

PLANO DE MARKETING



ÁGUAS FRIZE 2003

Duarte Castelo Branco - 150802010
Filipe Infante - 150802053
João Silveira - 150802019
Luís Vale de Gato - 150402009
Oscar Malcata - 150402015
Paulo Duarte 150402016

(MBA 2002)

ÍNDICE

I - Sumário Executivo	1
II - Análise da Situação	2
II. A – Mercado	2
1. - O Mercado da sede	2
2. - As Bebidas Comerciais	2
3. - Soft Drinks	4
4. - Águas engarrafadas	6
II. B - Tecnologia	8
1. - O ciclo de vida do produto e o seu processo produtivo	8
2. - Novos Produtos e seu Impacto no mercado	9
II. C - Características do mercado	11
1. - Padrões de uso na industria	11
2. - Padrões de uso do consumidor final	11
2.1 - O momento de consumo	11
2.2 - Classe etária do consumidor.	11
2.3 - Consumo por distrito	12
2.4 - Classe social do consumidor	12
3. - Frequência, quantidade e altura de compra	13
3.1 - Horeca	13
3.2 - Consumidor Final do Canal Horeca	13
3.3 - A compra do produto	13
4. - Usos e Costumes de compra	13
4.1 - HORECA	13
4.2 - Retalhistas	13
II. D – Influências do Estado e da Sociedade em Geral	14
1. - Enquadramento Regulamentar	14
2. - Análise do Contexto Económico	15
2.1 - Situação Internacional	15
2.2 - Situação na Área do euro	15
2.3 - Situação em Portugal	16
3. - Outros aspectos a realçar	17
III - Diagnóstico da Situação	18
III. A - Análise de Vendas	18
1. - Evolução Global das Vendas	18
2. - Evolução das Vendas por Canal	19
3. - Vendas por área geográfica	19
4. - Lisboa, Setúbal e Porto – Performance da Rede Directa de Vendas	20
5. - Vendas por formatos e importância do mix canais/formatos na rentabilidade das vendas	22

III. B - Análise do sector (Modelo das 5 forças de Porter)	23
1. - A possibilidade de entrada de novos produtos	23
2. - A intensidade da concorrência no sector	23
3. - A ameaça de produtos substitutos	24
4. - Poder dos fornecedores	24
5. - Poder dos clientes	24
III. C - Análise do consumidor	25
III. D - Análise da Competição	27
1. - Definindo o espectro competitivo	27
2. - Principais concorrentes – dimensão, vendas e resultados	29
3. - Concorrência: Produtos	29
4. - Concorrência: Distribuição	30
5. - Concorrência: Preços	31
6. - Concorrência: Comunicação e Promoção	32
7. - Concorrência: pontos fortes e fracos	32
8. - Concorrência: Estratégias possíveis/prováveis	33
III. E - Análise do Ambiente Externo	33
1. - Ambiente Político	33
2. - Factores Sociais e Demográficos	34
2.1 - População nacional e estrangeira	34
2.2 - Estado civil	35
2.3 - Nível de Instrução	35
2.4 - Actividade económica	36
2.5 - Famílias e núcleos familiares	36
2.6 - Recenseamento Geral da Habitação	36
3. - Factores tecnológicos	37
III. F - Análise SWOT - Hipóteses	38
III. G - Análise BCG	39
IV. Recomendações	41
IV. A - Objectivos	41
IV. B - Estratégia da Marca	43
1. - Produto	43
2. - Preço	45
3. - Distribuição por canal	47
4. - Comunicação	50
5. - Promoção no canal Alimentar e canal Horeca	51
6. - Patrocínios	51
7. - Market Research	51
IV. C - Resumo do cronograma do plano de acção	52
IV. D - Resumo do Plano de Investimentos 2003	52

IV. E – Contas de Exploração	54
1. - Resumo Anual	54
2. - Facturação / Condições comerciais	54
3. - Custos de reposição, distribuição e custos industriais	55
4. - Marketing	55
5. - Mensualização	56
6. - Outros elementos financeiros	56
7. - Controlo	56
IV. F - Nota final sobre controlo – Acções correctivas	59
IV. G - Plano de Contingência da Compal	59

I - Sumário Executivo

A Compal é uma empresa com forte implementação no mercado português, com uma ampla gama de produtos ao nível das bebidas comerciais, nomeadamente nos sumos e néctares. Como aspecto mais relevante na sua estratégia de crescimento e consolidação destaca-se o facto de não possuir uma cerveja, o que, em termos de distribuição no canal Horeca, representa uma significativa desvantagem face ao principal concorrente - Unicer.

A água Frize é uma água mineral natural gasocarbónica (com gás natural) e integra o portefólio de produtos da Compal desde 1999, representando cerca de 7% das vendas em volume das soft drinks da companhia. É uma água com mais de cem anos, para a qual, antes de integrar a Compal, não havia investimentos em termos de comunicação

É um produto com uma margem de comercialização elevada e que cresceu em vendas por volume 31,8% em 2001 e 23,7% em 2002. Em 1999 a água Frize passou a ser comercializada directamente pela Compal. A transição teve repercussões negativas nas vendas desse ano.

Em 2002 foi lançada a água Frize limão inserida na estratégia da Compal para aumentar a sua gama de produtos, no sentido de ganhar quota de mercado a outras bebidas comerciais, nomeadamente aos iced teas e energéticos e refrigerantes, segmentos com maior crescimento no mercado nacional das soft drinks .

O posicionamento da água Frize tem sido “até para quem não gostava de água com gás” e para a Frize limão “até para quem não gostava de água com gás. Agora com limão!”. É um posicionamento que tem resultado em termos de evolução da notoriedade do produto e das vendas.

Como cenário base para a definição da estratégia para 2003, é definido que: o mercado de soft drinks, pela envolvente social e macro-económica, crescerá ao nível de 2002; o nosso principal concorrente não vai entrar numa guerra de preços e conseguirá alguma redução nas restrições que lhe foram impostas na distribuição; surgem novos produtos com sabores e ou funcionalidades; os nossos competidores manterão os investimentos em comunicação ao nível dos últimos anos; não irão ocorrer alterações significativas do ponto de vista regulamentar (quer relativo ao produto, quer relativo à recolha de resíduos).

Neste contexto, são definidos como objectivos quantitativos para 2003: crescer 8,4% de quota de mercado em volume, crescer 18% nas vendas em volume e 22% em valor, melhorar a rentabilidade do produto e gerar mais 33% de resultados.

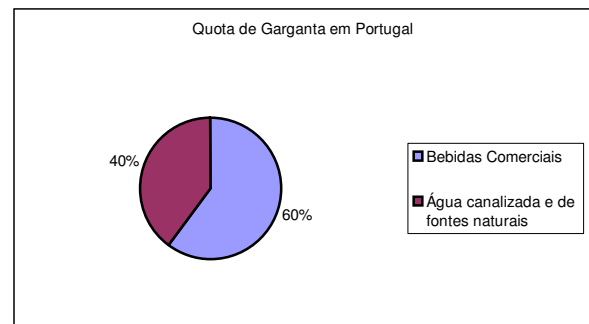
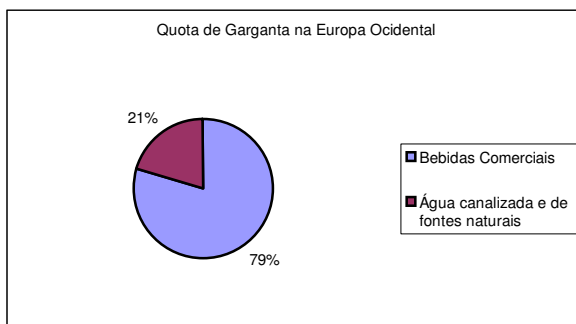
Do ponto de vista qualitativo, pretende-se aumentar a notoriedade da marca, com um esforço significativo em comunicação, alargar a gama em 2 produtos e melhorar a distribuição no produto quer no canal HORECA, quer no canal Alimentar.

II - Análise da Situação

II. A - Mercado

1. - O Mercado da sede

Em Portugal, dos 730 Lt. que, em média, cada pessoa bebe de líquidos por ano, apenas cerca de 60% são bebidas comerciais, sendo o restante água da torneira e de fontes naturais. Este número contrasta com 80% na Europa Ocidental.

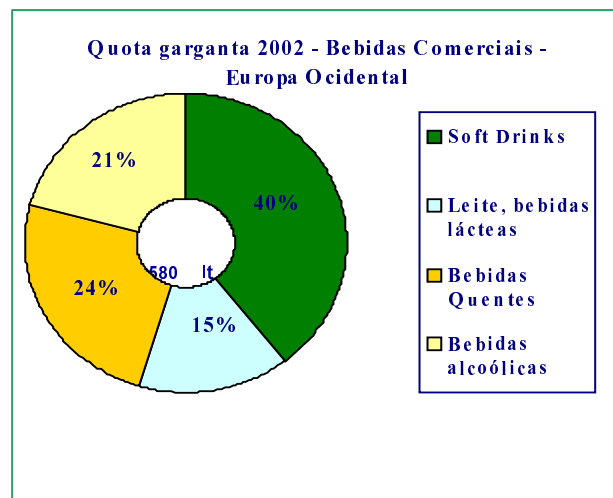
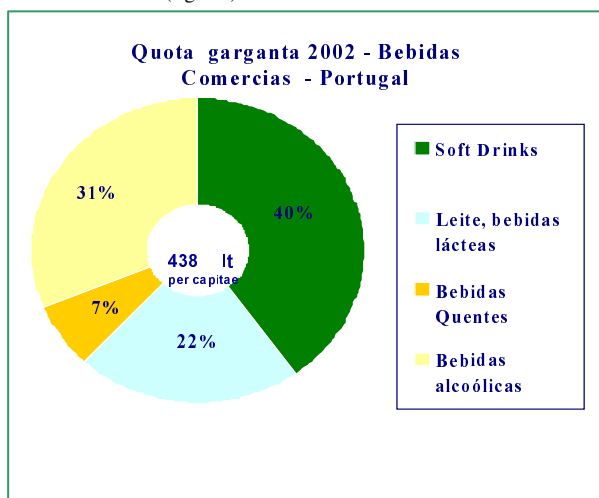


Fonte: Canadean (fig. IIa)

2. - As Bebidas Comerciais

O mercado das bebidas comerciais é um sector com forte potencial de crescimento. As chamadas soft drinks – onde se inserem as águas e os sumos, néctares e refrigerantes – ocupam cerca de 40% da chamada “quota de garganta”. Dentro das soft drinks, as Águas ocupam cerca de metade da quota.

Fonte: Canadean (fig. IIb)



Estima-se que actualmente o mercado das bebidas comerciais em Portugal tenha um volume de 4.384 milhões de litros. Cresceu 2,8% ao ano no ultimo quinquénio, com particular destaque para os segmentos das soft drinks com um crescimento de 7,8% ao ano e um ligeiro decréscimo do segmento de bebidas alcoólicas.

Analisando a variação do mercado no último decénio, podemos verificar que as soft drinks têm crescido consistentemente, que o segmento dos leites e afins, assim como o das bebidas quentes sofreram uma desaceleração no último quinquénio e que as bebidas alcoólicas tiveram um ligeiro decréscimo.

Consumos per capita Portugal	1992	1997	2002	1992 - 97 % var (c.a.g.r.)	97 - 02 % var (c.a.g.r.)
Soft dinks	83,6	121,8	177,5	7,8%	7,8%
Leite, bebidas lácteas	83,3	94	96,2	2,4%	0,5%
Bebidas quentes	30,5	32,2	32,3	1,1%	0,1%
Bebidas alcoólicas	128,3	133,1	132,4	0,7%	-0,1%
Total	325,7	381,1	438,4	3,2%	2,8%

Consumos per capita Europa Ocidental	1992	1997	2002	1992 - 97 % var (c.a.g.r.)	97 - 02 % var (c.a.g.r.)
Soft dinks	173,8	197,4	228,3	2,6%	3,0%
Leite, bebidas lácteas	92	90,4	89,4	-0,4%	-0,2%
Bebidas quentes	146,5	141,9	140,9	-0,6%	-0,1%
Bebidas alcoólicas	128,9	122,7	121,4	-1,0%	-0,2%
Total	541,2	552,4	580	0,4%	1,0%

Fonte: Canadea, unidade litros

As soft drinks na Europa ocidental são o único segmento de mercado com crescimento positivo, com um valor de 3%, num mercado que cresce 1% ao ano. Todos os outros segmentos têm verificado crescimentos negativos no último decénio.

Em Portugal, as soft drinks são o único segmento que tem vindo a crescer. Este segmento é o único que segue os padrões europeus de consumo.

Desde 1992 o mercado português de bebidas comerciais cresceu acima de 100 milhões de litros, dos quais 85% corresponde a água engarrafada e a refrigerantes com gás.

Podemos considerar o mercado das bebidas comerciais como flexível e adaptável, em todos os segmentos, particularmente nos últimos anos, que se traduziu pelo aparecimento de novas bebidas e conceitos em todos eles. Leite com frutas, chás com sabores, nutricionais e cocktails com álcool, são exemplos destes conceitos.

3. - Soft Drinks

Mercado com forte crescimento em Portugal via novos conceitos, embalagens e conveniências. O consumo per capita é inferior ao Europeu em 50 Lt., é um mercado flexível, em inovação constante, dominado por companhias e marcas com forte implantação. A evolução levou ao surgimento de novos segmentos de bebidas diferenciadas via conceito da funcionalidade (fibras, vitaminas, energéticos) e por via do packaging.

Estima-se que actualmente o mercado das soft drinks em Portugal tenha um volume de 1.700 milhões de litros. Tem crescido, nos últimos anos a uma taxa de 7,8%, com particular destaque para os segmentos dos refrigerantes sem gás e os iced teas e energéticos.

Consumos per capita Portugal	1992	1997	2002	1992 - 97 % var (c.a.g.r.)	1997 - 02 % var (c.a.g.r.)
Água engarrafada	40,0	61,2	83,6	8,9%	6,4%
Refrigerantes com gás	33,8	43,2	53,9	5,0%	4,5%
Sumos e néctares	3,2	6,4	11,3	14,9%	12,0%
Refrigerantes sem gás	6,1	8,0	17,3	5,6%	16,7%
Iced tea e energéticos	0,5	3,0	11,4	0,0%	30,6%
Total soft drinks	83,6	121,8	177,5	7,8%	7,8%

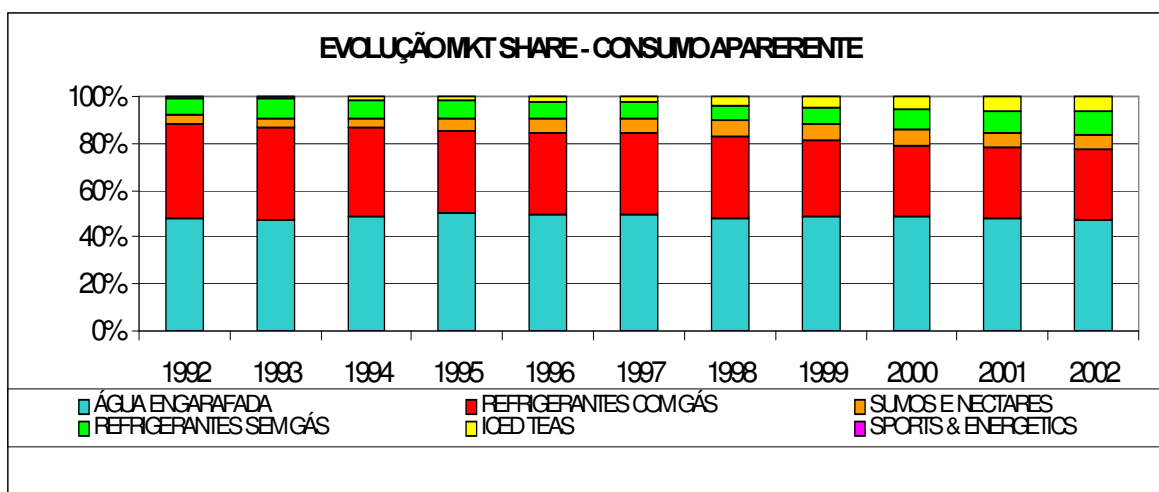
Fonte: Canadean, unidade litros

O consumo per capita de soft drinks na Europa ocidental de 228 Lt. supera em 55 litros o consumo per capita de soft drinks em Portugal. O maior crescimento ocorre nos segmentos de iced tea e energéticos e águas engarrafada.

Consumos per capita Europa Ocidental	1992	1997	2002	1992 - 97 % var (c.a.g.r.)	1997 - 02 % var (c.a.g.r.)
Água engarrafada	69,1	80,8	97,0	3,2%	3,7%
Refrigerantes com gás	62,6	69,1	76,5	2,0%	2,1%
Sumos e néctares	20,0	22,7	25,0	2,6%	1,9%
Refrigerantes sem gás	20,0	19,4	21,8	-0,6%	2,4%
Iced tea e energéticos	2,1	5,4	8,0	20,8%	8,2%
Total <i>soft drinks</i>	173,8	197,4	228,3	2,6%	3,0%

Fonte: Canadean , unidade litros

Em Portugal, o crescimento moderado do último triénio, essencialmente por via do abrandamento do ciclo económico, foi todavia precedido por um período de forte crescimento alicerçado no desenvolvimento de algumas **variáveis críticas**: introdução de novos conceitos e embalagens, bem como pelo crescimento do consumo fora de casa.

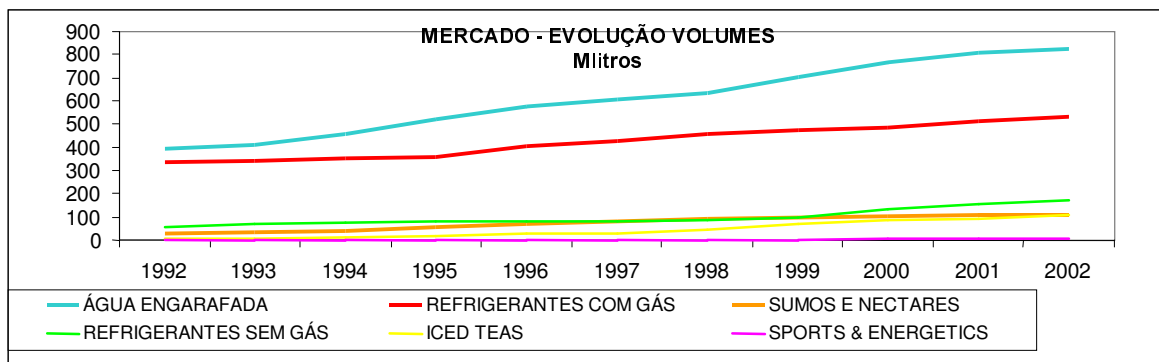


Fonte: Canadean (fig. IIc)

No último decénio os soft drinks passaram a primeiro segmento o que se deve a alterações de hábitos de consumo, condicionamentos legais e também a considerações de ordem social.

Actualmente, assiste-se ao fenómeno da concentração dos fabricantes e a um crescimento expressivo das Marcas do Distribuidor nos produtos de menor valor acrescentado.

A água engarrafada representa 47% do total de mercado. Os Iced tea e os desportivos / energéticos são os dois segmentos com maior crescimento, respectivamente 51 e 93%.



Fonte: Canadean (fig. IId)

4. - Águas engarrafadas

Em 2001, estiveram em funcionamento 33 oficinas de engarrafamento, das quais 22 de águas minerais naturais e 15 de águas de nascente.

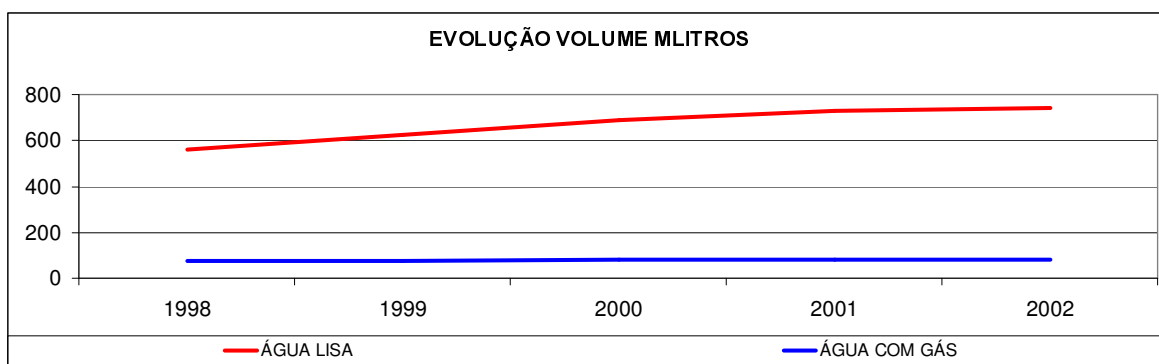
O Sector apresentou um volume de negócios superior a 900 milhões de euros, tendo estado directamente afectos a esta actividade entre 1400 e 1600 trabalhadores.

