



**SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
LISBON**

**MESTRADO EM  
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
TRABALHO DE PROJETO**

PLANO DE MARKETING PARA A  
REVITALIZAÇÃO DO SABÃO OFFENBACH DA  
SABOARIA DO BOLHÃO

MARIANA DO VALE CARDOSO VIDAL DA SILVA

SETEMBRO - 2013



**SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
LISBON**

**MESTRADO EM  
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
TRABALHO DE PROJETO**

**PLANO DE MARKETING PARA A  
REVITALIZAÇÃO DO SABÃO OFFENBACH DA  
SABOARIA DO BOLHÃO**

**MARIANA DO VALE CARDOSO VIDAL DA SILVA**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA CRISTINA BAPTISTA**

**SETEMBRO - 2013**

## Resumo

A marca Saboaria do Bolhão fabrica Sabão Offenbach, ou Sabão Azul e Branco, como é mais conhecido, desde 1881. Faz parte do Grupo Manuel Serra que se dedica ao negócio do azeite, óleo, vinagre e sabão.

A Saboaria do Bolhão é a empresa com menos investimento e projeção do Grupo Manuel Serra. Pretende, por isso, criar novos nichos de mercado e desenvolver todas as suas potencialidades, de forma a aumentar o seu lucro e, a longo-prazo, crescer internacionalmente.

Este Plano foi desenvolvido com o intuito de ajudar a Saboaria do Bolhão a atingir os seus objectivos, através do marketing. Para delinear uma estratégia de *branding* que entregue vantagem competitiva à empresa, aplicou-se uma metodologia que passou por um estudo qualitativo multi-método com uma fase exploratória e descritiva. Neste sentido, foram realizadas dinâmicas de grupo, entrevistas e auditorias, das quais se extraiu informação que permitiu desenhar a Estratégia mais adequada. Com essa informação e com os dados secundários recolhidos, foi possível proceder à Análise Externa e Interna, à Definição de Objectivos e Barreiras, à delineação da Estratégia de Marketing Mix e à Análise de Branding e respectiva Proposição de Valor. Tudo isto foi finalizado com uma Calendarização e Orçamentação que devem servir de *guideline* à empresa.

Todas estas medidas resultam na revitalização de uma marca e de um produto que se tem vindo a demonstrar desadequado aos hábitos presentes. Pretendeu-se fazer renascer o Sabão Offenbach da Saboaria do Bolhão, num novo formato, para um novo segmento e posicionamento e com o nome “Offenbach”.

As parcerias com lojas de roupa e uma estratégia de comunicação integrada são crucias para o sucesso do Plano.

Esta dissertação traz uma nova abordagem aos produtos tradicionais do mercado português que, tendo-se tornando obsoletos com a evolução tecnológica e social, podem ser revitalizados e usados para funções adaptadas aos dias de hoje.

**Palavras-chave:** *Focus Group*, Plano de Marketing, Branding, Revitalização, Marketing Mix, Sabão Offenbach, Sabão em Barra.

## **Abstract**

The Saboaria do Bolhão brand produces the Offenbach Soap, best known as Blue and White Soap, since 1881. The Grupo Manuel Serra, to which the Saboaria belongs, is dedicated to the businesses of olive oil, vinegar and soap.

The Saboaria do Bolhão has the least investment and projection within the Grupo Manuel Serra. For that reason, it aims to create new market niches and to develop all its potentialities, in order to further its revenues, and, in the long run, to grow globally.

The present Plan has been developed aiming to help the Saboaria do Bolhão to accomplish its objectives, through marketing. In order to delineate a branding strategy which delivers competitive edge to the business, we have tried a methodology that includes a multi-method qualitative study, with an exploratory and descriptive stage. That way, we have carried out group dynamics, surveys and audits, from which we have extracted the information allowing a more appropriate Strategy. With that information, and the secondary data gathered, it was possible to establish the External and Internal Analysis and the Definition of Objectives and Barriers, and to delineate the Marketing Mix Strategy and the Branding Analysis, and the corresponding Value Proposition. Finally, we have established the Timetable and the Budgeting that will constitute the business guideline.

All these measures will achieve a revitalization of a brand and a product, which are increasingly inadequate to the current consumers' habits. We want the Saboaria do Bolhões's Sabão Offenbach to reborn, in a new format, to a new segment and positioning, while keeping the «Offenbach» brand.

The partnerships with the cloth stores and an integrated communication strategy are crucial to the Plan's success.

This dissertation means a new approach to the Portuguese market traditional products which, having turned obsolete by the technological and social evolution, can be revitalized and used in ways adequate to modern times.

**Key-words:** Branding, Focus Group, Marketing Mix, Marketing Planning, Offenbach Soap, Revitalization, Soap Bar.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1– O MARKETING.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 – O PLANO DE MARKETING.....</b>	<b>9</b>
2.2.1– Definição e Objetivos .....	9
2.2.2 - Processo e Conteúdos.....	10
<b>2.3 – BRANDING .....</b>	<b>12</b>
2.3.1 – Revitalização da Marca .....	17
<b>3. QUADRO DE REFERÊNCIA.....</b>	<b>19</b>
<b>4. METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
<b>5. RESULTADOS: PLANO DE MARKETING PARA O SABÃO OFFENBACH DA SABOARIA DO BOLHÃO.....</b>	<b>24</b>
<b>5.1 – DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....</b>	<b>24</b>
<b>5.2 – ANÁLISE EXTERNA E INTERNA.....</b>	<b>24</b>
5.2.1 - Ambiente Externo Próximo.....	24
5.2.2 - Ambiente Externo Distante.....	27
<b>5.3 – ANÁLISE SWOT DOS RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
<b>5.4 – OBJETIVOS.....</b>	<b>31</b>
<b>5.5 – BRANDING .....</b>	<b>31</b>
5.5.1 – Análise Estratégica da Marca .....	31
5.5.2 – Proposição de Valor .....	35
<b>5.6 – ESTRATÉGIA DE MARKETING .....</b>	<b>35</b>
5.6.1 – Segmentação e <i>Targeting</i> .....	35
5.6.2 – Diferenciação e Posicionamento.....	36
5.6.3 – Marketing Mix.....	37
<b>5.7 – ALOCAÇÃO DE RECURSOS E MONITORIZAÇÃO.....</b>	<b>40</b>
5.7.1 – Orçamentação.....	40
5.7.2 – Programa de Implementação.....	41
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>42</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>43</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>45</b>

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 2-5 - Brand Identity Planning Model.....</b>	<b>15</b>
<b>Quadro 2-6 - O processo de construir e sustentar marcas.....</b>	<b>15</b>
<b>Quadro 2-7 - Processo de gestão estratégica da marca.....</b>	<b>16</b>
<b>Quadro 3-1 – Quadro de Referência.....</b>	<b>20</b>
<b>Quadro 5-1 – Análise SWOT.....</b>	<b>30</b>
<b>Quadro 5-2 – Benefícios Funcionais e Emocionais.....</b>	<b>32</b>
<b>Quadro 5-3 –Dimensões Funcionais e Emocionais.....</b>	<b>32</b>
<b>Quadro 5-4 – Calendarização.....</b>	<b>41</b>

# 1. INTRODUÇÃO

O Marketing é uma ferramenta que as empresas devem utilizar para diferenciarem os seus produtos (Levitt, 1980). Desta forma, as *commodities*, definidas por Keller (2008, p.11) como “um produto tão básico que não pode ser fisicamente diferenciado na mente dos consumidores”, devem ser geridas de forma a deixarem de ser indiferenciadas dos outros produtos da mesma gama, trazendo vantagem competitiva para a empresa (Levitt, 1980).

Se o Marketing é, segundo Kotler & Armstrong (2012, p.29), “o processo através do qual as empresas criam valor para os clientes e constroem relacionamentos fortes com eles, de forma a capturar valor em retorno”, o *branding* é uma das suas estratégias. Esta ferramenta tem sido essencial para ajudar os consumidores a criarem estruturas mentais sobre as marcas e os produtos, fazendo-os ver de forma mais perceptível a diferença entre marcas da mesma categoria de produtos (Keller, 2008).

McDonald (2008) defende que um dos propósitos do planeamento de marketing é criar vantagem competitiva e descreve-o como “a forma como a empresa monitoriza e controla as várias influências internas e externas” e “comunica ao longo das suas fileiras, a postura competitiva que escolheu para alcançar os seus objectivos.” (McDonald. 2008, p.25).

Na perspectiva da aplicação de estratégias de marketing em *commodities*, é pretendido com este projeto, desenvolver um Plano de Marketing que aplique estratégias de *branding* ao Sabão Offenbach da marca Saboaria do Bolhão (SB), aumentando assim a vantagem competitiva da marca.

## **A Saboaria do Bolhão**

O Grupo SB é português e dedica-se à produção de sabão. Faz parte do Grupo Manuel Serra (GMS) que, para além do sabão da SB, produz azeites, óleos e azeitonas, detendo no seu portfólio marcas como a Serrata e Beirão. O GMS comercializa os seus produtos em Portugal, Espanha, EUA e África.

O Sabão Offenbach da SB é produzido há mais de 150 anos e vendido nas grandes e pequenas superfícies. Em 2008, registou-se um fabrico de 6 mil toneladas

deste produto, traduzindo-se isto em 6 milhões de euros em vendas. Do total da produção, apenas 2 mil toneladas foram vendidas para o mercado nacional, sendo o restante para o mercado internacional, com a maior incidência em Angola.

A SB pretende incrementar a sua base de clientes no mercado português, criar novos nichos de mercado e desenvolver todas as potencialidades do seu sabão.

### ***O Projeto***

Para responder às necessidades da SB, adoptou-se uma metodologia específica e adequada ao caso: um estudo qualitativo multi-método, com uma fase exploratória e, seguidamente, descritiva, para se perceber qual a melhor forma de desenvolver um Plano de Marketing, com enfoque na revitalização da marca, e respectivos planos de ação para um horizonte temporal de um ano.

Também do ponto de vista académico, se pretende desenhar um Plano de Marketing com o objectivo de aumentar a vantagem competitiva da SB e do seu produto, o Sabão Offenbach.



## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1– O MARKETING

Kotler & Armstrong (2012, p.29) definiram marketing como “o processo através do qual as empresas criam valor para os clientes e constroem relacionamentos fortes com eles, de forma a capturar valor em retorno.”.

Kotler & Keller (2012, p.3) referem a importância do marketing na empresa do século XXI: “Finanças, operações, contabilidade e outras funções de negócio, não terão importância sem uma procura suficiente de produtos e serviços de modo a que a empresa tenha lucro. Por outras palavras, deve existir uma linha de topo, para existir uma linha de fundo. Assim, o sucesso financeiro também depende da habilidade do marketing.”.

### 2.2– O PLANO DE MARKETING

#### 2.2.1– Definição e Objetivos

O Plano de Marketing é uma das ferramentas mais usadas no marketing. Westwood (1996, p. 18) definiu-o como “os métodos da aplicação de recursos de marketing para alcançar objectivos de marketing.”. Para o autor, este “é o processo que junta as capacidades da empresa às necessidades dos seus clientes” (Westwood, 1996, p.16) e não é estanque – enquanto o plano é implementado, deve ir sendo adaptado.

Mais recentemente, Wood (2007, p.3) definiu Plano de Marketing como “processo estruturado em que se determina como entregar valor aos clientes, à empresa, e aos principais *stakeholders*, através de uma pesquisa e análise da situação atual, incluindo mercados e consumidores; desenvolvendo e documentando objetivos de marketing, estratégias e programas e; implementar, avaliar e controlar as atividades de marketing para alcançar os objetivos.”. Esta abordagem de Wood é congruente com a de autores como McDonald e Kotler e Armstrong.

McDonald (2008, p.8), refere que “O propósito do planeamento de marketing

é a identificação e criação de vantagem competitiva”. O autor afirma que “O Plano de Marketing é a forma como a empresa monitoriza e controla as várias influências internas e externas” e “comunica ao longo das suas fileiras, a postura competitiva que escolheu para alcançar os seus objetivos.” (McDonald, 2008, p.25).

Kotler & Armstrong (2012) defendem que para os objetivos da empresa e do marketing serem alcançados, todos os departamentos da empresa devem trabalhar em conjunto. Também McDonald refere a importância da ‘integração’ - “Dada a crescente turbulência e complexidade do mercado, e a rapidez da mudança tecnológica, a necessidade de uma abordagem disciplinada e sistemática ao mercado, nunca foi tão relevante.” (McDonald, 2008, p.8), dando relevo à cooperação sinérgica entre todos os departamentos da empresa, para o desenvolvimento do Plano de Marketing.

O conceito ‘Plano Estratégico’ de Kotler & Armstrong (2012, p.62) ou ‘Plano Corporativo’ de McDonald (2008, p.25) refere-se à postura competitiva que a empresa escolheu. Para os autores, o Plano de Marketing só é construído com sucesso se for baseado e realizado *à posteriori* deste. Para Kotler e Armstrong, o Plano de Marketing revela detalhes e oportunidades específicas do marketing, que estão incluídas no Plano Estratégico da empresa.

### **2.2.2 - Processo e Conteúdos**

Segundo Westwood (1996), as fases de um Plano de Marketing são: Sumário Executivo; Análise Situacional (SWOT e Pesquisa de Marketing); Objectivos e Estratégias de Marketing; Planos de Ação; Promoção de Vendas (Plano de Publicidade e Promoções); Orçamentos e; Controlo e Procedimentos de Atualização.

