



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA A MARCA PRÓPRIA BECKEN

RITA MARIA CROCA GUERRA DA ROSA

OUTUBRO - 2018



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

PLANO DE MARKETING PARA A MARCA PRÓPRIA BECKEN

RITA MARIA CROCA GUERRA DA ROSA

ORIENTAÇÃO: PROFESSORA JOANNA KRYWALSKI SANTIAGO

OUTUBRO - 2018

RESUMO

Este Trabalho Final de Mestrado consiste num plano de marketing para uma marca própria da Worten, a Becken. A Becken é uma marca portuguesa de eletrodomésticos e já existe desde os anos 90, sendo atualmente, a principal marca própria da Worten, líder de mercado em retalho eletrónico.

O objetivo principal deste plano de marketing é impulsionar a notoriedade e imagem da marca atualmente. Para isto, foi necessário, inicialmente compreender qual a posição da marca, em termos de notoriedade e imagem perante os consumidores, depois definir um público-alvo coerente e finalmente desenvolver táticas relevantes para os quatro elementos do marketing mix de produto, direcionadas para esse público-alvo.

Foi adotada, como metodologia, uma abordagem de *mixed-method* e como estratégia foi optado por uma investigação de *action research*. Para a compreensão do mercado, dos clientes e da marca em si, foram feitas duas recolhas de dados primários, sendo estas, uma entrevista pessoal com o diretor do departamento de Marcas Próprias e também um inquérito *online* à população em geral (n=139).

As táticas propostas no plano de marketing, têm em conta os objetivos e estratégias de marketing definidos, sendo que será dado maior enfoque nas estratégias de distribuição e comunicação. O plano tem um horizonte temporal de um ano, para começar em janeiro de 2019.

Este estudo é particularmente relevante, pois explora a gestão de marca de uma marca própria, em particular na área de pequenos eletrodomésticos, sendo que este tipo de estudos ainda é consideravelmente negligenciado para marcas de retalhistas.

Palavras-Chave: Planeamento de Marketing, Gestão de Marca, Gestão de Marca de Marcas Próprias, Notoriedade

ABSTRACT

This Final Master's Project consists of a marketing plan for a private label brand of Worten, called Becken. Becken is a Portuguese brand of domestic appliances and has been in existence since the 1990's and is currently the main private label brand of Worten, the market leader in electronic retail.

The main objective of this marketing plan is to boost the brand awareness and brand image of Becken. To do this, it was necessary to initially understand the brand's position in terms of brand awareness and brand image, then define a coherent target audience, and finally to develop relevant tactics for the four elements of Product Marketing Mix, directed to this audience selected.

As for methodology it was adopted a mixed-method approach and as strategy it was chosen a case study research. In order to understand the market, customers and the brand itself, it was conducted two primary data collections, which were a personal interview with the director of the Private Label Department and an online survey (n=139).

The tactics proposed in the marketing plan take into account the marketing objectives as strategies defined, and the main focus are on distribution and communication tactics. The plan has a time horizon of one year, to begin in January 2019.

This study is particularly relevant because it exploits the brand management of a private label brand, especially in the area of small domestic appliances, and this type of study is still considerably neglected for private label brands.

Keywords: Marketing Planning, Brand Management, Branding of Private Label Brands, Brand Awareness

AGRADECIMENTOS

Um obrigado muito especial à minha orientadora, a professora Joanna Santiago, que me apoiou bastante na elaboração deste trabalho.

Obrigado aos meus pais e à minha irmã por sempre me darem motivação e apoio.

Obrigada ao Gonçalo pela ajuda e por ter estado sempre ao meu lado.

Obrigada também aos meus amigos, em especial ao Rodrigo e ao Mauro pelas sessões de estudo.

Muito Obrigado!

ÍNDICE

ABSTRACT	II
1 – INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização Teórica.....	1
1.2. Relevância do Estudo	1
1.3. Objetivos do Estudo.....	1
1.4. Estrutura do Projeto	2
2 – REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1. Planeamento de Marketing	2
2.1.1. – Conceito de Planeamento de Marketing	2
2.1.2. – Estrutura de um Plano de Marketing	3
2.2. Gestão de Marca	4
2.3. Capital de Marca	4
2.4. Notoriedade de Marca	5
2.5. Imagem de Marca	6
2.6. Marcas Próprias	6
2.7. Gestão de Marca de Marcas Próprias	7
3 – QUADRO DE REFERÊNCIA	8
4 – METODOLOGIA	9
4.1. Objetivo e Tipo de Estudo.....	9
4.2. Estratégia.....	9
4.3. Métodos de Recolha de Dados	10
4.4. Caracterização da Amostragem	11
5 – PLANO DE MARKETING	11
5.1. Análise Externa	11
5.1.1. – Análise Macro.....	11
5.1.2. – Análise Micro	16
5.2. Análise Interna.....	19
5.2.1. – Missão, Visão e Valores	19
5.2.2. – História da Marca	20
5.2.3. – Recursos Humanos	22
5.2.4. – Recursos Financeiros	22
5.2.5. – Recursos de Informação	22
5.2.6. – Clientes	23
5.2.7. – Fornecedores.....	24
5.3. Análise <i>SWOT</i>	24
5.4. Pressupostos	24
5.5. Estratégia STP	25

5.5.1. – Segmentação	25
5.5.2. – <i>Targeting</i>	25
5.5.3. – Posicionamento.....	25
5.6. Objetivos e Estratégias de Marketing.....	26
5.6.1. – Objetivos de Marketing	26
5.6.2. – Estratégias de Marketing	26
5.7. Marketing Mix atual	27
5.7.1. – Produto.....	27
5.7.2. – Preço	28
5.7.3. – Distribuição	29
5.7.4. – Comunicação	29
5.8. Táticas do Marketing Mix Propostas.....	30
5.9. Calendarização, Orçamento e Controlo	32
5.9.1. – Calendarização.....	32
5.9.2. – Orçamento	32
5.9.3. – Controlo	33
6 – CONCLUSÕES.....	34
7 – REFERÊNCIAS.....	36
ANEXOS	41

ÍNDICE DAS TABELAS

Tabela I – Quadro de Referência	8
Tabela II – Concorrentes Diretos e Indiretos da Worten e Becken	18
Tabela III – Missão, Visão e Valores Organizacionais.....	19
Tabela IV – Análise <i>SWOT</i>	24
Tabela V – Público-alvo proposto	25
Tabela VI – Objetivos Qualitativos e Quantitativos de Marketing.....	26
Tabela VII – Táticas de Marketing Mix.....	30
Tabela VIII – Planeamento de Ações	32
Tabela IX – Orçamentação	33

1 – INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização Teórica

Para a escolha do tema deste trabalho final de mestrado, optou-se, inicialmente, por se fazer um projeto. Com isto estabelecido, procurou-se escolher um tema que estivesse ligado tanto a preferências teóricas, bem como a uma indústria de interesse profissional. Assim, com isto em mente, optou-se pelo desenvolvimento de um plano de marketing para a marca própria da Worten – a Becken. Esta escolha advém do interesse na prática de marketing e no interesse da gestão de marca.

No que toca às delimitações teóricas do presente estudo, estas são: planeamento de marketing, a gestão de marca e notoriedade, marcas próprias e gestão de marca de marcas próprias. Em termos de limitações práticas, foi apenas escolhida uma das marcas próprias da Worten, e dentro desta marca, irá ser abrangido apenas a unidade de negócio de pequenos eletrodomésticos, dentro da categoria de pequeno-almoço.

1.2. Relevância do Estudo

Na literatura de *branding* existem vários estudos sobre notoriedade e gestão de marca (por exemplo: Wood (2000) e Huang e Sarigöllü (2014)), contudo ainda estão pouco explorados estudos de gestão de marca para marcas próprias, bem como para categorias de pequenos eletrodomésticos e em empresas portuguesas. A relevância deste estudo assenta, principalmente, na análise de marcas próprias e a gestão das mesmas ao nível da marca e capital da marca. Assim o presente estudo aumenta o conhecimento atual, sendo também do interesse da gestão e dos retalhistas.

1.3. Objetivos do Estudo

Este projeto tem como principal objetivo o desenvolvimento de um plano de marketing para a marca Becken, para o ano de 2019 com principal enfoque no impulsionamento da notoriedade e imagem da marca. Para isto, torna-se necessário: compreender a atual posição da marca, em termos de notoriedade e imagem; definir um público-alvo relevante; e desenvolver as táticas para esse público-alvo de modo a impulsionar a notoriedade da marca. Tendo isso em conta, o presente estudo foca nas seguintes perguntas de investigação:

- Qual é a posição atual da marca Becken no mercado português, em termos de notoriedade e imagem?;
- Qual é a importância da notoriedade na gestão de marca própria?;

- Quais são as táticas de marketing que uma marca própria pode adotar?

1.4. Estrutura do Projeto

O presente projeto encontra-se dividido em seis capítulos: a Introdução, a Revisão de Literatura, o Quadro de Referência, a Metodologia, o Plano de Marketing e, finalmente, as Conclusões. Também contém, no final, as referências bibliográficas, bem como os anexos.

2 – REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Planeamento de Marketing

2.1.1. – Conceito de Planeamento de Marketing

Na perspetiva de Kotler e Armstrong (2012), o plano de marketing é a transformação da estratégia de marketing em ação, sendo que este, consiste no marketing mix da empresa.

Para Westwood (2016), o planeamento de marketing consiste em aplicar os recursos de marketing, para atingir os objetivos de marketing. Isto é um processo complexo, devido ao facto de os recursos e objetivos de uma organização, moldarem-se e alterarem-se, ao longo do tempo, bem como serem influenciáveis relativamente ao meio envolvente.

Na visão de Wood (2017), o planeamento de marketing é o processo estruturado que leva à definição de ações e decisões de marketing, para uma organização num específico período de tempo. O plano de marketing é, portanto, o documento interno, onde está registado o planeamento de marketing e que descreve as estratégias e táticas que a organização pretende desenvolver.

Tanto Westwood (2016) como Wood (2017) afirmam que o plano de marketing deverá ser dinâmico, devido à incerteza do mercado, sendo fundamental antecipar mudanças, criar alternativas e rever e atualizar o plano de marketing.

Tendo em conta o objetivo principal do planeamento de marketing, McDonald (1992) afirma ser a identificação e criação de vantagens competitivas sustentáveis.

Esta tese respeita estas várias perspetivas, com maior enfoque na definição de planeamento de marketing de Wood (2017) e Westwood (2016), devido ao facto de estes autores salientarem a importância de um plano ser dinâmico e adaptável. Atualmente, é fundamental uma empresa estar atenta ao mercado, especialmente empresas que

trabalham no sector eletrónico, ou que estão intimamente ligadas a desenvolvimentos tecnológicos.

2.1.2. – *Estrutura de um Plano de Marketing*

Com o desenvolvimento do conhecimento sobre o planeamento de marketing, inevitavelmente, foram sendo criadas diversas estruturas de como desenvolver um plano de marketing, estando sempre elas bastante interligadas. De seguida, estão apresentadas as perspetivas de três autores – Wood (2017), McDonald (2007) e Westwood (2016).

Segundo Wood (2017), um plano de marketing deverá dividir-se em sete fases: 1ª análise da situação interna e externa atual, 2ª investigação e análise dos mercados e dos consumidores, 3ª definir a estratégia de segmentação, *targeting* e posicionamento, 4ª definir os objetivos de marketing e a direção do plano, 5ª planear as estratégias, táticas e o suporte, 6ª definir um plano de controlo e 7ª implementação do plano e o subsequente controlo e avaliação do mesmo (Anexo A).

Na perspetiva de McDonald (2007), o planeamento de marketing tem quatro fases principais, com diversos passos associados: 1ª fase consiste na definição de objetivos, na qual inclui a definição da missão e dos objetivos da organização, na 2ª fase faz-se uma revisão da situação, ou seja, terá de se desenvolver uma auditoria de marketing, uma análise interna e externa e dever-se-ão definir os pressupostos a ter no plano, a 3ª fase consiste na formulação da estratégia e, aqui, deverão definir-se os objetivos e estratégias de marketing, estimar os resultados e identificar táticas alternativas. Por fim, a última fase é a alocação dos recursos, com a definição do *budget* e a monitorização do plano (Anexo B).

Já Westwood (2016) considera que o plano de marketing tem 12 passos. Primeiro, há que definir os objetivos corporativos e estes devem conduzir todo o plano, depois fazer um estudo de mercado interno e externo que levará à elaboração de uma análise *SWOT* com as conclusões retiradas. Após se perceber o meio envolvente, passa-se ao quarto passo, definição de pressupostos. A partir daqui o plano passa a ser dinâmico, podendo-se alterar conforme o meio envolvente. Depois definem-se os objetivos de marketing e estimam-se resultados, desenvolvem-se as estratégias de marketing e os planos de ação. Após isto, estipula-se o *budget* a ser utilizado, escreve-se o plano, para depois ser comunicado. Dever-se-á ir monitorizando e revendo o plano, para perceber se continua relevante e, se necessário, irem-se atualizando os pressupostos (Anexo C).

2.2. *Gestão de Marca*

O conceito de marca, bem como tudo o que nesse conceito está ligado, tem vindo a ser bastante estudado, ao longo dos últimos anos, sendo um conceito de marketing fundamental, nos dias de hoje. Segundo Keller (2012, p.30) uma marca é algo que “cria notoriedade, reputação, destaque no mercado”. As marcas, do ponto de vista do consumidor, podem ajudar-lhe na escolha do produto, determinar o nível de qualidade, reduzir o risco na compra ou até gerar confiança. O sucesso das marcas pode depender tanto da sua atividade de marketing bem como do seu relacionamento com os consumidores (Keller e Lehmann, 2006).