No mercado total das águas engarrafadas (águas minerais naturais e águas de nascente) encontramos três tipos de águas:

- lisa - engarrafada tal como é captada
- gasocarbónica - com gás natural
- gaseificada - com adição de gás carbónico

Dentro de estes diferentes segmentos ainda distinguimos águas minerais naturais e de nascente, conforme se caracterizara mais à frente:

O mercado das águas engarrafadas em Portugal tem um volume de 825 milhões de litros, sendo que 90% são águas lisas e 10% águas com gás. O market share de cada um dos segmentos não tem sofrido evolução significativa desde 1998. Este mercado cresceu 188 milhões de litros em 4 anos.



Fonte: Canadean (fig. IIe)

Este crescimento beneficia da tendência para a procura de produtos saudáveis e de estilos de vida activos, da integração na União Europeia e a assimilação de hábitos europeus, assim como do desenvolvimento sócio-económico.

Em 2002 o mercado total cresceu 1,7% repartido entre 1,9% em águas lisas e 0,4% em águas com gás, sendo que o crescimento tem vindo a desacelerar nos últimos anos.

O aparecimento das águas tratadas e água em contentores de mais de 10 litros, com fortes crescimentos, compete directamente com o mercado das águas canalizadas e também com o mercado “tradicional” das águas engarrafadas.

	1998	1999	2000	2001	2002	99/98	00/99	01/00	02/01	98/02
	VOLUMES					TAXAS DE CRESCIMENTO				
Minerais Lisas	342,3	386,7	419,7	434,2	440,7	13%	9%	3%	1%	7%
Nascente Lisas	216,1	239,0	266,5	293,5	300,8	11%	12%	10%	2%	10%
Total Águas Lisas	558,4	625,7	686,2	727,7	741,5	12%	10%	6%	2%	8%
Consumo per capita (Lt.)	56,5	63,4	69,6	73,8	75,2	12%	10%	6%	2%	8%
Minerais Gasosas Naturais	48	47,8	51	52,1	52,5	0%	7%	2%	1%	2%
Minerais Gaseificadas	28,5	28,6	28,7	28,7	28,6	0%	0%	0%	0%	0%
Nascente Gaseificadas	1,8	1,8	1,8	1,9	1,9	0%	0%	6%	0%	1%
Total Águas com Gás	78,3	78,2	81,5	82,7	83	0%	4%	1%	0%	2%
Consumo per capita (Lt.)	7,9	7,9	8,3	8,4	8,4	0%	4%	1%	0%	2%
Total Águas	636,7	703,9	767,7	810,4	824,5	11%	9%	6%	2%	7%
Consumo Total per capita (Lt.)	64,4	71,3	77,8	82,2	83,7	11%	9%	6%	2%	7%

Fonte: Canadean

O mercado de águas embaladas em Portugal acompanha a tendência para o consumo de produtos puros e saudáveis, prevendo-se um crescimento de cerca de 2% em 2002. O consumo per capita das águas lisas cresceu nos últimos 4 anos cerca de 8%, enquanto o das águas com gás cresceu 2%. O segmento responsável pelo crescimento do mercado das águas com gás é o das minerais gasosas naturais.

II. B - TECNOLOGIA

1. - O ciclo de vida do produto e o seu processo produtivo

O processo produtivo das águas FRIZE encontra-se pormenorizado de um modo sequencial na tabela seguinte, onde são apresentadas as respectivas operações unitárias, equipamento e rendimento correspondente.

No.	Operação	Equipamento	Rendimento
1	Captação da Água	2 Furos Artesianos	1 Lt./s + 1,5 Lt./s
2	Desgaseificação (Armazenagem de CO2)	Sistema de vácuo	0,5 bar/h
3	Oxidação do ferro da água por injeção de ar comprimido	Aerador tubular	7.000 Lt./h
4	Filtração do óxido de ferro precipitado	Filtro de areia + Filtros de membrana	“
5	Carbonatação da água para engarrafamento (a água é arrefecida num carbo-cooler, por circulação de amoníaco em serpentinas em contacto com a água mineral. Simultaneamente é saturada com o CO2 natural previamente extraído na operação de desgaseificação)	Saturador	“
6	Enxaguamento das garrafas (c/ água ozonizada)	Enxaguadora	26.000 grf./h
7	Enchimento e capsulagem	Enchedora/Capsuladora	7.000 Lt./h(grf.0,25Lt.) 10.000 Lt./h(grf.1,00Lt.)
8	Embalamento – Formação multipack (6pack) (actualmente só nalgumas referências de 0,25Lt.)	Cluster Packer	4.800 pack/h
9	Embalamento em tabuleiro sistema wrap-around (com envolvimento em filme retráctil)	Embaladora	1.300 pack/h
10	Paletização (europaleta) e envolvimento em filme extensível	Paletizador/Envolvedora	Até 20 pal./h
11	Armazenagem: Armazém Fabril (produto acabado) Armazém materiais de embalagem	1.800 m2 300 m2	4.600 pal.

A unidade industrial é composta por uma linha de engarrafamento de água, a partir de dois furos artesanais, com uma capacidade média produtiva de 6.250 L/h.

Todo o processo (esquematizado no fluxograma) foi reestruturado em Maio de 2001, estando na sua quase totalidade equipado com recurso à mais moderna tecnologia existente no sector. Actualmente encontra-se em fase de certificação.

Os limites produtivos estão actualmente fixados pelo equipamento mas, caso o mercado assim o exija, poderão crescer até ao limite dos caudais de adução de água mineral à unidade industrial, ou seja 9.000 L/h..

A unidade Industrial conta ainda com algumas infra estruturas de apoio, como os laboratórios de microbiologia e hidroquímica para controle de qualidade e ainda uma área de escritórios para apoio logístico.

O enchimento é realizado em embalagens de vidro TP (verde e branco), em quatro formatos de garrafas (2 de 0,25Lt.; 1 de 0,75Lt.; 1 de 1,00Lt.). No final do processo, o produto encontra-se embalado sobre paletes e após aprovação pela qualidade fica de imediato pronto a ser distribuído.

2. - Novos Produtos e seu Impacto no mercado

A FRIZE LIMÃO está inserida no novo conceito de água com funcionalidades, trata-se de um produto que exigiu por parte da COMPAL um investimento financeiro em I&D para a sua formulação, que demorou cerca de 6 meses a desenvolver.

Este novo produto é sequência de uma melhoria com adição de produtos à água FRIZE tradicional. A sua formulação consiste em 96% de água e 4% de aroma natural de limão, sumo de maça concentrado, edulcorante e conservante.

Como características organolépticas, apresenta um sabor e aroma agradáveis a limão (vitamina C).

É uma bebida que deve ser tomada fresca, e que se pretende, que seja encarada como uma bebida refrescante com sabor .

Com a introdução da FRIZE LIMÃO, pretende-se associar a marca a uma característica de prazer, afastando-a cada vez mais de "um remédio para a má disposição", captando novos consumidores ao mercado dos refrigerantes como se pode verificar pela figura, onde o círculo amarelo representa a FRIZE LIMÃO.

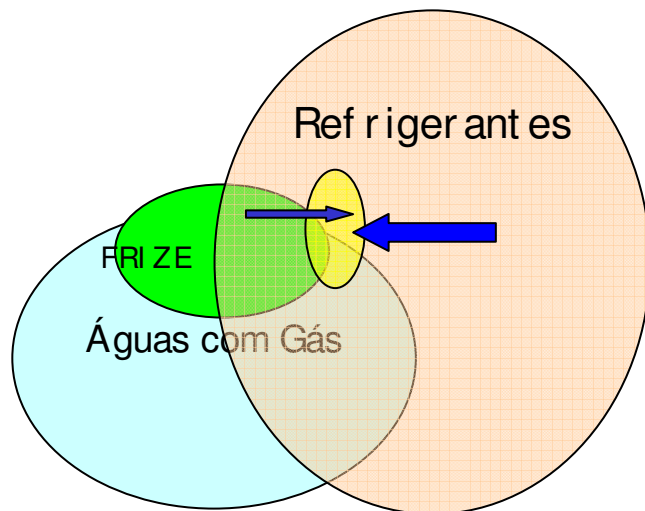


Imagem de fluxograma (fig. IIg) (ficheiro anexo)

II. C - Características do mercado

1. - Padrões de uso na industria

A indústria das águas minerais gaseificadas tem uma tecnologia simples baseando-se essencialmente numa linha de enchimento de água captada à nascente e com incorporação ou não de gás carbónico de origem natural (na própria nascente) ou artificial. As linhas de enchimento actuais das várias marcas do sector variam essencialmente no tipo de garrafa: Vidro ou PET. Actualmente, no sector das águas com gás, só as águas Vimeiro e Campilho possuem garrafas em PET.

Embora seja uma tecnologia simples, é de referir que uma linha de enchimento com maquinaria actual, controle de qualidade e engarrafamento em Vidro custa cerca de 3 milhões de Euros. Existe, então, uma distinção entre concorrentes por tipo de engarrafamento, tipo de gás e condições de processo das linhas de enchimento.

2. Padrões de uso do consumidor final

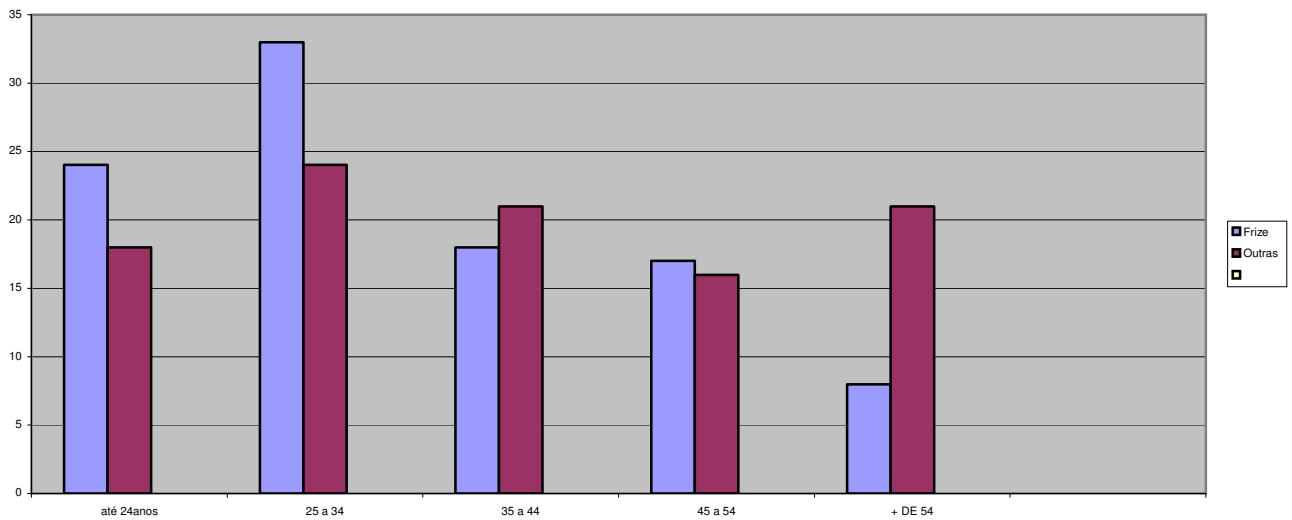
2.1 - O momento de consumo

A altura de consumo das águas gaseificadas varia entre Portugal e outros Países da Europa. Em Portugal 97% do consumo deste produto é feito fora das refeições (de acordo com estudo de uso e atitudes - Millward brown).

2.2 - Classe etária do consumidor.

As águas gaseificadas são mais consumidas pelas classes etárias mais elevadas (o que deriva da mensagem de “Fazer bem à saúde” que é transmitido como mensagem associada ao líder de mercado “Aguas das Pedras”).

Apesar disso nota-se que a marca Frize tem um consumo nas classes mais jovens significativamente maior do que as outras marcas.



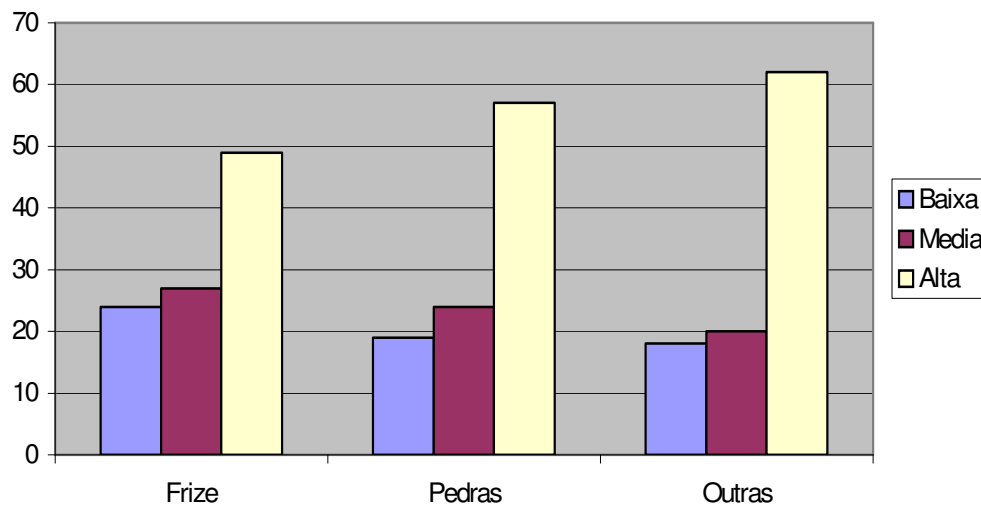
Fonte Compal (fig. IIh)

2.3 - Consumo por distrito

O consumo deste produto é mais acentuado nos grandes centros principalmente na Grande Lisboa.

2.4 - Classe social do consumidor

A classe social em que o consumo deste produto é maior reforça também a ideia que o consumidor é normalmente conhecedor e que sabe quais os seus gostos (o que é uma razão para no stock de qualquer café existir 1 ou 2 marcas de águas sem Gás e 5 ou 6 de águas com Gás). Por outro lado, é referido que o consumidor final não é muito susceptível ao preço.



Fonte Compal (fig. II i)

3. - Frequência, quantidade e altura de compra

3.1 - Horeca

A venda aos retalhistas é efectuada de acordo com a rotação de stock´s dos produtos e varia conforme o tipo de retalhista e o volume das compras. A compra do produto está sempre associada à compra do portfólio do distribuidor.

3.2 - Consumidor Final do Canal Horeca

Como foi referido anteriormente, o consumo deste produto no canal Horeca é efectuado 97% fora das refeições.

3.3 - A compra do produto

A compra do produto segue a compra dos produtos de grande consumo e é efectuada essencialmente em conjunto com outros bens alimentares.

4. - Usos e Costumes de compra

4.1 - HORECA

Como foi referido anteriormente, e será analisado mais detalhadamente nos capítulos seguintes, a venda em Horeca está relacionada com a distribuição eficaz. Nota-se que a implantação da marca está relacionada com a qualidade dos distribuidores. Neste canal é prática corrente a existência de promoções agrupadas (no caso Frize com produtos Compal) e de descontos de quantidade.

No caso de grandes Clientes a exigência vai no sentido da negociação de preço de custo final, em vez de bónus por quantidades.

4.2 - Retalhistas

O acto de compra em lojas (hipermercados, supermercados, pequenos espaços) é comum aos outros produtos de grande consumo, o consumidor é sensível a promoções, montras e divulgações com brindes associados.

Além de se verificar que quando existe alguma destas actividades numa grande superfície as vendas diárias são aumentadas por mais de 5, verifica-se que é uma das melhores formas de comunicação da marca.

II. D - INFLUÊNCIAS DO ESTADO E DA SOCIEDADE EM GERAL

1. Enquadramento Regulamentar

O enquadramento legislativo relacionado com a água Frize assenta em 3 pilares fundamentais. O primeiro prende-se com a exploração do recurso natural, o segundo com a sua comercialização e o terceiro com aspectos ambientais decorrentes da actividade comercial.

Neste sentido, a base legislativa que permite à Compal usufruir deste bem do domínio público, decorre do Decreto-Lei 90/90, de 16 de Março, e da regulamentação específica dele decorrente, o Decreto-Lei 86/90, do mesmo dia.

Os recursos hidrominerais, entre os quais se inserem as águas minerais naturais, são do domínio público. Ao mesmo tempo as águas de nascente inserem-se no domínio de propriedade privada.

A tutela destes produtos recai sobre Ministério da Indústria e Energia e na Direcção-Geral de Geologia e Minas, no que ao âmbito de exploração diz respeito.

A concessão dos recursos geológicos do domínio público faz-se através de um contrato que, no caso da água Frize, foi celebrado em 15 de Julho de 1992 por um período de 50 anos prorrogáveis, a pedido da concessionária, por dois períodos adicionais de 20 anos. As questões relacionadas com a caducidade da concessão, nos termos da Lei, têm sido devidamente ponderadas e acompanhadas no seio da empresa, de forma a não pôr em causa a exploração do recurso.

Outro diploma de referência, já abrangendo também o acondicionamento e comercialização, é o Decreto-Lei 156/98, que “define e caracteriza as águas minerais naturais e as águas de nascente e estabelece regras relativas à sua exploração, acondicionamento e comercialização”.

Este diploma define:

Água mineral natural: - água de circulação subterrânea, considerada bacteriologicamente própria, com características físico-químicas estáveis na origem, dentro da gama de flutuações naturais, de que podem eventualmente resultar efeitos favoráveis à saúde e que se distingue da água de beber comum: pela sua pureza original; pela sua natureza, caracterizada pelo teor de substâncias minerais, oligoelementos ou outros constituintes;

Água mineral natural efervescente – água que liberta espontaneamente e de forma perceptível gás carbónico nas condições normais de temperatura e de pressão quer na origem quer após engarrafamento, com três categorias: água mineral natural gasosa; água mineral natural reforçada com gás carbónico natural e água mineral natural gaseificada;

Água de nascente – água subterrânea, considerada bacteriologicamente própria, com características físico-químicas que a tornam adequada para o consumo humano no seu estado natural.

Este Decreto-Lei refere, também, as características microbiológicas a que as águas minerais naturais e as águas de nascente destinadas ao engarrafamento devem obedecer.

Outro diploma com particular relevância é o Decreto-Lei 560/99 que, embora mais abrangente por se aplicar aos géneros alimentícios, tem também implicações directas na rotulagem, apresentação e publicidade das águas minerais naturais.

Por fim, e dando corpo à crescente preocupação ambiental na sociedade, foi conferido, pelo Decreto-Lei 366-A/97, de 20 de Dezembro, com a redacção que lhe foi introduzida pelo Decreto-Lei 162/2000, de 27 de Julho, e regulamentado pela Portaria 29-B/98, de 15 de Janeiro, responsabilidade aos agentes económicos na gestão de embalagens e resíduos de embalagens, com vista à prevenção da produção desses resíduos. De acordo com este regime legal, dado a água Frize ser comercializada em embalagem não reutilizável, a Compal poderia optar por dois tipos de sistemas de recolha; consignado ou integrado. Optou-se por aderir a um sistema integrado através da Sociedade Ponto Verde.

Todas estas iniciativas legislativas resultaram já da harmonização do enquadramento jurídico no seio da União Europeia.

2. - Análise do Contexto Económico

2.1 - Situação Internacional

De acordo com as previsões divulgadas em Setembro pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) a economia mundial deverá apresentar um fortalecimento em 2002 e 2003. O FMI manteve a previsão de 2,8% para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) mundial, mas reviu para 3,7% a sua previsão para 2003, 0,3 pontos percentuais (p.p.) abaixo da sua previsão na primavera.

De acordo com o FMI, os riscos associados às previsões agora apresentadas são no sentido da baixa, em virtude principalmente da incerteza quanto ao vigor e sustentabilidade da recuperação nos EUA e quanto à evolução do preço do petróleo.

2.2 - Situação na Área do euro

O FMI reviu, em baixa, as previsões para a actividade na área do euro. O FMI estima que o crescimento em 2002 e 2003 será de 0,9% e 2,3%. Em particular, a evolução da procura interna deverá ser mais fraca do que se previa anteriormente, com destaque para o consumo privado e investimento.

As vendas a retalho na área do euro (em termos reais) continuaram a apresentar um crescimento modesto, 0,4% em termos homólogos. O indicador de confiança no comércio a retalho apresentou alguma estabilização nos últimos meses, mas a níveis abaixo da média dos últimos 10 anos. A confiança dos consumidores enfraqueceu ligeiramente no terceiro trimestre reflectindo perspectivas mais desfavoráveis quanto à situação económica geral e quanto ao emprego.

Segundo as projecções mais recentes do FMI, o crescimento dos preços no consumidor na área do euro deverá situar-se em 2,1% em 2002 e reduzir para 1,6% em 2003. Em Setembro, a variação homóloga do Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC) para a área do euro manteve-se em 2,1%. No que diz respeito aos preços dos bens alimentares verificou-se uma estabilização, em 2,3%, reflectindo uma aceleração de 1,3

para 1,7% nos alimentares não transformados compensada por uma desaceleração dos alimentares transformados de 2,9 para 2,8%.