Armstrong & Kotler (2012) sugerem um Plano de Marketing muito idêntico ao de Westwood (1996) nos conteúdos, mas diferente nas fases (Anexo, Quadro 2-1). Enquanto que Westwood integra numa mesma categoria todas as análises (SWOT e Análise Interna e Externa), Armstrong & Kotler (2012), numa visão mais recente temporalmente, subdividem a análise em duas categorias (1ª Situação Atual do Marketing e 2ª SWOT). O mesmo acontece nos objectivos e questões: Westwood integra-os na mesma categoria, enquanto que os outros autores, as separam.

Autores da mesma época de Westwood - Greenley & Oktemgil (1996) - chamam a atenção para a importância do contexto organizacional em que os planos são desenvolvidos. Referem sob este ponto de vista que a maioria dos autores, como McDonald, se focam apenas no conteúdo. Defendem, assim, que o domínio dos Planos de Marketing deve ser mais apropriado e desenvolvem um esquema para o explicitar, o “Domínio Proposto do Plano de Marketing”. (Anexo, Quadro 2-2).

Para McDonald (2008, p.40), o Plano de Marketing “deve ter em conta a posição competitiva existente da empresa, onde esta quer estar no futuro, as suas capacidades, e o ambiente competitivo que enfrenta”. Para além disto, deve estar encaixado no Plano Corporativo da Empresa.

A proposta de McDonald para o processo do Plano de Marketing (Anexo, Quadro 2-3) é a que mais se distingue dos apresentados pelos outros autores, sendo constituído por apenas 4 fases. Apesar de os conteúdos das fases que propõe, coincidirem com os de Westwood (1996) e Armstrong & Kotler (2007), o Sumário Executivo não é salientado e verifica-se uma ligação entre a primeira Auditoria e a posterior Monitorização. Para além disto, dá destaque na Fase 3 a uma formulação de hipóteses anterior à delimitação da estratégia.

McDonald (2008) sistematiza ainda 10 barreiras ao desenvolvimento dos Planos de Marketing. Enuncia a confusão entre a tática e a estratégia, o isolamento da função de marketing da operacional, a confusão entre a função e o conceito de marketing, a existência de barreiras organizacionais, a falta de uma análise profunda, a confusão entre o processo e o resultado, a falha de conhecimento e de capacidades, a falha na aproximação sistemática ao Plano de Marketing e à priorização dos objetivos e, por último, as hostilidade de algumas culturas corporativas.

Já Wood (2007, p.6) enuncia 8 secções para o Plano de Marketing, idênticas às de Kotler & Armstrong (2012). Estas vão do Sumário Executivo aos Controlos de Implementação, passando por itens como o Mercado Alvo, a Análise de Clientes e o Posicionamento (Anexo, Quadro 2-4).

A autora também esquematizou o que considera serem as fases necessárias e sequenciais no desenvolvimento de um Plano de Marketing, plano que designa por “processo estruturado em que se determina como entregar valor aos clientes, à empresa, e aos principais *stakeholders*, através de uma pesquisa e análise da situação atual, incluindo mercados e consumidores; desenvolvendo e documentando objetivos de marketing, estratégias e programas e; implementando, avaliando e controlando as atividades de marketing para alcançar os objetivos.”(Wood, 2007, p.3).

Pretendendo-se, com este projeto, adoptar a estratégia de *branding* mais adequada ao caso do Sabão Offenbach, o Posicionamento é o seu elemento-chave. Apesar de serem Kotler e Armstrong os autores que lhe dão mais ênfase, todos os autores apresentados o referem.

### **2.3 – BRANDING**

O foco deste projeto é o mercado português. Porém, o paralelismo com a história de *branding* no mercado africano, contada por Al Ries, é inevitável.

Em entrevista, o estratega norte-americano fala sobre a necessidade do mercado africano se desenvolver enquanto marca, para vender os seus produtos de forma diferenciada e, assim, proporcionar maior crescimento económico ao continente (Carey S., 2009). Para o estratega, a falta de percepções favoráveis que o mundo tem sobre o continente africano (que, segundo ele, se devem às guerras, fome e políticas ditatoriais) pode e deve ser alterada, através do *branding*.

Al Ries refere ainda que, tal como no exemplo do mercado africano, no mercado em geral, “não existe uma marca, a não ser que o produto marcado venda mais do que um produto *commodity* da mesma categoria.” (Carey S., 2009). O autor defende o desenvolvimento das marcas, para que o consumo não dependa só do hábito e o negócio não saia prejudicado.

Esta necessidade de revitalização e mudança de paradigma pode ser usada como analogia do Sabão Offenbach no mercado português – um produto sem um posicionamento favorável e forte, nos dias de hoje.

Tal como afirma Keller (2008, p.11), “Ao longo dos anos, uma série de produtos que, em determinado momento, foram considerados *commodities* essenciais, tornaram-se altamente diferenciados, como marcas fortes que surgiram na sua categoria de produtos.”, em que o *branding* foi “um meio de distinguir os produtos de um produtor dos de outros.” (Keller, 2008, p.2).

Apesar da importância que Keller (2008) imprime ao *branding*, na sua opinião é cada vez mais complicado executá-lo – o consumidor sabe mais e exige conhecer mais. Há uma crescente competição de mercado e um grande incremento de marcas que concorrem entre si.

Também na mesma linha de pensamento de Keller (2008), os autores Gaillard & Romaniuk (2007, p.278) referem que “a maioria dos consumidores-base de uma marca, compram-na sem lhe serem provocadas associações únicas.”, e justificam-no pelo facto de essas associações à marca, terem vindo a perder força, ao longo do tempo.

Tendo em conta a importância dada, pelos vários autores, ao *branding*, surge a necessidade de explorar o conceito de *brand* ou marca.

No seu trabalho de pesquisa, Cheratory L. (2006) definiu o conceito de “marca” através de duas perspectivas – a dos gestores (‘input’) e a dos consumidores (‘output’). Para os primeiros, a marca é vista como tendo várias funções como, entre outras, a de acrescentar valor, dar uma identidade, criar um atalho ou posicionar. Para os consumidores, ‘marca’ foi apenas definida como imagem e relacionamento.

No seu conjunto, todas estas funções, formam a ‘personalidade da marca’ - realçada por Plummer J. (2000, citado por Cheratory L., 2006) que defende o conceito de ‘afirmação da personalidade’. Para o autor, este conceito engloba os objectivos de comunicação dos gestores através da Marca a as percepções que os consumidores têm dela.

Se o *branding* consiste nesta concepção da personalidade da marca, “o marketing e a atividade de design estão proximamente relacionadas” (Moll I., Guzman F. & Montana J., 2007, p.835) porque consistem em factores essenciais para a inovação e gestão do desenvolvimento dos produtos.

Aaker (1996) refere, também, a importância da inovação. Refere-se a duas estratégias, que contribuem para o aumento da base de clientes da marca: a criação de versões diferentes do mesmo produto ou a adição de benefícios funcionais ao mesmo.

Na sua opinião, com as alterações à marca ou ao produto, cria-se energia e interesse para uma novidade, revelando-se isto em vantagem competitiva derivada da inovação e, posteriormente, aumentando a inibição e bloqueio dos concorrentes.

Aaker (1996, p.7) utiliza a metáfora ‘caixa mental’ para descrever as componentes tangíveis e intangíveis associadas à marca, na mente dos consumidores.

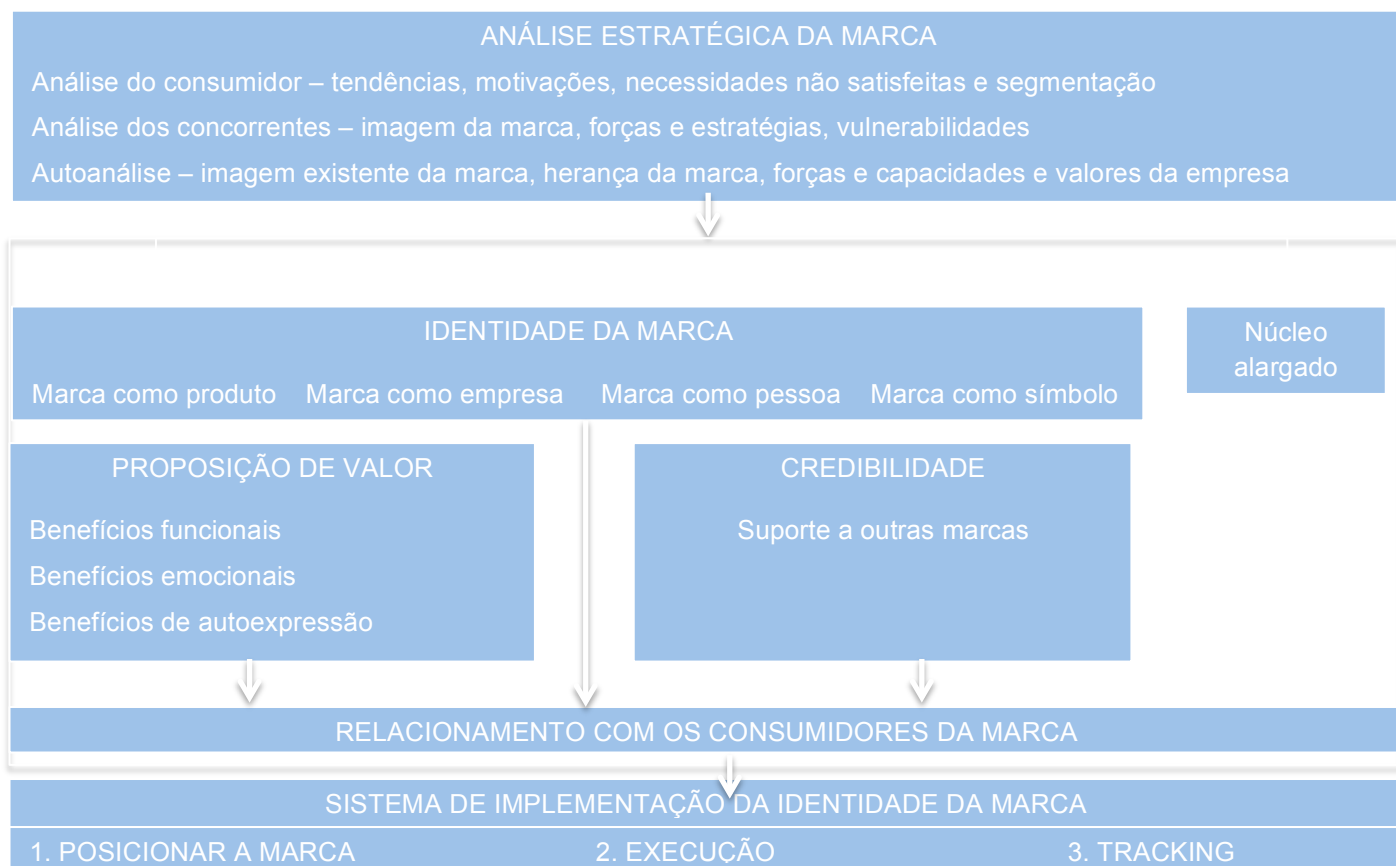
Uma das estratégias de *branding* deste autor é a ‘alavancagem da marca’. No esquema “Alavancando a marca”, Aaker (1996, p.274) – quadro 2-5 - enumera 4 hipóteses de procedimento no incremento da marca – a extensão de linha e o *stretching* da verticalidade da marca (para produtos já existentes) e as extensões de marca e o *co-branding* (novos produtos).

Para além desta, o autor refere outras duas estratégias, que considera centrais, para o aumento da base de clientes da marca: a criação de versões diferentes do mesmo produto e a adição de benefícios funcionais.

Aaker (1996) adopta o conceito ‘posicionar a marca’ e define-o como “a parte da identidade da marca e da proposição de valor que deve ser ativamente comunicada ao *target* e que demonstra a sua vantagem competitiva sob outras marcas.” O autor distingue, também, a identidade da marca – os objectivos – da imagem da marca – realidade corrente.

No esquema de Aaker, que se segue (Quadro 2-5), estão vigentes as fases que o autor considera necessárias para a construção da marca.