O *branding*, ou gestão de marca, tem se tornado, nas duas últimas décadas, numa prioridade da gestão, devido ao facto de as marcas serem uns dos ativos intangíveis mais valiosos de uma empresa (Keller e Lehmann, 2006). Para as organizações, o desenvolvimento de marcas é muito relevante porque facilita: a compra repetida; a introdução dos novos produtos e de alargar a sua gama; na eficácia das promoções, bem como a praticar preços *premium*; e, finalmente, auxilia na criação da lealdade do consumidor. A gestão de marcas é aplicável tanto a ofertas tangíveis e intangíveis – produtos e serviços – bem como a pessoas, locais, causas, entre outros. Atualmente, a gestão das marcas é muito desafiante, como os clientes têm cada vez mais acesso a informação e procuram estar informados antes da compra, mas também surgem mais *players* de mercado (Keller, 2008).

2.3. *Capital de Marca*

O capital da marca, segundo o Instituto Científico de Marketing (MSI¹), é visto tanto como um ativo financeiro, como um conjunto de associações e comportamentos favoráveis (Marketing Science Institute, 1989). Existem três principais perspetivas de estudar o capital da marca: baseada no consumidor, baseada nos colaboradores e expressa em termos financeiros. Na primeira perspetiva (baseada no consumidor), o valor/capital da marca é derivado das palavras e ações dos consumidores (Faircloth, *et al.* 2001). Neste trabalho, irá ser abordada a perspetiva do capital da marca baseado no consumidor.

Apesar de abordarem perspetivas diferentes, tanto Farquhar (1989) como Keller (1993) consideram que o capital da marca é influenciado por uma avaliação positiva da marca (Faircloth, *et al.* 2001), enquanto que para Aaker (2012) o capital da marca consiste

¹ MSI – *Marketing Science Institute*

na lealdade, na notoriedade, na qualidade percebida, nas associações da marca, e outros ativos da marca.

Apesar de haver diferentes abordagens para medir o valor da marca, todas tocam no mesmo ponto, no conhecimento da marca na mente dos consumidores, sendo este umas das bases do capital da marca. O capital da marca no nível do consumidor pode ser percebido através de cinco aspectos: 1) notoriedade (varia entre reconhecimento e recordação), 2) associações (tangíveis ou intangíveis), 3) atitude (varia entre aceitação e atração), 4) envolvimento (varia entre lealdade e vício) e 5) atividade (compra recorrente, derivada de uma ação de marketing, *word-of-mouth*, entre outros) (Keller e Lehmann, 2006).

Keller (2012) propôs a pirâmide da marca centrada no cliente, onde aclama a existência de um efeito diferencial que o conhecimento do consumidor sobre a marca tem e este conhecimento da marca baseia-se na notoriedade e na imagem da marca, assumindo assim que o poder de uma marca reside na mente dos consumidores. Esta pirâmide tem na base a saliência da marca, e avalia vários aspectos da notoriedade da marca. A saliência da marca devia ser investida na sua notoriedade e logo a seguir vêm a *performance* e a imagem da marca, depois os juízos e sentimentos do consumidor, e, no topo da pirâmide, está a ressonância da marca. A ressonância da marca consta na natureza da relação entre o consumidor e a marca.

2.4. Notoriedade de Marca

A notoriedade da marca consiste no reconhecimento e na recordação da marca. O reconhecimento da marca é a capacidade que o consumidor tem de reconhecer a marca, quando esta é exposta e a recordação da marca é a capacidade que o consumidor tem de se recordar da marca quando é lhes dado uma categoria de produto (Keller, 2012). A notoriedade pode ir desde o simples reconhecimento do nome da marca até a uma estrutura cognitiva altamente desenvolvida baseada em informações detalhadas sobre a marca (Hoyer, *et al.*, 1990). A notoriedade da marca tem várias vantagens, sendo estas: vantagens de aprendizagem, de consideração e vantagens de escolha. A notoriedade pode ser reforçada através da exposição da marca ao consumidor – geralmente através de ações de comunicação – e também associar a marca a categoria de produtos (Keller, 2012).

Na perspectiva de Aaker (2012), a notoriedade da marca pode ser medida de acordo com as diferentes maneiras que o cliente se lembra da marca. O “lembrar” da marca pode ser reconhecimento, relembrar, ser *top-of-mind*, ou até mesmo ser a única marca que o

cliente sabe (ser dominante). Para Aaker (2012), o desenvolvimento de notoriedade da marca é uma tarefa complexa devido ao alto investimento que se tem de fazer, sendo que as marcas que conseguem fazer grandes campanhas e expor a marca a um número muito grande de clientes são marcas cujas vendas são relativamente elevadas. Como solução, o autor propõe que se associe a marca a eventos e parcerias, e não apenas publicidade, para criar uma notoriedade mais forte (Aaker, 2012).

Segundo Huang e Sarigöllü (2014), a notoriedade da marca pode ser construída e reforçada através destes três pontos do marketing-mix: 1) comunicação; 2) distribuição; 3) preço e promoções. Estes três elementos do marketing-mix tem uma relação positiva com a notoriedade da marca, devido ao facto de serem elementos com grande exposição perante os consumidores. Segundo os autores, o fator que influencia mais positivamente a notoriedade de uma marca é a distribuição.

Uma vez que notoriedade da marca está estabelecida, os *marketers* deverão dar maior enfoque no desenvolvimento da imagem da marca, isto é, nas associações e percepções que o consumidor tem em relação à marca (Keller, 2012).

2.5. Imagem de Marca

Assim, após se estabelecer a notoriedade da marca, isto é, o consumidor começa a reconhecer e conhecer a marca, deverá passar-se à fase seguinte que consiste no desenvolvimento da imagem da marca. Para criar uma imagem positiva há que desenvolver associações à marca únicas, fortes e favoráveis. As associações da marca podem ser ou atributos de marca, ou benefícios de marca. Atributos de marca consistem nas características específicas do produto ou serviço e os benefícios de marca tratam-se dos valores que o consumidor associa ao produto ou serviço (Keller, 2012).

Para Aaker (2012), este não fala de imagem de marca, mas sim de qualidade percebida pelo cliente e de associações da marca. Neste último ponto, tanto Keller (2012) como Aaker (2012) concordam que as associações positivas à marca contribuem para uma ligação do cliente à marca e para a criação de capital da marca.

2.6. Marcas Próprias

Marcas próprias são marcas de um retalhista ou distribuidor (Hyman, *et al.*, 2010). Estas marcas começaram a ganhar popularidade entre os anos 70 e 80, no entanto na última década começaram a ter mais relevância, especialmente na Europa, representando, em 2009, 23% de quota de mercado Europeu (Cueno, *et al.*, 2012). Nos Estados Unidos, a maioria das marcas próprias têm um preço unitário mais baixo relativamente a marcas

de fornecedor, no entanto já se começam a observar novas estratégias, por parte de alguns retalhistas, com marcas próprias *premium*, com qualidade e preços semelhantes às marcas de fornecedor (Hyman, *et al.*, 2010). Inicialmente, eram utilizadas as estratégias de imitação e assim os preços conseguiam ser mais competitivos, visto não haver muito investimento em desenvolvimento e inovação de produto (Hoch e Banerji, 1993).

As marcas próprias trazem várias vantagens para os retalhistas, entre outros: o aumento do lucro nas categorias de produto (De Wuif, *et al.*, 2005), uma margem bruta mais elevada do que de marcas de fornecedor (Richardson, *et al.*, 1996; Vahie, *et al.*, 2006), fortificam o poder negocial do retalhista perante os fornecedores (Baltas, 1997; Baltas, *et al.*, 1997), são menos arriscadas do que trabalhar com as margens dos fornecedores, ajudam a diferenciar a cadeia dos concorrentes (Richardson, *et al.*, 1996; Baltas, *et al.*, 1997; Cotterill, *et al.*, 2000), ajudam no desenvolvimento de lealdade à loja (Baltas, *et al.*, 1997; Cotterill, *et al.*, 2000) e atraem consumidores sensíveis aos preços (Baltas, *et al.*, 1997; Putsis, *et al.*, 2001; Hyman, *et al.*, 2010).

Um dos conceitos a ter em atenção, quando se está a tratar de marcas próprias, é o conceito de risco percebido. Segundo Dunn *et al.* (1986, p. 205) o risco percebido consiste na “utilidade negativa esperada, associada à compra de um produto ou marca”. O risco tem genericamente oito níveis: 1) risco financeiro, 2) risco económico, 3) risco físico, 4) risco de desempenho (*performance*), 5) risco social, 6) risco psicológico, 7) risco do custo de oportunidade e 8) risco de tempo despendido (Jacoby e Kaplan, 1972; Roselius, 1971). Liljander *et al.* (2009) referem que o risco percebido é diferente de produto para produto e de categoria para categoria. No que toca a marcas próprias, os três riscos mais recorrentes são: 1) o risco financeiro, 2) o risco social e 3) o risco de *performance* (Dunn *et al.*, 1986). Os consumidores muitas vezes, especialmente em compras ponderadas e de alto envolvimento, avaliam o risco de duas marcas, sendo que, na maioria dos casos, as marcas próprias têm um risco percebido maior, do que marcas de fornecedor. Isto deve-se ao facto de terem um preço inferior e, na cabeça do consumidor, o preço está intimamente ligado a qualidade do produto. Pode-se afirmar que marcas próprias têm diferentes níveis de risco percebido, dependendo da categoria de produto e também, obviamente da marca (Weiß, 2015).

2.7. Gestão de Marca de Marcas Próprias

O estudo de gestão de marca e do capital da marca relativamente a marcas próprias, ainda tem sido pouco explorado comparativamente a tantos estudos existentes

para marcas de fornecedor. A maioria dos estudos que retratam marcas próprias são focados, principalmente, na perspectiva dos retalhistas, dos fabricantes, dos consumidores ou das interações entre estes (Cueno, *et al.*, 2012). Segundo Ailawadi e Keller (2004), tendo em conta a evolução das marcas próprias, é necessário estudar e compreender estas marcas da perspectiva das teorias de gestão de marca. Segundo Gooner e Nadler (2012), apesar de haver muitos estudos sobre marcas próprias ainda existe uma falta de preocupação sobre quais as melhores estratégias de gestão de marca para o sucesso das marcas próprias.

Os produtos de marca própria podem tanto ter um nome de uma marca ou adotar o nome da marca do retalhista. Estes produtos ajudam o retalhista a diferenciar a sua oferta da dos seus concorrentes de retalho, pois, à partida, estes já vendem as mesmas marcas de fornecedor (Ailawadi e Keller, 2004)

Cueno, *et al.* (2012) tentaram averiguar se marcas próprias conseguiam criar capital da marca e desenvolveram um estudo baseado na análise de 8000 agregados familiares em Espanha (compra de iogurtes, com a duração de recolha de dados de 150 semanas). Os fatores a ter em conta em cada compra foram: marca escolhida, tipo de produto escolhido, o preço unitário do produto e a pressão de publicidade. Ao analisar os dados, os autores descobriram que houve marcas próprias a conseguir desenvolver capital da marca, contudo, isto só foi possível nos iogurtes funcionais, ou seja, só para produtos que tenham uma funcionalidade específica e que acrescentem valor ao consumidor - que foi algo transversal, ou seja, tanto ocorreu nas marcas próprias como nas marcas de fornecedor.

3 – QUADRO DE REFERÊNCIA

Tendo em conta os objetivos deste trabalho, bem como as estruturas de planos de marketing propostas pelos autores anteriormente referidos, vai ser utilizado no presente projeto a seguinte estrutura proposta (ver Tabela I).

Tabela I – Quadro de Referência

Autor	Estrutura do Plano de Marketing
Kotler e Armstrong (2012), Wood (2017), McDonald (2007), Westwood (2016), Levitt (1965), Dunn (1986), Weiß (2015)	Análise externa – Macro: -Análise PESTAL Análise externa – Micro: -Mercado; -Perfil do consumidor; -Ciclo de Vida da Indústria; -Concorrência.

Kotler e Armstrong (2012), Wood (2017), McDonald (2007), Westwood (2016), Keller (2012), Aaker (2012), Weiß (2015), Cuneo (2012)	Análise Interna: -História; -Recursos humanos, financeiros e de Informação; -Clientes; -Fornecedores;
Kotler e Armstrong (2012), Wood (2017), McDonald (2007), Westwood (2016), Keller (2012), Aaker (2012)	Análise <i>SWOT</i>
McDonald (2007), Westwood (2016)	Pressupostos
Kotler e Armstrong (2012), Wood (2017), McDonald (2007), Keller (2012), Aaker (2012)	Estratégia STP: -Segmentação; -Targeting; -Posicionamento.
Wood (2017), McDonald (2007), Westwood (2016), Kotler e Armstrong (2012), Keller (2012), Aaker (2012), Weiß (2015), Cuneo (2012)	Estratégias e Objetivos de Marketing: -Objetivos de Marketing -Estratégias de Marketing
Wood (2017), McDonald (2007), Westwood (2016), Kotler e Armstrong (2012), Keller (2012), Aaker (2012), Weiß (2015), Cuneo (2012), Huang e Sarigöllü (2014)	Marketing mix atual Táticas do Marketing mix: -Produto, Preço, Distribuição e Comunicação (4Ps)
Kotler e Armstrong (2012), Wood (2017), McDonald (2007), Westwood (2016)	Calendarização, orçamento e controlo.

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

4 – METODOLOGIA

4.1. Objetivo e Tipo de Estudo

Uma grande parte deste projeto, baseia-se em observar e descrever a situação atual da marca que está a ser estudada, por isso, este estudo é maioritariamente descritivo, com uma abordagem dedutiva (Saunders *et al.*, 2016). Um estudo descritivo caracteriza-se, essencialmente, por descrever situações reais e auxilia na identificação e criação de perfis de eventos, pessoas e circunstâncias (Saunders *et al.*, 2016).