Em Setembro os índices accionistas nos Estados Unidos e área do euro atingiram os níveis mínimos do período decorrido desde Maio de 1997. Entre o final de Agosto e o final de Setembro, os índices bolsistas Dow Jones Eurostoxx, na área do euro, e Standard & Poor's 500, nos Estados Unidos, registaram descidas de 18 e 11% (respectivamente, variações de -8 e -5%, em valores médios mensais, e variações acumuladas desde o início do ano de -39 e -29%).

2.3 - Situação em Portugal

O indicador coincidente do Banco de Portugal (BP) apresentou uma forte desaceleração ao longo do ano, registando uma variação homóloga ligeiramente negativa no terceiro trimestre, reflectindo o menor dinamismo dos sectores produtivos considerados no indicador.

No terceiro trimestre, o indicador de confiança dos consumidores, apurado pela Comissão Europeia, reduziu-se face ao primeiro e segundo trimestres do ano. A fraqueza do consumo privado também é indiciada pelo comportamento dos saldos de respostas extremas (s.r.e) relativos à apreciação do volume de vendas, à actividade corrente e futura e às perspectivas de encomendas a fornecedores no comércio a retalho, que no terceiro trimestre apresentaram uma redução face ao primeiro e segundo trimestres do ano, de acordo com o Inquérito Mensal de Conjuntura do Comércio.

O Índice do Volume de Negócios no comércio a retalho apresentou uma variação nominal de -0,2% no trimestre terminado em Agosto, após diminuições de 0,2 e 1,0% no primeiro e segundo trimestres, respectivamente. De acordo com a informação disponível, a formação bruta de capital fixo (FBCF) em material de transporte voltou a registar uma queda acentuada no terceiro trimestre de 2002.

Em Setembro, a taxa de variação em cadeia do Índice de Preços no Consumidor (IPC) situou-se em -0,1%, valor idêntico ao do mês homólogo do ano anterior, mantendo-se inalterada a taxa de variação homóloga em 3,7%. A variação média anual do IPC foi de 3,6%, pelo terceiro mês consecutivo.

Verifica-se uma aceleração dos preços dos bens alimentares que traduz o comportamento da variação homóloga dos preços dos bens alimentares não transformados, que aumentou 0,3% p.p. para -1,0% em Setembro, dado que o crescimento dos preços dos alimentares transformados diminuiu 0,2 p.p., para 3,7%.

Em Setembro, a taxa de variação homóloga do IHPC situou-se em 3,8%, o que representa uma diminuição de 0,1 p.p. em relação a Agosto. A taxa de variação média deste índice manteve-se inalterada face aos dois meses anteriores em 3,7%.

Ao nível dos serviços verifica-se que se acentua, até Julho, o decréscimo das dormidas em estabelecimentos hoteleiros nacionais, quer total (3,3, -0,7 e -5,2% em 2000, 2001 e 2002, respectivamente), quer de estrangeiros (3,3, -2,2 e -8,2% em 2000, 2001 e 2002, respectivamente).

De acordo com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), o número de novos desempregados inscritos aumentou 14,6% no trimestre terminado em Agosto (15,7 e 14,9% no primeiro e segundo trimestre, respectivamente). No mesmo período, as novas ofertas de

emprego registaram, nos Centros do IEFP, uma redução de 8,8% (-2,8 e -3,8% no primeiro e segundo trimestre, respectivamente).

Em Agosto, o crédito bancário interno registou um crescimento de 6,9%, 0,7 p.p. abaixo do verificado no mês anterior. O crédito bancário a particulares registou uma ligeira aceleração, atingindo 12,2% em Agosto. Assim, a trajectória de abrandamento que o crédito a particulares registou ao longo de 2001 foi interrompida no início de 2002. Desde então, o ritmo de crescimento do crédito a particulares tem sido superior ao registado no final de 2001, reflectindo, em particular, o forte crescimento que o crédito à habitação continua a apresentar.

Os desenvolvimentos no mercado monetário do euro continuam a reflectir-se na manutenção, em Portugal, de níveis historicamente baixos das taxas de juro bancárias.

O índice Psi-Geral diminui 5,0%, em termos médios, em Setembro, elevando para 22,2% a perda acumulada desde o início do ano. Este comportamento do mercado accionista português está em linha com os desenvolvimentos nos restantes mercados accionistas da área do euro, que continuam a ser marcados por uma forte volatilidade das cotações.

3. - Outros aspectos a realçar

Temos assistido, progressivamente, a uma maior intervenção da sociedade civil que decorre de um processo natural numa sociedade descrente do sistema político e económico que a envolve.

Temos, hoje, em Portugal organizações com um peso efectivo na sociedade, quer ao nível da protecção do consumidor, a DECO, quer ao nível da protecção ambiental, a QUERCUS.

Estas organizações têm actuado de forma articulada e participam activamente nos fóruns europeus e mundiais, o que lhes têm conferido uma maior capacidade de análise, intervenção e conhecimento.

As últimas alterações ao enquadramento legislativo, referidas anteriormente, já reflectem a preocupação com a protecção do consumidor. Estas preocupações vão desde a melhoria da informação que está disponível, até à criação de mecanismos de fiscalização mais eficientes (embora, em muitas situações sem aplicação no terreno, o que representa para as organizações da sociedade civil uma oportunidade de apresentarem estudos sobre diversos aspectos dos bens ou serviços que são disponibilizados).

III. - Diagnóstico da Situação

III. A - Análise de Vendas

1. - Evolução Global das Vendas

TABELA III.B.1.1 - Evolução das vendas da COMPAL em Soft Drinks

	Volume (milhares de litros)					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002E
Sumos e Néctares	31.595	46.158	54.895	58.559	65.064	69.152
Refrigerantes	2.653	3.330	3.250	6.686	9.921	6.877
FRIZE	2.456	3.761	3.443	3.488	4.597	5.688
Águas MDD	918	1.119	2.124	2.020	2.192	2.662
Total Soft Drinks	37.622	54.368	63.712	70.752	81.774	84.379

	Volume- Crescimento anual					
	1998	1999	2000	2001	2002E	TACM02/98
Sumos e Néctares	+46,1%	+18,9%	+6,7%	+11,1%	+6,3%	+17,0%
Refrigerantes	+25,5%	-2,4%	+105,7%	+48,4%	-30,7%	+21,0%
FRIZE	+53,1%	-8,4%	+1,3%	+31,8%	+23,7%	+18,3%
Águas MDD	+21,9%	+89,8%	-4,9%	+8,5%	+21,4%	+23,7%
Total Soft Drinks	+44,5%	+17,2%	+11,0%	+15,6%	+3,2%	+17,5%

A FRIZE tem apresentado um crescimento bastante interessante especialmente se considerarmos que o mercado de águas com gás é, dentro daqueles em que a COMPAL concorre, e como já se referiu no ponto II.A.1, o menos dinâmico. A FRIZE tem-se destacado particularmente nestes últimos dois anos fruto essencialmente:

- optimização das vendas por via da inserção na equipa de vendas directa da COMPAL que começou a funcionar em 2001
- investimentos significativos em Marketing – 850 mil euros em 2001 e quase um milhão em 2002.

Destaque ainda para um acontecimento importante no período em análise: o final de 1999 e início de 2000 marca o período em que a FRIZE deixa de ser vendida pelo seu agente exclusivo (EAA-Empresa de Águas do Areiro) e começa a ser vendida directamente pela COMPAL, período esse que se revelou conturbado com impacto directo nas vendas como se explica mais à frente.

2. - Evolução das Vendas por Canal

TABELA III.B.1.2 - Evolução das vendas FRIZE por canais, Quotas de Mercado FRIZE

	1997	1998	1999	2000	2001	2002E
Volume (milhares de litros)						
FRIZE						
Alimentar	0	0	0	354	1.141	1.466
Horeca	2.456	3.761	3.443	3.087	3.389	4.198
Outros MI	0	0	0	11	18	7
Total MI	2.456	3.761	3.443	3.451	4.548	5.672

Fonte: Dados COMPAL

Até 1999 a ABS (ex-detentora da marca FRIZE) tinha como distribuidor exclusivo a EAA.

Ainda que essencialmente focalizada no canal Horeca e em Lisboa, Porto e Setúbal, esta empresa distribuía também para o canal Alimentar. O ano de 1999 foi um ano conturbado com a venda da ABS à COMPAL e com o acordo de rescisão com a EAA o qual só viria a ter efeitos práticos mais de um ano mais tarde. Já em 2000 assistiu-se a um claro desinvestimento do distribuidor na marca, com a COMPAL a começar a usar a sua rede de distribuidores horeca (em zonas não comuns) e a vender também directamente no canal Alimentar. Em 2001 a COMPAL começa a vender directamente em Lisboa, Porto e Setúbal através da sua rede directa de vendedores.

Hoje em dia, no canal **HORECA**, a FRIZE tem uma distribuição ponderada de ainda apenas 36% apesar desta ter vindo a aumentar significativamente nos últimos anos. Este facto revela-se como uma oportunidade a explorar. O aumento progressivo de Quota de Mercado e a estrutura de vendas da COMPAL tem-lhe possibilitado a entrada num número crescente de pontos de venda. Repare-se que clientes pequenos tendem a ter menos marcas de águas com gás.

No canal **ALIMENTAR** tem-se verificado também um ganho muito significativo de distribuição. Aqui acredita-se que se tenha chegado a um nível aceitável já que, em lojas mais pequenas, apenas entra a primeira e segunda marca do mercado.

Note-se que, em qualquer dos casos, a FRIZE se distancia claramente do terceiro player (do subsegmento das gasosas naturais).

Dist. Ponderada	Bim ON00	Bim ON01	Bim JJ02
INA TOTAL	47%	63%	65%
INCIM TOTAL	26%	28%	36%
CONCORRÊNCIA INA TOTAL			
Pedras		97%	97%
Vidago		53%	55%
Campilho		45%	47%
CONCORRÊNCIA INCIM TOTAL			
Pedras		82%	78%
Vidago		25%	25%
Campilho		13%	18%

Fonte: Nielsen

* excepto INCIM que é apenas o Bimestre

3. - Vendas por área geográfica

A FRIZE apresenta QM superiores ou iguais à sua média nacional em quase todas as áreas, excepto as áreas II e V. Se na Grande Lisboa e no Litoral Norte a FRIZE parece ter uma boa performance, e considerando que a área V é menos interessante, a área II parece merecer

alguma atenção. Tratando-se de uma zona geográfica coberta pela rede de vendas HORECA da COMPAL haverá seguramente lugar para alguma melhoria. Ao analisarmos com mais detalhe, verifica-se que, nessa zona, ainda que tenha uma distribuição não muito abaixo da que tem, por exemplo, na área I, e até superior à área III, vemos que, sobretudo no INCIM, o Porto é uma zona de forte implantação da VMPS agora detida pelo Grupo Unicer onde quer a “Pedras” quer sobretudo a “Vidago”, alavancadas pelo domínio distributivo regional da cervejeira, absorvem uma grande parte do mercado. Apesar de tudo, de destacar que, nesta zona, a Vigado é que é a 1ª marca e ela tem tido menos marketing a apoiá-la. Repare-se que a FRIZE até tem uma distribuição razoável mas o produto parece rodar menos.

Se em Lisboa, Porto e Setúbal a FRIZE tem sido “vendida” por uma força de vendas directa

– o que se tem reflectido nas QM – já no resto do país continua a depender de distribuidores.

Tabela III.B.1.4- Evolução da distribuição FRIZE por Distrito

FRIZE	Dist. Ponderada			Concorrência		População Census 01
	ND 01	MJ 02	%Δ	Líder	Obs	
Total Portugal (s/ilhas)	25	31	6	72	Ped	
Viana Castelo	27	37	10	80	Ped	249.848
Braga	13	16	3	70	Ped	830.292
Bragança+V.Real	59	70	11	82	Ped	372.166
Cidade Porto	17	48	31	73	Ped 65Vid	1.777.355
Porto (-cidade)	23	30	7	51	Vid	
Viseu+Guarda	19	37	18	76	Ped 51Vid	573.645
Aveiro	24	32	8	58	Vid	712.961
Coimbra	33	33	0	84	Ped	440.640
Leiria	60	52	-8	88	Ped	457.749
Castelo Branco+Portalegre	24	7	-17	86	Ped	334.549
Santarém	19	32	13	96	Ped	453.915
Cidade Lisboa	19	24	5	71	Ped	2.120.752
Lisboa (-cidade)	51	60	9	85	Ped	
Setúbal	17	16	-1	60	Ped 52Camp	783.604
Évora+Beja	11	10	-1	97	Ped	334.113
Faro	8	6	-2	72	Ped	391.819

ND 01 = Novembro/Dezembro 2001

Analisando cada um dos distritos, Braga e Setúbal aparecem também como áreas de maior potencial. Note-se que o Porto mereceu uma atenção especial cujos frutos se repercutiram num aumento de 31% de DP. Os resultados de Lisboa (cidade) encontram-se influenciados pela concentração de clientes de Horeca Organizado.

Os Horeca Organizados (cadeias) privilegiam companhias com portfolios completos de bebidas.

O Distrito de Aveiro, por ser um distrito dominado pela Vidago, cujos investimentos na marca têm sido modestos, talvez seja também uma oportunidade.

Haverá também que evitar perdas de distribuição como tem acontecido nalguns distritos (menos relevantes).

Em distritos como o de Viseu, Guarda, Castelo Branco, Portalegre, Évora, Beja, Setúbal e Faro, um bom trabalho com os agentes poderá trazer também resultados interessantes já que se tratam de distritos onde a FRIZE tem uma DP significativamente inferior à sua média nacional.

4. - Lisboa, Setúbal e Porto – Performance da Rede Directa de Vendas

Como já se disse, em 2001 a FRIZE passou a ser vendida pela então recém-formada Rede Directas de vendas Horeca da Compal tendo vendido (ver tabela III.B.1.2 no anexo) cerca de 1,007 milhões de litros em Lisboa, Setúbal e no Porto. Em 2002 prevê-se um aumento

de 62% nas vendas nessas áreas. Este facto é comprovado pelas DP's acima mostradas, mas, de facto, tem sido possível crescer mais no Porto do que em Lisboa e Setúbal¹.

O resto do País – Distribuidores

Em 2001 a FRIZE vendeu (ver tabela III.B.1.2 no anexo) cerca de 2,383 milhões de litros através de Agentes.

O mercado de agentes em Portugal está povoado de múltiplas pequenas empresas, muitas delas com uma estrutura humana de três ou quatro pessoas e outras tantas viaturas. Naturalmente, existe alguma disparidade entre a performance deles. Dir-se-ia que a formação das equipas de venda e o apoio em termos de estrutura ao agente poderia ser uma forma de obter melhorias de performance e de fidelização e, portanto, uma oportunidade.

Este mercado tem uma condicionante fundamental que é a “monopolização” por parte dos fabricantes. A Compal deve evitar distribuidores que tenham Pedras, Sumol ou Frutis Natura e, com estas condicionantes, reduzem-se as hipóteses de escolha de cada um dos fabricantes e os melhores são “agarrados” e acabam por se fidelizar a um fabricante sendo que a Compal tem alguma dificuldade em “roubar” distribuidores à Unicer uma vez que tem um portfolio menos alargado.

Nota: aquando da aquisição da VMPS a Unicer obrigou-se a não fundir as duas estruturas de vendas pelo que, actualmente, é possível encontrar distribuidores Unicer a vender Frize e distribuidores VMPS a distribuir Compal e até Frize também.

Na tabela abaixo analisamos a performance dos agentes por distrito. Ao compararmos a performance dos vários distritos no período Janeiro-Setembro de 2000, 2001 e 2002, ressaltam três aspectos²

- desigualdade de performance nos vários distritos;
- performance pouco constante em cada distrito com variações significativas de distrito para distrito;
- nalguns distritos muitos agentes e noutros poucos com a média de vendas por distribuidor a variar bastante.

• ¹ Os dados de Setúbal contemplam todo o distrito; segundo a empresa, a “cintura industrial” tem valores muito superiores.

❖ ² note-se que alguns distribuidores foram tendo áreas de cobertura variáveis e, muitas vezes, ultrapassando as fronteiras dos distritos pelo que a análise pode ter enviesamentos.

TABELA III.B.1.6 -VENDAS DE AGENTES POR DISTRITO

Distrito	Nº de Distribuidores			Vendas em euros			Observações
	00	01	02	Jan-Set 00	Jan-Set 01	Jan-Set 02	
AVEIRO	2	5	3	41.249	152.077	420.394	OK
BEJA	0	7	7	0	362.887	350.184	podia melhorar; tentar concentrar
BRAGA	2	7	8	65.796	1.784.923	1.673.185	podia melhorar; tentar concentrar
BRAGANÇA	2	2	2	592.558	697.299	886.964	OK
CASTELO BRANCO/GUARDA	2	2	2	455.092	505.561	419.162	está a perder vendas
COIMBRA	3	6	8	850.198	1.172.662	1.808.902	OK
EVORA	3	2	4	206.729	151.921	160.635	já esteve melhor
FARO	1	4	4	527.434	708.964	592.697	está a perder vendas
LEIRIA	2	5	7	53.315	1.242.205	914.495	está a perder vendas; tentar concentrar
LISBOA	5	6	7	120.079	789.229	411.665	tem efeitos de transferência para Directas
PORTALEGRE	0	1	2	0	108.701	91.462	muito fraco
PORTO	2	5	8	252.050	1.548.428	1.498.774	tem efeitos de transferência para Directas
SANTARÉM	3	6	6	230.995	906.329	513.683	está a perder muitas vendas
SETÚBAL	1	1	1	241.080	251.346	212.800	está a perder vendas
VIANA DO CASTELO	1	2	4	15.352	589.801	1.071.233	OK
VILA REAL	2	2	5	411.265	569.302	533.343	está a perder vendas; tentar concentrar
VISEU	2	5	4	421.640	508.829	466.105	está a perder vendas
TOTAL	33	68	82	4.484.832	12.050.465	12.025.682	

5. - Vendas por formatos e importância do mix canais/formatos na rentabilidade das vendas

TABELA III.B.1.3 - Evolução das vendas FRIZE por formatos

	1997	1998	1999	2000	2001	2002E	TACM02/97
Volume de Vendas (Mil Lt)							
FRIZE							
Garrafa 0,25Lt	1.914	2.942	2.624	2.740	3.318	4.182	+16,9%
Sixpack g. 0,25Lt	305	479	494	574	1.030	1.219	+31,9%
Garrafa Lt	237	339	325	48	0	0	-100,0%
Garrafa 0,75Lt				125	249	287	+51,8%

Como se pode ver na tabela, a maior parte das vendas são feitas em formatos pequenos.

E isto é bom para a empresa já que é precisamente nestes formatos que a rentabilidade é maior.

TABELA III.B.1.5 - Preços de venda e Custos por formato

Estrutura dos custos Variáveis Industriais (2002)

	Frize 0,25	Frize sixpack 0,25	Frize 0,75	Frize 0,25 Limão
Total € / unidade	0,06	0,06	0,15	0,06
Total € / Lt	0,22	0,23	0,20	0,23

Facturação líquida de todos os descontos comerciais (2002)

	Frize 0,25	Frize sixpack 0,25	Frize 0,75	Frize 0,25 Limão
Total MI				
Preço unitário	0,20	0,18	0,29	0,29
Preço por litro	0,80	0,72	0,39	1,18
Alimentar				
Preço unitário	0,20	0,18	0,30	0,25
Preço por litro	0,80	0,71	0,41	0,99
Horeca				
Preço unitário	0,20	0,21	0,30	0,33
Preço por litro	0,81	0,84	0,39	1,30

De facto, e como se pode ver, o diferencial entre preço de venda e preço de custo é maior nos formatos pequenos que nos grandes, é naqueles que interessa crescer mais. Por outro lado, como é no canal Horeca que se conseguem preços de venda melhores (no fundo por não ter

de suportar margem do intermediário e porque o cliente Horeca tem menos poder na relação cliente-fornecedor), é neste canal que interessa também crescer mais.

De resto as duas dimensões são conexas: é no alimentar que, por definição, se vendem mais formatos individuais e no alimentar que o peso dos formatos familiares é superior. A COMPAL tem prosseguido esta estratégia de forma consistente ao longo dos últimos anos e tem tirado daí os devidos resultados.

III. B - Análise do sector (Modelo das 5 forças de Porter)

1. - A possibilidade de entrada de novos produtos

Neste momento em Portugal, o mercado de águas com gás encontra-se em ligeiro crescimento, representando cerca de 10% do total de água consumida.

Dentro deste segmento, existe um tipo de água com gás que está em franco crescimento, que é a água com gás com sabor, com funcionalidade ou combinação de ambas, crescimento este favorecido pela tendência em Portugal do consumo de bebidas puras e naturais que fazem bem à saúde.