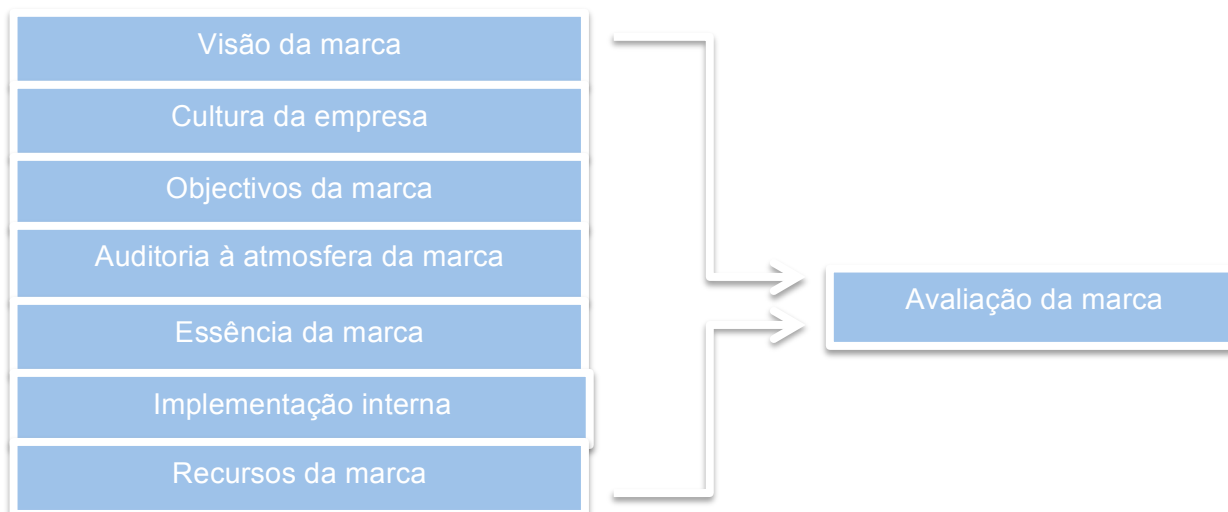
**Quadro 2-5 - Brand Identity Planning Model**



**Fonte:** Adaptado de Aaker (1996), p.177

Também Chernatony L. (2006) propõe um esquema de construção e desenvolvimento da marca:

**Quadro 2-6 - O processo de construir e sustentar marcas**

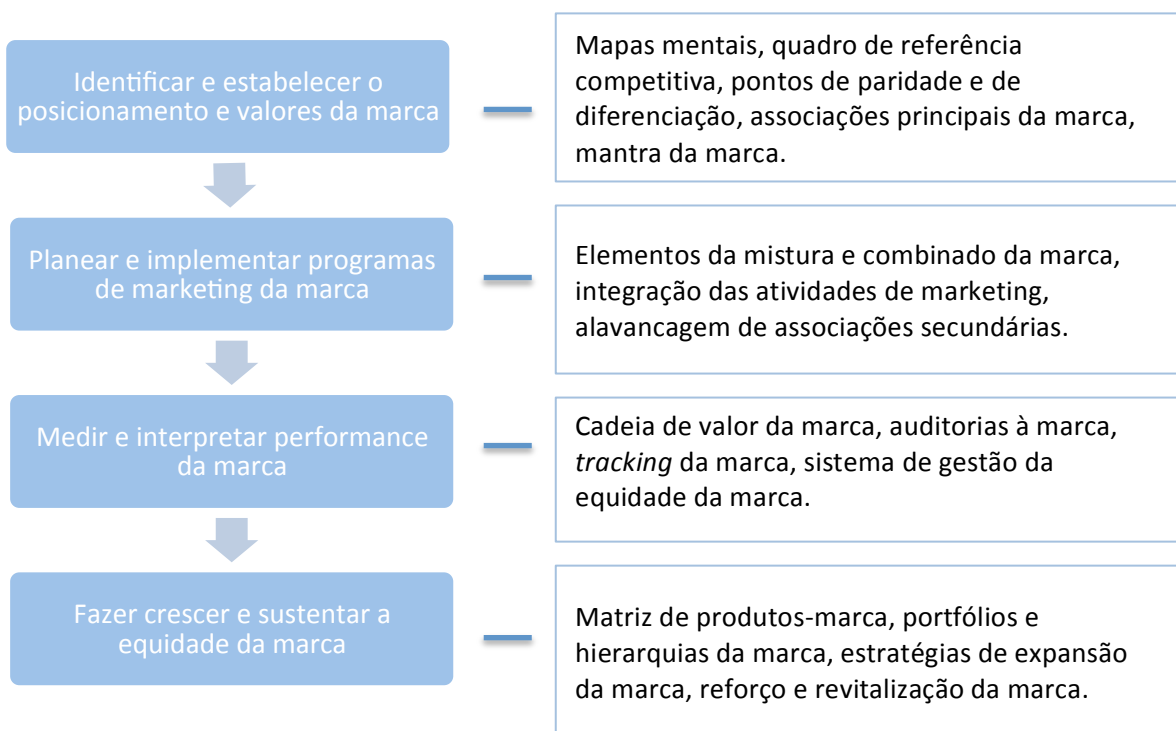


**Fonte:** Adaptado de Chernatony (2006), p.87

O autor diz que, neste esquema, estão presentes três componentes essenciais na constituição da visão de marca – 1. um futuro vislumbrado; 2. um propósito para a marca e; 3. valores que sustentem a marca.

Keller (2008) apresenta 4 passos para aquilo que denomina por “Processo de Gestão Estratégica da Marca” e que define como o que “envolve o desenho e a implementação de programas de marketing e atividades para construir, medir e gerir o capital da marca” (Keller, 2007, p.38):

**Quadro 2-7 -** Processo de gestão estratégica da marca



**Fonte:** Adaptado de Keller (2008), p. 39

A preocupação com o futuro da marca e uma construção da mesma a longo-prazo, é comum aos três autores. Defendem, também todos, uma análise interna e externa à marca e à empresa – primeiro passo representado nos esquemas. É também nítido o foco no posicionamento da marca, tanto interno como externo, que cada um dos autores desenvolve mais ou menos sistematicamente. É Keller quem se sobressai nesta questão, já que a sua abordagem é mais pormenorizada.

Para Keller, o posicionamento da marca prende-se com o *laddering* e o *reacting*. Segundo o autor, no *laddering*, a afirmação da marca através dos seus pontos



de diferenciação ou características que a diferenciam das outras da mesma categoria, permitirão criar novas associações fortes na mente dos consumidores.

No *reacting* “as ações competitivas são frequentemente dirigidas à eliminação dos pontos de diferenciação, de modo a torná-los pontos de paridade e para fortalecer ou estabelecer novos pontos de diferenciação.” (Keller, 2007, p.120).

Para Keller, é essencial fazer uma exploração quantitativa da marca, das suas associações e das suas relações com as concorrentes. Devem ser examinadas as crenças, atitudes e comportamentos para com a marca, de forma a extrair informação para o desenvolvimento do seu capital e para a passagem da sua imagem corrente, para a desejada. Segundo o autor, neste mesmo nível devem ser exploradas as associações feitas ao nome da marca e aos seus elementos, como o *packaging*.

### **2.3.1 – Revitalização da Marca**

Aaker narra a história da revitalização dos pianos Yamaha, como exemplo de “como é que um mercado em declínio pode ser revitalizado” (Aaker, 1991, p.238). Num mercado altamente concorrencial, em que a Yamaha deixou de ser pioneira na venda e fabrico de pianos, uma inovação introduzida nos pianos – o sistema de controlo electrónico – permitiu ganhar novos nichos de mercado, como professores, profissionais e não profissionais. Isto aconteceu porque com os seus atributos e benefícios foram criadas associações, como ‘família’, ‘divertimento’ e ‘música ao vivo’, o que permitiu à marca ganhar vantagem competitiva.

Para o autor, a revitalização da marca, tal como foi feita com os pianos, pode ter 7 ‘caminhos’ possíveis, que não são mutuamente exclusivos: 1. Aumentar o uso, 2. Encontrar novos usos, 3. Entrar em novos mercados, 4. Reposicionar a marca, 5. Aumentar o produto/ serviço, 6. Tornar os produtos existentes obsoletos, 7. Estender a marca.

Para o autor, há estratégias próprias para cada um destes possíveis caminhos, que devem ser analisadas e ponderadas. Enquanto que, por exemplo, para incrementar o uso (1) pode incrementar-se a sua frequência e/ou a quantidade usada, o reposicionamento da marca (4) pode ser feito segundo uma mudança nas

associações que já detém ou pela adição de valor através da sua diferenciação e novas associações (Aaker, 1991, pp.243-253).

Levitt (1980, p.9) afirmou que “a diferenciação consiste na força do poder com que algum opera no negócio” e que isso se conseguia da atenção ao mercado e uso dos produtos, à observação contínua dos *gaps* existentes, tanto como a de novas formas de influenciar os consumidores na escolha do produto que se quer, demovendo-os da escolha de outros. Este processo deve ser feito continuamente e deve ser atualizado, tendo em conta todas as rápidas mudanças de mercado e a competitividade crescente - como é nítido no estudo de caso de Keller (2007) sobre a revitalização da Snapple, bebida que já havia detido o mercado e o perdera.

### 3. QUADRO DE REFERÊNCIA

A primeira parte do Plano baseia-se na proposta de Wood (1996). O Sumário Executivo pretende-se sintético e analítico e, apesar de a maioria dos autores contemplarem esta fase na sua estrutura, este autor foi o que mostrou defender um sumário mais específico.

A seguir a isto, segue-se a “Fase 2 – Definição de Objectivos” de McDonald (2008), onde se pretende explicitar a Missão e Objectivos da empresa. A proposta do autor for escolhida para esta parte do Plano, tal como para a última – “Alocação de Recursos e Monitorização”, já que no seu esquema, esta última fase deve ser feita com base na “Definição de Objectivos”. De todos os autores, este foi o que mostrou mais preocupação com a verificação dos objectivos. Esta fase será fundamental na adopção da estratégia de *branding*, já que o reposicionamento terá de ser verificado e ajustado consoante os objectivos propostos.

A terceira parte do Quadro de Referência, faz parte da “Análise do Ambiente Externo e Interno” e é baseada em Greenley & Oktemgil (1996), de forma a haver um enfoque maior nas suas especificidades e menor no conteúdo, como acontece no caso da análise de McDonald (2008), criticado por estes autores. Esta fase será determinante para a posterior delineação da “Estratégia de Marketing” e pretende-se o mais aprimorada possível. Após esta análise, desenhar-se-á uma Análise SWOT, resumindo todo o conteúdo da fase anterior. As componentes que dizem respeito aos *stakeholders* não serão abordadas, devido aos constrangimentos de informação e tempo de um trabalho académico.

Os “Objectivos e Questões”, tal como a “Estratégia de Marketing” são baseados em Armstrong & Kotler (2012), autores que se focam mais na questão do posicionamento, que é muito relevante neste projeto. Entre estas duas fases, e sendo que o posicionamento tem um especial enfoque na estratégia de revitalização da marca, sentiu-se a necessidade de acrescentar um modelo de estratégia de *branding*, assunto que os autores apenas desenvolvem de forma pouco aprofundada.

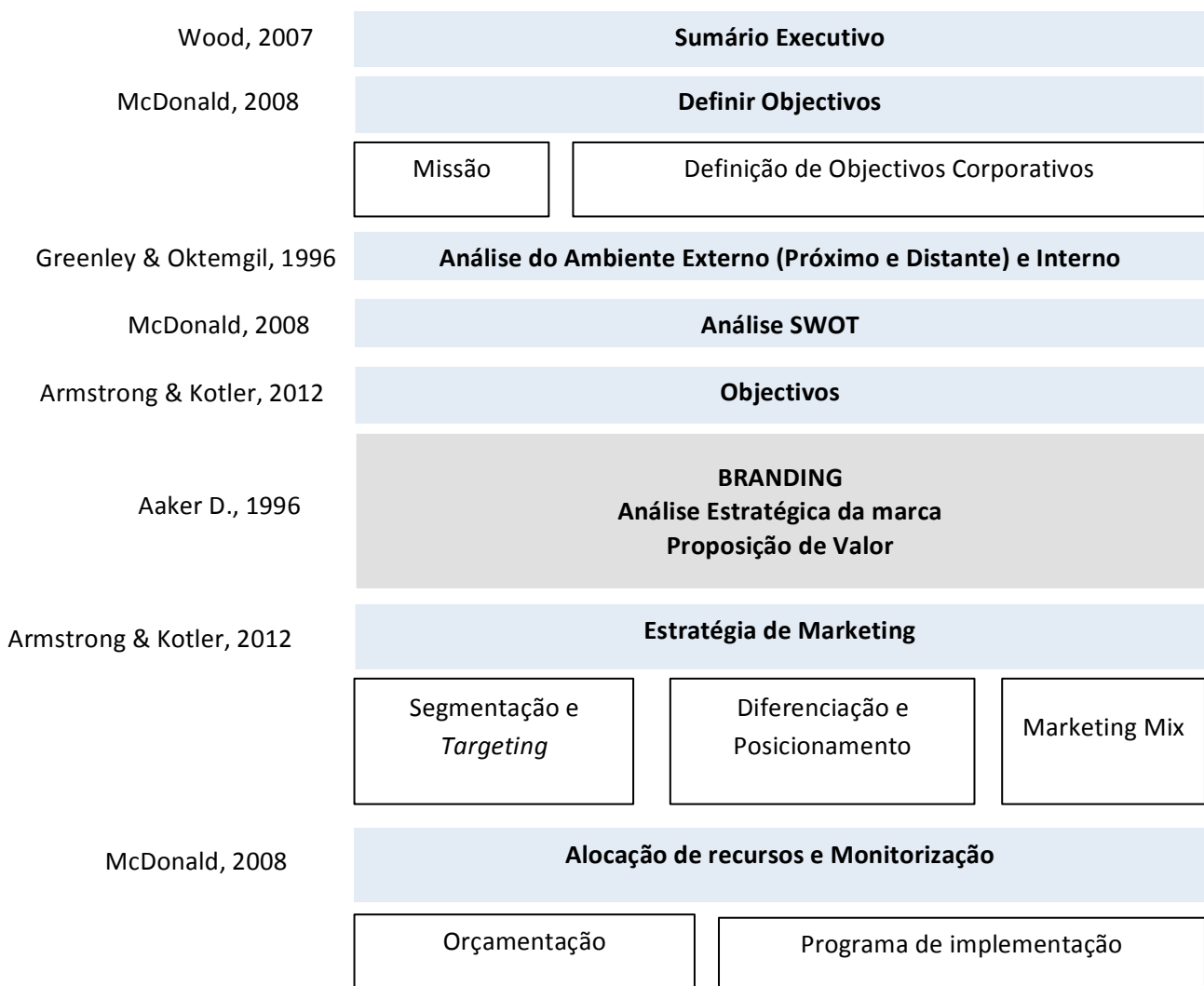
Para isso, escolheu-se o processo proposto por Aaker (1996) que, mais do que Keller (2008), considera estratégias específicas para reposicionamento de produtos e marcas.

