produtos concorrentes.

O novo produto surge como solução para uma oportunidade de mercado e vai dinamizar e aumentar o valor do mercado. O lançamento deste produto vai permitir à marca conquistar consumidoras mais jovens, e libertar-se da dependência do sub-segmento de Amoniacais.

Este novo produto terá o nome de Sonasol Oxigénio Activo.

✓ **Política de Preço**

Tendo em conta o target definido e tendo como base a ideia central do produto de “Máxima Limpeza e Desinfecção Profunda sem Lixívia ou Amoníaco” e toda a sua envolvente, qualidade superior percebida, produto inovador, design moderno e apelativo, a política da marca é posicionar o Sonasol Oxigénio Activo como um produto *Premium*, com um preço recomendado de 3,49€, que significa que o seu preço será o mais elevado (2,69€ o preço mais elevado) da marca Sonasol e o segundo mais elevado, uma vez que Cillit-Bang pratica um preço de 4,19€.

O posicionamento do preço do Sonasol Oxigénio Activo é feito com base no valor que o cliente retira do consumo deste produto e recorrendo a uma estratégia de desnatação.

Questão 4: Sabendo que grande parte das decisões de compra de produtos de Grande Consumo são tomadas no Ponto de Venda recomende a politica a seguir ao nível de Distribuição, Preço e Comunicação/Promoção.

Para a construção da *Brand Equity* a estratégia de Distribuição e Comunicação assumem especial importância, sendo o Ponto de Venda um meio muito importante para a dinamização das marcas.

A estratégia de distribuição permite reflectir no Ponto de Venda todos os valores que a marca pretende passar para o consumidor. Neste sentido a proposta de comercialização para o Sonasol Oxigénio Activo deverá incidir sobre a Distribuição Moderna e em alguns *Discounts* (Lidl não incluído) e nos *Cash & Carry* mais relevantes. A decisão de numa primeira fase a distribuição do produto incidir na Distribuição Moderna prende-se com o facto da marca não se querer desviar do posicionamento definido para o produto “Máxima Limpeza e Desinfecção sem Lixívia ou Amoníaco” a um preço *Premium*, para que deste se modo se possa construir associações ao produto na mente dos consumidoras. Tendencialmente nos *Discounts* e *Cash & Carry* os preços são inferiores aos da Distribuição Moderna, uma vez que o tipo de cliente é diferente e procura produtos baseados no preço. As marcas para estarem presentes nestes canais têm muitas vezes de recorrer a formatos especiais ou promoções especiais.

Este produto representa um conceito inovador e é distinto de todos os outros produtos existentes no mercado e deste modo apenas deve estar em locais específicos, harmonizados com o conceito e características do produto e seu público-alvo. No seguimento da definição da segmentação e posicionamento do produto o objectivo é estar focado no público-alvo, que é um consumidor específico, com comportamentos e valores próprios que o tornam diferentes de outros consumidoras e mesmo das consumidoras tradicionais da marca Sonasol.

Numa segunda fase, a distribuição deverá ser alargada e massificada a todos os canais de distribuição.

Pretende-se que o produto seja colocado no linear junto dos Lava-Tudos generalistas ao lado de Cillit-Bang e dos perfumados, ficando deste modo afastado dos Amoniacaís, tentando canibalizar o menos possível o Sonasol Amoniacal o *core* da marca Sonasol no segmento de Universalistas. Pretende-se criar uma mancha azul no linear ao lado da concorrência para captar a atenção das consumidoras para este nosso produto.

Para além da estratégia de distribuição também a estratégia de comunicação é muito importante no lançamento de um produto.

A comunicação do Sonasol Oxigénio Activo deverá assentar em 3 pilares principais: *Above the Line*, *Bellow the Line* e Visibilidade no Ponto de Venda.

Numa primeira fase a comunicação deve incidir em ATL e BTL com o objectivo de dar a conhecer o produto às consumidoras, aumentar a notoriedade da marca e provocar a experimentação.

Como acções de ATL pretende-se uma forte pressão em TV e *Muppies* nas principais cidades do país, onde se foca as principais características do produto, “Máxima Limpeza e Desinfecção sem Amoníaco ou Lixívia”. Os ícones da marca, o Mordomo e o Algodão estão muitos associados pelas novas consumidoras a Amoniacal e deste modo faz sentido que não sejam utilizados para a comunicação deste novo produto, uma vez que este produto é para um target que não valoriza o Amoniacal por considerar o produto agressivo para as superfícies e com um cheiro muito forte.