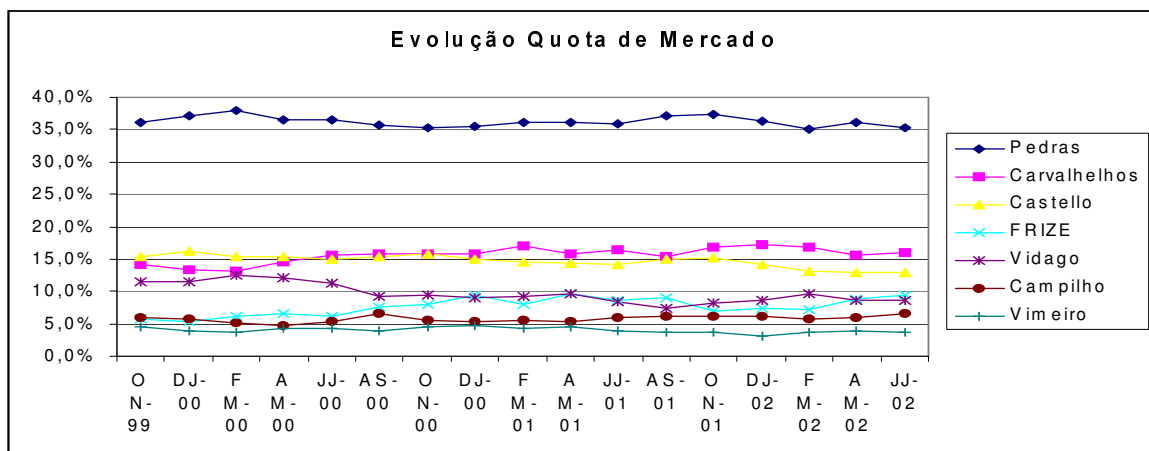
Exemplo deste tipo de água são as águas Frize, Perrier, Castello e Vimeiro, todas elas com sabor a Limão. A Frize Limão, nos 3 primeiros meses de lançamento (lançamento em Julho de 2002) superou as melhores expectativas de vendas da Compal.

Logo, é de esperar a qualquer altura, uma resposta da concorrência, com a entrada de água com gás com sabores, com funcionalidade ou combinação de ambos no mercado nacional, usando a mesma marca da água com gás original.

2. - A intensidade da concorrência no sector

Este é um mercado onde as margens por produto são relativamente elevadas e onde o preço não é um factor decisivo.

Em relação às quotas de mercado, a Pedras lidera com uma quota de cerca de 35%, seguida pela Carvalhelhos com cerca de 16,5% e a Castello com 13%. Em relação à Frize, nota-se uma subida consistente e gradual desde 1999, estando actualmente nos 10% de quota de mercado, sendo a 4ª água com gás mais vendida em Portugal em valor.



Fonte: Canadean, Nielsen (fig IIIa)

Este é um mercado onde existe um investimento muito pequeno por parte das companhias, tendo a marca líder investido, em 2001, cerca de 52% do investimento total deste mercado. A Frize foi a segunda marca a investir com cerca de 28% do investimento total com um crescimento de 47% no investimento vs. 2000. As restantes marcas pouco ou nada investem em promoção. Existe ainda a promoção cruzada por parte das grandes empresas.

Mais à frente faremos uma análise mais detalhada sobre a competição.

3. - A ameaça de produtos substitutos

Este mercado das bebidas comerciais é caracterizado por algumas modas, como o aparecimento de novos conceitos de bebidas como o leite com frutas, chás com sabores, cocktails alcoólicos, entre outros.

Assim, e uma vez que neste momento qualquer bebida compete com outra, isto é, quando vamos a um café tanto podemos pedir uma água, como um café, ou um sumo, ou uma cerveja, a entrada de uma nova bebida pode afectar qualquer categoria de bebida.

De qualquer forma, a tendência em Portugal, uma vez que estamos bem abaixo do consumo de bebidas da média Europeia, é para o aumento do consumo de bebidas, em especial das softdrinks. Logo, o aumento das vendas de águas com gás torna-se natural, prevendo-se um crescimento para 2002 de 2%.

Dentro das águas gás, estima-se a entrada de águas com gás com sabores, com funcionalidade ou com a combinação de ambos, por parte de algumas empresas concorrentes da Frize, aproveitando a marca original, embora a fidelização a algumas marcas e a existência destas ao longo dos anos torne a possibilidade dos novos produtos substituírem os antigos de uma forma acentuada muito pouco real.

4. - Poder dos fornecedores

Não há um peso significativo dos fornecedores, em termos de poder negocial.

O fornecimento mais significativo é o do vidro, que representa 68% dos custos variáveis industriais e cerca de 22% da facturação. Durante este ano (2002) o valor de aquisição de garrafas será de cerca de 1,1 Milhões de Euros em garrafas.

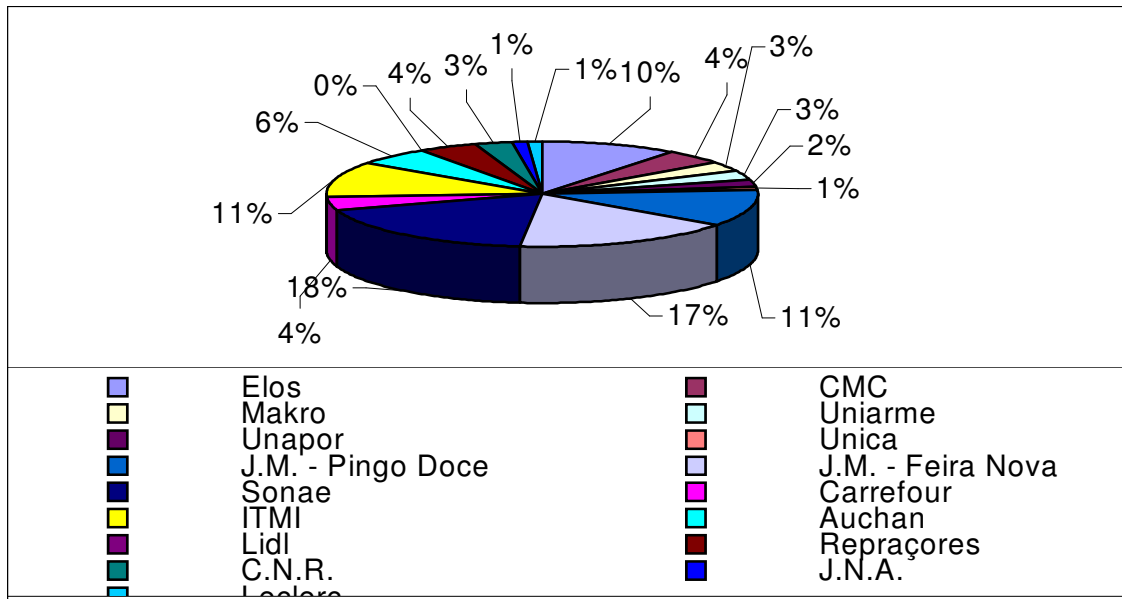
Existem dois fornecedores principais: Barbosa & Almeida e Sotancro com partes semelhantes no fornecimento. O seu poder negocial dilui-se pelo facto da Compal comprar centralizadamente as garrafas quer para os sumos quer para as águas.

5. - Poder dos clientes

O grosso dos clientes são internos 99,8% (5.008.573 Euros), dos quais os clientes alimentares (retalho e grossistas) representam 30% (1.508.673 Euros) e a Horeca (Cafés, restaurantes e hotelaria) representa 70% (3.499.900 Euros).

Os clientes Alimentar são clientes difíceis de negociar, estando sempre a tentar espremer as margens e os prazos de pagamento.

Os principais clientes alimentares são a Sonae e o Feira Nova:



Fonte: Compal (fig. IIIb)

Existem também clientes Horeca que possuem cadeias de restaurantes ou hotéis e que preferem negociar com empresas que detenham os vários tipos de bebidas. Esta prática é um obstáculo à Compal, em detrimento da Unicer ou Centralcer.

III. C - Análise do consumidor

Cerca de 97% do consumo de águas com gás é efectuado mais frequentemente fora das refeições e ao contrário das águas lisas, os consumidores de águas com gás são fiéis a uma marca.

Segundo os consumidores habituais da marca, os aspectos mais importantes na escolha de uma água com gás varia de água para água, sendo o aspecto mais importante para o consumidor Frize o sabor.

	FRIZE	CAMPILHO	CARVALHELOS	CASTELLO	PEDRAS	VIDAGO	VIMEIRO
Sabor	75	66	67	69	60	69	64
Ser Natural/ Pura	61	48	67	51	55	70	67
Nível de Gás	58	61	69	62	62	70	68
Ter Gás Natural	57	69	63	49	49	71	55
Ser leve	52	82	47	45	49	57	37
Ser Rica em Minerais	34	38	48	39	34	55	42
A Marca	31	25	39	43	41	60	43
O Preço	15	35	21	16	17	32	16
A Embalagem	12	29	19	17	17	28	15
Boa para misturar com outras	9	21	11	15	11	24	9

Fonte: Millward Brown, estudo consumidor

Segundo os consumidores de água com gás, quando falamos das razões que levam ao consumo de água com gás a principal razão geral é o fazer bem.

	FRIZE	CAMPILHO	CARVALHELHOS	CASTELLO	PEDRAS	VIDAGO	VIMEIRO
Faz bem	72	57	79	68	81	81	77
Gosto	18	38	14	20	16	4	14
Prazer	12	16	13	16	13	19	12
Ter Gás	12	4	17	4	7	14	7
Refrescante	2	4	7	6	5	4	5
Mata a sede	5	15	8	3	3	8	5
Por hábito	3	13	1	4	3	1	1
Misturar com outras bebidas	3	6	3	7	2	1	2
Bebe quando lhe apetece	3	0	1	4	2	1	2
Efeito Rápido	2	6	2	0	2	1	3

Fonte: Millward Brown, estudo consumidor

Quando analisamos a frequência do consumo, esta também varia de marca para marca, sendo o consumo habitual de Frize de 15 em 15 dias.

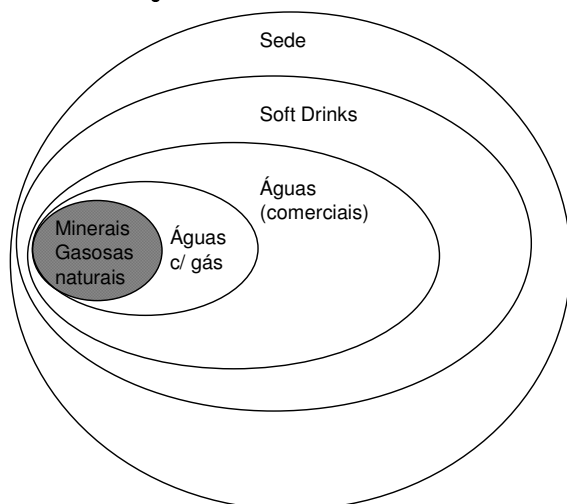
FREQÜÊNCIA DE CONSUMO	TODOS OS DIAS	1 / 2 VEZES POR SEMANA	15 EM 15 DIAS	1 VEZ POR MÊS	NS/NR
FRIZE	17%	23%	34%	27%	5%
PEDRAS SALGADAS	20%	28%	19%	31%	3%
CARVALHELHOS	8%	33%	25%	31%	3%
SALUS VI DAGO	13%	22%	9%	49%	7%
VI MEIRO	22%	16%	16%	42%	4%
CAMPILHO	22%	15%	25%	29%	9%

Fonte: Millward Brown, estudo consumidor

III. D - Análise da Competição

1. - Definindo o espectro competitivo

FIGURA III.B.4.1 - Segmentos



Como já vimos, para o consumidor, a opção por uma água com gás é relativamente determinística. O consumidor pede o produto e reconhece as marcas. Neste contexto, faz sentido falar de concorrência ao nível das águas com gás.

Em particular faz sentido em olhar para as águas minerais com gás natural uma vez que esta distinção se afirma não só na percepção do consumidor português como particularmente ao nível do “prescritor”, no café. Num café, um pedido de “Água das Pedras” não é substituído por “Castello”, se-lo-á por

“Vidago”, “Campilho” ou “Frize”.

Mas, como é evidente, as águas com gás (natural ou não) concorrem com as águas sem gás, com os sumos e outros soft drinks e mesmo com as bebidas alcoólicas e, porque não, com bebidas quentes. Pode falar-se em concorrência o nível de todo o mercado que substitui o mercado da necessidade básica da sede onde se encontram produtos facilmente substitutos uns dos outros. No entanto, três indicadores apontam para uma necessidade de enfoque a um nível mais baixo.

Na realidade, hoje em dia há que olhar para a concorrência ao nível dos fabricantes de soft drinks, com algum enfoque no mercado Horeca:

- têm **portfolios diversificados** e os mais relevantes têm cerveja, águas (com e sem gás), sumos, néctares, refrigerantes e até cafés se não mesmo vinhos;
- **integram verticalmente**, produção, comercialização indirecta e têm (alguns) grandes equipas de **vendas**, actuando directamente pelo menos nos grandes centros urbanos;
- através do seu portfolio diversificado podem “monopolizar” distribuidores ou mesmo clientes Horeca criando assim verdadeiras **barreiras à entrada** de outros players.

TABELA III.B.4.2 - Concorrência e QM

Fonte Nielsen	QM. Valor D	Ano 2001
PORTUGAL INA+INCIM		
COM GAS	100	
COM GAS GASOSA NATURAL	59,0	100,0
FRIZE GASOSA NATURAL	7,2	12,2
CAMPILHO GASOSA NATURAL	4,7	8,0
PERRIER GASOSA NATURAL	0,6	1,1
P.SALGADAS GASOSA NATURAL	37,2	63,1
VIDAGO SALUS GASOSA NATURAL	7,2	12,2
M.DIST.GASOSA NATURAL	1,4	2,4
COM GAS GASEIFICADA	41,0	
ARIEIRO C/GAS	1,9	
FONTE NOVA C/GAS	0,0	
CARVALHELHOS C/GAS	14,1	
CRUZEIRO C/GAS	0,5	
CASTELLO C/GAS	14,6	
CASTELO DE VIDE C/GAS	1,3	
VIMEIRO C/GAS	7,9	
M.DIST.C/GAS	0,2	
O.MARCAS C/GAS	0,5	

Não esquecer que a FRIZE factura cerca de 75% no Horeca.

Assim, temos pelo menos dois níveis de concorrentes com que nos preocupar:

- Por um lado ao nível das **Águas minerais gasocarbónicas naturais**, devendo sempre ter presente as movimentações ao nível das águas com gás em geral, ainda que determinadas águas estejam directamente conotadas com situações de consumo como as mixers (castello). No entanto, a aproximação da FRIZE a um conceito mais refrescante exige este tipo de análise;
- Por outro lado, ao nível dos **fabricantes de soft drinks com portfolios diversificados em horeca**, particularmente os que já detenham uma Água mineral com gás.

Neste sentido, e antecipando um pouco conclusões que serão evidentes mais à frente, o principal concorrente é, de longe, a Unicer.

A Centralcer, pela sua dimensão, é uma ameaça, tal como de resto

a Sumol. Se estas duas empresas adquirissem uma água mineral gasocarbónica natural, seriam seguramente uma ameaça. No entanto, este tipo de águas é

TABELA III.B.4.3 - Concorrência de fabricantes e QM por segmento

	Cervejas	SoftDrinks						TOTAL Soft Drinks	Soft Dr. Vol vs 00
		Ág. S/ gás	Ág. c/ gás	Ref.c/ gás	Ref.s/ gás	Sum. Néct	Ice Teas		
Unicer	SIM	Caramulo... 21%	Ped/Vid 50%	Frisumo... 12%	Joy 2%	Frutis Novo	Fruitea 9%	15%	96%
CentralCer	SIM	Luso... 29%	1%	1%	12%	0%	0%	14%	10%
Sumol	NAO			Sumol 28%	5%	Sumol 8%		12%	4%
Compal	NAO		Frize 9%		4%	Compal 53%	BI Novo	4%	13%
Nestlé	NAO	1%	Campilho 16%		Bongo 5%	0%		2%	30%
Parmalat	NAO				Sant. Plus 20%	Santal 5%	4%	2%	47%
Schwepes	NAO				Oásis 10%			1%	-11%

um recurso natural limitado e as únicas duas marcas ainda disponíveis são “Carvalhelhos” e “Vimeiro”. No entanto, ambas são pouco apetecíveis, não só por terem caudais desinteressantes, mas também por terem problemas estruturais graves – a primeira tem o seu caudal por baixo de um conjunto de terrenos explorados de forma arriscada para a integridade do caudal e a segunda por estar acoplada a uma unidade industrial decadente.

A Nestlé tem uma dimensão significativa nas águas com gás mas em 2002 está a desinvestir nos Soft Drinks; para além disso tem a desvantagem de não dominar o canal horeca.

A possibilidade de estratégias de portfolio deve ser a principal preocupação para a COMPAL. De resto repare-se nos recentes movimentos neste sentido: no ano passado, a Unicer, numa corrida a que a COMPAL chegou à final, adquiriu a VMPS (detentora de Pedras e Vidago).

Neste sentido a UNICER é o principal concorrente da COMPAL. As barreiras à entrada da Centralcer e da Sumol devem todavia ser vigiadas mas neste momento estas empresas têm zero de QM. As estratégias de portfolio são ao mesmo tempo uma ameaça e uma oportunidade para a COMPAL mas o seu aprofundamento ultrapassa o âmbito deste estudo. Ganhos tácticos à Campilho são também uma oportunidade.

2. - Principais concorrentes – dimensão, vendas e resultados

A concorrência neste sector tem vindo a registar crescimentos com algum significado, em parte devido a movimentos de fusão e aquisição. Assim, a Unicer adquiriu em 2001 a VMPS e cresceu em média 16% e a Compal adquiriu a ABS e cresceu em média 21%.

Em termos de dimensão e capacidade financeira, a

Unicer e a Compal parecem estar mais alavancadas e com uma capacidade de manobra inferior, por exemplo, à Nestlé ainda que não se esperem movimentos de M&A em relação a Águas com gás por parte da multinacional suíça. Não havendo dados disponíveis sobre Centralcer e Sumolis sabe-se pelo menos que a Sumolis se encontra em dificuldades financeiras.

TABELA III.B.4.2a - Concorrência: Contas de Exploração

	Unicer		Compal		Nestlé	
	2001	2000	MioLt ²	Mio€ ²	2001	2000
Proveitos	322,9	309,9	107,8	97,1	417,7	400,7
Mbruta	202,75	192,9	64,7	54,7	274,6	260,2
	63%	62%	60%	56%	66%	65%
ResOp.	44,0	43,4	6,4	5,6	48,5	45,4
	14%	14%	6%	6%	12%	11%
Res.Liq.	30,1	30,1	7,6	2,9	26,8	21,8
CashFl.Op.	70,0	75,6	10,7	9,8	64,0	61,0
Endiv/ALT	57%	47%	29%	31%	9%	8%
Endiv/ALT	3,4	2,0	3,9	4,3	0,3	0,2

Fonte: Dun&BradStreet, excepto Compal, dados companhia

Não tendo sido possível obter dados quanto à rentabilidade específica dos produtos acredita-se que “Pedras” seja a mais rentável por via do facto de ser retornável, da optimização dos seus custos de distribuição e pela sua estrutura de vendas e preços. Vidago deve estar ao nível da Frize: se por um lado tem pet, por outro tem um posicionamento abaixo da Frize (ainda que, nos últimos meses esteja até acima).

3. - Concorrência: Produtos

TABELA III.B.4.5 - Concorrência: Portfólio de Águas com Gás

	Unicer		CentralCer		Sumol		Nestlé		Compal	
	Marcas ¹	QME ²	MioLt ¹	QME ²	MioLt ¹	QME ²	MioLt ¹	QME ²	MioLt ²	QME ²
Gas. Nat.	Vidago	6,9					Campilho	4,2	Frize	6,1
	Melgaço									
	Pedras	35,1								
Gaseificada	Cast. Vide	0,9	Cruzeiro	0,3			Castello	10,3		
	Lombadas									
TOTAL		43,0		0,3		0,0		14,5		6,1

¹Fonte: Canadean, Soft Drinks; ²Fonte: Nielsen

Ao nível das marcas, a Unicer será de facto o fabricante com maior portfólio, mas a Nestlé tem também uma posição interessante e é a única com uma “mixer”. Os principais conceitos são:

- Pedras: Água mineral gasocarbónica natural; recentemente foi reposicionada como uma água refrescante – “Refresca a Vida”, abandonando o conceito mineromedicinal;

TABELA III.B.4.2 - Concorrência: Vendas

	Unicer		CentralCer		Sumolis-Refrigor		Compal		Nestlé	
	MioLt ¹	Mio€ ¹	MioLt ¹	Mio€ ¹	MioLt ¹	Mio€ ¹	MioLt ²	Mio€ ²	MioLt ¹	Mio€ ³
Vendas 97	87,1	224,9	185,2	200	179,5	109,7	32,4	34,25	22,1	na
99	126	266,6	208,2	234	175,4	134,9	51,8	61,59	21,7	
1	160,1	322,9	230,7	261	196,1	148,3	69,6	79,58	28	
TACM %	16%	9%	6%	7%	2%	8%	21%	23%	6%	- 29 -

¹Fonte: Canadean, Soft Drinks; ²Fonte: Dados Compal, Soft Drinks; ³Fonte: Dun&BradStreet, total companhia

- Vidago: Água mineral gasocarbónica natural, com uma imagem pouco clara até 2000 foi, em 2001 reposicionada como uma água de “spa”, mas tem comunicado pouco em cima disso;
- Campilho: : Água mineral, recentemente deixou de ser “gasocarbónica natural” para passar a ser “gaseificada”; “Prazer à mesa, leveza depois”;
- Castello: Água de mineral natural gaseificada; é uma “mixer”;
- Frize: Água mineral natural reforçada com gás carbónico natural; define-se com uma água boa para todas as ocasiões “Água com gás até para quem não gostava de água com gás”;
- Carvalhelhos: Água mineral gaseificada;
- Vimeiro: Água mineral natural gaseificada;
- A Perrier e a Evien estão presente há vários anos em Portugal mas sem expressão.