Considerou-se essencial adoptar o modelo de Aaker ('Modelo de Planeamento de Identidade da Marca', Aaker, 1996), para se realizar uma análise e subsequente delineação da estratégia.

Porém, por este projeto ser de teor académico, com as suas imposições temporais próprias, foi necessário escolher do modelo os itens mais relevantes e essenciais, deixando de fora outros, também importantes, mas dos quais, neste caso, é possível prescindir.

Desta forma, a análise será realizada seguindo a "Análise Estratégica da Marca" e "Proposição de Valor" (representadas no Quadro 2-5), com a qual se fará a análise de clientes, concorrentes e a autoanálise. Ao mesmo tempo, irão analisar-se os benefícios funcionais, emocionais e auto-expressivos da marca.

**Quadro 3-1 – Quadro de Referência**



## 4. METODOLOGIA

Sendo que o objectivo de pesquisa deste projeto, é perceber qual a melhor forma de incrementar a marca do sabão Offenbach da Saboaria do Bolhão, promovendo a sua competitividade, foi necessário levar a cabo uma investigação com várias fases, de forma a delinear um Plano de Marketing – ferramenta essencial para criar vantagem competitiva (McDonald, 2008).

Para se elaborar o Diagnóstico e definir Objectivos e Questões, a primeira fase da investigação assentou na pesquisa exploratória, que tem como objectivo principal, segundo Mallotra (2007, p. 63), “providenciar *insights* e uma compreensão dos fenómenos de Marketing” e “identificar cursos de ação relevantes”. Para isto, foram recolhidos dados secundários (internos e externos) e foi realizada uma entrevista estruturada ao Gestor da empresa. Os dados secundários foram recolhidos na Internet e através de recursos que a própria empresa disponibilizou (como documentos), enquanto que a entrevista foi feita através de e-mail (Anexo, Documento 1) e contacto telefónico, para mais esclarecimentos.

A isto, seguiu-se uma pesquisa mais descritiva que teve como objectivo mostrar e perceber perfis, situações ou eventos (Saunders et al, 2007). O objectivo desta foi recolher dados que permitissem fazer uma Análise Estratégica da Marca e uma Análise da Proposição de Valor, tendo como fim decidir a Estratégia de Implementação da Identidade da Marca.

Com este objetivo, foi adoptada a estratégia de Questionários que, segundo Saunders et al (2007, p.138), é adequada a questões do tipo “quem”, “o quê”, “onde” e “quanto”. Nesta abordagem dedutiva, realizou-se um estudo qualitativo multi-método e *cross-sectional* (Saunders, 2007) já que se pretendia fazer uma autoanálise, uma análise de clientes e concorrentes e dos benefícios funcionais, emocionais e auto-expressivos da marca. O *focus group* foi a técnica eleita para as análises enunciadas.

No *focus group* foram entrevistados dois grupos homogéneos - um de utilizadores de Sabão Offenbach – para se perceber as percepções dos utilizadores - e outro de não utilizadores – com o objetivo de ganhar *insight* sobre potenciais clientes da marca e razões de não-escolha.

Cada grupo foi constituído por 5 elementos, já que o propósito do estudo seria entender comportamentos de compra e segundo Krueger, R. & Casey M. (2009), quando o objectivo do *focus group* é entender comportamentos e se o assunto tem alguma complexidade e é específico, deve recorrer-se a menos participantes. Para além desta questão, este trata-se de um trabalho académico, com os seus constrangimentos próprios.

Em ambos os grupos (antes de se dar início à discussão), foi pedido aos participantes que preenchessem um pequeno questionário, que medisse escalas de forma quantitativa, para se completar a informação qualitativa.

Foram usadas escalas para medir determinados itens da marca, como por exemplo a Familiaridade (Bruner, Hensel & James, “Familiarity Brand”, 2001) e escalas para medir questões relacionadas com o produto, como a Qualidade (“Quality - Product”, Bruner G. & Hensel P., 1996) e a Propensão para a Nostalgia (“Nostalgia Proneness”, Bruner G. & Hensel P., 1996).

Para se criar o *focus group* teve-se em atenção a formulação das perguntas que é umas das componentes que tem mais problemas nesta técnica - estas podem não ser claras para os participantes ou podem ser interessantes mas não acrescentarem muito valor ao estudo em causa (Casey, M., Kruger R., 2009).

Os resultados desta recolha de dados, tinham como objetivo delinear a Estratégia de Marketing mais adequada ao caso do Sabão Offenbach e planear a Alocação de Recursos e Monitorização, fases finais, mas não menos importantes, do Plano de Marketing.

No quadro abaixo, resumem-se os procedimentos que se utilizaram na metodologia adoptada:

**Quadro 4-1 – Metodologia de Pesquisa**

<b>Fase Pesquisa</b>	<b>Instrumento de medição</b>	<b>Âmbito do quadro de referência</b>	<b>Horizonte temporal (datas recolha)</b>
1ª fase	Dados secundários	Definir objectivos; Análise do Ambiente Interno	Abril
1ª fase	Entrevista estruturada ao Gestor da empresa	Definir objectivos; Análise do Ambiente Externo	Abril
2ª fase	Auditorias	Estratégia de Marketing	Junho
3ª fase	Questionário aplicado no <i>Focus Group</i>	<i>Branding</i> ; Estratégia de Marketing	Julho
3ª fase	<i>Focus Group</i>	<i>Branding</i> ; Estratégia de Marketing	Julho

A análise dos textos foi, fundamentalmente, do foro qualitativo, agregando

do e categorizando a informação obtida, consoante as dimensões especificadas no Quadro de Referência.

## **5. RESULTADOS: PLANO DE MARKETING PARA O SABÃO OFFENBACH DA SABOARIA DO BOLHÃO**

### **5.1 – DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

#### ***Missão e Objectivos Corporativos:***

A missão da Saboaria do Bolhão, empresa que apenas produz sabão em barra, é a “Produção de Sabão Offenbach de excepcional qualidade, com criteriosa qualidade das suas matérias primas e produção, fazendo deste sabão um símbolo que atravessa gerações.”.

Os seus objectivos corporativos são o aumento das vendas do Sabão Offenbach no mercado nacional.

### **5.2 – ANÁLISE EXTERNA E INTERNA**

#### **5.2.1 - Ambiente Externo Próximo**

##### **5.2.1.1. - Clientes e Comportamento de Compra**

A população mais jovem (entre 22 e 32 anos) conhece o Sabão Offenbach, de ouvir falar, mas não tem o hábito ou se lembra de o comprar. A utilização que fazem dele é apenas pontual e foi incentivada por algum elemento externo, como uma avó. O Sabão é, também, considerado por estes “velho, antiquado e tradicional”, como pertencendo a classes mais baixas ou “modesto” e “feminino”.

Este grupo etário referiu não utilizar o Sabão Offenbach por este ser pouco prático e conveniente. Foram referidos factores de não-utilização como o sabão ser muito grande, ter formato desagradável, não terem o hábito de lavar roupa à mão, terem pouco tempo para cuidar da roupa, não se lembrarem da existência e escolherem os detergentes atuais para a função.

A população mais adulta (entre 48 e 58 anos) conhece o Sabão Offenbach e utiliza-o com pouca regularidade. A maior diferença entre os dois grupos reside no facto de os elementos mais velhos ainda comprarem o sabão e de se lembrarem da sua existência quando vão tratar da roupa. Porém, a ideia de este sabão ser “velho,



antiquado e tradicional” e como pertencendo a classes mais baixas ou ser “modesto”, mantém-se. Porém, o grupo mais velho considera o Sabão Offenbach tão masculino quanto feminino, tendo-o justificado com a utilização deste por parte dos operários fabris e mecânicos para limparem o óleo das mãos.

#### 5.2.1.2. - Concorrentes e Vantagem Competitiva

A nível nacional, os principais fabricantes e comerciantes de sabão em barra (sabão macaco, sabão azul e branco ou sabão offenbach) são a Confiança, com as marcas ‘Lãs, Sedas e Nylon’ e ‘Sabão Rosa’, e a empresa Sovena, com as marcas ‘Solavar’ e ‘Clarim’.

A marca Sovena revelou-se ser, das duas, a concorrente principal. Apesar de o Sabão da SB ter um preço mais acessível do que qualquer um dos das suas concorrentes, a Sovena destaca-se por vários factores: O Sabão Clarim é um sabão muito conhecido pela população portuguesa mais adulta, resultado da grande publicidade e utilização dos anos 50 e posteriores; o cheiro do Clarim mostrou-se ser maioritariamente preferido por ambas as classes etárias; as embalagens de Clarim destacam-se mais visualmente e; a cor e a textura do produto revelou-se mais agradável quando testada em *blind test*, nas dinâmicas de grupo.

Ao mesmo tempo, quando se pôs de lado o Clarim, o Solavar da Sovena, quando avaliado em *blind test* pelos grupos, foi escolhido como o de maior confiança no conjunto de todos os restantes sabões.

Os detergentes em pó e líquidos, assim como todos os produtos tira-nódoas, amaciadores e para roupa delicada, são considerados concorrentes diretos do Sabão Offenbach da SB.

Concorrentes indiretos são os gel de banho e os sabonetes para as mãos e corpo. Apesar de o Sabão Offenbach ter o mesmo potencial de utilização que estes, hoje em dia, este uso não se verifica.

### 5.2.1.3 - Configuração da Empresa

A Saboaria do Bolhão faz parte do Grupo Industrial CAE 20411 – Fabricação de Sabões, Detergentes e Glicerina que, em 2011, teve vendas no valor de € 165 007 051. Está inserida no Grupo Manuel Serra, que detém as marcas Serrata, Vilaflor e Beirão. Este Grupo tem, anualmente, vendas de aproximadamente € 42.000.000, isto é, 25 % do CAE 20411.

A SB é a empresa do ramo que comercializa mais toneladas de Sabão Offenbach (em moldes) no mercado nacional e a segunda, no conjunto do mercado interno e externo.

Esta é uma pequena empresa constituída pelo Gerente – Paulo Dias Ferreira; Diretor Financeiro – Pedro Fernandes; Encarregado Fabril – ‘Carvalho’; Direção de Qualidade – Pedro Ferreira e; Direção Comercial – José Vieira. Os Assistentes Administrativos, os Operadores de Produção, os Motoristas e os Assistentes Comerciais e Técnicos Comerciais formam o restante conjunto da empresa (Anexo – Documento 2).

A SB foi fundada em 1881, tendo-se especializado no fabrico de Sabão Offenbach. Em Maio de 1999, foi adquirida pelo Sr. Paulo Dias Ferreira, atual gerente, tendo-se verificado o seu maior crescimento no ano seguinte, em 2000, quando o seu produto foi introduzido em todo o território nacional, incluindo as ilhas. Em 2005, a empresa adquiriu novas máquinas de modo a incrementar o fabrico de Sabão, já que pretendia aperfeiçoar técnicas e alargar mercados para as ex-colónias. Em 2010, o Grupo Manuel Serra investiu na empresa que é hoje a refinaria de todo o grupo – a CIDACEL (na Lousã) - para alargar a sua capacidade de embalamento para 20 milhões de litros/ano. O Presidente do Conselho de Administração do Grupo Manuel Serra referiu esta aquisição como um incremento das “ferramentas de gestão que nos permitem controlar e intervir sobre qualquer ponto da cadeia do negócio e um corpo de colaboradores identificado e empenhado com os objetivos da Serrata e do Grupo Manuel Serra. Temos ainda uma margem de crescimento e segurança para o fazermos” (Anexo – Documento 1).

Todos os anos, a CIDACEL é alvo de investimento. A empresa faz parte da lista das 10 empresas portuguesas que mais exportam para o Brasil.

#### 5.2.1.4 – Performance da Empresa

O Grupo Manuel Serra factura anualmente cerca de 42 milhões de euros. Se 85% da sua faturação resulta do *core business* - o azeite, os restantes 15% resultam de outras áreas – os sabões, óleos e vinagres. Estes representam aproximadamente 6.3 milhões de euros em vendas.

Um dos principais objectivos do Grupo é recuperar o investimento de 3 milhões de euros, feito na CIDACEL, em 2010, e conseguir chegar à sua utilização plena.

A longo prazo, o Grupo pretende ultrapassar a Sovena na venda de azeites e sabão e pretende fazer crescer a percentagem de 15% em ‘sabões, óleos e vinagres’ para 20% das vendas do Grupo.

#### 5.2.2 - Ambiente Externo Distante

##### ***Factores Económicos:***

Se apesar da subida de impostos verificada de 2009 para 2011, os Subsídios à Produção tinham aumentado quase 3 mil milhões de euros, de 2011 para 2012 verificou-se uma quebra de mil milhões de euros em subsídios mas, que foi acompanhada de uma descida dos impostos à produção de 9 mil milhões de euros. Estes dados demonstram ser uma vantagem para o objectivo de recuperação do investimento feito em 2010, pelo Grupo Manuel Serra, do qual faz parte a SB.

Por outro lado, apesar de se ter verificado um crescimento na produção do CAE 20411, entre 2010 e 2011, desde aí que se tem vindo a assistir a um decréscimo desta. Também o PIB de Portugal acompanha esta tendência - tem vindo a decrescer desde 2010, sendo que até aí tinha aumentado ligeiramente.