No segundo pilar *Bellow the Line* queremos fomentar a experimentação através da oferta de produto em revistas consideradas o *target* do produto, associação com outras marcas da Henkel como o caso da marca Persil, oferta de produto através da revista Persil, visibilidade ao produto através do sites dos principais clientes, Jumbo, Continente e El Corte Inglés, participação em folhetos das principais cadeias de distribuição.

Numa segunda fase, que é tão importante ou mais que a primeira, pretende-se que o produto esteja fortemente presente no Ponto de Venda, a estratégia passa pela criação

de uma mancha azul no linear passando para os consumidores uma imagem de estrela do linear, forte investimento em material de decoração de Ponto de Venda que permite ter uma visibilidade acrescida através de ilhas, topos e lineares, garrafa gigante de Sonasol Oxigénio Activo para fomentar a curiosidade e interesse dos consumidores e promotoras nas principais lojas para fazerem demonstração do produto e explicar o conceito aos consumidores de forma a fomentar a compra e experimentação.

5.8 Slides de Resolução



Relançamento de uma marca de Grande Consumo suportada por uma Inovação de Produto

Caso Pedagógico
Mestrado em Marketing

Contexto

- Incerteza Financeira dos mercados
- Alterações ao nível do papel da mulher / carreira como prioridade
- Alterações ao nível dos métodos de Limpeza
- Forte Crescimento das *Private Labels*
- Necessidades específicas dos consumidores

EMPRESA:

- Mercado de Limpeza Caseira é o mais importante para empresa
- Segmento mais relevante o de Universalistas
- Sonasol detém 60% da gama de Amoniacais
- Marca com quase 60anos

Máxima Limpeza e Desinfecção

Contexto - Continuação

- Elevado nível de notoriedade da marca Sonasol
- Algodão e Mordomo como ícones da marca
- Marca de origem Nacional
- Perda de Liderança desde 2004
- Marca já é vista como pouco moderna
- Sonasol – produto Agressivo para Superfícies e consumidoras

OPORTUNIDADE DE MODERNIZAÇÃO DA MARCA

Máxima Limpeza e Desinfecção

Questão 1: A partir da Análise Situacional e através Avaliação da Brand Equity desenvolva uma análise SWOT para a marca Sonasol.

Mercado:

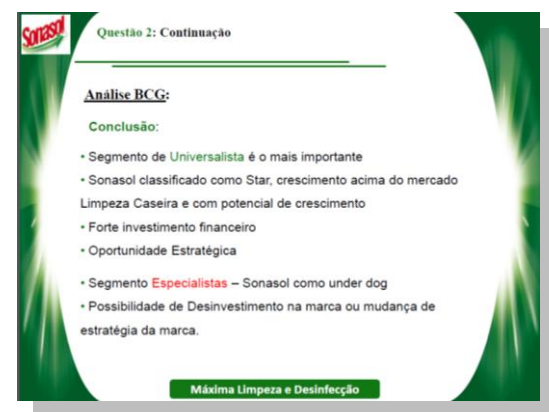
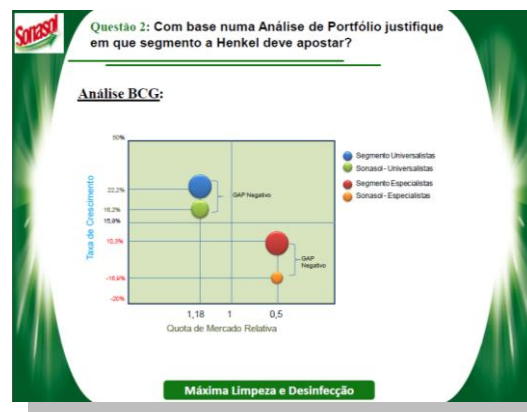
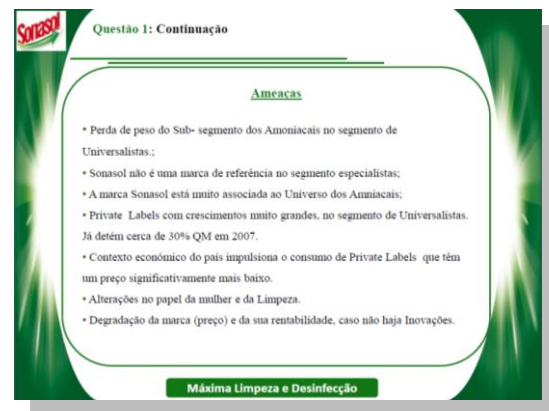
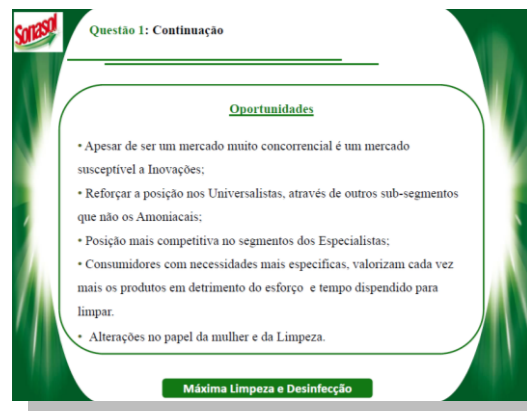
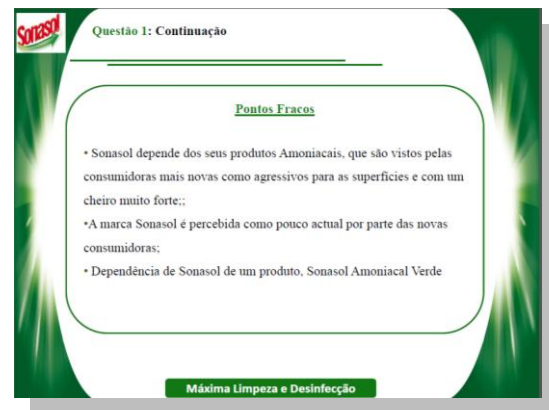
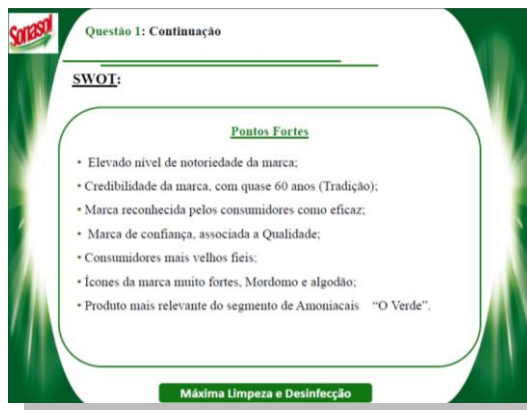
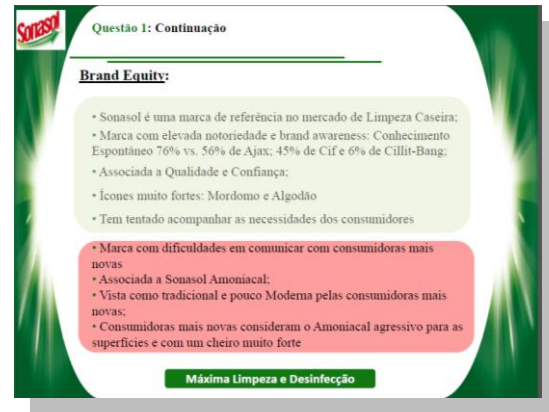
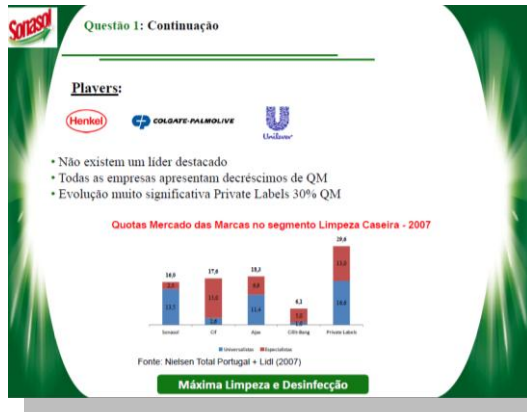
- Competitivo;
- Sem crescimento significativo ao longo dos anos;
- Complexo, cerca de 600 referências no ponto de venda;
- Muito Agressivo

Segmentos:

- Universalistas (49,7% de QM) é o core da marca Sonasol
Gamas: Perfumados 53%
Amoniacais 26%
Outros
- Especialistas (50,3% de QM)
Gamas: Casa Banho (mais relevante 24%)
Cozinha, Lixívia, Anti-Calário e Vidros

Máxima Limpeza e Desinfecção

Relançamento de uma marca de Grande Consumo suportada por uma Inovação de Produto



Relançamento de uma marca de Grande Consumo suportada por uma Inovação de Produto

Questão 3: A partir da caracterização do target de Sonasol e do seu actual posicionamento desenvolva uma proposta para um novo produto que resulte de uma estratégia de Inovação e a respectiva política de preço

Target:

O target de Sonasol vai ser constituído por dois tipos de consumidoras

Consumidoras Actuais

- Idade superior a 50anos;
- Classe Social: Média, Média Alta e Alta;
- Faixa Litoral e grandes centros Urbanos;
- Consumidoras não activas, que valorizam produtos com Amoníaco ou Lixívia uma vez que lhes transmite confiança na desinfecção;
- São perfeccionistas;
- Perdem muito tempo com a Limpeza;
- São especialistas em Limpeza

Máxima Limpeza e Desinfecção

Questão 3: Continuação

Novas Consumidoras e target do novo produto:

- Dos 35 aos 50 anos
- Classe Social: Média Baixa, Média e Alta
- Faixa Litoral e grandes centros Urbanos
- Consumidoras activas, que valorizam a sua carreira.

Valorizam: Máxima Desinfecção e Poder Desengordurante com elevada qualidade

Questão 3: Continuação

Valorizam:

Qualidade de Vida

Produtos que não sejam agressivos, como Amoníaco e Lixívia

Limpeza fácil, simples e que não demore muito tempo

Cheiro a limpo e desinfectado

Qualidade dos produtos

Imagem da marca

Não Valorizam: Ingredientes agressivos, como o Amoníaco ou Lixívia

Questão 3: Continuação

Posicionamento:

Sonasol Oxigénio Activo é um produto para Donas de Casa Activas e Modernas que valorizam a qualidade de vida mas ao mesmo tempo apreciam uma casa limpa e desinfectada. Procuram produtos que lhes facilitem a vida e a tornem mais fácil e ao mesmo tempo que não sejam agressivos para elas e para as superfícies da casa.

Máxima Limpeza e Desinfecção

Questão 3: Continuação

Máxima Limpeza e Desinfecção

Para TODAS as SUPERFÍCIES

- Cerâmica
- Mármore
- Parquet
- Aço Inoxidável
- Ultracerâmica ...

Sem Lixívia ou Amoníaco

Sonasol

1250ml.

- Embalagem com design moderno
- Diferenciada de todos os outros produtos
- Fácil de usar (Handling e tampa moderna)
- Bom Size Appearance

Questão 3: Continuação

Política de preço:

- Estratégia de desnatação com um Preço Premium de 3,49€
- Nova Plataforma de preço para a marca Sonasol
- Segundo preço mais elevado

Preços da Distribuição Moderna

	Sonasol	Apex	Cd	Call-Hung	Private Labels
Univeralistas					Medio
Amoníaco	2,19 € 1500ml	1,79 € 1500ml			0,60 € 1500ml
Perfumeiros	2,49 € 1500ml	2,49 € 1500ml	2,59 € 1500ml		1,09 € 1500ml
Generadoras	2,69 € 1400ml	2,69 € 1500ml	2,69 € 1500ml	4,19 € 1500ml	1,18 € 1500ml
Oxigénio Activo	3,49 € 1250ml				

Questão 3: A partir da caracterização do target de Sonasol e do seu actual posicionamento desenvolva uma proposta de produto (Product-Mix) que resulte de uma estratégia de Inovação

Política de Distribuição:

Primeira Fase

Distribuição Moderna, alguns Discounts (excepção Lidl) e os mais relevantes Cash&Carry

• "Máxima Limpeza e Desinfecção sem Lixívia ou Amoníaco" a um preço Premium;

• Preços mais elevados na Distribuição Moderna;