Ao nível do portfolio de embalagens pode-se observar:

- apenas a Compal não tem retornável;
- apenas a Campilho tem PET;
- todas têm portfolio adequado quer ao mercado horeca, quer ao alimentar.

A FRIZE, a Perrier, a Castello e a Vimeiro têm águas com sabores (limão apenas em todos os casos). Apenas a FRIZE se diferencia como tendo vitamina C e, sendo doce (as outras são amargas) tem apenas 5 Kcal.

TABELA III.B.4.6 - Concorrência: Portfolio de Embalagens

	Vidro - capacidades												Pet		
	Ret						Não Ret								
	13	20	33	25	85	100	13	20	33	25	75	85	100	33	100
Unicer															
Castelo de Vide				X											
Melgaço				X	X					X				X	
Pedras S.				X	X	X				X		X	X	X	
Vidago				X		X				X				X	
Lombadas				X		X				X				X	
CentralCer															
Cruzeiro		X		X		X									
Compal															
Frize										X	X				
Nestlé															
Campilho				X		X								X	X
Castello							X	X	X	X			X		

Fonte: Canadean, Soft Drinks;

4. - Concorrência: Distribuição

Na venda de Águas com gás, estas empresas actuam essencialmente através dos Canais Horeca (78%) e Alimentar (22%). No alimentar, as vendas fazem-se essencialmente integradas dentro de estruturas de vendas relativamente pequenas (a distribuição alimentar está muito concentrada) e de uma forma concertada com as vendas do restante portfolio da “categoria” bebidas.

TABELA III.B.4.8 - Concorrência: Estrutura do Canal Horeca

	Unicer	VMPS	CentralCer	Sumolis	Compal
Nº Entrepósitos	2	0	2	14	2
Nº Clientes Dir.	12.000	0	N/D	37.250	20.000
Nº Clientes Dist.	75.000	45.000	60.000	35.000	35.000
Nº Pré- Vend.	30	0	N/D	117	75
Nº Dist.	125	230	81	42	60
Nº Pré-Vend. Dist.	275	154	170	80	80
Vending	N/D	0	N/D	450	0
Dispensing	N/D	0	N/D	1.250	0

Fonte: Estimativas Compal

No Horeca, como se pode ver na tabela ao lado, as empresas deste sector têm quase todas uma estrutura mista, mantendo por uma lado uma equipa de vendas directa para as regiões mais significativas e, também, uma rede de distribuidores no resto do país.

Apenas a Nestlé funciona exclusivamente com distribuidores.

Registe-se que, por força de imposições da legislação sobre concorrência, a Unicer, ao adquirir a VMPS foi obrigada a manter as duas redes de vendas de forma a evitar situações de monopólio de distribuição.

A Sumolis, beneficiando do seu portfolio de produtos e representações (Pepsi, 7up, etc.) explora ainda o Vending (máquinas automáticas) e o dispensing (máquinas de pressão) tendo por isso uma posição muito interessante em grandes escritórios, espaços públicos e cadeias de Horeca, onde concorre com a Coca-Cola e a Danone.

Nenhuma destas marcas explora o mercado de escritórios (sequer com as suas águas lisas) ou o serviço/canal porta-a-porta.

Ver ponto III.B.1 para consultar distribuições e QM no INA e no INCIM.

5. - Concorrência: Preços

Como se pode verificar na tabela anexa quer no canal Horeca, quer no canal Alimentar, a Frize posiciona-se muito próximo do líder ainda que ligeiramente abaixo (cerca de 5% em média). Estas duas marcas têm tido políticas consistentes de preços no canal Alimentar, como poucas variações. Já no Horeca nota-se que a Pedras tem uma política mais dinâmica e agressiva, quando entende. A Campilho situa-se normalmente no patamar mais baixo dos preços e a Vidago tem tido uma política não muito consistente que redundava ora na liderança dos preços ora em posições mais fracas.

Para uma visão de maior detalhe pode-se consultar o livro dos factos e aí verificar também que, nos últimos tempos, Frize, Pedras e, particularmente Campilho, têm estado a aumentar preços e Vidago continua com movimentos erráticos.

TABELA III.B.4.7 - PREÇOS DE VENDA AO PÚBLICO (INA E INCIM) DAS PRINCIPAIS REFERÊNCIAS

	Preços médios ON-AS			Média 00-02	Desv. Padrão
	2000	2001	2002		
TOTAL PORTUGAL INA					
FRIZE GAS.NATURAL S/RET.GVIDRO 6X250ML	1,10	1,03	1,05	1,06	0,04
CAMPILHO GAS.NAT.S/RET.GVIDRO 6X250ML	0,99	0,99	1,12	1,04	0,09
P.SALGADAS GAS.NAT.S/RET.GVIDRO 6X250ML	1,09	1,14	1,15	1,12	0,03
VID.SALUS GAS.NAT.S/RET.GVIDRO 6X250ML	1,15	1,23	1,16	1,18	0,07
PORTUGAL INCIM					
FRIZE GAS.NATURAL S/RET.GVIDRO 250ML	nd	2,06	2,15	2,10	0,05
CAMPILHO GAS.NATURAL C/RET.GVIDRO 250ML	nd	1,99	2,01	2,00	0,03
P.SALGADAS GAS.NAT.S/RET.GVIDRO 250ML	nd	2,23	2,29	2,25	0,07
VID.SALUS GAS.NAT.S/RET.GVIDRO 250ML	nd	2,22	2,14	2,18	0,04

Fonte: Nielsen

6. - Concorrência: Comunicação e Promoção

Como se pode ver, apenas a Pedras, Frize e Castello realizam comunicação neste mercado. A Frize tem vindo a aumentar os seus investimentos de forma consistente ao longo do tempo. Todas as marcas realizam investimentos no canal horeca, especialmente através de material de merchandising e promoções cruzadas.

As promoções cruzadas são o que mais preocupa a Frize especialmente no caso da Pedras uma vez que a Unicer tem muitos outros produtos líderes capazes de alavancar as vendas da Pedras.

Investimentos em comunicação

Unidade: mEuros

	VALOR 99	SOV	VALOR 00	SOV	VALOR 01	SOV
Pedras Salgadas	1.457	59,5%	1.224	45,3%	2.062	51,7%
Frize	380	15,5%	653	24,2%	1.104	27,7%
Perrier	410	16,8%	559	20,7%	8	0,2%
Campilho	42	1,7%	76	2,8%	190	4,8%
Vidago	12	0,5%	14	0,5%	0	0,0%
Carvalhos	147	6,0%	176	6,5%	173	4,3%
Castello	0	0,0%	1	0,0%	449	11,3%
TOTAL	2.448	100%	2.703	100%	3.986	100%

TAXA DE CRESCIMENTO

10%

47%

Fonte: Sabatina

7. - Concorrência: pontos fortes e fracos

Tabela III.B.11 - Análise da Concorrência: Soft Drinks

	Unicer	Centralcer	Sumol	Compal	Nestlé
Portfolio/Gama	5	3	4,5	3	1
Mkt/Inovação	2	3	2	3	3
Capacidade Dist.	5	3	5	3	1
Cap. Prd.Ind	4	4	4	3	1
Músculo Financeiro	5	2,5	2	3	5
Cap. de Gestão	4	2	2	4	3
Média	4	3	3	3	2

Fonte: Compal

activa e falta de músculo financeiro. A Sumol tem os mesmos defeitos mas apresenta um bom portfolio e uma excelente distribuição. Nenhuma das duas parece poder vir a constituir frente nas águas com gás. A Compal tem uma homogeneidade de atributos. Já a Nestlé tem algumas lacunas notórias em termos de portfolio e capacidade operacional no mercado das soft drinks.

Ao nível dos produtos, a Frize e Pedras apresentam-se como as marcas mais fortes. Pedras tem uma elevada notoriedade, quota e distribuição. O seu posicionamento como água mineromedicinal é ainda o que prevalece na cabeça dos consumidores mas a marca procura destacar-se e associar um conceito de refrescante.

A Frize diferencia-se pelo sabor (mais gás), e pela sua Frize Limão (com vitaminas, limão e poucas calorias). O seu posicionamento generalista (até para quem

A Unicer destaca-se claramente como a mais forte, essencialmente devido ao seu portfolio, à sua capacidade de distribuição e capacidade financeira.

A Centralcer está na média e peca essencialmente por uma gestão que não tem sido muito

Tabela III.B.11b - Análise da Concorrência: Produtos

	Pedras	Vidago	Frize	Campilho
Notoriedade	5	4	3	2
Posicionamento	3	2	4	2
El. Diferenciação	4	3	5	3
Comunicação	4	1	4	1
Distribuição	5	4	3	2
Quota Mercado	5	3	3	3
Tend. QM	2	2	4	2
Preço	3	1	3	3
Média	4	3	4	- 32 -

Fonte: Grupo de Trabalho

não gostava de água com gás) tem resultado mas não é muito claro.

A Vidago e Campilho falta-lhes comunicação e posicionamento. Vidago é todavia sempre uma ameaça, pois pode ser usada pela Unicer para atacar a Frize por exemplo ao nível do Preço.

8. Concorrência: Estratégias possíveis/prováveis

Consideram-se possíveis as seguintes estratégias:

	Unicer	Centralcer	Sumol	Nestlé
Portfólio	Continuar a investir nos seus novos néctares e a usá-los na sua distribuição. Não poderão ainda abdicar de ter duas estruturas de distribuição: a da Unicer e a da ex-VMPS.	É possível que venham a fazer algum movimento de adição de portfólio dentro das soft drinks mas pode não ser em termos de águas com gás...	Está em situação difícil. Não deve fazer nada.	Não é provável que faça movimentações com significado ou impacto nas águas com gás.
Produto	É possível que venham a desenvolver sabores ou funcionalidades nas águas.	NA	NA	É possível que, através da Castello possam desenvolver mais sabores e funcionalidades.
Distribuição	Vão tentar reforçar barreiras ao crescimento da Frize com promoções cruzadas com os seus produtos e "monopolizando" distribuidores	NA	NA	Nada de significativo. Podem ter melhorias qualitativas em termos táticos.
Preço	Podem vir a fazer guerras de preços como já fizeram ou usar a Vidago como "pivot" para ensanduichar a Frize	NA	NA	Nada de significativo. Não é estratégia das multinacionais entrar em grandes guerras de preços.
Comunicação	Vão manter investimentos e tentar posicionar Pedras como água refrescante	NA	NA	Investirão em Castello e talvez o façam na Castello limão.

III. E - Análise do Ambiente Externo

1. - Ambiente Político

A estabilidade governativa voltou a ser uma preocupação no Governo português e decorre quer do ambiente económico vigente, quer do facto do actual Governo assentar numa coligação que muitos consideram pouco consolidada.

Ao mesmo tempo, é conhecido o impacto da actividade pública para o crescimento económico do país. Tal dependência, em conjunto com os fundos estruturais que fomos e

vamos recebendo da União Europeia, releva ainda mais a preocupação com a “saúde” das finanças públicas do Estado.

Nesse sentido, para o comportamento económico do país no ano de 2003 é fundamental o cumprimento dos critérios inscritos no orçamento rectificativo de 2002 apresentado pelo actual Governo, nomeadamente o do défice se situar abaixo dos 3 p.p do PIB. As alterações na legislação laboral, a opção do Estado relativamente aos seus efectivos em situação de contrato a termo e a alteração do sistema de segurança social, podem, tanto, promover o crescimento da nossa economia, como aumentar a insegurança e desincentivar o investimento.

É neste momento muito difícil perceber qual o desempenho da economia portuguesa em 2003, mas, pelos dados recolhidos, haverá crescimento real da economia diminuto e não haverá convergência com os países da área euro e provavelmente manter-se-ão as taxas de crescimento do consumo privado aos níveis verificados até ao momento em 2002.

Foi, recentemente, aprovado na generalidade a proposta de Lei do Orçamento do Estado para 2003. A proposta mantém o objectivo de 2,8% do PIB para o défice orçamental das administrações públicas em 2002, prevendo a sua redução para 2,4% em 2003.

Relativamente às principais alterações verifica-se um ajuste nos escalões do IRS que não representará grandes alterações à estrutura financeira das famílias portuguesas. No que diz respeito ao IRC, mantêm-se as taxas nominais, reforçando-se as entregas especiais por conta (crescimento de 1 para 1,5% sobre o volume de negócios e passará a ser sobre proveitos ou ganhos). Relativamente aos benefícios fiscais, verifica-se o objectivo de criar um regime de crédito fiscal para investimentos adicionais de empresas cuja actividade principal esteja dirigida à exportação, procurando reforçar-se a competitividade externa das empresas nacionais.

Por outro lado, foi criada em 2000 a Agência para a Qualidade e Segurança Alimentar, com o objectivo de criar condições para um elevado nível de segurança e credibilidade da cadeia alimentar, concentrando competências dispersas por várias entidades num único organismo. Infelizmente, como já vai sendo prática, a implementação da legislação depende de uma regulamentação que ainda não foi aprovada.

Esta regulamentação poderá implicar algumas alterações aos actuais requisitos legais inerentes comercialização, rotulagem, publicidade e informação da água Frize. Não se conhecem propostas de regulamentação, pelo que não é possível equacionar possíveis impactos na actividade da Compal. No entanto, a Compal deverá, através das organizações Associativas em que participa, nomeadamente a Associação Portuguesa dos Industriais de Águas Minerais Naturais e de Nascente, estar atenta a este processo.

2. - Factores Sociais e Demográficos

2.1 - População nacional e estrangeira

Dois aspectos principais marcam os quase 10 anos que medeiam os dois últimos recenseamentos: a continuação do envelhecimento demográfico, a um ritmo bastante forte, e o reforço da componente migratória como contributo para o acréscimo populacional.

Evolução da estrutura da população residente, 1991 - 2001

	1991		2001	
		%		%
População Residente	9 867 147	100,0	10 356 117	100,0
Homens	4 756 775	48,2	5 000 141	48,3
Mulheres	5 110 372	51,8	5 355 976	51,7
0-14 anos	1 972 403	20,0	1 656 602	16,0
15-24 anos	1 610 836	16,3	1 479 587	14,3
25-64 anos	4 941 164	50,1	5 526 435	53,4
65 ou mais anos	1 342 744	13,6	1 693 493	16,4

Fonte: *Census 2001*

A idade média da população aumentou praticamente 3 anos, situando-se nos 38,1 anos, sendo de 35,5 anos para os Homens e 38,2 anos para as Mulheres.

A proporção de população estrangeira mais que duplicou neste período de tempo, representando actualmente 2,2% do total da população.

O Norte é a região mais jovem do continente. A região Centro apresenta um envelhecimento pronunciado a partir dos 65 anos. A região de Lisboa regista a maior proporção de população em idade activa. O Alentejo é a região mais envelhecida. O Algarve é a região com um crescimento mais forte no número de indivíduos. As Regiões Autónomas são as mais jovens do país.

As regiões do Alentejo, Algarve e Centro apresentam índices de envelhecimento acima do valor de Portugal, isto é, superiores a 102 idosos por cada 100 jovens.

2.2 - Estado civil

Em 2001, 49,6% da população estava casada com registo e 37,5% era solteira.

Desde 1991, verifica-se um aumento significativo dos divorciados (104,2%), sobretudo de homens. Por sua vez os separados apresentam um decréscimo (-37,1%), mais acentuado no caso das mulheres.

A viuvez (7,0%) afecta sobretudo as mulheres: por cada 100 indivíduos viúvos, 82 são mulheres e 18 são homens. Por outro lado, por cada 100 separados ou divorciados, 64 são mulheres e 36 são homens. Estas situações poderão ser explicadas pela maior esperança de vida das mulheres e pela tendência que os homens têm de voltar a casar em menor espaço de tempo que as mulheres.

2.3 - Nível de Instrução

Em 2001, Portugal registou uma taxa de analfabetismo (relação da população com 10 anos ou mais anos que não sabe ler e escrever e a população com 10 ou mais anos) de 9,0%, inferior à de 1991 (11,0%). Esta redução sentiu-se particularmente no Alentejo e Algarve,

apesar de o primeiro continuar a ser a região onde existe maior taxa de analfabetismo (15,9%), seguida pela Região Autónoma da Madeira (12,7%). Lisboa continua com a menor taxa do país (5,7%).

A taxa de analfabetismo das mulheres foi substancialmente superior à dos homens, quer em 1991, quer em 2001.

Verificaram-se, neste período progressos significativos no nível de ensino atingido. A população com 21 ou mais anos que tinha completado o ensino superior passou de 4,0% em 1991 para 8,6% em 2001. Entre 1991 e 2001 a proporção de indivíduos com este tipo de ensino duplicou em todas as regiões do país.

2.4 - Actividade económica

Em 2001, a taxa de actividade (relação entre população activa com 15 ou mais anos e a população total) registada em Portugal foi de 48,2%, valor superior em 4% ao verificado em 1991. Em 2001, a taxa de actividade masculina foi de 54,8% e a feminina de 42,0%.

A taxa de emprego para a população activa cresceu de 52,0% para 53,5%, de 1991 para 2001. Os homens registaram uma taxa de emprego substancialmente superior à das mulheres: 62,6% para a população masculina e 45,1% para a feminina. 59,9% dos empregados portugueses exerciam a sua actividade no sector de serviços.

Entre 1991 e 2001, a população total empregada cresceu 13,4%, com maior intensidade nas mulheres (25,0%) do que nos homens (5,6%). Nas diversas áreas económicas, a maior evolução verificou-se na população empregada nas “Actividades financeiras, imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas” – 70,9% e o maior decréscimo na “Agricultura, caça e silvicultura; pesca e aquicultura”.

2.5 - Famílias e núcleos familiares

As famílias aumentaram em Portugal cerca de 16%, principalmente no Algarve – 26%. Relativamente à composição das famílias clássicas segundo o número de pessoas, as famílias com 2 pessoas foram as mais representativas em ambos os momentos censitários.

As menos representativas, em 2001, eram as compostas por 5 ou mais pessoas (9,5% do total das famílias). As famílias unipessoais representam 17% do total de famílias em 2001, com um crescimento de 44,9% relativamente a 1991. Cerca de 51% dessas famílias eram compostas por um idoso. Em termos globais são sobretudo as mulheres que vivem sós, cerca de 65% das famílias unipessoais são de mulheres.

É no Alentejo que é mais significativa a proporção de idosos que vivem só e Lisboa é a única região que regista uma proporção de famílias unipessoais de idosos abaixo dos 50%.

2.6 - Recenseamento Geral da Habitação

A forte expansão do parque habitacional deveu-se essencialmente ao crescimento dos alojamentos de uso sazonal, que cresceram a um ritmo muito superior ao total de

alojamentos (40,2% contra 20,5%) e em menor escala dos alojamentos vagos, que cresceram 3 p.p. acima do mesmo total (23,5% contra 20,5%). Em 2001, os alojamentos de uso sazonal representavam 18% do parque habitacional (contra 16% em 1991), com maior ênfase na região do Algarve (38%). No entanto, em termos evolutivos, é ainda de destacar, para além do Algarve, a região do Alentejo, onde a proporção de alojamentos sazonais passou de 14% para 20%, na última década.