Desde 2009 que o poder de compra individual em Portugal tem vindo a decrescer, ao mesmo tempo que há uma forte subida do desemprego, o que é uma desvantagem para o consumo nacional. Mas, ao mesmo tempo, representa uma oportunidade para o aumento na compra de produtos substitutos de menor custo.

A importação de bens e serviços manteve-se alta, desde 2009 até 2011, tendo sofrido uma quebra pouco significativa entre 2011 e 2012. A maior importação de

bens, leva a uma maior variedade de escolha e a um aumento da compra de produtos substitutos e diminuição da compra de produtos nacionais.

Mesmo com uma grande taxa de importação, desde 2009 que há mais exportações e um esforço na promoção das Relações Internacionais entre Portugal e o mundo. Isto é uma vantagem para a SB se poder expandir. Tendo ainda em conta que o grupo já está presente no Brasil, há grandes oportunidades de expansão internacional do Sabão - O Brasil é uma potência económica grande e uma plataforma de passagem importante para outros mercados.

Países como o Luxemburgo e França, com muitos emigrantes portugueses, também têm mantido o seu poder de compra individual alto e estável. Isto é uma vantagem se, posteriormente, a empresa quiser posicionar-se mais no mercado internacional.

#### ***Factores Sociodemográficos:***

A taxa de desemprego no presente ano, de 2013, sofreu um aumento de 7,1% face a 2012. Isto tem implicações ao nível das compras de bens não essenciais como é o caso do Sabão, o que constitui uma desvantagem para a sua venda. Porém, a SB faz parte do Grupo Manuel Serra que vende bens essenciais como o azeite, o que poderá representar um menor decréscimo na compra dos produtos da empresa e da continuação do seu crescimento.

O maior desemprego (menor poder de compra) poderá reverter-se numa maior procura de produtos substitutos, mais baratos. Esta é uma oportunidade para o Sabão Offenbach.

A mudança de hábitos e costumes da população tem-se vindo a verificar neste contexto económico desfavorável. A falta de orçamento das famílias tem tido como resultado a redução das compras mas, ao mesmo tempo, tem potenciado o *retromarketing*, por parte das empresas – “Quando há incerteza e não se sabe como será o dia de amanhã, o passado é símbolo de estabilidade.”. (Silva, Ana, Público, 28 Julho de 2013). Este é um factor positivo para o sabão em barra.

**Factores Político-Legais:**

Atualmente, vive-se uma grande instabilidade política. A qualquer momento, o país poderá ser alvo de novas políticas governamentais ou de mudanças na organização do Estado. A instabilidade é desfavorável ao crescimento das empresas, que estão dependentes do intervencionismo do Estado. Este factor cria também alterações no nível de vida das populações.

As mudanças, num clima instável, são de difícil previsão e, por isso, podem representar vantagens e desvantagens para as empresas. Por outro lado, as vendas poderão não sofrer alterações já que Portugal está enquadrado nas normas da União Europeia e, por isso, as alterações que se manifestarem nunca serão tão profundas ao ponto de ameaçarem o fecho da empresa, excepto pela falta de capital.

**Factores Ecológicos:**

A fábrica da CIDACEL, refinaria onde é embalado o sabão, situa-se na Serra da Lousã, que faz parte do património português protegido. Assim, deve obedecer a determinados cuidados e cumprir a legislação antipoluição que lhe é imposta, nomeadamente aquela que incide sob a proteção das águas.

Estima-se que um maior crescimento das vendas do sabão, levará a um aumento da produção e, conseqüentemente, a um aumento dos resíduos da fábrica. Isto poderá ser uma desvantagem se levar o Grupo a uma necessidade de investimento que tenha em vista a adequação das suas infraestruturas às normas ambientais estipuladas pela União Europeia, que preveem a obrigação, por parte das empresas, do tratamento das águas e o controlo deste pelas entidades municipais responsáveis.

**Factores Tecnológicos:**

Desde 2008 que a TV por subscrição e a utilização da internet têm tido um aumento considerável. Isto significa um maior consumo de informação, o que se pode traduzir no aumento da comunicação das marcas e do conhecimento dos produtos por parte da população. Apesar de este crescimento representar uma vantagem para a comunicação da SB, uma maior e mais variada comunicação, por

muitas marcas, poderá significar menor retenção da informação por parte dos receptores e maior incentivo à compra de produtos.

### 5.3 – ANÁLISE SWOT DOS RESULTADOS

Quadro 5-1 – Análise SWOT

#### Oportunidades

- ✓ O Sabão Offenbach é considerado “velho, antiquado e tradicional” (Teoria do *Retromarketing*).
- ✓ Vasta gama de utilização do Sabão.
- ✓ Sabão em barra como *Commoditie*. (facilidade no posicionamento)
- ✓ Maior investimento do Estado nas exportações das empresas.
- ✓ Aumento na procura de produtos substitutos com a diminuição do rendimento.
- ✓ Mudança nos hábitos da população.
- ✓ Aumento da utilização da TV por subscrição e da Internet – maior oportunidade de comunicação.
- ✓ Maior emigração resulta em maior facilidade de disseminação de produtos nacionais no Mundo.
- ✓ Países com emigrantes portugueses com alto poder de compra (ex: Luxemburgo).
- ✓ Mudança nos hábitos da população.

#### Ameaças

- ✓ O concorrente Clarim está consolidado no mercado e é preferido pelas suas várias características (cor, cheiro, textura).
- ✓ Aumento dos impostos à produção e da população.
- ✓ Desemprego a aumentar.
- ✓ Instabilidade política e económica.
- ✓ Aumento da utilização da TV por subscrição e da Internet – aumento da publicidade a outras marcas e a produtos substitutos.
- ✓ Políticas ambientais mais rígidas.
- ✓ As gerações mais jovens não conhecem nem utilizam o Sabão Offenbach.

#### Forças

- ✓ Especialização da SB no Sabão Offenbach.
- ✓ SB faz parte de um Grupo internacional.
- ✓ Há uma geração que conhece muito bem o Sabão Offenbach (a partir dos 45 anos).
- ✓ A CIDACEL tem sido alvo de investimento anualmente.
- ✓ Relacionamento da CIDACEL com o Brasil.

#### Fraquezas

- ✓ O Sabão Offenbach é considerado “velho, antiquado e tradicional”.
- ✓ A SB é uma empresa pequena, com poucos recursos internos.
- ✓ A refinaria CIDACEL encontra-se junto a uma zona natural protegida (Lousã).

## 5.4 – OBJETIVOS

Os objectivos estipulados pela Saboaria do Bolhão passam por recuperar o investimento feito em 2010, de 3 milhões de euros, na CIDACEL; ultrapassar a concorrente Sovena, no mercado internacional, a longo-prazo; fazer crescer os 15% que o grupo “sabões, óleo e vinagre” representam para o Grupo Manuel Serra e aumentar as vendas e projecção do Sabão Offenbach. Estes objetivos são difíceis de atingir a curto-prazo.

Porém, e tendo em conta as dificuldades que se prendem com a instabilidade do mercado português, o grande objectivo de marketing será relançar o Sabão Offenbach de forma a que, a longo-prazo, a empresa consiga atingir os objectivos gerais que deseja. Para isto, será necessário aplicar uma estratégia adequada que tenha em conta as forças, oportunidades, ameaças e fraquezas, inerentes ao crescimento pretendido.

O objectivo do marketing será relançar o Sabão Offenbach no mercado nacional de forma a criar um estímulo e um *background* para que a empresa SB e, conseqüentemente, o Grupo Manuel Serra, atinjam os seus objectivos. O plano será projetado para o período de 1 ano e necessitará de controlo e manutenção após a implementação.

## 5.5 – BRANDING

### 5.5.1 – Análise Estratégica da Marca

#### 5.5.1.1 - Análise do Consumidor

Verificaram-se algumas tendências de mercado no ramo dos Produtos de Limpeza, nomeadamente para a roupa:

- Procura de detergentes para a máquina e de detergentes que tenham a dupla função: máquina e mão;
- Atração por detergentes com cheiro agradável;
- Procura de preços baixos;
- Procura de produtos práticos que promovam uma utilização prática;

- Cuidados ecológicos e preocupação com a saúde;
- Grande variedade e quantidade de detergentes líquidos ou em pó com cheiro a “Sabão Tradicional”, nas prateleiras dos supermercados;
- Procura de detergentes ao invés de sabão;
- Uso muito esporádico do sabão e apenas para situações muito específicas.

Também se observaram, através da Análise Qualitativa, Benefícios Funcionais e Emocionais procurados pelos consumidores, neste mercado.

**Quadro 5-2 – Benefícios Funcionais e Emocionais**

<i>Benefícios Funcionais</i>		<i>Benefícios Emocionais</i>	
Higiene	Formato moderno Preço baixo Variedade de utilização Esforço reduzido Tamanho Utilidade	Familiaridade	Herança
Saúde		Nostalgia	Sofisticação
Limpeza		Tradição	“A minha avó dizia que...”
Durabilidade		Independência	Origem
Segurança		Orientação para a	Cor apelativa
Desinfecção		família	Cheiro apelativo
Pragmatismo		Honestidade	Textura macia
(prático)		Feminilidade	Consistência
		Qualidade de vida	Formato apelativo

Dos Benefícios listados, destacaram-se os que foram mais enfatizados na Análise Qualitativa pelos participantes. As 4 Categorias Dimensionais, que se seguem, resultaram do agrupamento destes.

**Quadro 5-3 – Dimensões Funcionais e Emocionais**

<b>1. Dimensões Funcionais</b>		<b>2. Dimensões Emocionais</b>	
<b>Experiência na Utilização</b>	<b>Eficiência da Utilização</b>	<b>Experiência Sensorial da Utilização</b>	<b>Lembranças associadas ao Produto</b>
Esforço reduzido Pragmatismo	Utilidade Variedade de utilização Limpeza	Formato ,Cor, Cheiro e Textura, apelativos	Tradição Nostalgia “A minha avó dizia que...”



Através da Análise Qualitativa, observou-se que o Sabão Offenbach está afastado dos benefícios mais valorizados. Isto significa que as necessidades do consumidor no mercado de detergentes e sabões, não são satisfeitas pelo atual Sabão Offenbach.

Concluiu-se que a Experiência da Utilização e a Experiência Sensorial da Utilização são negativas para o consumidor mas que a Eficiência da Utilização e as Lembranças associadas ao Produto são positivas.

#### 5.5.1.2 - Análise da Concorrência

Os concorrentes mais diretos do Sabão Offenbach da SB são o Sabão Clarim e os detergentes para máquina. Apesar de o Sabão em Barra ser um produto pouco procurado, o Sabão Clarim é aquele que apresenta o posicionamento mais estável, nesta categoria – está bem posicionado na mente das gerações com 40 anos ou mais e são-lhes reconhecidos atributos positivos como a qualidade, o cheiro e a textura. Esta marca tem este posicionamento desde os anos 50, época em que lhe foi feita muita comunicação e publicidade. O seu slogan “Com Clarim, toca a lavar!”, é ainda reconhecido hoje em dia. A sua comunicação incidu sobre a poupança na compra do produto e na poupança da própria roupa tanto como do seu branqueamento. Este último critério tornou-se preponderante, já que a roupa era um bem de custo alto.

Quando apareceram as primeiras máquinas de lavar, o sucesso do Clarim decaiu. Os primeiros detergentes em pó apareceram e destacaram-se quatro marcas “*top of mind*”: Omo, Ajax, Skip e Persil.

O Omo e o Ajax tiveram, desde muito cedo, um posicionamento muito forte advindo de uma comunicação sobre a limpeza, a brancura e o poder. O Skip e o Persil tiveram uma evolução idêntica um ao outro - concorrentes diretos nos anos 70 são, hoje em dia, os “*top of mind*” da sua categoria. A sua comunicação incidu sempre sobre o conceito de família e da roupa das crianças, no caso do Skip, e no caso do Persil, sobre a remoção total de nódoas.

Enquanto que o Skip e o Persil se mantêm fortes no mercado, o Clarim lançou, ainda durante a realização deste projeto, um novo conceito. O seu *rebranding*

resultou numa embalagem com o formato dos detergentes líquidos, pequena, e com o produto liquidificado, para ser usado com o doseador da embalagem para ‘roupas que não justifica irem à máquina’. Apesar disto, o Omo já era o principal produto nesta categoria onde se inseriu agora o Clarim.

Os sabões em barra de outras marcas são também concorrentes do Sabão Offenbach da SB. Porém, por este produto ser cada vez mais obsoleto, esta é uma concorrência pouco relevante.

A falta de utilização prática do sabão em barra, o lançamento de produtos de dupla utilização – que lavam à máquina e também à mão ou lavam roupa e o chão - a comercialização de detergentes com “cheiro a sabão natural” e, ainda, o próprio *rebranding* do Clarim, apresentam-se como obstáculos ao sucesso do Sabão Offenbach da SB.

#### 5.5.1.3 - Autoanálise

A marca ‘Saboaria do Bolhão’ não tem notoriedade. As marcas brancas pelas quais é comercializado são reconhecidas (Aro, TopBudget, ‘é’) mas não criam qualquer associação à fábrica nem se posicionam pela qualidade.

Para além deste factor, tanto o sabão em barra em geral, como o próprio sabão da SB, apresentam uma conotação negativa, quando testados. O produto é considerado velho, desadequado, agressivo e relacionado com a época da 2ª Guerra Mundial.

Quando questionados sobre o nome “Saboaria do Bolhão”, os elementos dos *Focus Group* fizeram as seguintes associações ao mesmo:

- Grupo 1 – Peixeiras, bolha de sabão, tradição, apregoar, ambientes deseducados, Norte e saloio;
- Grupo 2 – Piroso, amêijoas, mercado do bolhão, Porto, F.C.P, sério, antiquado, desadequado, muita Espuma.