Em termos de tipo de estudo, para responder melhor aos objetivos do estudo, neste projeto foi optado por uma abordagem de *mixed-method*, isto é, são utilizadas técnicas de recolha e análise de dados tanto qualitativas como quantitativas (Saunders *et al.*, 2016).

4.2. Estratégia

Relativamente às estratégias de investigação, foram realizados os primeiros passos de uma *action reseach*. Segundo Coghlan (2011) e Coghlan e Brannick (2014), a *action research* consiste num processo de investigação emergente e interativo que tem como principal objetivo a resolução de problemas reais de uma empresa, através de uma abordagem participativa e colaborativa (Saunders *et al.*, 2016). O propósito desta

estratégia de investigação é promover o conhecimento da empresa e desenvolver resultados práticos através da identificação de problemas, desenvolvimento de planos de ação, desenvolver essas ações e fazer a posterior avaliação das mesmas (Saunders *et al.*, 2016). Por ser um processo interativo é necessário que haja uma constante avaliação das ações tomadas. No caso do presente projeto, este consiste apenas nos primeiros passos da *action research*, pois as táticas propostas ainda não foram realizadas e, conseqüentemente, não foram feitas as avaliações das táticas.

4.3. Métodos de Recolha de Dados

Como já foi referido anteriormente, neste projeto foi utilizada tanto recolha de dados qualitativos como quantitativos, de acordo com o tipo de informação que se pretendeu recolher.

Inicialmente, foi feita uma pesquisa de dados secundários para responder às necessidades do estudo, principalmente para a fase de análise externa, quer no ambiente macro como no ambiente micro. Os dados recolhidos basearam-se fundamentalmente em artigos científicos, notícias, estatísticas, estudos de mercado e dados internos.

Após isto, foi feita a primeira recolha de dados primários, a qual consistiu numa recolha qualitativa, mais concretamente, numa entrevista pessoal com o diretor do departamento de Marcas Próprias (Anexo D). O principal objetivo desta entrevista foi o conhecimento interno do departamento de marcas próprias, bem como da marca em si, a averiguação da história e do que já foi feito para a evolução da marca e também a compreensão de quais são as intenções da marca para crescer e onde esta quer chegar. Esta recolha de dados ajudou, principalmente, na análise interna do projeto. A entrevista teve a duração de 50 minutos e foi realizada no dia 19 de julho de 2018.

Posteriormente, passou-se à segunda recolha de dados, um inquérito *online* (Anexo E). Primeiramente, depois da construção do questionário, foi realizado um pré-teste que teve uma amostragem de 12 inquiridos. Após a análise do *feedback* dados pelos respondentes foram feitas algumas correções a questionário. Estas correções constavam, principalmente, nas correções gramaticais e no uso dos filtros (implementação das perguntas-filtros). O questionário final teve 185 respostas, mas apenas 139 foram consideradas validas e constituem a amostra. Tentou-se que a amostragem fosse a mais diversificada possível, devido ao objetivo do estudo, no entanto pode considerar-se ligeiramente criteriosa, devido ao método de partilha do questionário. O questionário foi partilhado numa amostragem não probabilística por conveniência.

A razão de usar um método quantitativo deveu-se, por um lado, por se tratar de uma categoria de produtos democratizada, e por outro, a necessidade de recolher muita informação à população em geral. O questionário esteve ativo *online* na plataforma Qualtrics desde dia 8 de agosto até dia 12 de setembro de 2018. Esta recolha dos dados quantitativos ajudou principalmente na caracterização da análise externa, do perfil do consumidor e da análise interna, tendo sempre em conta o conhecimento da marca Becken por parte dos clientes. Os resultados deste questionário também auxiliaram na estratégia STP (segmentação-*targeting*-posicionamento).

4.4. Caracterização da Amostragem

Em termos da caracterização da amostra do inquérito *online*, o total das respostas foi de 139 inquiridos, em que 72,7% eram mulheres e 27,3% homens. Os grupos etários mais relevantes foi dos 18 aos 25 anos e dos 26 aos 35 anos, representando 40,3% e 26,6%, respetivamente. Em relação ao estado civil dos inquiridos, 61,9% eram solteiros e 25,2% eram casados. A maioria eram pessoas instruídas, sendo que 33,1% com licenciatura e 31,7% com mestrado. No que toca à situação profissional, 83,5% dos inquiridos trabalha, sendo que 61,9% trabalha por conta de outrem, 13,7% é trabalhador-estudante e 7,9% trabalha por conta própria. Em termos de distribuição populacional, 48,9% habitavam na zona de Lisboa e 33,1% na zona de Évora. As áreas de trabalho dos inquiridos mais relevantes foram gestão (26,4%), saúde (20%) e educação (10,9%). Finalmente, em termos de rendimento mensal, a maioria dos inquiridos auferiam um rendimento mensal entre os 500€ e os 1.500€ (60,4%) (Anexo F).

5– PLANO DE MARKETING

5.1. Análise Externa

5.1.1. – Análise Macro

Fatores Económicos

O PIB português, Produto Interno Bruto, têm vindo a aumentar nos últimos 45 anos, com exceção do período da entrada de crise, em 2008, e posterior implementação do regime de austeridade (Pordata, 2018a). No entanto, nos últimos anos têm se sentido francas melhorias na economia portuguesa, sendo que em 2017 se registou um aumento do PIB de 2,7%, e até agora, um aumento de 2,3% para 2018, sendo esta a previsão até ao final do ano (Jornal de Notícias, 2018).

Acerca da taxa de inflação, a partir dos anos 2000, começou gradualmente a decrescer chegando mesmo dois anos, 2009 e 2014, a sentir-se deflação (Pordata, 2018). No entanto, em 2017 a taxa de inflação subiu bastante, chegando aos 1,4%. A previsão para este ano 2018, segundo o Banco de Portugal, será que a taxa se fixe nos 1,2% (Boletim Económico do Banco de Portugal, 2018). Quando falamos da variação dos índices de preços de equipamentos domésticos, as taxas são ligeiramente mais baixas, chegando mesmo, a partir de 2012, a observar-se vários anos com taxas negativas (Pordata, 2018).

No que toca ao mercado de trabalho, a taxa de desemprego portuguesa tem vindo a decrescer. Esta taxa teve o seu pico em 2013, registando um valor de 16,2% (Pordata, 2018). Após esse ano, decresceu significativamente, sendo que no ano passado estava na casa dos 8,9% (Pordata, 2018) e, segundo a Eurostat (2018), a taxa voltou a decrescer, sendo que está atualmente fixada nos 6,8%.

Segundo a Nielsen (2018), os níveis de confiança dos consumidores portugueses estão com valores bastante positivos, registando valores acima de países como França ou Itália. Este aumento de confiança, leva a um aumento do consumo nacional, aumento este que foi de 2,9% em volume e 6,7% em valor. Segundo Gustavo Núñez (2018), Portugal vive atualmente um clima económico favorável devido a esta confiança dos consumidores, ao aumento tanto do PIB como dos índices de preço, e também devido à crescente procura de turismo. Ainda assim, os portugueses são consumidores que procuram poupar em despesas essenciais. No que toca a consumo de eletrodomésticos e eletrónica de consumo, segunda a GFK (2017), os portugueses estão a comprar mais este tipo de produtos, sendo que as únicas categorias que estavam a decrescer eram a Fotografia, devido à melhoria das câmaras nos *smartphones*, e a Informática, devido à quebra nas vendas de *tablets*. Quanto aos pequenos eletrodomésticos, as vendas cresceram 5,4% em valor, sendo que os produtos sazonais desta categoria contribuíram fortemente para o crescimento.

Fatores Sociodemográficos

De acordo com os últimos censos, a distribuição populacional por género, em Portugal é 52% mulheres e 48% homens, num universo total de 10 562 178 pessoas (Pordata, 2018a). Em relação ao envelhecimento da população, em 2011, em cada 100 jovens, existiam 127,8 idosos, o que significa que Portugal é um país envelhecido (Pordata, 2018b). Em 2011, as famílias com 2 indivíduos representavam 32% do total de

famílias e as famílias com 3 a 5 indivíduos representavam 45%, e em 2017, a dimensão média das famílias portuguesas tinha 2,5 indivíduos (Pordata, 2018), o que significa que os agregados familiares com dois membros têm um valor bastante significativo em Portugal. Acerca da população ativa, em 2017, 78,2% da população ativa estava empregada, sendo que no género masculino esta taxa era de 82,7%, enquanto que no género feminino era relativamente mais baixa, na casa dos 74,1% (Pordata, 2018).

Acerca do estilo de vida dos portugueses, apesar de, quando comparado com vários países da Europa, Portugal ainda fica aquém (Madeira, 2017), nota-se uma crescente tendência na prática de exercício físico e na procura de hábitos alimentares saudáveis (Cetelem, 2018). Hoje em dia vê-se cada vez mais pessoas a praticar desporto, sendo que atualmente mais de um terço dos portugueses pratica desporto regularmente, dados apurados pelo Inquérito Nacional de Saúde com Exame Físico (INSEF). Segundo um estudo feito pelo Cetelem (2018), 58% das pessoas que praticam desporto são homens entre os 18 e os 34 anos, enquanto que daqueles que não praticam desporto, o grupo que mais se destaca são mulheres com idade superior a 45 anos. Acerca dos hábitos alimentares, neste mesmo estudo, compreendeu-se que 69% dos portugueses considera ter uma alimentação saudável, no entanto dentro deste grupo 78% compra as suas mercearias em super e hipermercados, em detrimento de lojas especializadas. Este fator está explicado, principalmente pela comodidade e pelos preços competitivos destes espaços. Segundo a bastonária da Ordem dos Nutricionais, os portugueses, em geral, estão cada vez mais preocupados com a alimentação, no entanto apela ao consumo de produtos nacionais (Costa, 2018). Através deste estudo (Cetelem, 2018) compreendeu-se, mesmo entre os praticantes regulares de desporto, que os inquiridos não estavam predispostos a despender muito dinheiro na sua prática de desporto, sendo que a categoria onde era mais investido era em vestuário e calçado desportivo.

Do inquérito feito *online*, a maioria dos inquiridos (95,7%) afirmaram procurar ter hábitos alimentares saudáveis e 88,5% tem hábito de preparar os seus alimentos em detrimento de comida processada/pré-feita. No entanto, devido ao estilo de vida agitado, 74,1% dos inquiridos concorda que apesar de gostarem de comida saudável, nem sempre têm tempo para confeccionar os seus alimentos.

Também o consumo de vitaminas e suplementos alimentares, têm vindo a aumentar nos últimos anos, principalmente desde 2013, estimando-se que atualmente quase 2 milhões de portugueses consomem este tipo de produtos, segundo um estudo TGI da Marktest (2017). Uma das empresas que veio contribuir muito para este aumento no

consumo de suplementos foi a empresa portuguesa Prozis que veio democratizar o preço destas categorias e, em doze anos, tornou-se no maior *player* europeu deste mercado (Nunes, 2015). Esta empresa puramente tecnológica investiu bastante em logística, programação e marketing digital, especialmente em trazer clientes à loja *online* através de embaixadores e *influencers* (Silva, 2016).

Os consumidores, atualmente, caracterizam-se por ser muito mais informados e exigentes, sendo que a estratégia dos retalhistas deverá passar por uma oferta *omnichannel* e a criação de experiências personalizadas aos clientes (Cushman e Wakefield, 2018). O marketing de influência é algo que está a crescer bastante, em redes sociais como o Facebook, Instagram e Youtube, no qual as marcas pagam a estes utilizadores influenciadores que têm uma rede de seguidores muito grande e tem como principal objetivo o marketing direto, segmentado e feito de pessoas para pessoas, ao invés do que é feito através da publicidade “pura e dura” (Pinto, 2018).

Fatores Político-Legais e Ecológicos

Atualmente, em Portugal, sente-se uma estabilidade política, sendo que Portugal é um dos 27 países no mundo com menor risco político. Nos últimos dois anos, houve um melhoramento nos *ratings*, bem como melhores índices de confiança no consumo (Botelho, 2018).

No que toca à garantia dada em produtos comprados, o cliente final tem direito a uma garantia com um período de 2 anos ou de 5 anos, dependendo se o produto é móvel ou imóvel, e o prazo de reparação ou substituição nunca poderá exceder os 30 dias, segundo o Decreto-Lei n.º 84/2008, de 21 de maio. No caso dos eletrodomésticos, em particular, o período obrigatório de garantia é de 2 anos, sendo que esta garantia não tem nenhum custo para o cliente. Após esse período, o cliente pode estender a sua garantia por mais 3 anos, no máximo, sendo que essa extensão, já será paga pelo cliente (Deco Proteste, 2016).

Segundo a Diretiva Europeia sobre o Etiquetado Energético, todos os aparelhos que constam na lista definida (Anexo G) que consistem maioritariamente em produtos eletrónicos e eletrodomésticos, são obrigados a rotular os seus produtos com a sua classificação de consumo energético, aquando da venda na União Europeia. Estes rótulos têm como principal objetivo informar ao cliente dos produtos que são energeticamente mais sustentáveis que terão consumos mais baixos e, no longo prazo, serão mais económicos (União Europeia, 2018).

Outra das medidas tomadas pela União Europeia, foi a implementação da diretiva do EcoDesign (2009), diretiva esta que incentiva os fabricantes de produtos relacionados com o consumo de energia, a desenvolver os seus produtos de uma forma simples, para que no fim do seu ciclo de vida, sejam facilmente desmontáveis. É ideal que os produtos se desmontem facilmente, para reparações, ou, se o cliente já não quiser o produto, para se separar as peças do que será para reciclar e o que será para se reutilizar. Esta medida foi implementada pela UE com vista à maior sustentabilidade destes produtos, mesmo em fim de vida (Jornal Oficial da União Europeia, 2009).