• Consumidores de Cash & Carry valorizam preço

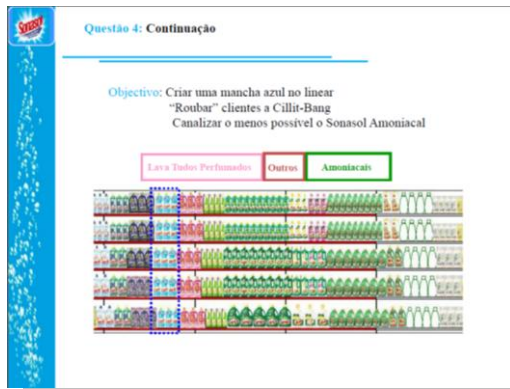
Segunda Fase

A distribuição deverá ser alargada e massificada a todos os canais de distribuição.

Questão 4: Continuação

Fomentar a experimentação
Aumentar a visibilidade do produto

- Forte Pressão em TV sem Mordomo e Algodão
- Sampling
- Experimente Grátis
- Promotoras no POS
- Materiais de decoração para ilhas, topos, lineares



Ilacões do caso para a Gestão

O mercado de Limpeza Caseira é um mercado altamente concorrencial que não cresce através de novos clientes, é um mercado com um elevado grau concorrencial e onde a diferenciação funcional dos produtos praticamente não existe. É um mercado extremamente complexo uma vez que existem mais de 600 referências neste mercado sendo que nos últimos anos um fenómeno chamado *Private Labels* entrou no mercado com uma oferta funcional muito similar e um preço que em alguns casos chega a metade.

A importância da Inovação e diferenciação das marcas é cada vez mais relevante uma vez que lhes vai permitir conseguirem-se diferenciar e construir vantagem competitiva face aos seus concorrentes. A importância da marca na mente das consumidoras é que faz com que a sua marca seja escolhida em detrimento de outras, as marcas têm de conseguir transmitir às consumidoras os seus benefícios de forma coerente e inteligente para deste modo captarem a atenção das consumidoras.

A marca Sonasol é uma marca com um elevado grau de notoriedade e reconhecimento por parte das consumidoras, no entanto as grandes marcas não duram para sempre e tem de se adaptar aos novos consumidores e saber evoluir com as tendências de mercado. As marcas tem de conseguir analisar o mercado e identificar oportunidades para se poderem diferenciar através da Inovação de fórmulas mais eficazes, *packaging* mais atractivo e ergonómico ou criar novos produtos para uma necessidade ainda não satisfeita como é o caso Sonasol Oxigénio Activo.

Torna-se claro que o crescimento do mercado de Limpeza Caseira deve ser feito através de uma constantemente Inovação, diferenciação, qualidade superior e sempre que possível introdução de novas categorias de produtos.

Inserido no actual contexto dinâmico e competitivo em que a marca Sonasol se encontra, o estudo deste caso permite:

- Através da análise aprofundada das tendências de mercado, análise de consumidoras e análise de portfolio é possível identificar as forças e fraquezas da marca Sonasol de modo a melhorar a sua posição competitiva e desenvolver um produto no

seu segmento *core*, Universalistas, para responder às actuais necessidades das consumidoras de Limpeza Caseira;

- O estudo aprofundado do mercado e das consumidoras permite identificar oportunidades de mercado e novos caminhos estratégicos para a marca;

É possível concluir através da elaboração deste Caso Pedagógico que em mercados como os de Limpeza Caseira a diferenciação é muito importante. Marcas como Sonasol, apesar de estarem presentes no mercado há muitos anos e deterem um reconhecimento por parte das consumidoras muito elevado, têm de se modernizar e conseguir acompanhar as tendências de mercado com vista a conseguirem manter a sua posição de mercado e alcançar a liderança. O papel da Inovação é extremamente relevante pois é este que vai diferenciar as marcas dos seus concorrentes e é através dele que as marcas podem identificar oportunidades de mercado, criar novas categorias de produtos e aplicar um preço *Premium* que as consumidoras estarão dispostos a pagar.