Na década de 90 generalizou-se, em todo o território português, o acesso à casa própria, tendo como consequência que, em 2001, 75% dos alojamentos sejam ocupados pelos proprietários, quando em 1991 esta proporção era de 65%

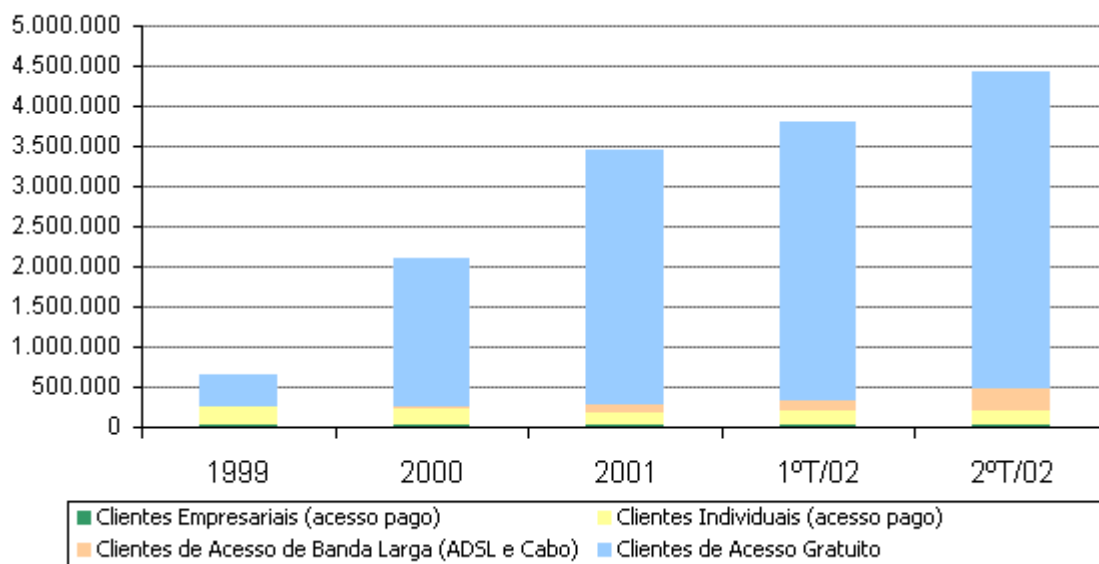
3. - Factores tecnológicos

O Instituto das Comunicações de Portugal, ICP, promoveu uma ampla reflexão sobre o lema “Internet, Telecomunicações e Sociedade de Informação – Portugal 2000 / 2010”.

De acordo com as conclusões dessa reflexão, Portugal caracteriza-se por um fraco desenvolvimento do Comércio Electrónico. A vertente consumidor final está a desenvolver-se com a própria INTERNET.

Em Portugal, supõe-se existir um parque informático de 1,2 milhões de computadores, resultado de um crescimento acelerado nos últimos meses. Esse crescimento deverá manter-se nos próximos anos a uma média de 17 a 19% ao ano, o que poderá conduzir que, em 2005, se tenha atingido os 4 milhões de computadores.

De acordo com o relatório trimestral do ICP, o número de clientes com acesso à INTERNET tem vindo a progredir de forma significativa.



Esta realidade não deverá deixar de ser tida em atenção na estratégia de desenvolvimento da Compal.

III. F - Análise SWOT – Teste de Hipóteses

Forças

- Posicionamento adequado ao Target;
- Força de vendas;
- Comunicação;
- Percepção do sabor na perspectiva do cliente (para a Frize e Frize Limão)

Fraquezas

- Portfólio da Compal pouco diversificado ao nível das bebidas comerciais;
- Rede Distribuição no canal HORECA;
- Notoriedade quando comparada com o líder;
- Não dispõe de embalagem de plástico.

Oportunidades

- Aproximação dos nossos padrões de consumo ao nível dos restantes países da Europa Ocidental (Distribuição da Quota de Garganta);
- Crescente preocupação com estilos de vida saudáveis - mais energia, mais frescura, mais desporto, menos calorias;
- Vontade de distinção social, necessidade de pertencer a grupos - mais ou menos estereotipados;
- Maiores preocupações com as questões ambientais;
- Lançamento de produtos com novos sabores ou novas funcionalidades;
- Actuação inspectiva e legislação mais restritiva relativamente ao consumo de álcool;
- Espaço para crescimento em alguns distritos do país;
- O mercado de escritórios e de porta a porta ainda está por explorar;

Ameaças

- Guerra de preços da UNICER;
- Aquisição de uma água com gás por parte da CENTRALCER ou SUMOLIS;
- Redução drástica das restrições à integração das redes de distribuição da VMPS com as da UNICER;
- Pressão para a instituição obrigatória da Tara Retornável;
- Entrada em funcionamento da Agência para a Qualidade e Segurança Alimentar com a instituição de novos requisitos legais;
- Lançamento, por parte de concorrentes, de águas com sabores ou funcionalidades;
- Alteração significativa do ambiente macroeconómico com revisão em baixa de todos os indicadores;
- Crescimento acentuado do consumo de marcas próprias da Grande Distribuição;
- Entrada de novos agentes, multinacionais ou nacionais.

Hipótese Base para as projecções para 2003:

- Pela envolvente externa, ao nível político, económico e social, o mercado situar-se-á aos níveis de crescimento de 2002, isto é o mercado das *Soft Drinks* crescerá 3%, o segmento das águas 2% e as águas com gás terão crescimento residual.
- A UNICER vai conseguir uma redução, de pequena extensão, das restrições ao nível da separação entre os seus canais de distribuição e os da VMPS, não vai entrar numa guerra de preços e vai lançar uma água com sabores ou funcionalidades;
- Os níveis de investimento em comunicação por parte dos nossos concorrentes manter-se-ão ou decrescerão.
- O comportamento dos consumidores não sofrerá alterações significativas face a este mercado;
- Não irão ocorrer alterações significativas do ponto de vista regulamentar;
- Melhoria do Portfolio por parte da Centralcer;
- Nestlé aparece com produtos com novos sabores ou funcionalidades;

Hipótese de Contingência 1:

- A UNICER consegue uma redução significativa das restrições que impedem a integração dos canais de distribuição com a VMPS e entra numa “guerra” quer ao nível da monopolização da distribuição, quer ao nível dos preços.

Hipótese de Contingência 2:

- A situação política e económica sofre um agravamento profundo, de grande instabilidade, com redução do consumo, aumento da inflacção e desemprego.

III.G - Análise BCG

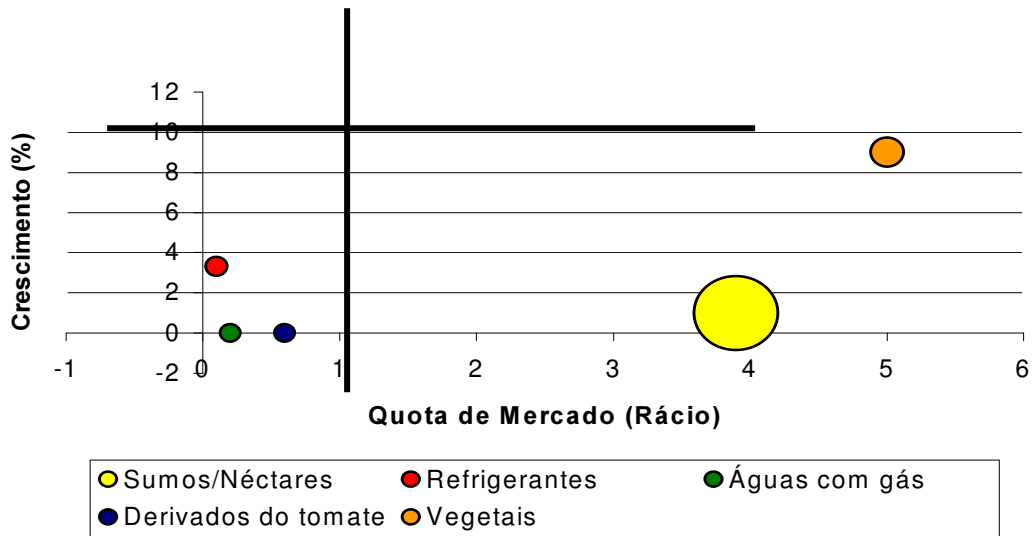
Começando pelo análise dos 5 segmentos da Compal, dos seus principais concorrentes e das Quotas de mercado bem como do rácio da Quotas de Mercado (QM da Compal vs QM do principal concorrente), verificamos que o segmento águas com gás tem o segundo pior rácio vs o seu principal concorrente que é a águas das pedras.

Quota Mercado	princ. concorrente	QM Compal (%)	QM Concorrente (%)	Rácio (QM)
Sumos/Néctares	Sumol	63,8	16,2	3,9
Refrigerantes	Parmalat	2,1	17,8	0,1
Águas com gás	Água das Pedras	7,2	37,2	0,2
Derivados tomate	Guloso	16,8	27,8	0,6
Vegetais	Cister	28,8	5,8	5,0

Quando fazemos a análise BCG, compara-se o valor de vendas (Milhões de Euros) vs o Crescimento (%) vs o rácio da Quota de Mercado

Segmentos	Crescimento (%)	Vendas (Milhões Euros)	Quota Mercado (rácio)
Sumos/Néctares	1	76,4	3,9
Refrigerantes	3,3	5,55	0,1
Águas com gás	0	5	0,2
Derivados tomate	0	4,9	0,6
Vegetais	9	12,5	5

Verificamos que nesta análise, as águas com gás são claramente o pior segmento da Compal, uma vez que não tem crescimento, o rácio vs o principal concorrente é muito baixo e o volume de vendas também é um dos menores.



IV. - Recomendações

IV. A - Objectivos

Objectivos Globais da Marca para 2003

Considerando a continuidade do empenho da Compal na rentabilização do seu investimento nas Águas e da sua estratégia de busca de liderança nas bebidas, estabelece-se como objectivos Globais 2003 para a FRIZE:

- Reforço da posição da marca no segmento das gasosas naturais;
- aumentando a quota de mercado de 10% para 11,3% em volume ou 11,4% para 13,2% se considerarmos as águas com sabores;
- Alargamento da base de clientes e das ocasiões de consumo com a marca FRIZE.

Isto deve resultar de:

- um esforço de comunicação para aumentar a notoriedade espontânea e sugerida;
- alargar a distribuição numérica no INCIM, nos supers e tradicionais/INA;
- melhoria do merchandising no ponto de venda (planogramas, material de visibilidade, etc. etc.);
- esforço de rotação do produto no alimentar (topos e ilhas desde que rentáveis);
- iniciativas que aumentem a experimentação;
- alargamento de 2 sabores.

Objectivos Quantitativos

No Mercado Interno, a FRIZE deverá continuar a crescer a bom ritmo -14% - o que deverá conduzir a um ganho de Quota em volume de cerca de 1,9% nas águas com gás natural e 1,2% nas Águas com gás.

Este crescimento deve ser induzido quer pela FRIZE normal quer pela FRIZE com sabores onde se acredita, venha a continuar a evolução mais acentuada.

Esta evolução, como já foi dito, deverá vir particularmente via canal Horeca e os objectivos são os seguintes:

	MERCADO INT. EstRev02	2003	Δ 03/02
volumes em milhares de KL			
FRIZE	5.260	6.000	+14%
FRIZE Sabores	700	1.000	+43%
TOTAL	5.960	7.000	+17%
MERCADO			
Águas com gás	83.000	83.500	+0,6%
Ág.c/gás nat.	52.500	53.000	+1,0%
QM ACG			
FRIZE	6,3%	7,2%	+0,8%
FRIZE Sabores	0,8%	1,2%	+0,4%
TOTAL	7,2%	8,4%	+1,2%
QM ACG nat			
FRIZE	10,0%	11,3%	+1,3%
FRIZE Sabores	1,3%	1,9%	+0,6%
TOTAL	11,4%	13,2%	+1,9%

HORECA	EstRev02	2003	Δ 03/02	ALIMENTAR	EstRev02	2003	Δ 03/02
volumes em milhares de KL				volumes em milhares de KL			
FRIZE	3.895	4.453	+14%	FRIZE	1.366	1.547	+13%
FRIZE Sabores	604	880	+46%	FRIZE Sabores	96	120	+25%
TOTAL	4.499	5.333	+19%	TOTAL	1.462	1.667	+14%
MERCADO				MERCADO			
Águas com gás	50.630	50.935	+0,6%	Águas com gás	32.370	32.565	+0,6%
Ág.c/gás nat.	32.025	32.330	+1,0%	Ág.c/gás nat.	20.475	20.670	+1,0%
QM ACG				QM ACG			
FRIZE	7,7%	8,7%	+1,1%	FRIZE	4,2%	4,7%	+0,5%
FRIZE Sabores	1,2%	1,7%	+0,5%	FRIZE Sabores	0,3%	0,4%	+0,1%
TOTAL	8,9%	10,5%	+1,6%	TOTAL	4,5%	5,1%	+0,6%
QM ACG nat				QM ACG nat			
FRIZE	12,2%	13,8%	+1,6%	FRIZE	6,7%	7,5%	+0,8%
FRIZE Sabores	1,9%	2,7%	+0,8%	FRIZE Sabores	0,5%	0,6%	+0,1%
TOTAL	14,0%	16,5%	+2,4%	TOTAL	7,1%	8,1%	+0,9%

De facto, quer através do crescimento das vendas em distritos de maior potencial (Braga, Setúbal, Aveiro, Coimbra e Leiria) quer através do aproveitamento da boa comunicação da empresa e de mais verbas para acções em pontos de venda alimentar (onde a marca não tem tido o espaço mais adequado) deve-se conseguir o equilíbrio para atingir os objectivos do próximo ano.

As vendas no mercado Externo devem continuar residuais.

Target, Diferenciação e Posicionamento

O target das águas Frize serão homens e mulheres jovens (25 aos 44 anos) e dinâmicos que procuram alternativas às “soft drinks” em produtos naturais e light.

As águas Frize posicionam-se como sendo uma água com gás 100% natural, de sabor agradável e refrescante, sendo alternativa a qualquer “soft drink”. Posiciona-se também como sendo ideal para beber fresca com uma rodela de limão.

A Frize Limão e os novos sabores posicionam-se como produtos para novas ocasiões de consumo para quem já era consumidor Frize e para quem não gostava de água com gás ou procura “sabor” em produtos mais naturais que os refrigerantes.

Os Claims das águas Frize são:

“Até para quem não gostava de água com gás”

e da Frize Limão:

“Até para quem não gostava de água com gás. Agora com Limão”

IV. B - Estratégia da Marca

A estratégia da Marca passa pelo produto, pelo preço, pela distribuição, pela comunicação, pela promoção quer no canal alimentar quer no canal Horeca, pelos patrocínios e pelo Market Research.

1. - Produto

As águas Frize são águas minerais naturais reforçadas com gás natural apresentam-se numa embalagem de vidro verde TP, com 25 cl e em “sixpack” de 25 e 75 cl.

A água Frize Limão é um refrigerante aromatizado de limão à base de água mineral gasosa natural incorporada, apresenta-se em embalagens de vidro branco TP 25 cl e “four pack” 25 cl cuja formulação tem aroma natural de limão, edulcorante, concentrado de maçã, conservante e vitamina C. Julgamos que o novo pack –de 4 unidades – será mais adequado às Águas com sabores uma vez que “forçar” o consumidor à compra de uma vez só, de seis unidades poderá ser um obstáculo à rotação.

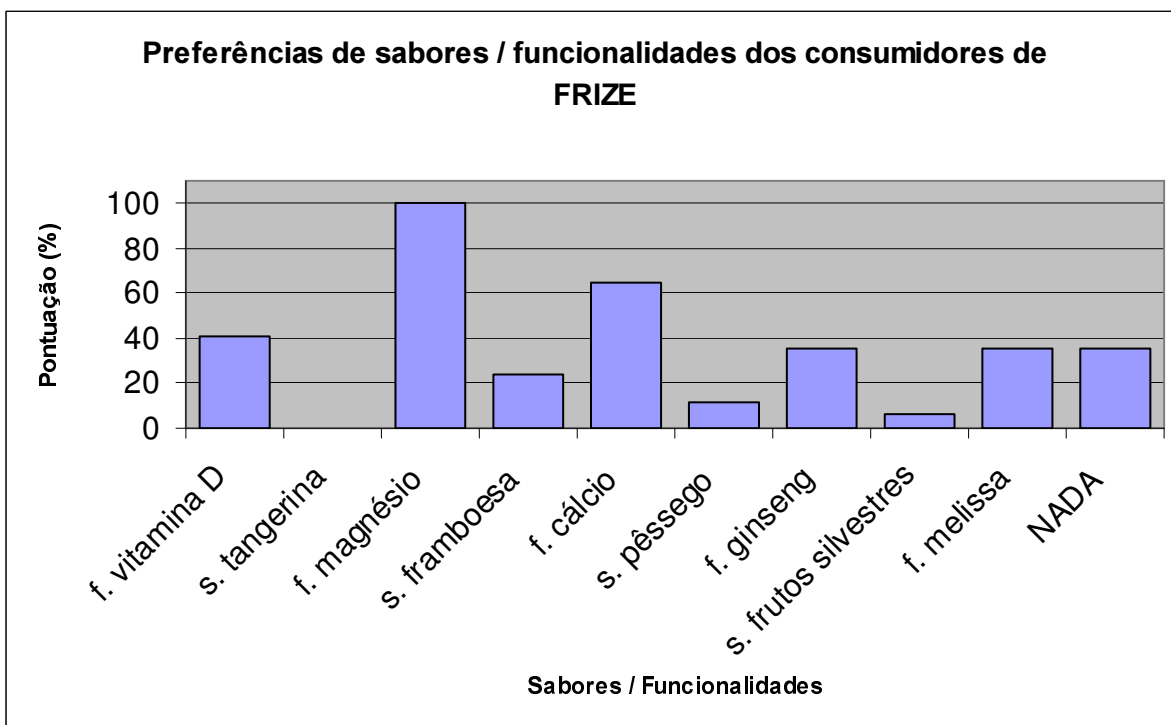
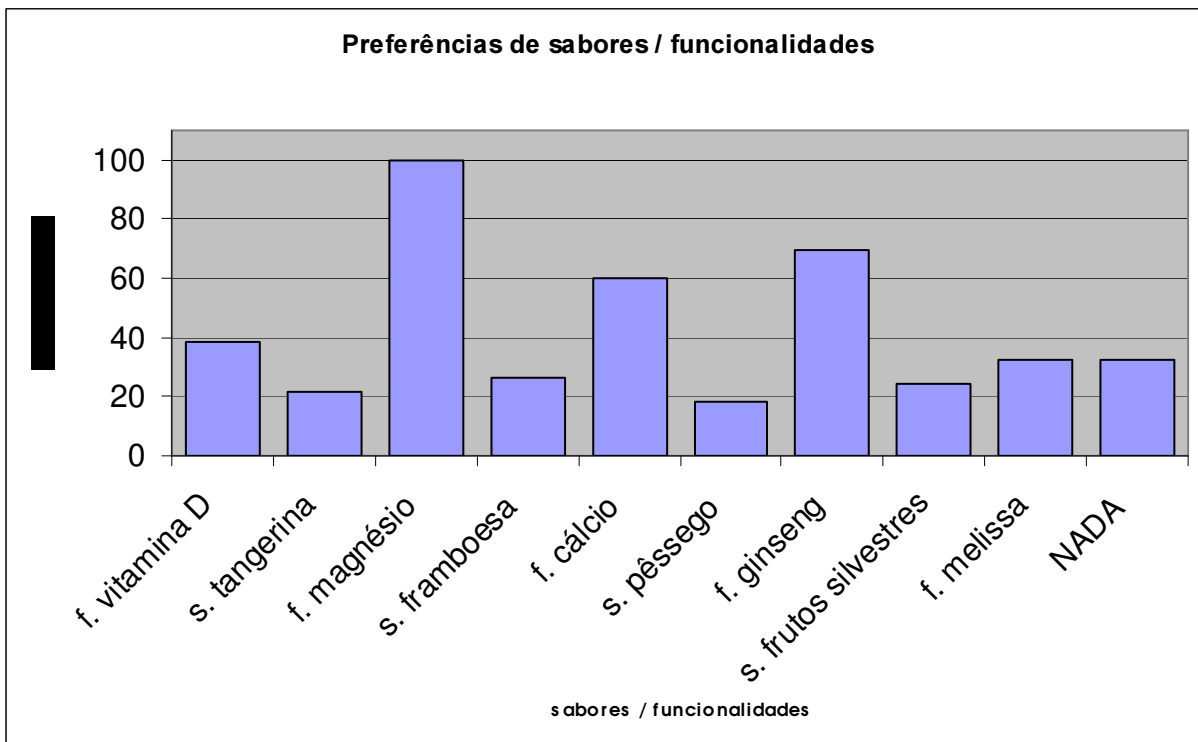
Com o objectivo de melhor conhecer os consumidores e as suas necessidades, foi realizado um inquérito com as seguintes questões:

- 1 - É consumidor de água com gás?
- 2 - É consumidor de FRIZE?
- 3 - É consumidor de FRIZE Limão (com vitamina C)?
- 4 - Se pudesse escolher um sabor/funcionalidade que gostava de ver adicionado(a) à água com gás qual escolheria de entre os restantes?

Ordene por favor por ordem crescente de importância (1-mais importante, não precisa de ordenar todos).

- vitamina D (faz bem à pele)
- sabor a tangerina
- magnésio (propriedades que ajudam à concentração)
- sabor a framboesa
- cálcio (faz bem aos ossos)
- sabor a pêssego
- ginseng (propriedades energéticas)
- sabor a frutos silvestres
- melissa (propriedades relaxantes)

Como observações mais relevantes do inquérito, destacam-se a ordenação de preferências de sabores / funcionalidades. Aos resultados desta ordenação atribuiu-se 3 pontos ao preferido, 2 à segunda escolha e 1 à terceira escolha, a partir da quarta escolha deu-se cotação zero. Utilizando como 100% o resultado que apresentou maior cotação e distinguindo um resultado global do resultado dos inquiridos que se apresentaram como consumidores de FRIZE (resposta sim à segunda questão), obtiveram-se os seguintes resultados:



Da observação do gráfico verifica-se que os potenciais consumidores quando confrontados com a possibilidade de escolha de um sabor/funcionalidade que gostariam de ver adicionado (a) à água com gás, demonstram uma predominância pelo magnésio, seguida do ginseng e logo depois o Cálcio.