Outro fator importante a considerar quando se fala em empresas retalhistas, são as PIRC - Práticas Individuais Restritivas do Comércio presentes no do Decreto-Lei n.º 166/2013 (ASAE, 2014). Estas práticas vêm regularizar a transparência nas relações comerciais bem como a igualdade de negociação entre os *players* de mercado, ou seja, evitam situações ilícitas e abusos excessivos de poder negocial. Também estão revistas neste decreto lei situações de *dumping*, ou seja, venda abaixo do preço de custo, bem como os descontos comerciais revistos em contrato entre um retalhista e o seu fornecedor.

Fatores Tecnológicos

Num mundo cada vez mais digital, em que os avanços tecnológicos são constantes, as empresas e as marcas necessitam estar muito atentas às mudanças no mercado, especialmente quando se trata de marcas no negócio de eletrodomésticos e eletrónica de consumo.

Portugal caracteriza-se por ser um país bastante digital, sendo que, em 2017, 71,5% da população tinha computador em casa e acesso à *internet* (Pordata, 2018) e, em 2016, havia 19 927 577 subscrições de cartões de telemóveis (Pordata, 2018). Em termos dos *smartphones*, a penetração de mercado deste tipo de equipamentos continua em crescimento, sendo que, em julho deste ano, 6,9 milhões de portugueses tinha um *smartphone* e no grupo etário entre os 10 e os 24 anos a utilização de *smartphone* supera os 99% (Marketeer, 2018). Acerca das redes sociais, os portugueses também visitam regularmente estes *websites*, sendo que, segundo a Bareme Internet, 5,3 milhões de portugueses usam redes sociais, e que o Instagram é a rede social que tem crescido mais (Consumer Trends, 2018).

Acerca das exportações de tecnologia, Portugal têm tido uma evolução bastante positiva nos últimos dez anos, sendo que em 2017, atingiu-se o recorde de 1,8 mil milhões de euros neste tipo de exportações, segundo dados apurados pelo Banco de Portugal

(Varzim, 2018). Este crescimento significativo das exportações deveu-se, principalmente, ao investimento feito em Investigação e Desenvolvimento, dos últimos vinte anos, sendo que o ano com a despesa mais alta nesta área foi em 2009, segundo a Pordata (2018b).

Uma das feiras mais importantes de tecnologia é a IFA, em Berlim, a qual conta com a presença de mais de 1 800 expositores, e onde é apresentado as tendências ‘topo de gama’ de produtos eletrónicos. Neste ano de 2018, as maiores tendências apresentadas foram a inteligência artificial, o reconhecimento de voz, a domótica, ou *Internet of Things* (IOT), a robótica e, claro, tecnologia de realidade virtual e aumentada (Sapo, 2018).

Segundo o diretor de marcas próprias da Worten, apesar de se tratar de produtos eletrónicos, os eletrodomésticos são das categorias com maiores ciclos de inovação, ou seja, não existem grandes inovações feitas que tornem os eletrodomésticos mais antigos totalmente obsoletos, ao contrário do que acontece com produtos como telemóveis ou computadores. As mudanças inovadoras são pequenas e a evolução tecnológica é muito lenta. Segundo o Jornal Sol (Martinho, 2018), os eletrodomésticos, hoje em dia, parecem durar menos tempo, comparativamente com antigamente. Estes produtos têm vindo a alterar a sua composição, passando a ter peças em plásticos, em detrimento de peças em metal/inox e por isto mesmo desgastam-se mais depressa. Para além disto, também são muitas vezes produzidos em países com mão-de-obra mais barata, como China e Coreia, mas são reparados na Europa, tornando assim as reparações mais dispendiosas e, muitas vezes, acaba por compensar a compra de um novo eletrodoméstico. Estas alterações nas composições e produções de eletrodomésticos devem-se, principalmente, à grande pressão da concorrência, bem como à necessidade de responder a preços agressivos, daí se investir em componentes mais económicas.

5.1.2. – Análise Micro

Mercado de Pequenos Eletrodomésticos

Segundo dados da GFK (2018) – *Growth from Knowledge* empresa de estudo de mercado no que toca a retalho eletrónico – o mercado de pequenos eletrodomésticos continua em crescimento, sendo que de janeiro a junho de 2018 o mercado (excluindo os EUA) valeu 21,8 mil milhões de euros, com um crescimento de 7% face ao período homólogo. É expectável que até ao final do ano, o crescimento do mercado seja na casa dos 8 a 9%. Segundo a GFK (2016), a Worten detinha uma quota no mercado português, em eletrodomésticos, de 46,8%.

O mercado de eletrodomésticos divide-se entre grandes e pequenos eletrodomésticos. Este último divide-se em: preparação de alimentos, máquinas de café, pequeno almoço, acessórios de cozinha, tratamento de tecidos, limpeza de superfícies, tratamento de ambiente, acessórios de lar, cuidado pessoal, cuidado dental, beleza, saúde e bem-estar e puericultura (Worten, 2018). A unidade de negócio de pequenos eletrodomésticos, atualmente, representa cerca de 12% dentro da Worten.

Dentro da unidade de negócio de pequenos eletrodomésticos, as categorias que pesam mais, na Worten, são as de limpeza de superfícies, preparação de alimentos e pequeno almoço, sendo que estas três juntas representam quase metade da unidade de negócio (Anexo H). Dentro destas categorias, as subcategorias mais representativas são aspiradores, varinhas mágicas e torradeiras, respetivamente (dados internos atualizados a 2018).

Ciclo de Vida do Setor

Acerca do ciclo de vida do setor de eletrodomésticos, tanto dos grandes como dos pequenos, a indústria apresenta-se, há alguns anos, numa fase de maturidade. As vendas do setor continuam a crescer, embora lentamente, e trata-se de um mercado com vários *players*, ou seja, é um mercado concentrado e estabilizado. Esta fase também é caracterizada por ter um nível de vendas e de rentabilidade elevado (Anexo I) (Levitt, 1965).

Perfil do Consumidor

Como visto anteriormente, o setor de eletrodomésticos encontra-se, atualmente, numa fase de maturidade. Os consumidores do setor desta fase são chamados de “maioria”, sendo que podem ser *early majority* ou *late majority*, dependendo da fase de maturidade em que o mercado está (Moore, 2005). É um perfil generalista, um pouco adverso ao risco, e sensível ao preço dos produtos.

Segundo o inquérito *online*, 92,8% dos inquiridos tem por hábito o consumo de marcas próprias, sendo que no total de inquiridos 17,3% afirmam estar dispostos a comprar pequenos eletrodomésticos de marca própria. As categorias que os inquiridos se imaginam a comprar mais de marcas próprias é alimentação e produtos de higiene e cuidado pessoal, com 24,2% e 18,7%, respetivamente. Para os inquiridos que compram marca própria, o fator preço ainda pesa muito na compra destas marcas, visto que 86% dos inquiridos concorda que compra marcas de distribuidor por ser mais barato, no entanto muitos dos inquiridos acham que estes produtos não têm pior qualidade (49%), e

apreciam a relação qualidade/preço das marcas próprias (91,5%). Para produtos de maior valor, quase 65% dos inquiridos que compram estas marcas preferem comprar marcas de nome. Do total de inquiridos, 31,7% considera que existe um maior risco associado à compra de marcas próprias.

Dos inquiridos, 86,3% já compraram alguma vez um eletrodoméstico, sendo que as categorias mais compradas foram micro-ondas e mini-fornos (20,3%) e pequenos eletrodomésticos de preparação de alimentos (19,8%). A marca de eletrodomésticos mais conhecida entre os inquiridos que já compraram eletrodomésticos foi a Bosch, com 15,8% das respostas.

Também foi questionado aos inquiridos quais eram os fatores que consideravam mais importantes em máquinas de preparação de alimentos, sendo que é de destacar: fácil de usar (28,5%), fácil de limpar (25,8%) e rápido (22,6%).

Concorrência

Em termos de concorrência, esta foi avaliada de três formas: a concorrência direta e indireta da Worten e a concorrência da marca Becken. A Tabela II apresenta o resumo dos concorrentes mais relevantes. No Anexo J encontra-se uma análise teia de aranha onde se pode constatar a posição da Becken comprada com os concorrentes, em termos de variedade, preço, qualidade, notoriedade e acessibilidade em lojas Worten, ou seja, a Silvercrest está excluída desta análise.

Tabela II – Concorrentes Diretos e Indiretos da Worten e Becken

Concorrência Direta - Worten	
Media Markt	A primeira loja Media Markt foi inaugurada em Munique, Alemanha, em 1979. Neste momento, a empresa já tem lojas em 15 países da Europa. Em 2004, entra oficialmente em Portugal, com a abertura da loja de Benfica. Atualmente já conta com 10 lojas no território nacional, assumindo um peso forte no mercado de eletrodomésticos (Media Markt, 2018). Caracteriza-se por ter uma estratégia semelhante à Worten com uma gama alargada e variada, bem como preços extremamente competitivos.
Rádio Popular	Esta empresa portuguesa foi fundada em 1977, e abriu a sua primeira loja na Rua do Loureiro, Porto. Em 1998, abriu o primeiro grande espaço dedicado a eletrodomésticos do país na Maia. Atualmente tem 44 lojas espalhadas pelo país, incluindo nos arquipélagos da Madeira e Açores (Rádio Popular, 2018). À semelhança da Worten e da Media Markt, também tem uma gama alargada, e responde a preços competitivos.
Box (Auchan)	A Box é uma das insígnias do grupo empresarial Auchan, anteriormente grupo Pão de Açúcar, e dedicasse à comercialização de eletrodomésticos e eletrónica de consumo, a preços competitivos. Conta com 30 lojas Box por todo o país.
Concorrência Indireta - Worten	
El Corte Inglés	Fundada em 1934, em Madrid, em que a loja consistia num alfaiate. Hoje é dia é um grande grupo empresarial, e a maior cadeia de <i>department stores</i> na Europa. A sua entrada em Portugal foi em 2001, com a abertura da primeira loja em Lisboa. Atualmente tem dois espaços comerciais, um em Lisboa e o outro em Vila Nova de Gaia. O principal negócio é a roupa e moda. O tipo de cliente é mais <i>premium</i> , e a estratégia não passa tanto pela “guerra de preços”.
Fnac	Foi fundada em 1954, em França, e entrou em Portugal em 1998, com a abertura da loja do Centro Comercial Colombo. De imediato a resposta por parte dos consumidores nacionais foi bastante positiva, chegando mesmo esgotar as prateleiras na abertura da primeira loja (Costa, 2018), sendo considerado um “caso ímpar de sucesso” (Fnac, 2018). Atualmente existem 29 lojas físicas em

	Portugal, e o <i>website</i> é o número um do país em <i>e-commerce</i> . Foca-se, principalmente, em comercialização de produtos de cultura e entretenimento. Em 2018, começou a comercializar pequenos eletrodomésticos em lojas físicas, com o conceito Fnac Home. Foi também o primeiro <i>website</i> português a ter a ferramenta de <i>marketplace</i> , para concorrer com a Amazon.
Lidl	É uma empresa de distribuição alimentar, fundada nos anos 30 na Alemanha, e está presente, atualmente, em 30 países da Europa. O Lidl chegou a Portugal em 1995 e desde então têm se expandido, contando hoje com mais de 250 lojas pelo país (Lidl Portugal, 2018). Esta cadeia caracteriza-se pelo alto desenvolvimento e destaque das suas marcas próprias (Lidl Espanha, 2018), sendo que em Portugal 80% das vendas são de marcas próprias (Observador, 2018). Apesar de ser um distribuidor alimentar, o Lidl também tem na sua carteira de marcas próprias uma marca de pequenos eletrodomésticos, a Silvercrest.
Concorrência - Becken	
Bosch	A Bosch é uma empresa alemã, que foi fundada em 1886, em Estugarda. Entrou em Portugal em 1911, e é umas das marcas mais reconhecida pelos portugueses (Bosch, 2018). Atualmente emprega, em Portugal, 4 800 colaboradores, dados atualizados a 2017. É um grupo que explora várias áreas ligadas à inovação e tecnologia, tais como mobilidade, soluções industriais e logísticas, soluções de software e eletrodomésticos e bricolage (Bosch, 2018).
Taurus	Fundada em 1962, em Oliana, Espanha. Nos anos 70, tornou-se na maior empresa de pequenos eletrodomésticos, apenas com a sua marca própria. Depois, começou gradualmente a comprar outras empresas, sendo que atualmente a Taurus consiste num grupo empresarial (Taurus Group, 2018). Entra em Portugal, entre 2000 a 2007.
Philips	A Philips foi fundada em 1891, nos Países Baixos, e começou como uma empresa de lâmpadas. Hoje em dia, é a empresa líder no que toca a tecnologia para a saúde (Philips, 2018). Trabalha também as categorias de: som e imagem, cuidado pessoal, puericultura, eletrodomésticos, iluminação, automóvel e acessórios (Philips Portugal, 2018).
Moulinex	Nasceu em 1956, em França. É uma empresa de pequenos eletrodomésticos e especializa-se nas categorias de: <i>robots</i> de cozinha, preparação de alimentos, cozedura elétrica, pequeno almoço e acessórios. Atualmente faz parte do grupo SEB. Nos anos 70 começou a sua internacionalização, explorando praticamente todos os continentes (Moulinex, 2018).
Flama	A Flama é uma empresa portuguesa, que foi sediada em Oliveira de Azeméis, em 1979. É especializada em pequenos eletrodomésticos, sendo que está neste momento também a explorar o mercado dos grandes. Segundo a GFK, ocupa o terceiro lugar na liderança neste setor. Trabalha cozinha, cuidados para o lar, climatização e fogões e encastre (Flama, 2018).
Kenwood	Esta empresa britânica foi fundada em 1947. Afirmam-se como especialistas na categoria de preparação de alimentos, sendo que trabalham principalmente os <i>robots</i> de cozinha e produtos de pequeno almoço (Kenwood, 2018).
Silvercrest	A Silvercrest é uma marca própria de pequenos eletrodomésticos da cadeia Lidl, e oferece uma proposta de valor semelhante à da Becken, ou seja, produtos de qualidade, rápidos e fáceis de utilizar a um preço acessível (Lidl Alemanha, 2018). Atualmente esta marca não se encontra à vendas nas lojas Worten, no entanto por ter um posicionamento semelhante, e por se tratar de uma marca própria, pode ser considerado um concorrente da Becken.