A marca da empresa não foi reconhecida por nenhum elemento de ambos os grupos e a análise realizada indicou que o nome da fábrica e da marca é pouco favorável e nada apelativo.

Os valores 'sério, tradicional e Norte' são reconhecidos pela própria Saboaria do Bolhão e considerados, por ela, positivos, enquanto que, para o consumidor, estas associações são negativas.

### **5.5.2 – Proposição de Valor**

A Saboaria do Bolhão não é reconhecida como marca e, por isso, apostou na comercialização através das marcas brancas de hipermercado. Neste ramo, não se destacou pela qualidade do produto.

As suas dimensões mais fortes são as Lembranças associadas ao Produto e a Eficiência da Utilização, enquanto que a Experiência Sensorial do Produto e a Experiência de Utilização, se revelaram negativas para os consumidores. Porém, estes benefícios são associações ao produto e não à marca.

A Proposição de Valor do sabão da SB passará pelo desconhecimento da marca, entrando em novos segmentos de mercado, onde se irá posicionar com novos atributos e benefícios, mantendo as suas dimensões mais fortes.

## **5.6 – ESTRATÉGIA DE MARKETING**

### **5.6.1 – Segmentação e *Targeting***

A segmentação foi realizada segundo critérios demográficos (sexo, idade, ciclo de vida familiar e profissão), psicográficos (classe social) e comportamentais (status de utilização). Os segmentos de mercado que foram considerados mais viáveis para investimento, após a segmentação estratégica do mercado dos detergentes, são:

Segmento 1: Mulheres, utilizadoras e não utilizadoras de Sabão Offenbach, com 25 anos ou mais, de classe média alta, casadas, com filhos, compradoras de roupa cara, com qualquer profissão.

Segmento 2: Mulheres, utilizadoras e não Utilizadoras de Sabão Offenbach, com 25 anos ou mais, de classe média alta, casadas, sem filhos, compradoras de roupa cara, com qualquer profissão.

Segmento 3: Mulheres, utilizadoras e não Utilizadoras de Sabão Offenbach, com 25 anos ou mais, de classe média alta, solteiras, sem filhos, compradoras de roupa cara, com qualquer profissão.

Segmento 4: Empregadas Domésticas de casas de Classe Alta e Média Alta.

Os segmentos apresentam comportamentos idênticos na compra e uso de roupas mais caras e de maior qualidade. Com o clima económico desfavorável que se vive, é necessário poupar mais esse tipo de roupa e, assim, esta exige maiores cuidados. Para além disto, o Segmento 1 tem ainda a adjuvante do factor filhos, que exige um cuidado mais específico com a roupa, que se suja mais, ou com a roupa mais delicada de bebé.

Ao nível do *targeting* este Plano está concebido para o Segmento 1, 2 e 3.

## 5.6.2 – Diferenciação e Posicionamento

<i>Core Customer Value</i>
<b>Sabão Offenbach líquido, para lavar roupas delicadas e de qualidade.</b>

O Sabão Offenbach da SB apresenta um valor diferenciado dos outros detergentes para roupas delicadas porque é feito especificamente para roupas caras e de marca. As suas utilizadoras são aquelas que podem adquirir roupa com essas características. Ao mesmo tempo, este é acompanhado pela qualidade e nostalgia dos tempos antigos.

Como existe a possibilidade das marcas concorrentes, Sovenia e Confiança, lançarem produtos idênticos neste novo segmento, é necessário que o Sabão Offenbach da SB se destaque através do seu marketing mix e que se posicione como marca líder, desde o início. Uma das formas de evitar a imitação, será o sabão ser vendido em lojas com quem faça parcerias e com quem faça um acordo de exclusividade. Este facto será também impulsionador de um posicionamento na mente dos consumidores de uma marca exclusiva para pessoas e roupa exclusivas.

### 5.6.3 – Marketing Mix

#### **Produto**

Tendo em conta o *Core Customer Value* do Sabão Offenbach da SB, definiram-se os elementos que no seu conjunto irão formar o *Actual Product*.

O nome do produto deverá ser “Offenbach”, um nome pouco conhecido no mercado, já que este produto, na sua origem, é mais conhecido por Sabão Azul e Branco ou Sabão Macaco. Este nome será sugestivo pelo facto de não ser uma palavra portuguesa e por, ao mesmo tempo, representar o produto em causa.

O nível de qualidade do produto terá de corresponder à qualidade da roupa para que é usado e, assim, terá de apontar para a alta qualidade e para a sua potencialidade de uso no mercado de luxo ou de gama alta.

Serão necessárias alterações químicas no produto inicial para o tornar líquido e para o tornar mais suave. Para isto, será necessária a contratação de um engenheiro que proceda às devidas alterações.

O produto deverá ser embalado de forma atraente, num tubo com medidor. Deverá ter cerca de 10 cm de altura e 2,5 cm de diâmetro, para que possa ser guardado facilmente tanto na casa das roupas como no WC ou dispensa. Deverá ser contratado um designer para desenhar a embalagem e o seu *packaging*. O *packaging* deverá assemelhar-se mais a uma caixa de perfume do que a uma caixa de detergente, para que remeta a cliente para o cheiro. É necessária atenção neste campo, para que apesar da semelhança das embalagens, estes não sejam facilmente confundíveis. A embalagem deverá indicar não só a marca, como deverá remeter para a ideia de suavidade, contrariando a tendência de uso deste sabão para tirar nódoas.

O *Augmented Product* deverá acompanhar toda a imagem que se pretende com o *Actual* e *Core Value*. Assim, a venda do Offenbach será realizada nas lojas de roupa com quem se fizer uma parceria. As colaboradoras dos estabelecimentos devem ser formadas sobre a utilização deste produto e sobre os seus argumentos de venda. Deverão, também, estar preparadas para esclarecer qualquer dúvida da

cliente. As colaboradoras são quem irá assegurar a venda direta e o principal canal de venda.

Outra possibilidade de compra será a venda online, através dos sites das respectivas lojas onde o produto estará à venda. Deverá ser assegurado que a sua entrega é feita no prazo máximo de 2 dias, para que a cliente não tenha que esperar demasiado tempo pelo que adquiriu e para que não o substitua por outro produto de lavagem manual.

O serviço pós-venda será efectuado em parte nas lojas onde o produto é vendido mas, também, no Facebook dedicado ao produto, onde as clientes poderão discutir usos e esclarecer dúvidas. O Facebook em causa informará quais os locais e sites de venda do produto e será gerido, após a criação, pela empresa.

O prazo de validade do Offenbach deverá ser estipulado pela engenheiro que criar a sua nova fórmula, de forma a garantir a qualidade dos seus componentes no prazo a que se propuser.

### ***Preço***

De forma a que o preço represente o valor da marca Offenbach, e demonstre às clientes a qualidade daquilo que estão a pagar, deverá ser estipulado acima do preço dos detergentes de lavagem de roupa à mão. Assim, 250 ml de produto deverá ter um preço de 5,99€. Este preço cobrirá o custo do produto à empresa e entregará valor à marca.

### ***Distribuição***

O produto Offenbach deverá ser comercializado em lojas de roupa considerada de boa qualidade. O contacto e negociação destas parerias será da responsabilidade do Gestor da área de negócio.

O produto deverá ser recomendado pelas colaboradoras, estratégia que faz parte da promoção. Estas lojas representam o valor deste produto e desta marca e comercializam-no ao exato target desejado.

A empresa Saboaria do Bolhão deverá assegurar a entrega deste produto nas lojas parceiras. As lojas parceiras onde será distribuído o Offenbach dividem-se em 3 segmentos: Segmento 1 - Lojas com roupa de qualidade e preço superior às da

média. Exemplo: Caroll, Truco, Adolfo Dominguez; Segmento 2 - Lojas de roupa com marcas muito conhecidas no mercado internacional, como por exemplo a Burberry's, a Ralph Lauren ou a Carolina Herrera; Segmento 3 – Lojas de luxo e de estilistas, de peças únicas e de roupa de preço muito alto, como a Fashion Clinic, Louis Vitton, etc.

### **Comunicação**

A promoção do Offenbach assentará, essencialmente, na comunicação das colaboradoras das lojas que funcionarão como uma força de vendas externa à empresa e no regime em regime de comissão. Para estimular o passa-a-palavra, será criado um Facebook para a marca e o produto.

Ao mesmo tempo, as lojas de roupa com quem se criarem parcerias, deverão recomendar o produto no carrinho de compras das vendas online e dedicar um pequeno espaço do seu *site* ao Offenbach. Tanto neste espaço, como na recomendação online, a publicidade deverá ser acompanhada pela *catch phrase* que acompanhará toda a promoção – “Peças únicas a brilharem ainda mais.”.

Pretende-se ainda, fazer uma parceria com o El Corte Inglés, assim como com o Centro Comercial Amoreiras, em Lisboa, e o Cascais Shopping. Estes três espaços representam espaços de moda e de luxo e, por esta razão, deverão estar inseridos na campanha promocional. Assim, quer-se que nestes espaços haja publicidade visual à marca, como Outdoors e que os próprios a recomendem. Exemplo: “O El Corte Inglés recomenda Offenbach”.

Tal como estes espaços, o evento Moda Lisboa será também um dos veículos para a promoção do Offenbach.

Em todos os espaços de venda do Offenbach, deverá haver uma parceria que consiste num pagamento, a acordar com a respectiva empresa, que tem em vista premiar as lojas e as colaboradoras que venderem mais produtos. Assim, se por cada embalagem vendida houver uma comissão de 10%, 4% será para a colaboradora e 6% para a respectiva loja. Estas percentagens são apenas estimativas, já que devem ser decididas no contacto da SB com o gestor da empresa respectiva.

## 5.7 – ALOCAÇÃO DE RECURSOS E MONITORIZAÇÃO

### 5.7.1 – Orçamentação

O orçamento aqui exposto, serve para a empresa ter uma noção dos gastos que terá com a implementação do Plano de Marketing proposto. Considera, assim, as ações de marketing mix e as alterações necessárias ao produto.

Teve-se em conta que os salários pagos aos trabalhadores da fábrica serão os mesmos, já que a sua função não se modifica. Porém, são contabilizados custos de formação tanto aos colaboradores da fábrica como às colaboradoras das lojas.

	€
Contratação de um engenheiro para alterações químicas necessárias ao produto (líquido e mais delicado)	*
Implementação na fábrica das modificações propostas pelo engenheiro	*
Contratação de engenheiros mecânico para nova operacionalização nas máquinas	*
Formação dos operários para as mudanças na fabricação do produto	200
Contratação de um Designer para 3 projectos (brochuras, <i>packaging</i> , cartazes e espaço para implementar nos site das lojas parceiras)	1500
Impressão dos materiais promocionais na gráfica	800
Aluguer do espaço para os mupis	1500
Formação de colaboradores na montagem do novo <i>packaging</i>	400
Formação das colaboradoras das lojas parceiras	3000
Contratação de um <i>digital marketer</i> para a criação do Facebook da marca (a ser gerir depois pela empresa)	400
Lançamento dos mupis nos locais indicados	1000
Evento ModaLisboa (2 promotoras + Aluguer do Stand)	1000
<b>TOTAL</b>	8300
	(+ *)

\*Não calculável, dado que o custo é dependente do desenvolvimento e consequente implementação do projeto de modificação do produto pelo engenheiro.



## 5.7.2 – Programa de Implementação

A Calendarização está prevista para o período de 1 ano e engloba as ações de Marketing Mix. Este Planeamento garante que os elementos da Estratégia sejam bem aplicados, com sucesso e sinergia. Do lado direito encontra-se a inicial de cada mês de 2014, e do lado esquerdo, a lista de ações, abordadas no ponto 5.6.3.

**Quadro 5-4 – Calendarização**

AÇÕES DE MARKETING MIX	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Contratação de um engenheiro para alterações químicas necessárias ao produto (líquido e mais delicado)	X											
Implementação na fábrica das modificações propostas pelo engenheiro		X										
Contratação de engenheiros mecânico para nova operacionalização nas máquinas		X										
Formação dos operários para as mudanças na fabricação do produto			X									
Contratação de um designer para definir o <i>packaging</i>			X									
Formação de colaboradores na montagem do novo <i>packaging</i>			X									
Decisão do CEO da SB sobre as desejadas lojas parceiras	X											
Reuniões com estabelecimentos comerciais e CEO das lojas		X										
Realização de parcerias com as lojas indicadas pelo Diretor da Empresa		X										
Decisão do CEO da SB sobre as lojas parceiras			X									
Formação das colaboradoras das lojas parceiras					X							
Confirmação do preço de venda do Offenbach depois de estabelecimento de contacto com parceiros			X									
Contratação de um <i>digital marketer</i> para a criação do Facebook da marca				X								
Design da área dedicada ao produto, no site das lojas parceiras				X								
Design de outdoors para o El Corte Inglés, Cascais Shopping e Amoreiras				X								
Entrega dos produtos nas lojas parceiras					X							
Lançamento do produto nas lojas parceiras						X						
Lançamento dos outdoors nos locais indicados						X						
Lançamento da área dedicada ao Offenbach nos sites das lojas parceiras					X							
Visita mensal às lojas parceiras para auditoria e esclarecimento de questões					X	X	X	X	X	X	X	X
Contactos com o evento ModaLisboa					X							
Design dos cartazes para o evento ModaLisboa						X						
Preparação dos patrocínios para o evento ModaLisboa					X							
Contacto mensal com responsável de marcas parceiras – promoção de relacionamento e auditoria			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Contratação de promotoras para o espaço Offenbach no ModaLisboa									X			
Preparação do espaço dedicado ao Offenbach no evento ModaLisboa							X	X				
Evento ModaLisboa										X		

## 6. CONCLUSÃO

A metodologia utilizada nesta dissertação foi adequada ao Plano de Marketing, com enfoque no *branding*. Os dados qualitativos recolhidos através do *focus group* e das auditorias, permitiram ter uma visão mais ampla do posicionamento do produto, da marca e da sua revitalização. A participação dos elementos do grupo permitiu a delineação de uma estratégia sinérgica.