Praticamente todos os sabores apresentaram pontuações inferiores às funcionalidades e muito semelhantes entre si. No entanto e dado que a marca Compal é associada frequentemente a fruta natural, esta mais valia não deve ser menosprezada, pelo que a opção de novos lançamentos deverão considerar, não apenas as funcionalidades, mas também um sabor associado.

Relativamente aos novos lançamentos, optou-se por dois novos produtos. Frize à base de água mineral gasosa natural com um sabor e uma funcionalidade. Dado que tecnologicamente é muito difícil adicionar cálcio à água sem alterar uma das suas características mais importantes que é o facto de ser incolor, esta opção foi de imediato colocada de parte.

Relativamente aos sabores optou-se pela framboesa que competia com os frutos silvestres pelo facto da sua maior disponibilidade no mercado, dado os resultados não serem estatisticamente diferenciadores.

Como opções finais, temos a associação do sabor a framboesa à funcionalidade magnésio e a associação do pêsego ao ginseng, ambas as formulações apenas alteram o gosto da água, mantendo inalteradas as outras características associadas a uma água FRIZE natural.

2. Preço

De uma forma geral acredita-se que, adivinhando-se uma situação económica nacional particularmente difícil em 2003, possa haver lugar a uma estabilização dos preços. Assim, e no pressuposto de que o líder – Pedras – não aumente os seus preços – Frize manterá também os preços de 2002. Também tal como em 2002, procuraremos manter como intenção a manutenção de um preço constante ao longo de todo o ano. De facto acreditamos que esta é a política que mais se adequa a um produto que, sendo de grande consumo, tem uma boa parte dos seus consumidores nas classes A e B e se pretende afirmar como um premium. Por outro lado, com este tipo de comportamento evitam-se guerras de preços e atinge-se um “status quo” implícito com o líder que permite a ambos (e de certa forma ao mercado) a não erosão das margens muito importante para que Pedras e Frize consigam continuar a investir em comunicação e dinamizar minimamente um mercado com pouco crescimento.

O Preço não deverá ser em 2003 usado para alavancar vendas mas antes como estratégia de posicionamento como marca premium.

No canal Horeca, como vimos, Pedras tem tido um maior desvio-padrão na sua média de preços. É previsível que, sem fazer grandes concessões, se possa estabilizar mais na parte mais baixa da faixa de preços que tem estado a praticar. A Frize 0,25ml manterá os seus preços e, por isso, estará ao nível ou ligeiramente abaixo (4% a 5%) de Pedras tara perdida. Pensamos que neste canal que é muito personalizado, é possível ser mais firme na estratégia de manutenção dos preços e que, com acções promocionais de brindes se possa contornar a maior parte das pressões comerciais.

No canal Retalho, o preço Frize Six Pack será cerca de 4% a 5% abaixo do de Pedras Six pack. Este será um posicionamento constante todo o ano. Em 2002, como se poderá ver no quadro mais abaixo, apesar de estarmos a construir o preço para que o PVP se situe nos 1,62€, o que é certo é que a Nielsen regista uma média de 1,58€. Isto deve-se a dois factores: por um lado ao resultado de algumas cedências a pressões comerciais e, por outro,

à redução de margens da própria distribuição. De facto, como é sabido, o investimento do cliente na loja (topos, ilhas, folhetos, etc.) tem, frequentemente como contrapartida um esforço do próprio distribuidor no sentido da redução do PVP. Em 2003 não haverá alteração de estratégia sendo que esperamos ser ligeiramente menos premiáveis a pressões comerciais contra-argumentando com o aumento das acções promocionais com promotoras (para degustação e experimentação) mas sem redução de preço. É possível que se venha a notar uma ligeira apreciação dos preços “Nielsen”.

No canal Grossista, o preço Frize terá um diferencial de 3% inferior vs o Horeca. Esta tem sido historicamente a “margem” que evita “canibalização” de canais, evitando por isso que o dono do café se desloque a um grossista para se aprovisionar em vez de esperar pela visita do vendedor Compal.

No caso concreto da Frize limão, propomos uma ligeira redução de preço – 5%. Acreditamos que, seguindo um pouco a estratégia de *skimming*, depois de um ano de introdução em que estivemos praticamente a sós no mercado, novos players possam entrar. Assim, temos de aumentar a experimentação e começara a fidelizar clientes e, ao mesmo tempo, tornar o mercado um pouco menos interessante para que não haja muitos concorrentes a entrar.

No mapa abaixo poderemos ver três tipos de informação:

- preços de tabela;
- “posicionamentos”-alvo, este “conceito é desenvolvido” mais abaixo;
- PVP’s.

Nota sobre “posicionamentos-alvo”

Ao construir o preço, a empresa tem em mente determinados objectivos em termos de preços de venda praticados pelo canal.

No canal retalho, por exemplo, o que interessa é o PVP. Assim, e partindo do preço de tabela e dos descontos comerciais que estão contratualizados com os clientes, há que praticar descontos em factura que permitam atingir preços líquidos de venda suficiente para que, uma vez aplicada a margem do canal e o IVA, se consiga atingir os PVP’s pretendidos.

No Grossista, o raciocínio é semelhante, sendo que o que interessa neste caso é o preço de linear, ou seja, o preço a que o Grossista vai vender os produtos aos seus clientes. Este preço para além de se apresentar sem IVA é mais baixo do que o do retalho.

No horeca a coerência da estratégia de preços define-se em função do preço de venda ao café. O dono do café compara o preços dos vários clientes e faz as suas opções de compra, ainda que, felizmente, mantenha várias marcas em stock.

Assim, e uma vez que, por lei, o preço de tabela tem de ser igual, a empresa passa em factura os descontos necessários para alcançar os seus “posicionamentos-alvo”.

Os preços de tabela serão iguais aos do ano anterior.

Abaixo temos, então, os preços propostos:

FRIZE		P. Tabela	Posicionamentos (ver notas)			PVP (Nielsen)	
		02=03	2002 object.	Norm=Prom		2002 médio	2003 est.
Six-pack X 250 ml		2,30					
HIPERS/SUPERS*			1,62	1,62	+0,0%	1,58	1,59
GROSSISTAS**			1,48	1,48	-0,3%		
HORECA***			1,54	1,54	+0,0%		
Garrafa 250 ml		0,38					
HIPERS/SUPERS*			0,27	0,27	+0,0%		
GROSSISTAS**			0,24	0,24	-1,7%		
HORECA***			0,25	0,25	+0,0%	0,54	0,54
Garrafa 750 ml		0,63					
HIPERS/SUPERS*			0,43	0,43	+0,0%		
GROSSISTAS**			0,39	0,39	+0,5%		
HORECA***			0,41	0,41	+0,0%		
Garrafa 250 ml sabores		0,60					
HIPERS/SUPERS*			0,48	0,46	-4,2%		
GROSSISTAS**			0,37	0,35	-5,4%		
HORECA***			0,38	0,36	-5,3%		
Four-pack X 250 ml		2,40					
HIPERS/SUPERS*			NA	1,82			
GROSSISTAS**			NA	1,41			
HORECA***			NA	1,44			

*PVP's (inclui IVA)

** Preços de Venda no Grossista (preços de linear, sem IVA)

*** Preços de venda aos Cafés (sem IVA)

3. - Distribuição por canal

No mercado alimentar, como já foi dito acreditamos possuir já uma distribuição razoavelmente estabilizada, particularmente nos Hipers. No entanto julgamos ser possível aumentar a penetração um pouco nos Supers e, também, nos Tradicionais. Mais concretamente nos Supers e Tradicionais vai-se tentar incrementar a Distribuição (numérica e ponderada). Este aumento de distribuição deve ser possível através de entrada em pequenos clientes. Acredita-se que isso possa ser feito quase sem necessidade de referências.

No mercado Horeca, vai-se tentar incrementar a distribuição numérica de 38 para 45, continuando a aumentar as zonas de distribuição directa, áreas I e II. De facto, como vimos na primeira parte do trabalho, o Porto e Setúbal continuam a ser áreas de Potencial não só por terem uma distribuição abaixo da média como por serem áreas de venda directa pela Compal. A área V necessitaria de intervenção directa, particularmente no Verão, pois os actuais distribuidores têm uma performance que deixa muito a desejar, particularmente porque trabalham muito com Pedras, Vidago e Campilho. Esta estratégia só se justifica – o alargamento da rede de vendas directas – numa estratégia conjunta com o resto da Compal. Braga e o eixo Aveiro-Coimbra-Leiria vão também merecer um plano de acção específico

(via agentes). Ainda no Canal Horeca procuraremos com a Direcção Comercial rever a política de agentes no sentido de ter menos agentes mas melhores para que possam ser “melhor” trabalhados e controlados evitando-se assim um crescimento disperso da rede de agentes que a tornaria ingerível.

O lançamento dos novos sabores será também uma fonte de receitas e a sua “entrada em linha” tem de ser negociada atempadamente para que possam começar a ser vendidos nos prazos previstos e, sempre, antes do Verão. Para potenciar as vendas no Horeca e evitar compras por parte dos Cafés via outros canais, será no Horeca que primeiro se introduzirá o produto, seguindo-se o canal Retalhista e, por fim, o Grossista (não convém “stocar” os grossistas sem perceber minimamente como o produto vai rodar no alimentar e evitando-se assim casos de devoluções por prazo de validade) Assim, as referencias deverão seguir o esquema abaixo. O valor previsto para este investimento é de 15.000€ para Frize e 10.000 para Frize Limão. Em relação à Frize não se prevêem mais introduções nos sub-canalos caros (hipers) sendo que nos supers e tradicionais isso deverá ser possível de forma quase gratuita. A entrada de Frize Sabores deverá ser feita com parcimónia, entrando primeiro nos clientes mais baratos, chamando a atenção para o produto e, depois, conseguindo referências mais baratas nos restantes.

Retalho		Sonae	Feira Nova	Pingo Doce	Auchan	Mini-Preço	Lojas Conv.	Carrefour	Ittri	Cnr	Difel
Produtos	TIMING										
Tangerina	Abr	X	X		X			X	X	X	
Outro	Junho	X	X		X			X	X	X	

Horeca		Directas	Distrib
Produtos	TIMING		
Tangerina	Março	X	X
Outro	Maio	X	X

Grossistas		GCT	ELOS	UNARIVE	OUTROS
Produtos	TIMING				
Tangerina	Maio	X	X	X	X
Outro	Julho	X	X	X	X

A Tabela abaixo apresenta-se o resumo do Objectivo de vendas por canal de distribuição. No “Livro dos factos” pode-se encontrar o detalhe por formato e a mensualização (trata-se de um produto com uma sazonalidade significativa).

TABELA XXX - RESUMO OBJECTIVOS DE VENDAS POR CANAL EM MILHARES DE LITROS

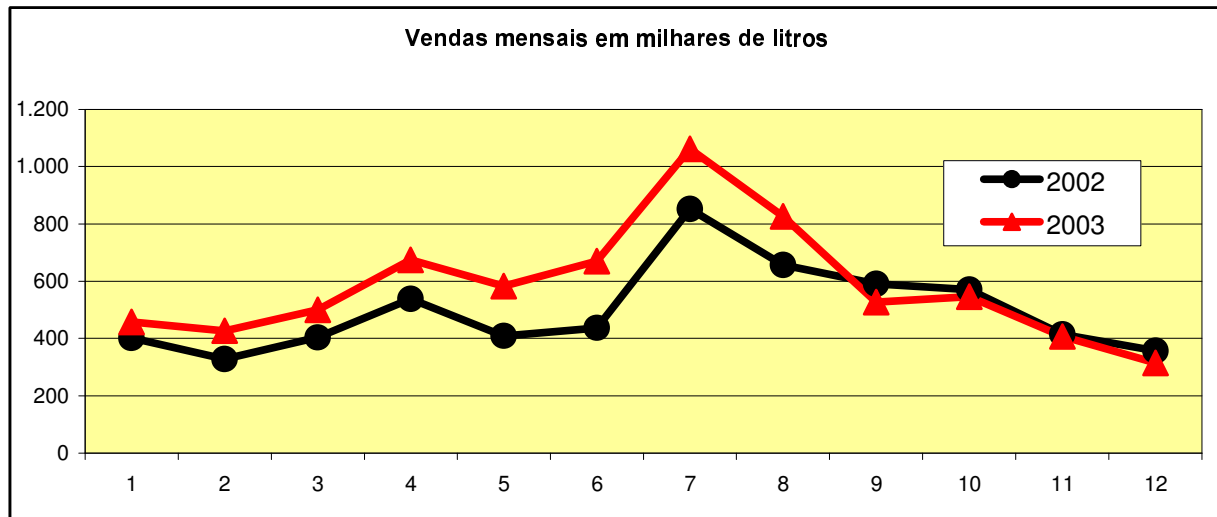
	Estimativa Revista 2002			Orçamento 2003					Variação 03/02		
	Frize	F. Limão	Total	Frize	Sabores	Limão	Novos	Total	Frize	F. Limão	Total
Total	5.333	701	6.034	6.013	1.000	651	350	7.014	+13%	+43%	+16%
Mercado Interno	5.260	700	5.960	6.000	1.000	651	350	7.000	+14%	+43%	+17%
Alimentar	1.353	71	1.425	1.547	120	78	42	1.667	+14%	+69%	+17%
Grossistas	386	34	420	428	60	39	21	488	+11%	+75%	+16%
Retalhistas	967	37	1.004	1.119	60	39	21	1.179	+16%	+62%	+17%
Horeca	3.895	604	4.499	4.453	880	572	308	5.333	+14%	+46%	+19%
Horeca - Directos	1.275	191	1.465	2.093	414	269	145	2.507	+64%	+117%	+71%
Horeca - Directas Lisboa	577	74	651	850	91	59	32	941	+47%	+24%	+44%
Horeca - Directas Setubal	210	7	217	457	49	32	17	506	+118%	+572%	+134%
Horeca - Directas Porto	420	94	514	702	266	173	93	968	+67%	+183%	+88%
Horeca - clientes nacionais	68	16	84	84	8	5	3	92	+23%	-49%	+10%
Horeca - Indirectos	2.620	413	3.033	2.360	466	303	163	2.827	-10%	+13%	-7%
Outros Interno	12	25	36								
Mercado Externo	74	1	74	13	0	0	0	13	-82%	-100%	-48%

O canal grossista deverá crescer 16% e o retalho 17%. Como se disse, procuraremos reforçar a distribuição dos “tradicionais” e Supers pelo que o crescimento deverá vir mais destes subcanais que dos hipers.

No horeca as indirectas vão decrescer pois a Compal vai aumentar a sua área de intervenção directa, particularmente na região do grande Porto onde procurará ir um pouco para Norte e para Sul, atingindo distritos como Braga e Aveiro que, no caso Frize apresentam um crescimento potencial interessante. Dentro das áreas de venda directa da Compal, destaque para o crescimento de Setúbal, onde vamos tentar explorar esta oportunidade (ver diagnóstico).

Em termos de mensualização, procurámos por mais “pressão” na primeira parte do ano e isto por dois motivos:

- primeiro porque assim se poderá gerir melhor o esforço comercial e evitar um final de ano difícil;
- depois porque o final de 2002 e início de 2003 serão ainda momentos de pujança da Frize Limão e, na Primavera, lançaremos os novos produtos.



	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
TOTAL MARCA													
2002	401	328	404	539	409	437	852	657	591	571	415	356	5.960
2003	459	427	501	675	584	670	1.063	826	527	547	407	315	7.000
FRIZE													
2002	401	328	404	539	409	437	812	556	379	331	349	316	5.260
2003	420	388	452	606	504	540	900	685	417	477	347	263	6.000
SABORES													
2002	0	0	0	0	0	0	40	101	212	241	66	41	700
2003	38	38	48	68	80	130	163	142	110	70	60	52	1.000

4. - Comunicação

A estratégia publi-promocional passa:

- Aumentar o nível de notoriedade espontânea e sugerida,
- Fomentar a experimentação de Frize a quem ainda não o fez,
- Evidenciar diferenciação da Frize
- Apoiar o lançamento de novos produtos

Comunicação Interna:

- Comunicação estratégia de Marketing ao nível da força de vendas.
- Acção de formação / comunicação interna sobre:
- Plano e acções de marketing Frize 2003.
- Implementação de esquema de incentivos para os melhores vendedores e agentes. Esquema de concurso, com publicação de resultados trimestrais.
- Comunicação através de newsletter .

Comunicação Canais de Distribuição:

- Aposta em promoção e visibilidade em lojas e por acções degustação e oferta de brindes em Hipers e Supers. Comunicação de materiais de visibilidade, e módulos promocionais no canal Horeca.

Comunicação Clientes:

- Campanha de multimeios em vagas (TV/Mupis/Rádio) para maximização cobertura e frequência, de modo a aumentar notoriedade e incentivar procura da marca nos pontos de venda.

Patrocínios, ligados à moda, procurando relacionar uma imagem jovem, moderna e atraente. O target das águas Frize serão homens e mulheres jovens (25 aos 44 anos) e dinâmicos que procuram alternativas às “soft drinks” em produtos naturais e light. Comunicação directa para um target mais restrito mas fortemente dinâmico.

Lançamento de ferramenta de comunicação pessoal, aliando também a evolução tecnológica à modernidade e atracção da marca Frize. Criação de site Internet Frize, dinâmico, moderno, “até para quem não gosta de água com gás”

Timing (ver cronograma de planos de acção)

Patrocínios: directamente ligados a eventos seleccionados

- Mupis: Verão, ligado a imagem fresca e jovem, após campanha TV
- TV: Pré-verão (Maio a Agosto)
- Rádio: Sobre-posicionamento a fim de intensificar e cruzar com campanha de “grandes meios” – Mupis e TV.

- Acções Horeca e alimentar – Durante todo o ano.

Atenção específica para determinadas áreas geográficas, nomeadamente em Porto, Braga, Setúbal, Aveiro, Coimbra e Leiria, com acções de comunicação mais direccionada. Rádios locais.

5. - Promoção no canal Alimentar e canal Horeca

No canal alimentar, o objectivo será melhorar a visibilidade, melhorar espaços de linear, aumentar a rotação do produto e eliminar rupturas de produto.

Como acções vai-se realizar degustação e oferta de copos, mochila e cooler com e sem promotoras, topos, ilhas e folhetos bem decorados, colocação de stoppers e expositores e participação em feiras temáticas sobre água.

Os locais serão as principais lojas das cadeias Auchan, Feira Nova, P. Doce, Sonae, Carrefour, Itmi e Corte Inglês

No canal Horeca, o objectivo será aumentar a distribuição numérica, melhorar a rotação do produto e melhorar a visibilidade da marca no ponto de venda.

As principais acções deste canal serão módulos promocionais: copos/cruzadas Frize/Frize sabores, visibilidade com chapéus-de-sol “família Frize”, prémios a clientes (chapéus de chuva Frize e outros - ver detalhe de marketing com clientes abaixo) e incentivos à força de vendas com prémios trimestrais.

6. - Patrocínios

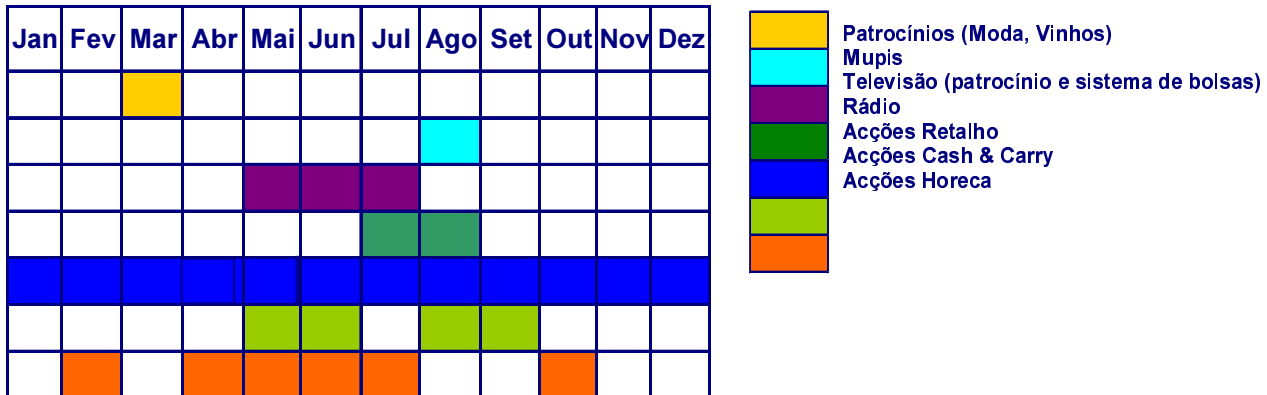
Será realizado um patrocínio à Moda Lisboa, com o objectivo de aumentar a notoriedade do produto e gerar experimentação com degustação e animação com Frize sabores.