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

5.2. Análise Interna

5.2.1. – Missão, Visão e Valores

A Worten, enquanto membro do grupo Sonae, adota a mesma cultura, como o resto das insígnias do grupo. Assim, será apresentada, na Tabela III, a missão da Sonae e da Worten, os valores partilhados e a visão, missão e valores da marca Becken.

Tabela III – Missão, Visão e Valores Organizacionais

Missão Sonae	“Criar valor económico e social a longo prazo, levando os benefícios do progresso e da inovação e um número crescente de pessoas.” (Sonae, 2018)
Missão Worten	Oferecer aos clientes a maior variedade e inovação em produtos com preços democratizados (Worten, 2018)
Valores	Os valores Sonae estão integrados num documento interno chamado “À nossa maneira”. Os valores e princípios são: Ética e Confiança, Pessoas no centro do nosso sucesso, Ambição, princípios são: Ética e Confiança, Pessoas no centro do nosso

	sucesso, Ambição, Inovação, Responsabilidade Social, Frugalidade e Eficiência e Cooperação e Independência (Sonae, 2018).
Visão Becken	Equipamento com estilo, confiável, e que qualquer um pode comprar (Brandbook, 2015).
Missão Becken	Disponibilizar equipamentos domésticos a preços acessíveis em Portugal e Espanha (Brandbook, 2015).
Valores Becken	Facilitador do dia-a-dia, democrático, confiável (Brandbook, 2015).

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

5.2.2. – História da Marca

A Worten é uma insígnia do grupo empresarial Sonae, e começou por ser uma marca própria dentro da cadeia de supermercados Continente, outra das insígnias do grupo. Abriu a sua primeira loja em Chaves, em 1996, e desde então a empresa tem se expandido pelo território português. Em apenas 6 anos, em 2002, a Worten conseguiu atingir a liderança no mercado português nos setores de eletrodomésticos e eletrónica de consumo. Em 2007, a Worten foi alvo de um *rebranding*, que deu origem a um novo logótipo, e em 2009, através da aquisição feita às lojas Boulanger, a Worten entrou oficialmente em Espanha. Em 2015, a Worten detinha uma quota de mercado de 46,8% (GFK, 2016). Em 2016, sofreu novamente um *rebranding*, onde foi desenhado o atual logótipo. Também ainda em 2017, começou a ser implementado um novo conceito de loja, com o intuito de renovar a marca e como os clientes vêm esta. A implementação do novo conceito é um projeto contínuo, e que está atualmente a decorrer (Worten, 2018). Em setembro de 2018, o *website* da Worten passou a ter ferramenta de Marketplace, à semelhança da Fnac, para competir com o principal concorrente internacional em *e-commerce*, a Amazon.

A Worten, atualmente, conta com várias marcas próprias sendo estas (Sonae, 2017): a Becken – marca de eletrodomésticos, acessórios de eletrodomésticos, máquinas de cuidado pessoal e puericultura; a Goodis – marca de acessórios de informática e telecomunicações, e malas e mochilas; a Kunft – marca de primeiro preço para acessórios de informática e telecomunicações, e de eletrodomésticos; a Mitsai – marca de acessórios de informática e televisões, e pilhas; a Nplay – marca de acessórios de *gaming*; a KUBO – marca de televisões e computadores portáteis; e a Matizcore – marca de tinteiros e *toners*. As marcas próprias da Worten como mais representatividade, atualmente, são a Becken e a Kunft.

No que toca à história da marca Becken, a marca era inicialmente a marca própria do Continente que tinha o nome Worten. Mesmo quando a Worten criou a sua própria insígnia e começou a abrir as primeiras lojas, durante alguns anos o nome da marca

manteve-se. Depois alterou-se o nome para Becken, sendo que esta decisão estratégica se deveu, principalmente, para deixar de haver uma correlação tão grande entre a marca própria e a insígnia, pois se eventualmente alguma coisa corresse mal, isto não iria afetar a insígnia. No início de vida, a Becken era uma marca de primeiro preço, à semelhança do que a Kunft é hoje em dia, e em que a proposta de valor era produto ao melhor preço para que qualquer pessoa pudesse adquirir.

Em 2015, a Becken foi alvo de um *rebranding* (Anexo K), implementado no ano seguinte, no qual se alterou a gama de produtos por completo, sendo que neste momento a marca tenta ter produtos com a melhor relação custo/benefício. O posicionamento da Becken é ter produtos com o mesmo nível de qualidade que uma marca A, mas com um *pricepoint* cerca de 20% abaixo da marca A de referência. Foram retirados os produtos que tinha qualidade inferior, e começou a fazer-se testes comparativos com outras marcas e de desempenho mais assertivamente. Em termos de marca, também se começou a medir o *Net Promoter Score* (NPS), que consiste numa metodologia para calcular o grau de lealdade dos clientes perante a marca, e tem como premissa que existem três categorias de consumidores – os *Promoters*, os *Passives* e os *Detractors* (Reichheld, 2006). Com as alterações feitas com o *rebranding* também a Becken começou a ser comunicada como marca, sendo que, até então, apenas era comunicada para fins promocionais.

Após o *rebranding*, foram feitos vários lançamentos inovadores, que vieram reforçar a imagem e notoriedade da marca. Destacam-se: a Becken Jullie, que consiste numa máquina de sopas, a gama Juiciness, que consiste numa gama completa de máquinas de sumos para qualquer tipo de necessidade, o aspirador Pure Silence, um aspirador silencioso com bastante eficácia, um espiralizador que é uma máquina de cortar vegetais em espiral, sendo que a Becken foi uma das primeiras marcas a comercializar isto em Portugal, a gama de frigoríficos Vintage Lovers, e também a gama de puericultura, a Becken Baby (Worten, 2018).

Em termos de prémios, a Becken já teve a oportunidade de ser galardoada com alguns, sendo estes os principais: votação de escolhas acertadas na DECO Proteste, prémio de produto do ano em termos de inovação com a Jullie em 2016, prémio de produto do ano em termos de inovação com a gama Vintage Lovers em 2017 e escolha do consumidor numa seleção de produtos de pequenos eletrodomésticos de cozinha em 2017.

5.2.3. – *Recursos Humanos*

Enquanto grupo empresarial, a Sonae emprega 40 738 colaboradores, para todos os negócios, em 86 países, sendo que 66% são mulheres, segundo dados internos atualizados a maio de 2016 (Sonae, 2018).

A Worten conta, atualmente com cerca de 4 000 colaboradores que engloba trabalhadores na estrutura central, nos entrepostos logísticos, nas lojas e no centro de reparação, tanto em Portugal como em Espanha.

No que toca à equipa de Marcas Próprias, esta é composta pelos técnicos de desenvolvimento de produto das unidades de negócio que reportam aos gestores de desenvolvimento de produto das respetivas unidades de negócio que, por sua vez, reportam ao diretor de marca próprias. Os produtos, quando desenvolvidos, produzidos e prontos a vender, são geridos pelos gestores de categoria, das várias áreas envolvidas, sendo que estes gerem produtos tanto de marca própria como marca de fornecedor.

5.2.4. – *Recursos Financeiros*

Com o fecho do ano de 2017, a Worten atingiu, pela primeira vez, a fasquia dos 100 milhões de euros em vendas, sendo que esta meta foi atingida com dois anos de antecedência. Em geral, todo o grupo Sonae cresceu no ano passado, sendo que este crescimento foi de 6,9%, com um valor de vendas de 5 554 milhões de euros (Soares, 2018).

Relativamente ao primeiro semestre deste ano, a Worten cresceu 7,1% no volume de negócios, fixando-se nos 474 milhões de euros. Isto deveu-se, principalmente ao crescimento das vendas *online*, bem como um crescimento nas lojas. O EBITDA, deste semestre, foi de 6,1 milhões de euros (Sonae, 2018).

5.2.5. – *Recursos de Informação*

A Worten utiliza, como sistema ERP, o programa da Oracle Retek. No que toca a faturação de fornecedores e clientes trabalha com EDI que integra nos sistemas dos parceiros comerciais. Para controlo de conta corrente dos fornecedores e clientes, é utilizado o sistema de SAP, controlado pelos serviços centrais da Sonae – Departamento de Serviços Administrativos (DSA).

Para comunicação interna entre a estrutura central e as lojas, foi criado o projeto w-t@lk que serve como uma intranet para comunicação direta às lojas. Este sistema foi galardoado com prémio do Observatório Comunicação Interna (OCI), na categoria de Inovação em Comunicação Interna (Observatório Comunicação Interna, 2018).

5.2.6. – Clientes

No que toca aos clientes Worten, por se tratar de uma empresa de retalho especializado, estes têm um perfil muito geral, pois nas lojas, quer físicas quer *online*, a variedade de produtos e de categorias de produtos é muito ampla.

Quando se trata do perfil de cliente da Becken, segundo o diretor de Marcas Próprias, a marca pretende dirigir-se a um público entre os 20 e os 50 anos, maioritariamente para clientes do género feminino e estes clientes caracterizam-se por serem essencialmente clientes racionais e que valorizam “aquilo que é realmente importante”. Um dos mantras da marca é “*meaningful innovation*”, o que significa que toda a inovação incorporada nos produtos Becken, tem algum propósito, no qual o objetivo final é ajudar o dia-a-dia do cliente.

Segundo os dados apurados no inquérito *online*, podemos considerar que a Becken não tem muita notoriedade *top-of-mind* pois apenas 3 inquiridos, do total que compra eletrodomésticos (120), enunciou esta marca como “a primeira marca que lhe vêm à cabeça”. No entanto, quando a marca foi mostrada a estas inquiridos, 10,3% reconheceu a marca entre muitas outras e quando perguntado diretamente se conhecia a marca só apenas 16,5% dos inquiridos é que nunca tinha ouvido falar desta.

Dos clientes que conheciam a Becken, quase 53% considera que a marca tem qualidade, mas a mesma percentagem considera a marca barata. A maioria dos inquiridos afirmam conhecer (50%) e reconhecer o logótipo da marca (44,8%). Estes inquiridos também consideram os produtos funcionais (53,4%) e que facilitam o dia-a-dia (63,8%). Apesar disto, apenas 16,4% destes inquiridos considera a Becken como sua primeira escolha, se for comprar um eletrodoméstico. Foi também possível constatar neste inquérito que há tantos inquiridos que sabem que a Becken é uma marca própria da Worten (52,6%) como os que não sabem (47,4%).

Dos inquiridos que não conheciam a Becken, foram-lhes apresentadas algumas imagens de produtos e também do logótipo e foram feitas algumas questões de opinião. Destes inquiridos, 95,7% considera que os produtos têm um *design* atrativo, 91,3% afirmam que os produtos aparentam ser fáceis de utilizar e 95,7% consideram que os produtos aparentam ter qualidade. Acerca do logótipo e do *slogan* “*You can trust*”, estes inquiridos ficaram divididos, sendo que 13% considera que não é de confiança, 26,1% considera que é, e 60,9% nem concorda nem discorda. Destes inquiridos, apenas 17,4% afirma que já tinha visto o logótipo anteriormente.

5.2.7. – *Fornecedores*

Os produtos da marca Becken, à semelhança das outras marcas próprias da Worten, são todos desenvolvidos internamente. No entanto, a produção dos equipamentos é feita por parceiros externos, sendo que a Worten detém a produção dessas fábricas.

A produção de equipamentos é feita em três países: China, Portugal e Turquia. A produção chinesa representa a grande maioria de toda a produção, no entanto, segundo o diretor de Marcas Próprias, está-se, constantemente, a olhar para o mercado para se encontrar parceiros nacionais que consigam responder às necessidades da marca. A razão principal para a instalação da produção na China, é a diversidade de fábricas, especialmente de fábricas de produção tecnológica.

5.3. *Análise SWOT*

Após a análise dos fatores externos e internos que afetam a marca, quer positiva quer negativamente, é apresentado abaixo a tabela da análise *SWOT* (ver Tabela IV).

Tabela IV – Análise SWOT

		POSITIVO	NEGATIVO
		Forças - desenvolver	Fraquezas - superar
I N T E R N O		<ul style="list-style-type: none"> -Marca portuguesa; -Faz parte de um dos maiores grupos empresariais nacionais; -Worten líder de mercado; -Preços acessíveis; -Inovação funcional; -Produtos centrados no cliente; -Trabalha muitas categorias de produto; -Gama completa para produção de sumos; -Produtos com alta rentabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> -Pouca variedade dentro de cada categoria; -Venda exclusiva no grupo Sonae; -Pouco investimento em comunicação e ações de ativação de marca; -Imagem da marca como barata; -A marca não tem presença nas redes sociais ou <i>website</i> próprio – dependência da Worten; -<i>Budgets</i> de comunicação baixos; -Pouca estabilidade na equipa de desenvolvimento.
		<p>Oportunidades - explorar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumento da procura de estilos de vida saudável; -Marketing de influência é cada vez mais relevante; -Portugueses com pouco tempo no dia-a-dia; -Parceria com outras empresas portuguesas; -Consumidores procuram mais conteúdo e experiência quando escolhem uma marca; -Valorização de produtos nacionais. 	<p>Ameaças - neutralizar</p> <ul style="list-style-type: none"> -População envelhecida; -Um grande número de concorrentes no mercado; -Cada vez mais <i>players</i> com <i>robots</i> de cozinha; -Clientes mais conhecedores e exigentes; -Entrada da Amazon em Portugal – preços altamente competitivos; -População portuguesa é muito sedentária; -Aumento da taxa de inflação.
E X T E R N O			

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

5.4. *Pressupostos*

Neste plano é assumido como pressupostos que o estado da economia se mantenha ao atual, ou seja que se sinta estabilidade política, com índices de confiança no consumo altos, com a taxa de desemprego baixa e que a taxa de inflação e o PIB continuem a

crescer gradualmente. Também se deverão manter os níveis de prática de desporto e preocupação com a alimentação dos portugueses.