Bibliografia

- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000), *Brand leadership*. Free Press.
- Aaker, D. A., e Joachimsthaler, E., (1997), *Building brands without mass media*, *Harvard Business Review*, 75 (1), 39-50.
- Aaker, D. (1996), *Building Strong Brand*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (1991), *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- ACNielsen (2010), *Consumer Confidence Index – Global Survey 3Q 2010*, http://pt.nielsen.com/documents/tr_201011_Nielsen_Consumer_Confidence_3Q_PORTUGAL.pdf
- Baloglu, S. (2002), “Dimensions of Customer Loyalty: Separating Friends from Well Wishers”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 43, 1, 47-59.
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. Johnston, K., Mayer, R., (2006), *Internet marketing Strategy, Implementation and Practice*, Prentice-Hall Financial Times.
- Chernatony, L., McDonald, M. (2006) *Creating Powerful Brands*. 3th ed. Oxford: Elsevier.
- Churchill, G. A. Jr; Peter, J. P. (2000), *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000, 2ª edição.
- Crainer, S. (1995). *The Real Power of the Brands: Making Brands Work for Competitive Advantage*. Londres: FT Pitman Publisher.
- Cooper, R. (1999), *From experience: the invisible success factors in product innovation*, ***Journal of Product Innovation Management***, 16 (2), 115-133
- Cooper, R. G.; Edgett, S. J. *Product development for the service sector*. New York: Basic books, 1999.
- Dunlap, C. (2005), *What Loyalty Programs are Really all About*, *American Banker*, Vol. 170, 222, 10-12.

Erenkol, A. D. e Duygun, A. (2010), Customers' Perceived Brand Equity and A Research on the Customers of Bellona Which is a Turkish Furniture Brand, *The Journal of American Academy of Business* 16 (1).

Freitas, A. T. G. (2008) – O impacto da publicidade no posicionamento: uma aplicação no mercado de desodorizantes. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Tese de mestrado.

Griffin, J., (2001) Um programa de fidelização. HSM Management.

Henkel, Estudio de Diagnóstico y Prospectiva de la marca, Punto de Fuga; Mayo 2006

Henkel International, <http://www.henkel.com/index.htm>

Henkel Portugal, <http://www.henkel.pt/index.htm>

Kantar – Dados Henkel

KAPFERER, J. (2003) As Marcas. Bookman.

Keller, K. L. (2010), Brand Equity Management in a Multichannel, Multimedia Retail Environment, *Journal of Interactive Marketing* 24, 58–70.

Keller, K.L. (1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall International.

Keller, K. L. (1993)– Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing* vol. 57, 1-22.

KON, Anita. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1994.

Kotler P. (2008), *Marketing para o século XXI*. 4ª edição. Lisboa: Editorial Presença.

Kotler, P. (2000), *Marketing Management*. Upper Saddle River; NJ: Prentice Hall.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planeamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Lencastre, P. (1999), A Marca: O Sinal, a Missão e a Imagem, *Revista Portuguesa de Marketing*, 8, 105-119.

Lindon, D., Ledrevie, J., Rodrigues, V. e Dionísio, P. (2004), *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. 10ª Edição. Publicações Dom Quixote.

Louro, M.J.S. (2000), Modelos de Avaliação de Marca, RAE – *Revista de Administração Empresas*, V. 40, 2, 26-37.

Manual de OSLO, OCDE, 2005 - <http://www.oei.es/salactsi/oslo2.pdf>

Martins, J. F., (2005), *Grandes Marcas Grandes Negócios*, Global Brands.

Nagle, T. e Holden, R. K. (2002), *The Strategy and Tactics of Pricing A Guide to Profitable Decision Making*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Nickels, W. G., Wood, M. B., (1999) *Marketing: Relacionamentos, Qualidade, Valor*. Rio de Janeiro: LTC. p. 222.

Olins, W. (2003), *A Marca*. Londres: Thames & Hudson. Verbo.

Rindova, V. P. & C. J. Fombrun. 1999. “Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions.” *Strategic Management Journal* pp. 691–710.

Slack, Nigel. et al. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas 1997

Serra, E. M., Gonzalez, J. V. (1998), *A marca – avaliação e gestão estratégica*. Editorial Verbo – Universidade Católica.

SRINIVASAN, Shuba et al. Product Innovations, advertising, and stock returns. **Journal of Marketing**. V. 73, Jan. 2009

TNS 2008 - Henkel

UTTERBACK, J. M. *Mastering the dynamics of innovation*. Boston. Harvard Business School Press, 1994.

Yapa, S.R. (2008), Innovate to get ahead in turbulent times, *20th Anniversary Convention*, 271-292

<http://www.mundodomarketing.com.br/>