7. - Market Research

Durante o ano de 2003 serão realizados 3 estudos de mercado:

- O primeiro estudo servirá para testar formulações Frize Sabores,
- O segundo estudo servirá para avaliar a notoriedade e lealdade à marca,
- O terceiro estudo será para avaliação e desenvolvimento de imagem, no sabor, no fourpack, no restyling Frize e numa nova garrafa.

IV. C - Resumo do cronograma do plano de acção:



IV. D - Resumo do Plano de Investimentos 2003 – MARKETING CONSUMIDOR FINAL

Os custos dos investimentos totais serão de 937.780 Euros, repartidos pela Frize (80%) e Frize Limão (20%) versus 651.000 Euros investidos em 2002.

Resumo do plano de investimentos 2003 (Euros)		
Estudos/Estatísticas	92.500	
Nielson - quotas bimestrais	32.000	10%
Im tracking - notoriedade ás companhias	33.000	
Testes aos novos sabores	15.000	
Brand Dynamics - fidelidade á marca	12.500	
Desenvolvimento	50.000	5%
Imagem	50.000	
Relações Públicas	16.400	2%
Bairro Alto (Fee + Kits) - agência de com.	12.000	
Feiras	1.000	
Newsletter Frize - com. Interna	3.400	
Patrocínios	35.000	4%
Moda Lisboa	35.000	
Publicidade Liquida	653.880	70%
Produção	135.000	
Meios Brutos	565.000	
Rappel agência de meios	-76.120	
Remunerar agência	30.000	
Outras	60.000	6%
Apoio acções/patrocínios	37.500	4%
Material de apoio	15.000	
Brindes ao cons. Final - alimentar	22.500	
Internet	30.000	3%
Total	937.780	100%

Marketing com clientes	315.470
Horeca	195.470
 Materiais de visibilidade	
Porta-guardanapos	25.000
chapéus de sol	25.000
outros brindes-verão	50.000
relógios	25.000
copos, bandejas	25.000
acção braga, Leiria-Aveiro	25.000
Outros	20.470
Alimentar	120.000
Referenciações	25.000
Produto-Acções degustação	25.000
Promotoras-degustação	50.000
Brindes (cons. Final)	
Material visibilidade	
Chaminés, bandeiras, etc.	20.000

IV. E - Contas de Exploração

1. – Resumo Anual

TABELA F.1 - CONTA DE EXPLORAÇÃO FRIZE E FRIZE SABORES NO MERCADO INTERNO

	2002 L E rev		2003		03/02
	TOTAL	unitário	TOTAL	unitário	
Mil KL	5.923		7.000		+18%
Vendas Brutas	9.115.366	100%	11.357.183	100%	+25%
Devoluções	37.607	0%	55.191	0%	+47%
Desconto contratual factura	931.078	10%	1.114.818	10%	+20%
Desconto promocional factura	2.754.288	30%	3.617.271	32%	+31%
Facturação	5.392.393	100%	6.569.904	100%	+22%
Descontos contratuais for a factura	277.874	5%	326.000	5%	+17%
Bónus em produto	4.700	0%	0	0%	-100%
Investimento em loja	259.850	5%	322.703	5%	+24%
Vendas Líquidas	4.849.969	90%	5.921.201	90%	+22%
Custos com reposição	34.847	1%	42.492	1%	+22%
Custos de distribuição	236.981	4%	280.989	4%	+19%
Custos Variáveis Industriais	1.365.332	25%	1.619.622	25%	+19%
Margem de Contribuição	3.212.810	60%	3.978.098	61%	+24%
Custos Fixos Industriais	710.928	13%	730.123	11%	+3%
Margem Bruta	2.501.882	46%	3.247.975	49%	+30%
Marketing com Consumidor Final	711.645	13%	937.780	14%	+32%
Marketing com Clientes	289.174	5%	315.470	5%	+9%
Margem Líquida	1.501.063	28%	1.994.725	30%	+33%

Na tabela acima podemos ver a conta de exploração da FRIZE (normal e sabores) para o mercado interno quer em termos de previsão de fecho 2002, quer em termos da valorização que resulta do nosso plano.

Trata-se de uma marca altamente rentável e um acréscimo importante de volumes como o que propomos para 2003 aporta um aumento significativo de rentabilidade, suficiente para aumentar muscudadamente os investimentos em marketing e para aumentar também o resultado da marca. Em 2003, fruto essencialmente de um mix mais favorável de canais (mais horeca) e produtos (mais sabores) a marca deverá registar um aumento de rentabilidade de 0,026 cêntimos por litro. Com isto, a marca encaixará mais 750mil euros de margem de contribuição, investirá mais 250mil euros em Marketing e registará um aumento de perto de meio milhão de euros de Margem.

No livro dos factos poderemos ver o detalhe das contas por produto e canal.

2. - Facturação/Condições comerciais

Na construção da facturação assumimos que: (1) as condições comerciais dentro e for a da factura (como os investimentos em topos e folhetos nas lojas) se manteriam em 2003 igual a 2002 em termos percentuais e (2) que todas as condições comerciais seriam

TABELA F.2 - VENDAS POR CANAIS

CANALIS		2002	2003		03/02	
			FRIZE	Sabores TOTAL		
Gros.	Mil KL	336	428	60	488	+45%
	Mil euros	355	433	94	527	+48%
Ret.	Mil KL	1.004	1.119	60	1.179	+17%
	Mil euros	1.013	1.098	105	1.202	+19%
Horeca	Mil KL	4.499	4.453	880	5.333	+19%
	Mil euros	3.935	3.772	1.068	4.841	+23%
Hdir.	Mil KL	1.465	2.093	414	2.507	+71%
	Mil euros	1.360	1.847	525	2.373	+74%
Hind.	Mil KL	3.033	2.360	466	2.827	-7%
	Mil euros	2.575	1.925	543	2.468	-4%
Tot.MI	Mil KL	5.839	6.000	1.000	7.000	+20%
	Mil euros	5.303	5.303	1.267	6.570	+24%
Export.	Mil KL	28	13	0	13	-53%
	Mil euros	16	6	0	6	-60%
TOTAL	Mil KL	5.867	6.013	1.000	7.014	+20%
	Mil euros	5.319	5.310	1.267	6.576	+24%

tomadas em conta na construção do preço, ou seja que a variável para determinação dos preços líquidos de venda sejam os descontos comerciais e que estes variam em função do preço de tabela, de todos os descontos comerciais e da margem praticada pelos clientes com vista à obtenção dos posicionamentos alvo, como já foi explicado atrás.

Verifica-se que, apesar dos preços/posicionamentos não aumentarem e até baixarem no caso da FRIZE limão, o crescimento da facturação é sempre superior ao dos volumes. Isto explica-se pelo facto dos mix de produtos estar a evoluir de uma forma positiva: mais peso das águas com sabores (que se vendem a um preço mais caro) e aumento gradual do peso relativo dos formatos pequenos face à garrafa de 0,75.

3. - Custos de reposição, distribuição e custos industriais.

Os custos de reposição são os custos com a mão-de-obra subcontratada para fazer a reposição dos produtos nas cadeias alimentares sem essa função. Assumiu-se que os custos de reposição aumentavam 4% e proporcionalmente ao volume. Igual pressuposto foi assumido para os custos de distribuição e para os custos variáveis industriais. Neste último caso assumiu-se que os custos dos novos sabores seriam idênticos aos custos da FRIZE limão.

Os custos Fixos não deverão crescer mais do que a inflação.

4. - Marketing

Os investimentos em Marketing foram já explicitados. No caso do Marketing com consumidor final, os valores resultam foram já justificados. No caso dos investimentos em Marketing com clientes – brindes, material de visibilidade (porta-guardanapos, bandejas, copos, etc.) – que no fundo têm um carácter também variável, assumiu-se que cresceriam a uma taxa igual a metade da taxa de crescimento das vendas. Nesta verba inclui-se ainda os valores referentes a referenciação que, como já se explicou, são pequenos.

Na verba do Marketing, destaque para a forma como construímos a mensualização. A verba de Marketing com consumidores será uma variável do plano de controlo e do plano de contingência e, por isso, propomos que, durante o primeiro semestre não se invista mais de 60% da verba anual. Já a verba de marketing com clientes deverá ter um consumo no mesmo ritmo que os volumes.

5. - Mensualização

Abaixo se apresenta a conta de exploração 2003 devidamente mensualizada.

TABELA F.1 - CONTA DE EXPLORAÇÃO FRIZE E FRIZE SABORES NO MERCADO INTERNO

	2003												2003 TOTAL
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
Mil KL	459	427	501	675	584	670	1.063	826	527	547	407	315	7.000
Vendas Brutas	719.092	672.118	788.635	1.074.089	947.768	1.117.619	1.736.983	1.364.617	884.541	876.728	659.858	515.137	11.357.183
Devoluções	3.492	3.278	3.829	5.194	4.650	5.435	8.372	6.668	4.323	4.246	3.190	2.513	55.191
Desconto contratual factura	69.907	66.791	77.313	103.840	94.299	110.243	167.747	135.960	88.160	85.401	64.122	51.034	1.114.818
Desconto promocional factura	229.007	208.181	249.041	345.473	296.749	357.475	565.220	429.001	280.185	281.028	212.958	162.953	3.617.271
Facturação	416.686	393.867	458.453	619.582	552.070	644.466	995.643	792.987	511.872	506.054	379.588	298.636	6.569.904
Descontos contratuais for a factura	18.412	21.883	22.335	25.778	30.993	33.829	41.364	45.505	29.599	23.112	16.938	16.253	326.000
Bónus em produto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investimento em loja	19.092	20.765	22.266	27.417	29.303	32.780	44.023	42.689	27.693	23.643	17.493	15.540	322.703
Vendas Líquidas	379.182	351.219	413.852	566.387	491.773	577.857	910.257	704.794	454.580	459.299	345.157	266.844	5.921.201
Custos com reposição	2.407	2.895	2.937	3.352	4.128	4.395	5.244	5.971	3.841	3.009	2.185	2.129	42.492
Custos de distribuição	18.230	17.280	20.060	26.737	23.682	27.057	42.126	33.604	21.460	21.802	16.212	12.738	280.989
Custos Variáveis Industriais	105.925	98.760	115.681	155.962	135.296	155.232	245.772	191.555	122.218	126.286	94.051	72.883	1.619.622
Margem de Contribuição	252.620	232.283	275.173	380.336	328.667	391.174	617.114	473.665	307.061	308.202	232.709	179.094	3.978.098
Custos Fixos Industriais													730.123
Margem Bruta	252.620	232.283	275.173	380.336	328.667	391.174	617.114	473.665	307.061	308.202	232.709	179.094	3.247.975
Marketing com Consumidor Final	93.778	93.778	93.778	93.778	93.778	93.778	62.519	62.519	62.519	62.519	62.519	62.519	937.780
Marketing com Clientes	20.674	19.236	22.571	30.410	26.309	30.202	47.906	37.229	23.763	24.635	18.345	14.189	315.470
Margem Líquida	138.168	119.270	158.824	256.148	208.580	267.194	506.689	373.917	220.779	221.048	151.845	102.386	1.994.725

6. - Outros elementos financeiros

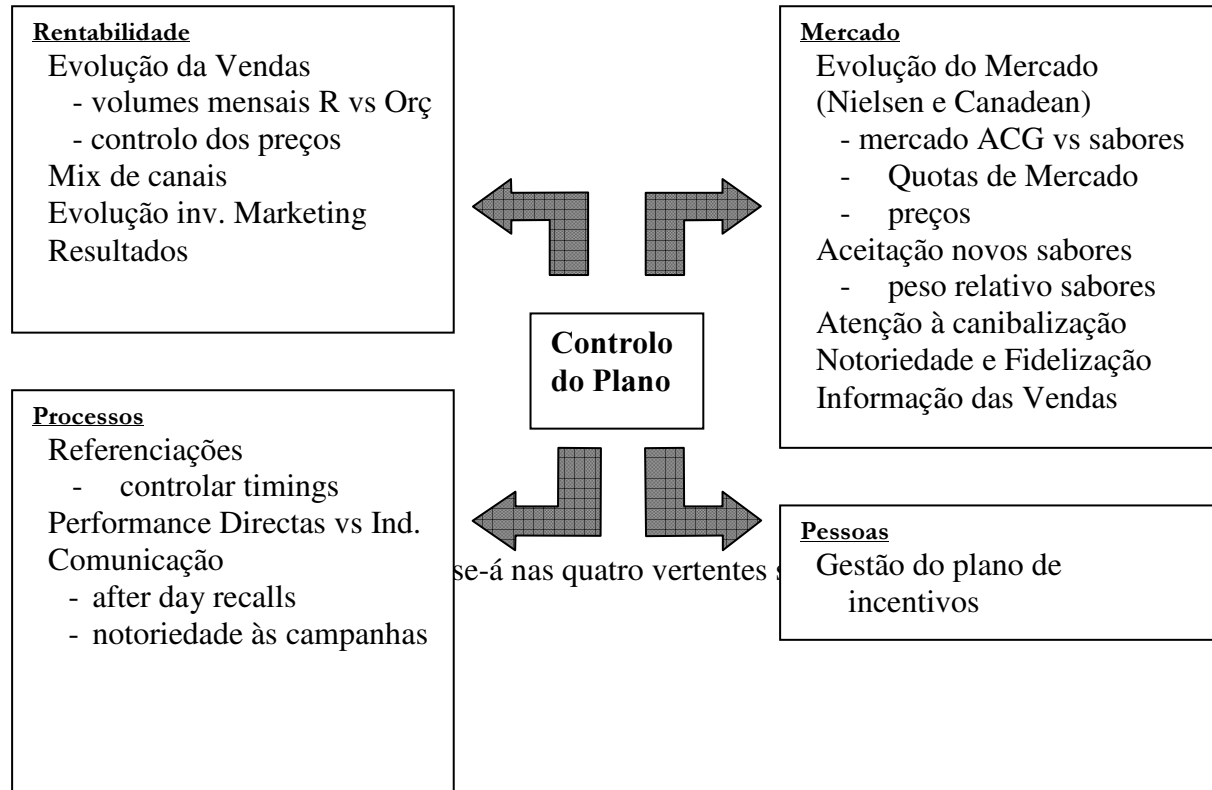
Em 2001 conclui-se o investimento numa nova linha de enchimento de águas na fábrica de Vila Flor. Os volumes propostos para 2003, apesar de ambiciosos não implicam nem novos investimentos nem aumento do número de turnos de produção.

Acredita-se que esta estrutura de vendas não implique também reforço

7. - Controlo

O Plano de Marketing 2003 insere-se na estratégia de longo prazo da Compal e cumpre as expectativas do accionista com a aquisição da marca Frize. Estabeleceu-se um plano que confere à Frize um crescimento em volume, valor e rentabilidade de forma à obtenção de um determinado resultado.

Assim, o controlo do plano far-se-á, em última análise com vista a garantir os objectivos de resultados, por um lado e de crescimento, por outro – variáveis estratégicas para a empresa. No entanto procurar-se-ão seguir indicadores indutores dos primeiros. Sem controlar as pessoas, os processos e os mercados o resultado final e a rentabilidade poderão vir a tornar-se surpresas desagradáveis.



O crescimento dos resultados a longo prazo é sem dúvida o objectivo último e 2003 terá de cumprir as expectativas de crescimento e resultados. Serão monitorizados os seguintes aspectos:

Aspecto a Monitorizar	Período	Meios
Evolução das vendas em volume – procurando detectar, antes do fim do mês, sinais de incumprimento do objectivo.	Semanal	Dados diários de vendas disponíveis em Oracle
Evolução vendas real vs orçamento – analisada em volume produto-a-produto e canal-a-canal	Mensal	Dados mensais de vendas em volume e valor disponíveis em Oracle
Comparação mensal de preços Real vs Orçamento – a análise conjunta de volumes, comportamento do mix de canais e preços permite monitorizar o cumprimento de objectivos de vendas e também, de alguma rentabilidade.	Mensal	
Controlo do Orçamento Marketing – A mensualização do orçamento de Marketing deve ser respeitada.	Mês Ac.	Folha de controlo acumulado das desp. Mkt em termos de compromissos assumidos
Análise mensal dos resultados (Margem Líquida) Real vs Orçamento	Mensal	Contas de Exploração mensais em Oracle

Processos

Aspecto a Monitorizar	Período	Meios
Referenciações – controlar se as negociações estão a decorrer e os produtos novos estarão em linha em Abril e Maio	Março e Abril	Contactos com a Direcção Comercial – verificar contratos com clientes
No horeca, analisar a performance das vendas directas vs indirectas especialmente nas áreas definidas como de melhoria.	Trim.	Oracle por cliente
Controlar a eficácia das campanhas de publicidade em termos imediatos .	Após camp.	After-day recall *
Controlar a eficácia das campanhas de publicidade a prazo	Semanal	Imtracking de notoriedade às campanhas *
Controlo dos Timings das Promoções face ao período previsto, em particular no caso das Acções de Verão.	Mensal	Mapa de Controlo das Acções
Controlo dos stocks evitando rupturas	Semanal	Mapas de stocks

Pessoas

Aspecto a Monitorizar	Período	Meios
Para garantir que não haja alguma displicência da equipa de Vendas em relação a produtos de menor peso no portfolio da Compal, será negociada com a Direcção Comercial a possibilidade das comissões sobre Frize Sabores serem superiores às normais em 2003 e, do Orçamento de Marketing, rubrica “Outros” serão oferecidos 40 fins-de-semana nas Pousadas de Portugal aos 10 vendedores que, em cada trimestre, mais superarem os seus objectivos.	Mensal e Trim.	Análise de Vendas por representante; Orçamento de Marketing

Mercado

Talvez a variável mais significativa no longo prazo. Procurar-se-á sempre fazer uma análise dinâmica, que detecte tendências e compare a Frize com os seus concorrentes.

Aspecto a Monitorizar	Período	Meios
Detectar Evoluções no Mercado – analisando o “Soft Drinks Service” da Canadean que sai em Março e comparando os volumes de mercado da Nielsen com períodos homólogos.	Março e bimestre	“Soft Drinks Service” – Canadean e Dados bimestrais da Nielsen
Detectar erosão das águas com sabores e ou funcionalidades nas Águas com gás e estar particularmente atento a fenómenos de canibalização da Frize com os seus “sucedâneos”.	Bimestre	Dados bimestrais Nielsen e Dados de Vendas da companhia
Detectar erosão nos preços de mercado, comparando as QM em volume com a de valor, produto-a-produto, analisando	Mensal	Dados bimestrais Nielsen, scan track Nielsen, conversas com

* Estão disponíveis verbas em “Estudos de Mercado” que compreendem after-day recalls e Imtracking

também “scan track” de preços da Nielsen e conversando com a equipe de vendas.		equipa de vendas.
Comparar sucesso dos novos sabores com os da concorrência	Bimestre	Dados bimestrais Nielsen e Dados de Vendas da companhia
Analisar a notoriedade e lealdade à marca	One shot	Está orçamentado um “Brand Dynamics” pela Aleff Milward Brown
Percepcionar movimentações no mercado – é estando próximo da realidade do dia-a-dia que primeiro se percebem as mudanças...	Mensal	Reuniões com Equipa de Vendas, Management by walking, saídas com equipas de vendas

IV. F – Nota final sobre controlo – Acções Correctivas

Uma multiplicidade de acções se podem desenvolver a partir da análise que se vier a fazer com estes controlos.

No caso de estarmos perante alterações significativas, para pior, teremos de avançar para o plano de contingência.

Se, no entanto, as alterações forem menos significativas, e de uma forma geral o crescimento de resultados ao nível da Margem de Contribuição for ficando aquém das expectativas, serão feitos alguns ajustamentos aos investimentos de Marketing no 2º semestre, pelo que o cumprimento da mensualização do Orçamento de Marketing deve ser rigoroso.

Se, por outro lado se assistir a uma explosão de vendas é natural que pelo menos uma parte dos resultados adicionais se reinvesta na própria marca e se reforcem os investimentos de marketing.

IV. G - Plano de Contingência da Compal

Caso se verifique alguma das hipóteses acima mencionadas de contingência, a resposta da Compal passa essencialmente por 4 tipos de acções que poderão seguir esta ordem:

- Ajustes táticos ao budget de marketing;
- Benefícios aos distribuidores com prémios por objectivos; trata-se de um forma de maximizar o potencial dos distribuidores, combatendo a Unicer e/ou a crise no consumo, prejudicando a rentabilidade de curto prazo mas não mexendo no fundamentos da construção do preço, ou seja, sem habituar o cliente/consumidor a preços mais baixos e, assim, deteriorar as margens do negócio;
- Baixa de preços, a começar pelos clientes horeca e só depois no cliente alimentar; pretende-se, até o fim, evitar que o consumidor associe a Frize a um produto de baixa gama;
- Redução mais drástica de custos no marketing, com reduções nos budgets dos produtos.

Este tipo de acções visa essencialmente a redução de custos, mantendo-se o indispensável para a concretização do negócio da Compal. Assim, em qualquer cenário deverá garantir-se pelo menos a Margem Líquida de 2002 (ver mapas financeiros)