5.5. *Estratégia STP*

5.5.1. – *Segmentação*

A segmentação consiste na divisão do mercado em segmentos e ajuda a entender quais são os segmentos que fazem mais sentido uma empresa investir e trabalhar (Westwood, 2006). Neste estudo a segmentação foi concebida com base nas quatro variáveis seguintes:

- Variável geográfica – clientes habitam em Portugal continental e nas ilhas;
- Variável demográfica – têm idade superior a 18 anos, são pessoas instruídas com, pelo o ensino secundário, que trabalham e têm um rendimento mensal até 2 000€;
- Variável psicográfica – indivíduos que procuram ter hábitos de vida saudável, que são conhecedores, procuram produtos naturais e de origem portuguesa;
- Variável comportamental – indivíduos que praticam desporto, que gostem de consumir sumos e batidos naturais, adquirem produtos com uma boa relação custo/benefício e gostam de produtos que facilitam o dia-a-dia.

5.5.2. – *Targeting*

Apesar da marca querer ser generalista e oferecer soluções convenientes para diversos segmentos, neste projeto será dado enfoque no seguinte mercado-alvo (ver Tabela V).

Tabela V – Público-alvo proposto

Género	Feminino e Masculino
Idade	Dos 20 aos 30 anos
Área de residência	Centros urbanos, com especial enfoque na Grande Lisboa
Rendimento	Classe Social B e C
Vida Profissional	Têm pelo menos a licenciatura, e trabalham
Personalidade	Pessoas ativas, preocupadas com a sua imagem, conhecedoras
Estilo de vida	Hábitos alimentares saudáveis, praticantes de desporto/ginásio, vida agitada e metropolitana, optam por produtos nacionais e habitam fora da casa dos pais

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

5.5.3. – *Posicionamento*

A marca Becken, tenta posicionar-se como uma marca com produtos altamente funcionais, em que a estética é muito importante, mas em termos emocionais é sóbria e

não tem muita personalidade (Brandbook, 2015). O *statement* de posicionamento da marca é: “uma marca para o lugar mais importante do mundo – o lar” e o *slogan* da marca é: “*You can trust*”, ou seja, a Becken tenta passar aos seus clientes, os valores de confiança, fiabilidade e tenta apelar à família e ao lar (Brandbook, 2015).

O posicionamento da marca proposto para o *target* anteriormente definido, deverá também pegar nos valores de confiança e fiabilidade, mas deverá apelar, principalmente, à autoconfiança e ao estilo de vida saudável. Pegando na palavra chave de confiança, o *statement* deverá ser “*Trust your instincts*”, sendo que este tenta transmitir ao público-alvo que pode confiar nos seus instintos para cozinhar e para alcançar os seus objetivos.

5.6. *Objetivos e Estratégias de Marketing*

5.6.1. – *Objetivos de Marketing*

Os objetivos de marketing a ser alcançados pela marca Becken, neste plano, estão descritos na Tabela VI:

Tabela VI – Objetivos Qualitativos e Quantitativos de Marketing

Objetivos Qualitativos	Objetivos Quantitativos
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da notoriedade da marca para o público-alvo escolhido, mas também para os clientes em geral • Angariação de novos clientes • Reforçar a imagem de especialista da marca em pequenos eletrodomésticos • Converter os clientes da gama Juiciness em potenciais clientes ao longo da sua vida • Comunicar e dar a conhecer ao cliente a portugalidade da marca • Melhorar a imagem da marca e relacioná-la com valores de sustentabilidade e estilo de vida saudável. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento das vendas na categoria de pequeno almoço em 7%. • Aumento das vendas na marca em 5% • Aumento dos cliques no <i>website</i> da Worten em produtos Becken, em 15% • Aumento da quota de mercado da Becken em dois pontos percentuais. • Chegar aos 5 000 seguidores no Instagram.

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

5.6.2. – *Estratégias de Marketing*

Para este plano, irão ser desenvolvidas táticas de marketing mix para a categoria de pequeno almoço de pequenos eletrodomésticos, com um maior enfoque numa gama específica da marca da categoria, a gama de máquinas de sumos Juiciness. Em termos de estratégia, será uma estratégia de crescimento, mais especificamente de penetração de mercado, isto porque se trata de produtos já existentes atualmente, num mercado que também já existe. As táticas propostas são direcionadas ao público-alvo definido anteriormente, com vista a aumentar a notoriedade da marca, principalmente para o nicho adotado.

Como se trata de produtos já previamente desenvolvidos, será dado maior enfoque na comunicação e nos canais de distribuição. Em termos de produto, irão ser feitas

alterações quer em *packaging*, como também no que toca a produto aumentado, especificamente, no serviço pós-venda. A componente preço não irá sofrer grandes alterações,

5.7. *Marketing Mix atual*

5.7.1. – *Produto*

A gama de produtos oferecida pela marca Becken (Anexo L) é bastante alargada, dividindo-se primeiramente em três grupos: Grandes Eletrodomésticos, Pequenos Eletrodomésticos e Beleza e Saúde. Em grandes eletrodomésticos são trabalhadas as categorias de: máquinas de roupa, máquinas de lavar loiça, fogões, frigoríficos, encastre e ar condicionados. Em pequenos eletrodomésticos, a marca tem produtos nas categorias de: preparação de alimentos, máquinas de café, pequeno almoço, limpeza de superfícies, tratamento de roupa e tratamento de ambiente. No último grupo, Beleza e Saúde, a marca oferece soluções de: cuidado feminino e masculino, cabelo, higiene oral, saúde e bem-estar, puericultura e cuidado sénior. Em todas as unidades de negócio, existem também variedade de acessórios que variam conforme as subcategorias. Como referido anteriormente, para este projeto será apenas abordado o grupo de pequenos eletrodomésticos, em especial enfoque na categoria de pequeno almoço.

A linha de equipamentos de pequeno almoço e preparação de alimentos caracterizasse por ter um *design* de estilo alemão, sóbrio, com o corpo dos produtos a ser maioritariamente de metal ou inox, e com plásticos. Todos os produtos têm o logótipo da marca bem visível e têm serigrafias coerentes. Dentro da categoria de pequeno almoço, como referido anteriormente, foi lançado uma gama chamada Juiciness que tem como objetivo satisfazer todo o tipo de necessidades relacionadas com sumos. Esta gama tem: um *slow juicer*, um centrifugador, um liquidificador, um mini-liquidificador e um espremedor de citrinos. Com a *slow juicer* vem também incluído um livro de receitas com todo o tipo de sumos, e com o mini-liquidificador vem 2 copos adicionais para que o cliente possa transportar os seus batidos para qualquer lado.

Segundo o diretor da marca, a Becken caracteriza-se por desenvolver produto centrado no cliente. As inovações feitas nos produtos têm um propósito prático para facilitar o quotidiano dos consumidores. Os produtos para além de serem feitos para fácil utilização, trazem também um manual de instruções e uma *one-point-lesson* (OPL) que consiste numas instruções simplificadas para o cliente que queira rapidamente começar a utilizar a máquina.

Um dos pontos muito importantes do desenvolvimento de produto nesta marca é o *packaging*, pois este é um fator crítico no que toca à comunicação no ponto de contacto com o cliente. O *packaging* dos equipamentos Becken têm três níveis chave: o primeiro é a identificação da marca, ou seja, o logótipo, o segundo nível é o nome do produto e o terceiro são as especificações do produto (Anexo M). No primeiro nível, a identificação da marca, para ser mais fácil o cliente identificar e também para criar mancha visual no linear, o logótipo foi dividido por cores, tendo em conta a categoria em específico. Assim a divisão é: laranja para acessórios, verde para pequenos eletrodomésticos de cozinha, castanho para máquinas de café, turquesa para tecidos e limpeza, azul para climatização e cinzento para grandes eletrodomésticos. Todos os logótipos estão no canto superior esquerdo das embalagens e deverão ser de um tamanho adaptável, tendo em conta a dimensão da caixa. No segundo nível, nome do produto, este é feito de duas formas: em maior destaque o nome funcional do produto (por exemplo: liquidificadora) e, em baixo, o nome “amigável” do produto (por exemplo: *pulp inox*). O terceiro nível está relacionado com as especificações do artigo, sendo que é colocado na embalagem as razões principais que levam o cliente a adquirir o produto. Geralmente não se coloca especificações muito técnicas, mas sim razões que o cliente consiga entender facilmente, mesmo que desconheça por completo o funcionamento de um eletrodoméstico.

5.7.2. – Preço

Os preços da marca Becken variam, obviamente, tendo em conta a categoria e o tipo de produto em si, no entanto, a marca pretende ser democratizada e que os seus produtos sejam praticamente acessíveis a todos, sem ser uma marca de primeiro preço. Segundo o diretor de Marcas Próprias, a Becken tenta posicionar o seu preço 20% abaixo do preço de venda ao público (PVP) da marca de referência da categoria. Assim, a Becken tem como estratégia de preço, uma estratégia de penetração de mercado. Por se tratar de uma marca própria a rentabilidade destes artigos é muito mais elevada, aquando comparada com produtos de fornecedor e, por esta razão, a Worten tenta potencializar a venda destes artigos e, também por isto, pode praticar preços mais competitivos, pois não tem de partilhar margens com intermediários.

Atualmente o PVP médio total da marca é 151,85€, sendo que: para grandes eletrodomésticos é 369,05€, para os pequenos eletrodomésticos é 66,51€ e para os equipamentos de beleza e bem-estar é 19,97€.

Dentro da categoria de pequeno almoço, o PVP médio é de 48,80€, sendo que o artigo com o preço mais elevado é o *slow juicer* a custar 129,99€, e o artigo mais barato é 19,99€ e é um jarro elétrico.

5.7.3. – Distribuição

A distribuição dos produtos Becken, é puramente exclusiva da Sonae, sendo os canais de distribuição atualmente disponíveis são na Worten e na cadeia de supermercados Continente. Dentro da Worten, o cliente pode tanto adquirir estes artigos, em lojas físicas, na loja *online*, ou também por *sales assistant* (consiste em comprar *online*, feito por um colaborador em loja). Quando a compra é feita em loja *online*, o cliente pode pedir para que seja entregue em casa, ou então que seja depositado na loja que lhe seja mais conveniente, sendo que para ambos os casos os portes são geralmente gratuitos. Atualmente a Worten tem 193 lojas em Portugal, das quais 36 são Worten Mobile, sendo que estas não comercializam eletrodomésticos, nem têm espaço para ser ponto de recolha. Em Espanha, a Worten tem um total de 45 lojas, e também uma loja *online*. Nas lojas Continente, pode-se adquirir tanto em lojas físicas como na loja *online*.

Segundo o diretor da Becken, um dos pontos a melhorar na marca é a distribuição. Hoje em dia a marca, por ser exclusiva Sonae, fica limitada em termos de dimensão. A marca gostaria de, no futuro, poder trabalhar a Becken como uma marca de nome e que esta possa entrar noutras cadeias fora do grupo.

5.7.4. – Comunicação

A comunicação da marca Becken começou só a ser feita em 2016, com a implementação do *rebranding* da marca, sendo que, como já tinha sido referido, a marca era apenas comunicada para fins promocionais, mais especificamente em folhetos Worten.

A comunicação da marca, atualmente, passa essencialmente pela comunicação no Facebook da Worten, páginas internas no *website*, comunicação no ponto de venda, com publicidade paga em *websites* e *press releases* Sonae. Segundo o diretor de área, a comunicação para as massas requer, muitas vezes, algum investimento, contudo a marca nesta altura tem optado por usar esse investimento para desenvolvimento e inovação de produto. Com o desenvolvimento de produto, advém também o desenvolvimento do *packaging* que por si já comunica com o cliente, no ponto mais crítico de compra.

A primeira grande ação de comunicação a ser feita pela marca, foi com a máquina de sopas Becken Jullie, a qual foi comunicada no Facebook e também foi feita uma ação

above-the-line, com a participação de “miniprogramas” no Você Na Tv, do canal televisivo TVI (Youtube, 2018). Este produto teve bastante sucesso, sendo mesmo o produto mais comprado do ano 2017 no segmento de máquinas de sopas. Outra ação bastante inovadora foi com o lançamento da gama Becken Baby que consiste numa gama de produtos de puericultura, e a marca aliou-se a uma *baby shower* de uma figura pública, a apresentadora Andreia Rodrigues. Este evento teve bastante aderência por parte de futuras mães. Para a promoção do evento, foi partilhado por várias *bloggers* relacionadas com maternidade e teve destaque no programa Fama Show, do canal televisivo SIC (Fama Show, 2018).

5.8. Táticas do Marketing Mix Propostas

Para alcançar os objetivos previamente propostos, tendo em conta toda a informação extraída da análise externa e interna, foram definidas as novas táticas de marketing mix (Tabela VII). Como já referido anteriormente irá ser dado um maior enfoque na variável de Distribuição e na variável Comunicação, e serão feitas algumas alterações no que toca a produto.