Para a Saboaria do Bolhão, este Plano de Marketing resultou no planeamento de um novo percurso. O novo posicionamento do Sabão Offenbach deverá ser implementado segundo o calendário definido, para evitar barreiras temporais.

A Saboaria do Bolhão, caracterizada por ser uma empresa tradicional, com um portfólio de um só produto, ficará a ganhar com este importante elemento de marketing – o planeamento.

Ao longo do projeto houve constrangimentos como a comunicação com a empresa, que se revelou pouco disponível e com a orçamentação (como no cálculo do preço das alterações químicas ao produto e das máquinas e da contratação dos engenheiros necessários) e a definição dos objectivos quantitativos da empresa.

Com este Plano pretendeu-se apresentar uma solução para revitalizar marcas ou produtos que se encontrem obsoletos no mercado. Existe a expectativa de que a sua implementação resulte, tendo em conta todos os factores analisados.

Assim, surgiu um novo Sabão Offenbach que através de um novo conceito de produto (sabão líquido com design apelativo), direccionado para os nichos de mercado específicos (classe média alta, sexo feminino, jovens), entregando um novo *core customer value*.

Este projeto pode representar um contributo importante para estudos e para a implementação de revitalizações de marcas e de produtos '*commoditie*', mostrando a grande relevância que a estratégia de *branding* pode, e deve, ter na sua construção e desenvolvimento. Tal como a importância que o *branding* assume, o *core customer value* é um conceito que deve ser entendido como essencial para o sucesso de novos posicionamentos, por ser o conceito do produto que demonstra o seu valor acrescentado relativamente à concorrência de mercado.

## BIBLIOGRAFIA

Aaaker, D. (1991). Revitalizing the brand *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name* - (pp. 239-262). USA: The Free Press.

Aaaker, D. (1996). *Building Strong Brands* (1st Ed. ed.). New York.

Bruner G. & Hensel P. (1996), *Marketing Scales Handbook – A compilation of multi-item measures*, Vol. II, American Marketing Association.

Bruner, G., & Hensel, P. (1996). *Marketing Scales Handbook - Compilation of Multi-Item Measures* (Vol. II): Library of Congress.

Bruner, G., Hensel, P., & James, K. (2005). *Marketing Scales Handbook - A compilation of Multi-Item Measures for Consumer Behaviour & Advertising* (Vol. IV).

Bruner, Hensel & James (2001), *Marketing Scales Handbook – A compilation of multi-item measures for consumer behavior & advertising*, Vol. IV, American Marketing Association.

Carey, S. (2009). Al Ries - Don't sell commodities, sell brands. *New African Magazine*, 76-78.

Chernatony, L. (2006). *From brand vision to brand evaluation - The strategic process of growing and strengthening brands* (2nd ed.): Elsevier.

Instituto Nacional de Estatística:

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_base\\_dados&contexto=bd&selTab=tab2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados&contexto=bd&selTab=tab2)

Keller, K. (2007). *Best practice cases in branding for brand management* (pp. 237 - 253): Prentice Hall.

Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management* (3d Ed ed.). NJ: Prentice Hall: Upper Saddle River.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14 th ed.). Global Edition: Pearson.

Krueger, R., Casey M. (2009). *Focus Groups – A practical Guide for Applied Research* (4<sup>th</sup> ed.): SAGE.

Levitt, T. (Jan-Feb 1980). Marketing Success Through Differentiation - Of Anything. *Harvard Business Review*, 83-91.

Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing Research - An applied approach* UK: Pearson.

McDonald, M. (1992). Ten Barriers to Marketing Planning. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 7, 1.

McDonald, M. (2008). *On Marketing Planning - Understanding Marketing Plans and Strategy*. London & Philadelphia: Kogan Page.

Montana, J., Guzman, F., & Moll, I. (2007). Branding and design management: a brand design management model. *Journal of Marketing*, 23, 829-840.

Romaniuk, J., & Gaillard, E. (2007). The relationship between unique brand associations, brand usage and brand performance: analysis across eight categories. *Journal of Marketing Management*, 3-4, 267-284.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students* (4th ed.): Prentice Hall.

Walsh, G., Mitchell, V.-W., Kilian, T., & Miller, L. (2010). Measuring consumer vulnerability to perceived product-similarity problems and its consequences. *Journal of Marketing Management*, 26, 146-162.

Westood, J. (1996). *Como redigir um Plano de Marketing*.

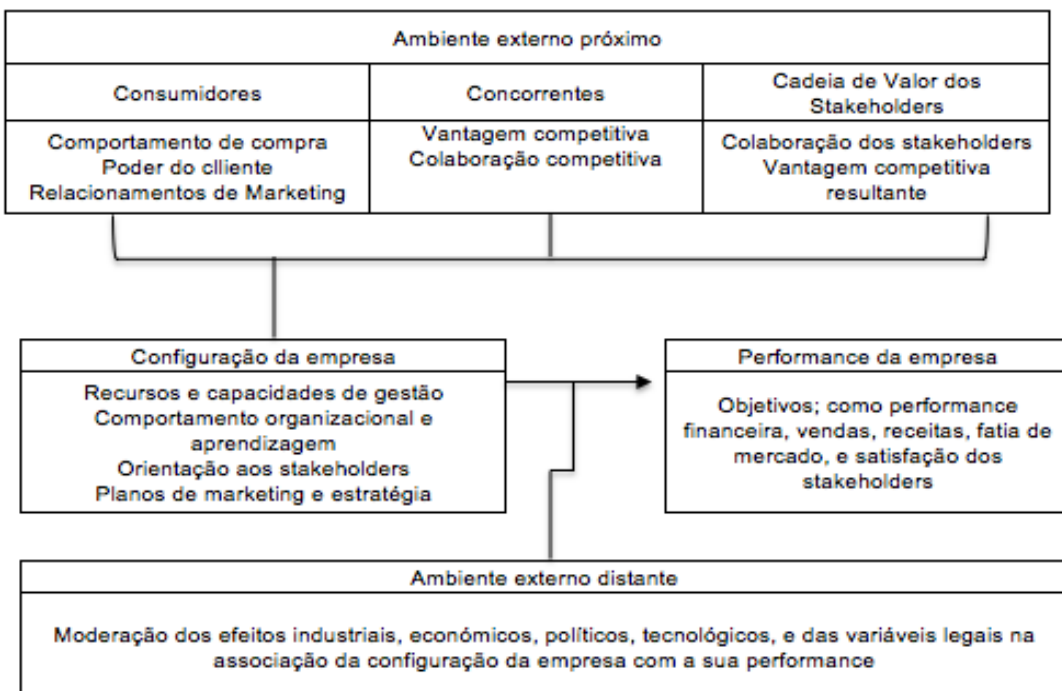
## ANEXOS

Esquema 1 – Plano de Marketing de Armstrong e Kotler

<b>1. Sumário Executivo</b>	Principais objectivos e recomendações para os gestores.
<b>2. Situação atual do marketing</b>	Descrição do Mercado; Análise do produto; Análise da concorrência; Análise dos canais e logística.
<b>3. SWOT</b>	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
<b>4. Objectivos e questões</b>	Descrição de objectivos; Questões ou dificuldades na sua concretização.
<b>5. Estratégia de Marketing</b>	Posicionamento Estratégia de produto, preço, distribuição e comunicação Pesquisa de marketing Organização de marketing
<b>6. Programas de ação</b>	Atividades mensais
<b>7. Budget</b>	Orçamentação e projeção de lucro
<b>8. Controlo</b>	Controlo da execução e resultados do plano

Fonte: Adaptado de Armstrong & Kotler (2012, apêndice 1)

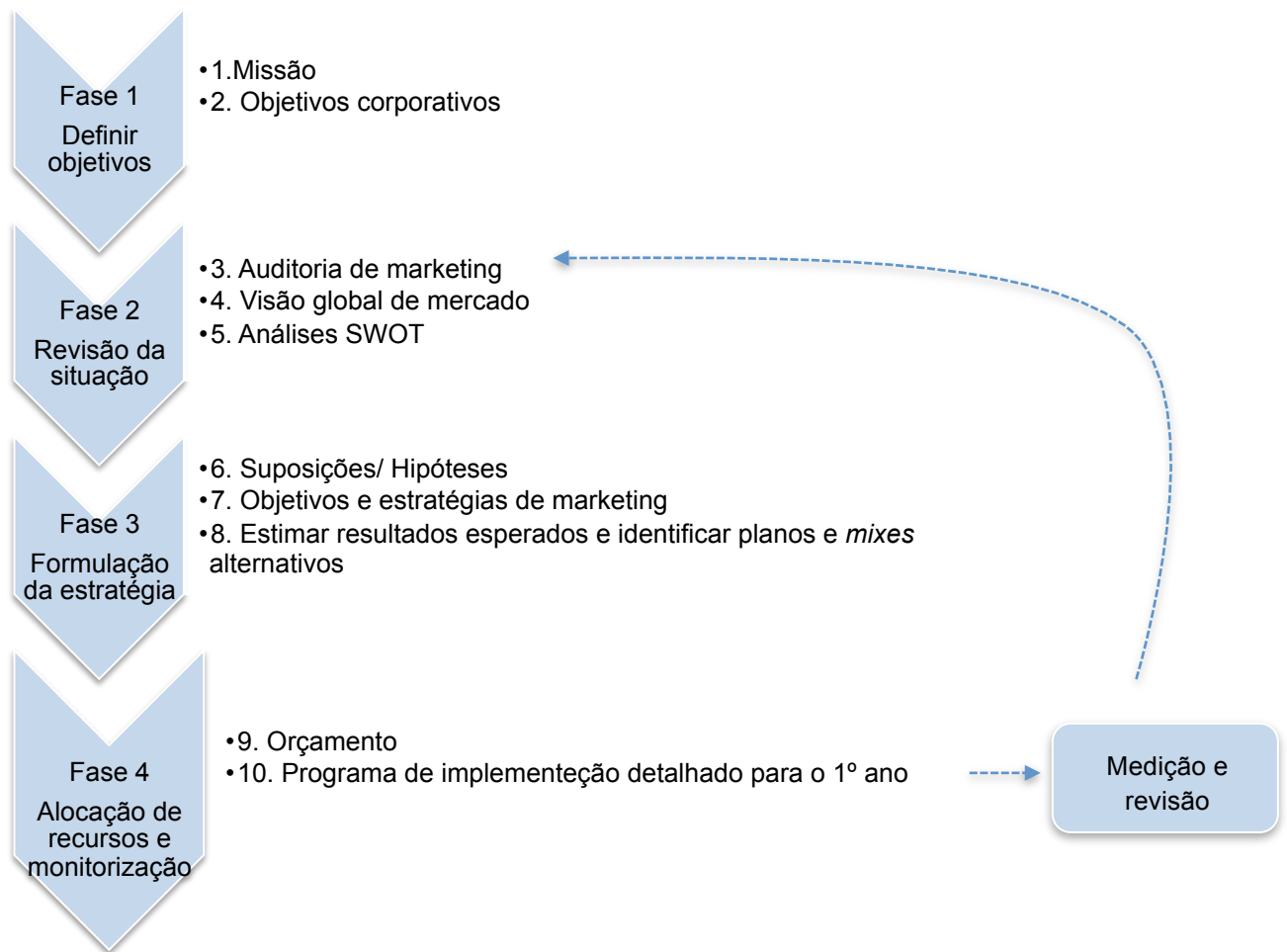
Esquema 2 - “Domínio proposto do Plano de Marketing”



Fonte: Adaptado de E., Greenley, & Oktemgil (1996, p.31)

### Esquema 3 – Processo do Plano de Marketing de McDonald

---



Fonte:

Adaptado de McDonald, M. (2008), P.59

### Esquema 4 – Secções do Plano de Marketing de Wood

---

1. Sumário Executivo;
2. Situação actual do Marketing;
3. Objectivos e Problemas;
4. Mercado alvo, análise de clientes e posicionamento;
5. Estratégia de mercado;
6. Programas de Marketing;
7. Planos financeiros e;
8. Controles de implementação.

Fonte: Adaptado de Wood, M. (2007), p.6

*Entrevista realizada dia 31 de Maio de 2013, ao Sr. Paulo Dias Ferreira, gerente da Saboaria do Bolhão, via e-mail.*

**1. Missão da empresa**

R: Produção de Sabão Offenbach de excepcional qualidade, com criteriosa qualidade das suas matérias primas e produção, fazendo deste sabão um símbolo que atravessa gerações.

**2. Hierarquia corporativa da empresa**

R: Anexo – organigrama.

**3. Objectivos da empresa a médio e longo prazo**

R: Aumento das vendas no mercado nacional e exportação; lançamento de outros produtos.