Tabela VII – Táticas de Marketing Mix

Elemento do Marketing Mix	Táticas de Marketing Mix
Produto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não irá haver alterações nos produtos, em termos de <i>design</i> e funcionamento – proposta de valor mantém-se. 2. Alteração no <i>packaging</i> de todos os produtos da categoria de pequeno almoço – será introduzido um selo de marca portuguesa no canto inferior esquerdo (Anexo N). 3. Alteração de <i>packaging</i> para materiais recicláveis de todos os produtos da categoria de pequeno almoço. 4. Desenvolvimento de serviço pós-venda especializado pala clientes Becken com: <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Linha de apoio própria; 4.2. Balcão de reparações próprio.
Preço	<ol style="list-style-type: none"> 5. Manter estratégia de preço atual – estratégia de penetração. 6. Manter os preços que estão a ser praticados atualmente na categoria 7. Ter continuamente produtos Becken em folhetos Worten com ações promocionais 8. Descontos promocionais de 15%, em produtos da categoria de pequeno almoço, em dias especiais: Dia da Mulher, Dia Mundial da Atividade Física e Dia Mundial da Alimentação.
Distribuição	<p>Expansão dos canais de distribuição – será feito em 3 fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Serão exploradas as insígnias com híper e supermercados do grupo, o Continente e o Go Natural. <ol style="list-style-type: none"> 9.1. Continente → Ainda nem todos os produtos Becken estão a vender nos espaços do Continente. Irá ser feito um teste em 2 lojas de Lisboa (Continente do Colombo e do Vasco da Gama), na qual haverá demonstração da gama Juiciness durante uma semana. Após o teste, serão implementados, nas restantes lojas Continente da zona de Lisboa e do Porto, todos os artigos da categoria de pequeno almoço, e também em <i>online</i>. 9.2. Go Natural → Irá ser feito um teste em 2 lojas de Lisboa (Go Natural da Avenida 5 de Outubro e de Telheiras), na qual haverá demonstração da

	<p>gama Juiciness durante uma semana. Este teste serve para verificar a aderência e impacto nos clientes. Após o teste, será implementado um expositor de produtos de pequeno almoço Becken, nas restantes lojas Go Natural, com um destaque da gama Juiciness.</p> <p>10. Parceria com a insígnia desportiva do grupo, a Sportzone. Aqui irá apenas se irá explorar a gama Juiciness. Irá se fazer um primeiro teste, em duas lojas físicas de Lisboa (Sportzone do Colombo e do Vasco da Gama), também para verificar o impacto e a adesão a este tipo de produtos pelos clientes. Após o teste, será implementado um expositor Becken Juiciness em todas as lojas Sportzone na zona de Lisboa e do Porto, e, nesta altura, estes produtos entraram também na loja <i>online</i>.</p> <p>11. Investir em parceiro externos. A Becken irá investir em dois grandes <i>players online</i> de suplementos alimentares, a Prozis e a MyProtein. Com estes parceiros só se irá trabalhar a gama Juiciness. Este tipo de produtos é inovador em ambas as lojas <i>online</i>, sendo que a Becken Juiciness seria pioneira na venda de máquinas de sumos e batidos através de vendedores de suplementos.</p>
Comunicação	<p>Ativação de marca:</p> <p>12. Demonstração da gama Juiciness nos ginásios Solinca (grupo Sonae) de Lisboa.</p> <p>13. Patrocínio e presença no evento desportivo Millennium Estoril Open 2019 pela Becken Juiciness, com prova de sumos naturais. Esta presença contaria com o apoio da insígnia Go Natural para providenciar os produtos naturais.</p> <p>Marketing Digital:</p> <p>14. Criação de uma página interna no <i>website</i> da Worten, dedicada exclusivamente aos produtos Becken, com conteúdo dinâmico e relevante.</p> <p>15. Criação de uma página de Instagram com tutoriais.</p> <p>16. Investimento em SEO, SEM, AddWords e anúncios nas redes sociais.</p> <p>17. Criação do <i>hashtag</i> #TrustYourInstincts</p> <p>Marketing de Influência:</p> <p>18. Parceria com as <i>bloggers</i> Isabel Silva, Carolina Patrocínio e Mia Rose para promoverem a gama Juiciness.</p> <p>19. Explorar rede de <i>influencers</i> e embaixadores da marca para promover produtos de pequeno almoço Becken – angariação destas pessoas através de ofertas e descontos nas insígnias Worten, Sportzone e Go Natural.</p> <p>Publicidade:</p> <p>20. Anúncio de rádio e <i>outdoors</i> a informar e promover a importância de tomar o pequeno-almoço. O anúncio passará na Rádio Comercial. Deverá decorrer na altura do dia mundial da alimentação.</p>

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

5.9. Calendarização, Orçamento e Controlo

5.9.1. – Calendarização

Para a implementação das táticas anteriormente propostas, o presente plano tem um horizonte temporal de um ano, a começar em janeiro de 2019 (ver Tabela VIII). A calendarização está dividida por meses e os quadrados preenchidos indicam o momento em que a tática será implementada.

Tabela VIII – Planeamento de Ações

Elementos do Marketing Mix	Táticas de Marketing Mix	Área Responsável	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Produto	2	MP												
	3	MP												
	4	MP /OPE / SPV /CC												
Preço	7	COM /MKT												
	8	COM /MKT												
Distribuição	9	MP / COM / PAR												
	10	MP / COM / PAR												
	11	MP / COM												
Comunicação	12	MP / MKT												
	13	MP / MKT / PAR												
	14	MP / ONL / MKT												
	15	MP / MKT												
	16	MP / MKT / ONL												
	17	MP / MKT												
	18	MP / MKT												
	19	MP / MKT / PAR												
20	MP / MKT													

Legenda

- CC – equipa Contact Center
- COM – equipa Comercial
- MKT – equipa de Marketing
- MP – equipa das Marcas Próprias
- ONL – equipa de Online
- OPE – equipa de Operações
- PAR – área de Parcerias Internas
- SPV – equipa Serviço Pós-Venda

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

5.9.2. – Orçamento

Para que todos os objetivos propostos sejam cumpridos, propõe-se que orçamento dedicado para a realização deste plano seja de 30 000€. O orçamento total foi dividido por elementos do marketing mix, tendo em conta o custo preciso para cada tática específica (Tabela IX).

Tabela IX – Orçamentação

Elementos do Marketing Mix	Investimento Estimado (%)	Investimento Estimado (€)
Produto	13%	4.000€
Preço	6%	1.800€
Distribuição	21%	6.200€
Comunicação	60%	18.000€

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

5.9.3. – *Controlo*

Para que os objetivos e estratégias definidos se consigam alcançar, é essencial que haja um constante controlo e monitorização de todas as táticas, da evolução de cada uma e também avaliar os resultados de cada ação. Também será necessário que todos os intervenientes estejam a par da calendarização e orçamento e que os prazos sejam cumpridos. É igualmente importante que os intervenientes estejam atentos ao mercado e, caso seja necessário, fazer alterações/atualizações ao plano, para que este se mantenha relevante.

No início do ano 2019, será apresentado o plano a todas as equipas. Após isto, deverá haver reuniões de acompanhamento quinzenais com os respetivos *pivots* de cada área, onde serão definidas tarefas operacionais. Cada área deverá responsabilizar-se pela realização das ações propostas. No que toca à equipa de Marcas Próprias, apesar de terem as suas tarefas específicas, deverão certificar-se que todas as áreas estão a cumprir as devidas táticas e se necessitam de apoio.

Deverá ser medido o impacto de cada ação, a meio e no fim. Em junho, deverá ser avaliado também as metas já alcançadas relativamente aos objetivos quantitativos, e definir planos de ação caso os números estejam aquém.

6 – CONCLUSÕES

Como foi referido no início, este projeto teve como principal objetivo o desenvolvimento de um Plano de Marketing para a marca própria Becken, para ser implementado no início de 2019, em que o principal foco é o impulsionamento da notoriedade e imagem da marca.

Após a pesquisa e diagnóstico da posição atual da marca Becken, foi constatado que se encontra numa indústria sólida e madura, com vários *players* no mercado e que continua em constante crescimento, mas de forma modesta. A Becken é uma das muitas marcas que oferece pequenos eletrodomésticos, território este que já conta com alguns concorrentes de marcas próprias, nomeadamente a marca Silvercrest, da cadeia Lidl. Em termos de notoriedade, foi constatado que a Becken não é uma marca *top-of-mind*, sendo que apenas 3 inquiridos, do total que compra eletrodomésticos (120 inquiridos), enunciou a Becken como a primeira marca de eletrodomésticos que lhe vinha à cabeça. Quando mostrada a marca entre muitas outras marcas, 10,3% reconheceu a Becken. Foi também perguntado a todos os inquiridos se conheciam a marca e, quando perguntado diretamente, apenas 16,5% nunca tinham ouvido falar da marca. Outro facto interessante que foi averiguado, foi que 52,6% sabia que a Becken era uma marca própria da Worten e os outros 47,4% não sabiam disto. Em termos de imagem da marca, dentro das pessoas que conheciam a Becken, consideram que esta tem qualidade, que tem produtos facilitadores do dia-a-dia e que é barata. Para as pessoas que não conheciam a marca, acharam que os produtos tinham um *design* atrativo, fácil de utilizar e de qualidade. Estes últimos inquiridos tiveram dúvidas sobre a confiança transmitida através do *slogan*.

Como foi referido anteriormente, segundo a pirâmide proposta por Keller (2012), na base do capital da marca encontra-se o nível de *saliência*, nível este que mede vários aspetos da notoriedade. Para o desenvolvimento e sucesso sustentável de uma marca, é essencial que o nível de *saliência* seja trabalhado, pois esta vai sustentar todo o capital da marca. Assim é necessário que seja reforçado e trabalhado a notoriedade da marca, isto é, o reconhecimento e conhecimento que os consumidores têm acerca de uma marca. No caso de marcas próprias, estas deverão ser tratadas como se de marcas de fornecedor se tratassem. Ou seja, é essencial que para o sucesso do capital da marca de uma marca própria haja um desenvolvimento da notoriedade a marca e, posteriormente, se sejam criadas associações positivas fortes e relevantes, para o desenvolvimento da imagem da marca.

Segundo Keller (2012), Aaker (2012) e Huang e Sarigöllü (2014) o reforço e aumento da notoriedade de uma marca passa principalmente, pela exposição da marca ao cliente, quer através de comunicação (através de publicidade, parcerias e ativações de marca), quer através dos canais de distribuição ou através mesmo de promoções. É fundamental que o cliente se depare com a marca várias vezes, para que esta comece a ganhar um espaço na sua mente. Assim, à semelhança das marcas de fornecedor, também as marcas próprias deverão apostar em táticas de exposição ao cliente, principalmente nas táticas de distribuição e de comunicação. No caso deste projeto, as táticas essenciais para o reforço da notoriedade são a expansão dos canais de distribuição, quer dentro do grupo, quer fora (o cliente poderá adquirir os produtos e encontrará a marca em mais locais) e também o desenvolvimento de parcerias em eventos e parcerias com *bloggers* e influenciadores (o cliente irá se deparar com a marca em varias situações do seu dia). Assim, através de táticas tanto físicas como *online*, os clientes irão encontrar a marca em vários locais, em diversas situações e, assim, criar conhecimento e reconhecimento da marca.

Este projeto tem relevância prática, especialmente para o retalho, porque consiste na sugestão de um plano de marketing para uma marca própria, no qual a marca é encarada como uma marca de nome e são adotadas táticas de marketing para um público-alvo. Pode, então, ser relevante para outros retalhistas que queiram também impulsionar a notoriedade das suas marcas próprias.

Em termos de relevância teórica, como já foi referido anteriormente, a área de gestão de marca para marcas de distribuidor é algo ainda pouco explorado e estudado. Assim, este projeto acaba por ser relevante pois é aplicado conceitos teóricos de gestão de marca (nomeadamente capital da marca, notoriedade e imagem) para marcas próprias. Este projeto, vai, assim, contribuir para conhecimento da área da gestão de marca para este tipo de marcas.

Para finalizar, é importante realçar que um dos desafios sentidos para a realização deste plano, foi o facto de não haver muito estudos teóricos referentes à gestão de marca de marcas próprias e de não estarem definidas quais as melhores estratégias de marketing para este tipo de marcas. Recomenda-se que, para estudos futuros, se continue o estudo de gestão de marca de marcas próprias, para diferentes setores e categorias de produto, nomeadamente nas áreas da alimentação e de produtos de higiene e cuidado pessoal, pois foram estas as áreas em que as pessoas tinham maior propensão a comprar marcas próprias, segundo dados do inquérito.