**4. História da empresa**

R: Empresa fundada em 1881, adquirida em 1999 pelo Grupo Serrata. O ano de 2000 foi o tempo de maior crescimento da empresa, com a presença do Sabão Bolhão em todo o Portugal, continental e ilhas. Em 2005 regista-se novo período de expansão que se traduz na aquisição de uma linha completa MAZZONI de fabrico de sabão. Esta aquisição centra-se na necessidade de alargamento em busca de novos mercados, nomeadamente, as ex-colónias portuguesas e também no aperfeiçoamento técnico dos aspectos produtivos. Actualmente a Sociedade de Saboaria do Bolhão produz Sabão Offenbach tradicional, e é a empresa do ramo que produz e comercializa mais toneladas deste tipo de sabão (em moldes) no mercado nacional. No conjunto do mercado interno e externo a Sociedade de Saboaria do Bolhão qualifica-se como a segunda maior empresa do mercado do sabão Offenbach.

**5. Em que indústria está inserida a empresa**

R: CAE 20411 -Fabricação de sabões, detergentes e glicerina

**6. A Saboaria do Bolhão está inserida no grupo Serrata?**

R: Sim

**7. Qual o portfólio de produtos da Serrata? E quais as marcas que a Serrata detém?**

R: Marcas Serrata, Vilaflor e Beirão. Produtos: azeite, óleos e azeitonas.

**8. Qual o portfólio de produtos da Saboaria do Bolhão (SB)?**

R: Sabão em barra rosa e azul

**9. Quais são as empresas e marcas concorrentes da SB?**

R: Empresa Sovena, Empresa do Freixo, Empresa Confiança

**10. Qual o portfólio de clientes da SB?**

R: Sonae, Intermarché, Makro, A.T.L. & Fls.Lda, Recheio etc.

**11. Qual o cliente mais importante para a SB?**

R: A.T.L., Sonae, Intermarché.

**12. Produzem o sabão Offenbach para que tipo de utilizações? (ex: lavagem de roupa)**

R: Lavagem da roupa e corpo

**13. A que preço vendem o sabão a cada cliente?**

R: 24,00€ / caixa

**14. Vendem para fora de Portugal? Para onde?**

R: Sim. Angola, Cabo Verde, Guiné, S. Tomé e Príncipe

**15. Qual o share de mercado da SB (relativamente às concorrentes)?**

R: 2º lugar de vendas



**16. Qual o portfólio de produtos da empresa?**

R: =8

**17. Vendem directamente ao consumidor final (ex: Continente) ou têm algum intermediário de venda? Qual/ Quais?**

R: Sim vendemos directamente. Por exemplo à Sonae. E também vendemos a cash & carry.

**18. Têm algum tipo de publicidade ou comunicação acerca da empresa ou do sabão?**

R: Página na internet e páginas amarelas

**19. Ao longo dos anos, o preço a que vendem o sabão aos retalhistas tem-se mantido?**

R: Não. Aumentou cerca de 30% nos últimos 2 anos.

**20. Ao longo dos últimos anos, detectaram-se quebras nas vendas? (Em que período?).**

R: Sim. Este ano.

**21. Comparando o vosso sabão Offenbach com o de outras marcas, quaisas razões que levam o consumidor final (cliente de loja) a optar por ele?;**

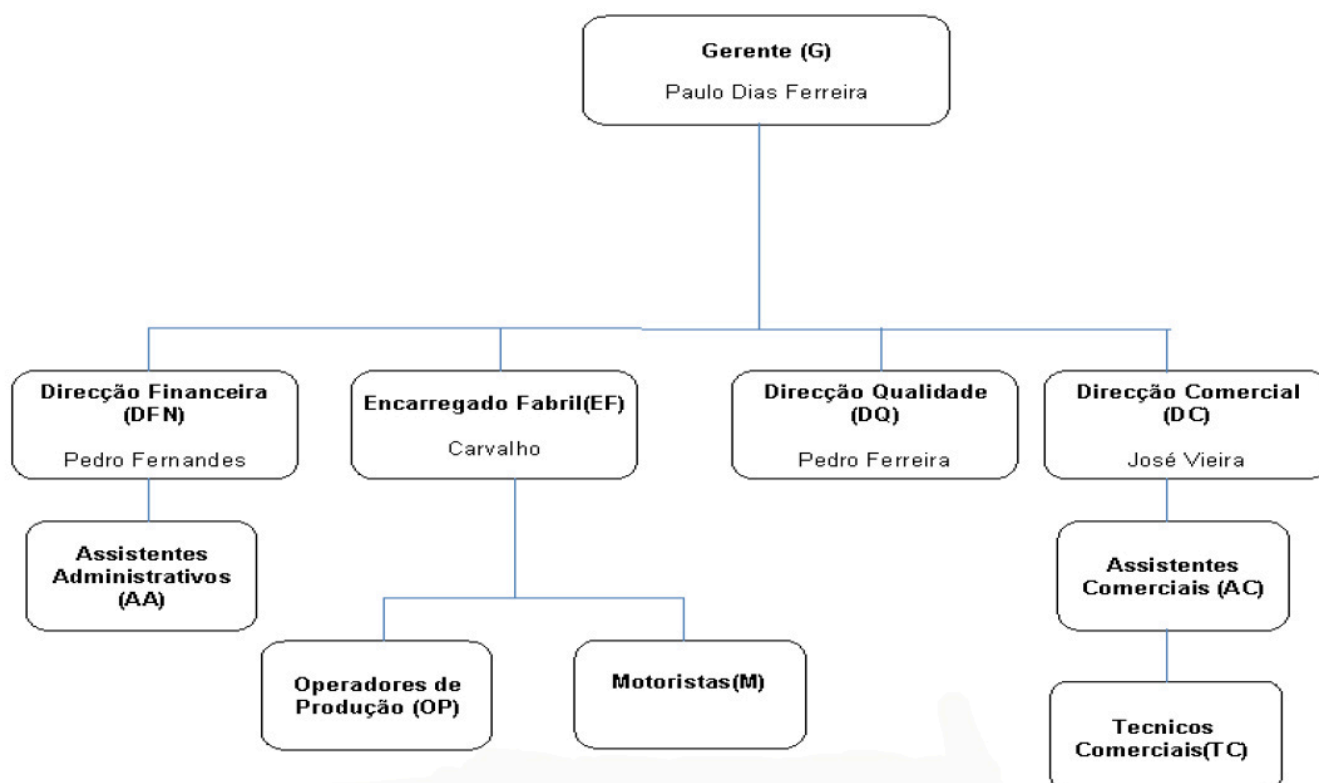
R: A qualidade e o prestígio da marca.

**22. Quais os factores externos e internos (mais relevantes) que consideram que afectam a SB e as suas vendas?**

R: O fecho de alguns dos nossos clientes cash & carry, a diminuição do poder de compra do consumidor, diminuição do consumo pela crise e aumento do uso dos detergentes por serem mais baratos.

## Documento 2 – Organigrama da empresa

---



**GRELHA DE AUDITORIA – 1**

**Supermercado:**

**Morada:**

Fotografia anexa:      Nº da foto:

*Descrição do produto Sabão Offenbach:*

*Conhecido como sabão Offenbach ou sabão macaco, é um sabão em barra, normalmente de cor manchada, que pode apresentar-se em vários tons – castanho, branco, azul e/ou rosa.*

	Sim	Não
<b>Presença de sabão Offenbach (produto em geral)</b>		
<b>Presença de sabão Offenbach Saboaria do Bolhão (SB)</b>		

Indique os seguintes itens para cada categoria de sabão em barra à venda					
Marca de embalagem	Marca de fabricante	Secção da insígnia onde se encontra	É Offenbach (Sabão Macaco)?		Preço
			Sim	Não	
<b>Qual/Quais o(s) sabão(ões) que se encontram ao nível dos olhos?</b>					
<b>Qual/Quais o(s) sabão(ões) cujas embalagens se destacam mais visualmente?</b>					

Se observar alguém no processo de compra, indique:

	Cliente 1	Cliente 2
<b>Se foi rápido ou demorado</b>		
<b>Elementos para que o cliente mais olhou</b>		

Sexo: F\_\_\_ M\_\_\_

Idade:\_\_\_\_\_

Ainda vive em casa dos pais? Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_

**1. Que familiaridade tem com o Sabão Offenbach (Sabão macaco, Sabão azul e Branco, Sabão em Barra)?**

Não me é familiar / É-me familiar

**2. Qual a regularidade com que usa Sabão Offenbach?**

Não uso regularmente / Uso bastante regularmente

**3. Qual a regularidade com que compra Sabão Offenbach?**

Não compro regularmente / Compro regularmente

**4. Por favor, indique o quão familiarizado está com a marca de sabão Offenbach Bolhão Porto:**

Definitivamente, nunca ouvi falar da marca de sabão Bolhão Porto

Definitivamente, já ouvi falar da marca de sabão Bolhão Porto

**5. Indique, por favor, a afirmação com que mais se identifica:**

- Todas as marcas de Sabão Offenbach são basicamente o mesmo em termos de qualidade;
- Eu penso que não há diferenças significativas de qualidade, entre as diferentes marcas de sabão Offenbach.
- Há apenas pequenas variações de qualidade entre as marcas de sabão Offenbach.

**6. De que modo pensa que os atributos que se seguem se relacionam com o Sabão Bolhão Porto:**

*(coloque uma cruz no traço mais aproximado à sua opinião)*

- Na moda \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ Antiquado

- Jovem \_\_\_\_\_ Velho
- Único \_\_\_\_\_ Comum
- Contemporâneo \_\_\_\_\_ Tradicional
- Independente \_\_\_\_\_ Dependente

**7. De que modo pensa que as características que se seguem se relacionam com o Sabão Bolhão Porto:**

*(de 1 a 5, em que 1 é pouco e 5 é muito)*

- Orientado para a família \_\_\_
- Honesto \_\_\_
- Higiénico \_\_\_
- Saudável \_\_\_

**8. De que modo pensa que os atributos que se seguem se relacionam com o Sabão Bolhão Porto:**

*(coloque uma cruz no traço mais aproximado à sua opinião)*

- De classe alta \_\_\_\_\_ De classe baixa
- Sofisticado \_\_\_\_\_ Modesto
- Feminino \_\_\_\_\_ Masculino

**9. Coloque uma cruz na escala consoante o que sente relativamente às seguintes afirmações:**

Já não se fazem coisas como antigamente

Discordo totalmente \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ Concordo totalmente

As coisas costumavam ser melhores no meu tempo

Discordo totalmente \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ Concordo totalmente

A mudança tecnológica irá assegurar um futuro melhor

Discordo totalmente \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ Concordo totalmente

Estamos a experienciar um declínio na qualidade de vida

Discordo totalmente \_\_ : \_\_ : \_\_ : \_\_ : \_\_ : \_\_ : \_\_ : \_\_ : \_\_ : \_\_ Concordo totalmente

## Documento 5 – Guião de Focus Group Grupo 1 (não-utilizadores)

---

### Abertura:

Como sabem, a discussão que será feita aqui hoje, incide sobre o tema do sabão Offenbach, que também é chamado sabão macaco ou sabão azul e branco.

1. Diga-nos o seu nome, o que faz, e há quanto tempo usa sabão Offenbach.

### Introdução:

2. Como é que tiveram conhecimento deste produto?

### Transição:

3. Utilizam este sabão para quê?
4. Como é que lavam com este sabão? (alguidar, máquina, à mão, etc.). Descrevam como o utilizam, por favor.

### Questões-chave:

5. Quais as marcas/marca de sabão que costumam usar e porque é que a/as escolheram?
6. Gostava que me dissessem agora o que vos faz lembrar o nome “Sabão Bolhão Porto”. (nesta fase, desenhar um mapa mental das respostas dadas, numa folha grande à vista de todos).
7. (Mostrar pacote Bolhão Porto) Gostava agora que me dissessem o que gostam e não gostam nesta embalagem.
8. (Pegar nos vários sabões sem a embalagem) Tenho aqui vários sabões, sem marca. Gostava que os cheirassem e que lhes tocassem e me dissessem o que sentem.

### Questões de conclusão:

9. Porque é que escolheriam comprar um detergente comum ou um sabonete, em vez de um destes sabões?
10. Por último, gostava de pedir que acrescentassem algo que não tenham tido oportunidade no resto da discussão.

### Abertura:

1. Digam-nos o vosso nome, o que fazem, e o que é para vocês o sabão Offenbach.

Como sabem, a discussão que será feita aqui hoje, incide sobre o tema do sabão Offenbach, que é o também chamado sabão macaco ou sabão azul e branco. Normalmente vêm em barra.

### Introdução:

2. Já usaram este sabão em alguma circunstância? Qual?

### Transição:

3. Gostava que todos vocês, tenham ou não usado este tipo de sabão, me dissessem para que acham que ele serve.
4. Gostava também que me dissessem quem acham que são as pessoas que mais usam este tipo de sabão e para que o usam.

### Questões-chave:

5. Conhecem alguma marca deste tipo de sabão?
6. Gostava que me dissessem agora o que vos faz lembrar o nome “Sabão Bolhão Porto”. (nesta fase, desenhar um mapa mental das respostas dadas, numa folha grande à vista de todos).
7. (Mostrar pacote Bolhão Porto) Gostava agora que me dissessem o que gostam e não gostam nesta embalagem.
8. (Pegar nos vários sabões sem a embalagem) Tenho aqui vários sabões, sem marca. Gostava que os cheirassem e que lhes tocassem e me dissessem o que sentem.

### Questões de conclusão:

9. Porque é que escolheriam comprar um detergente comum ou um sabonete, em vez de um destes sabões?
10. Por último, gostava de pedir que acrescentassem algo que não tenham tido oportunidade no resto da discussão.