7 – REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A. (2012). *Building strong brands*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Ailawadi, K. L., e Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of retailing*, 80(4), 331-342.
- Auchan Portugal. (2018). *A história e a visão*. Retirado de: <http://www.auchan.pt/>
- Baltas, G. (1997). Determinants of store brand choice: a behavioral analysis. *Journal of Product & Brand Management*, 6(5), 315-324.
- Baltas, G., Doyle, P., e Dyson, P. (1997). A model of consumer choice for national vs private label brands. *Journal of the Operational Research Society*, 48(10), 988-995.
- Banco de Portugal. (2018, junho). *Boletim Económico Junho 2018*. Retirado de: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_jun2018_p.pdf
- Botelho, L. (2018, 4 de março). Portugal entre os 27 países com menor risco político em 2018. *Jornal Público*. Retirado de: <https://www.publico.pt/2018/03/04/politica/noticia/portugal-entre-os-27-paises-com-menor-risco-politico-em-2018-1805334>
- Bosch Portugal. (2018). *Bosch em Portugal*. Retirado de: <https://www.bosch.pt/>
- Brandbook – Iivity Brand Corp. (2015, março). *Worten Project Brand Type*.
- Canal Jullie. (2016, 11 de fevereiro). *Jullie - Você na TV*. Retirado de: <https://www.youtube.com/watch?v=30N0TMBA3hw>
- Coghlan, D. (2011). Action research: Exploring perspectives on a philosophy of practical knowing. *Academy of Management Annals*, 5(1), 53-87.
- Coghlan, D., e Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own organization*. London, UK: Sage.
- Consumer Trends. (2018, 3 de outubro). *5,3 milhões de portugueses usam redes sociais*. Retirado de: <https://consumertrends.pt/53-milhoes-de-portugueses-usam-redes-sociais/>
- Costa, A. (2018, 27 de fevereiro). A primeira Fnac abriu há 20 anos em Portugal – e esgotou quase tudo num dia. *Nit*. Retirado de: <https://nit.pt/coolt/livros/primeira-fnac-abriu-20-anos-esgotou-quase-tudo>
- Costa, T. (2018, 30 de agosto). Alimentação: Portugueses mais preocupados, mas erros alimentares ainda “são imensos”. *Jornal i*. Retirado de: <https://ionline.sapo.pt/624277>
- Cotterill, R. W., e Putsis, W. P. (2000). Market share and price setting behavior for private labels and national brands. *Review of Industrial Organization*, 17(1), 17-39.
- Cotterill, R. W., Putsis, Jr, W. P., e Dhar, R. (2000). Assessing the competitive interaction between private labels and national brands. *The Journal of Business*, 73(1), 109-137.
- Cuneo, A., Lopez, P., e Jesus Yagüe, M. (2012). Measuring private labels brand equity: a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 952-964.
- Cushman e Wakefield. (2018, 22 de março). *Retalho Portugal 2018*. Retirado de: <http://www.cushmanwakefield.pt/pt/research-and-insight/2018/marketbeat-portugal-2018-1>
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., Goedertier, F., e Van Ossel, G. (2005). Consumer perceptions of store brands versus national brands. *Journal of Consumer marketing*, 22(4), 223-232.
- Deco Proteste. (2018, 7 de agosto). Garantia: reparação, troca, desconto ou reembolso são soluções. Retirado de: <https://www.deco.proteste.pt/eletronicos/equipamentos-cozinha/>
- Diário da República. (2008, 21 de maio). *Decreto-Lei n.º 84/2008*. Retirado de: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/249259/details/maximized>
- Dunn, M. G., Murphy, P. E., e Skelly, G. U. (1986). Research note: The influence of perceived risk on

- brand preference for supermarket products. *Journal of retailing*, 62(2), 204-216.
- El Corte Inglés. (2018). *História*. Retirado de: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/pt/>
- Eurostat. (2018, agosto). *Unemployment statistics*. Retirado de: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics
- Faircloth, J. B., Capella, L. M., e Alford, B. L. (2001). The effect of brand attitude and brand image on brand equity. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(3), 61-75.
- Farquhar, P. H. (1989). Managing brand equity. *Marketing research*, 1(3), 24-33.
- Flama. (2018). *Sobre*. Retirado de: <https://www.flama.pt/pt/empresa/a-flama/sobre/>
- Flyvbjerg, B. (2011). Case study. In: N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (eds.). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (p. 301–316). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Fnac. (2018). *Quem somos*. Retirado de: <https://www.fnac.pt/quemSomos>
- GfK Portugal. (2017, 14 de fevereiro). *Vendas de Eletrónica de Consumo e de Eletrodomésticos crescem 3,4% em 2016*. Retirado de: <https://www.gfk.com/pt/insights/press-release/>
- GfK. (2018, 29 de agosto). *Small Domestic Appliances: Trending towards convenience, health and connectivity*. Retirado de: https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/Global/documents/Press_Releases/2018/
- Gooner, R. A., e Nadler, S. S. (2012). Abstracting empirical generalizations from private label brand research. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(1), 87-104.
- Grupo Marktest. (2017, 24 de outubro). *Dois milhões de consumidores de vitaminas e suplementos*. Retirado de: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~22e3.aspx>
- Hisense. (2017, 21 de dezembro). *Conheces a importância da etiqueta energética nos eletrodomésticos? Aprende a diferenciá-las*. Retirado de: <https://www.hisense.pt/blog/>
- Hoch, S. J., e Banerji, S. (1993). When do private labels succeed?. *Sloan management review*, 34, 57-57.
- Hoyer, W. D., & Brown, S. P. (1990). Effects of brand awareness on choice for a common, repeat-purchase product. *Journal of consumer research*, 17(2), 141-148.
- Huang, R., & Sarigöllü, E. (2014). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. In Choi, T. M. (Eds.), *Fashion Branding and Consumer Behaviors* (p. 113-132). New York, NY: Springer.
- Hyman, M. R., Kopf, D. A., e Lee, D. (2010). Review of literature–Future research suggestions: Private label brands: Benefits, success factors and future research. *Journal of Brand Management*, 17(5), 368-389.
- Jacoby, J., e Kaplan, L. B. (1972). The components of perceived risk. *ACR Special Volumes*.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, 1-22.
- Keller, K. L. (2002). Branding and brand equity. In B. A. Weitz e R. Wensley (Eds.), *Handbook of marketing* (p. 151-178). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Keller, K. L., e Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing science*, 25(6), 740-759.
- Keller, K. L., Apéria, T., e Georgson, M. (2008). *Strategic brand management: A European perspective*. Essex, UK: Pearson Education.
- Keller, K. L., (2012). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th edition). Upper Saddle River, New Jersey, NJ: Pearson Education Limited.

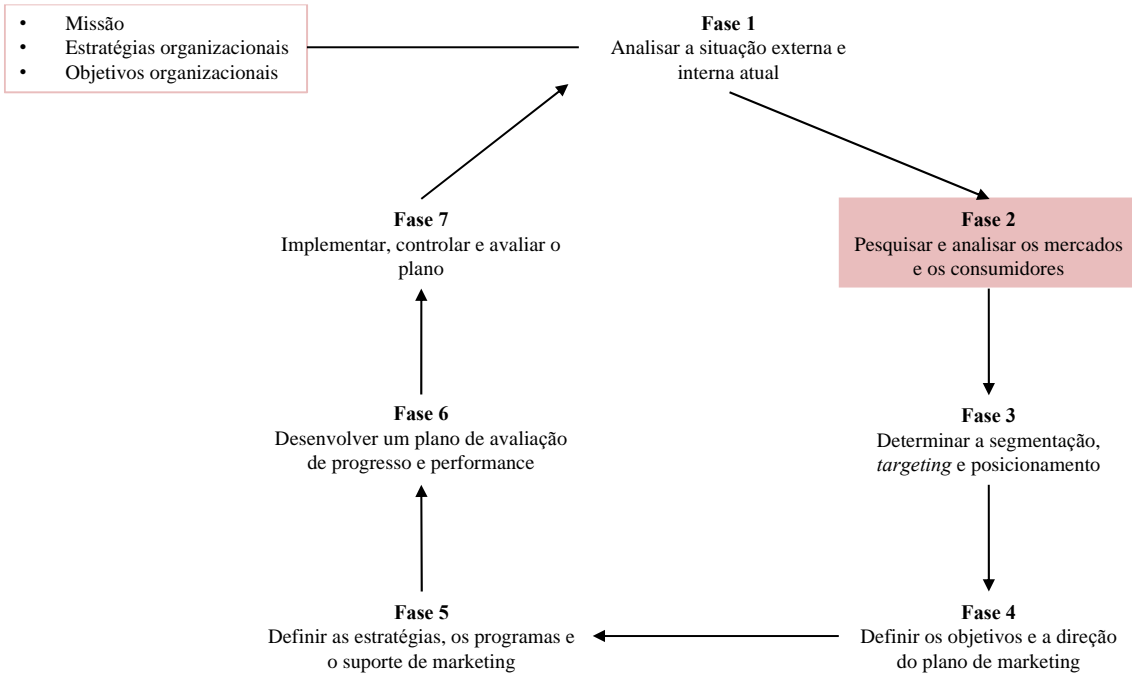
- Kenwood. (2018). *Acerca Kenwood*. Retirado de: <http://www.kenwoodworld.com/pt-pt/>
- Kotler, P., e Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing* (14th edition). Upper Saddle River, New Jersey, NJ: Pearson Education.
- Levitt, T. (1965). *Exploit the product life cycle* (Vol. 43). Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lidl Espanha. (2018). *Silvercrest*. Retirado de: <https://www.lidl.es/es/Silvercrest.htm>
- Lidl Portugal. (2018). *Sobre nós*. Retirado de: <https://www.lidl.pt/pt/sobre-nos.htm>
- Liljander, V., Polsa, P., e Van Riel, A. (2009). Modelling consumer responses to an apparel store brand: Store image as a risk reducer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(4), 281-290.
- Madeira, N. (2017, 6 de março). Portugueses entre os europeus que fazem menos exercício físico. *Euronews*. Retirado de: <https://pt.euronews.com/2017/03/06/portugueses-entre-os-europeus-que-fazem-menos-exercicio-fisico>
- Marketeer. (2018, 16 de agosto). *7 milhões de portugueses têm smartphones*. Retirado de: <https://marketeer.pt/2018/08/16/7-milhoes-de-portugueses-tem-smartphone/>
- Marketing Science Institute (1989). "Review" (Fall). In Defining and applying the brand equity concept: Why the researcher should care, A. Baldinger, *Journal of Advertising Research*, (June/July), RC2-RC5
- Martinho, B. (2018, 9 de abril). Os eletrodomésticos foram feitos para durar pouco e não serem reparados?. *Jornal Sol*. Retirado de: <https://sol.sapo.pt/artigo/607466/os-eletrrodomesticos-foram-feitos-para-durar-pouco-e-nao-serem-reparados->
- McDonald, M. H. (1992). Strategic marketing planning: a state-of-the-art review. *Marketing Intelligence & Planning*, 10(4), 4-22.
- McDonald, M. (2007). *Malcolm McDonald on marketing planning: understanding marketing plans and strategy*. London e Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- Media Markt. (2018). *Sobre MediaMarkt*. Retirado de: <https://mediamarkt.pt/pages/historia-de-media-markt>
- Moore, G. A. (2008). *Dealing with Darwin: How great companies innovate at every phase of their evolution* (2nd edition). New York, NY: Penguin Group.
- Moulinex Portugal. (2018). *A nossa história*. Retirado de: <https://www.moulinex.pt/a-nossa-historia>
- Nielsen. (2018, 9 de abril). *Portugal com o maior crescimento em valor nos bens de grande consumo*. Retirado de: <https://www.nielsen.com/pt/pt/insights/news/2018/portugal-with-the-highest-growth-in-value.html>
- Nunes, E. (2015, 3 de outubro). Prozis: Da ideia ao topo do mercado em nove anos. *Dinheiro Vivo*. Retirado de: <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/prozis-da-ideia-ao-topo-do-mercado-em-nove-anos/>
- Observador. (2018, 6 de julho). Lidl descontinua venda de produtos de plástico descartáveis. *Jornal Observador*. Retirado de: <https://observador.pt/2018/07/06/lidl-descontinua-venda-de-produtos-de-plastico-descartaveis/>
- Observador Cetelem - Grupo BNP Paribas. (2018, maio). *Exercício e alimentação saudável: Intenção de consumo dos portugueses*. Retirado de: <https://www1.cetelem.pt/oobservador/estudos.html>
- Observatório Comunicação Interna. (2018, 19 de fevereiro). *AGEAS, IPS, NOS, WORTEN e as alunas Carla Freitas e Joana Palha premiados pelo OCI*. Retirado de: <http://observatoriocomunicacaoexterna.pt/>
- Philips. (2018). *Company*. Retirado de: <https://www.philips.com/a-w/about/company/introduction.html>

- Philips Portugal. (2018). *Perfil da empresa*. Retirado de: <https://www.philips.pt/a-w/about-philips/perfil-da-empresa.html>
- Pinto, I. (2018, 10 de setembro). Portugueses vão mais às compras mas gastam menos. *Dinheiro Vivo*. Retirado de: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/portugueses-vaio-mais-as-compras-mas-gastam-menos/>
- Pinto, M. (2018, 16 de fevereiro). Já faz marketing de influência?. *Marketeer*. Retirado de: <https://marketeer.pt/2018/02/16/ja-faz-marketing-de-influencia/>
- Pordata. (2015, 26 de junho). *Famílias clássicas por número de indivíduos segundo os Censos*. Retirado de: <https://www.pordata.pt/Portugal/>
- Pordata. (2018, 4 de janeiro). *Assinantes / equipamentos de utilizadores do serviço móvel*. Retirado de: <https://www.pordata.pt/Portugal/>
- Pordata. (2018, 7 de fevereiro). *Agregados domésticos privados com computador, com ligação à Internet e com ligação à Internet através de banda larga (%)*. Retirado de: <https://www.pordata.pt/Portugal/>
- Pordata. (2018, 12 de fevereiro). *Dimensão média dos agregados domésticos privados*. Retirado de: <https://www.pordata.pt/Portugal/>
- Pordata. (2018a, 16 de fevereiro). *População residente segundo os Censos: total e por sexo*. Retirado de: <https://www.pordata.pt/Portugal/>
- Pordata. (2018b, 16 de fevereiro). *Indicadores de envelhecimento segundo os Censos*. Retirado de: <https://www.pordata.pt/Portugal/>
- Pordata. (2018, 9 de março). *Taxa de desemprego: total e por sexo (%)*. Retirado de: <https://www.pordata.pt/>
- Pordata. (2018, 15 de junho). *População activa no total da população em idade activa (%)*. Retirado de: <https://www.pordata.pt/Portugal/>
- Pordata. (2018, 26 de junho). *Taxa de analfabetismo segundo os Censos: total e por sexo*. Retirado de: <https://www.pordata.pt/Portugal/>
- Pordata. (2018a, 21 de setembro). *PIB (base=2011)*. Retirado de: <https://www.pordata.pt/Portugal/>
- Pordata. (2018b, 21 de setembro). *Despesas em actividades de investigação e desenvolvimento (I&D) em % do PIB: por sector de execução*. Retirado de: <https://www.pordata.pt/Portugal/>
- Putsis Jr, W. P., e Dhar, R. (2001). An empirical analysis of the determinants of category expenditure. *Journal of Business Research*, 52(3), 277-291.
- Rádio Popular. (2018). *Quem somos*. Retirado de: <https://www.radiopopular.pt/pagina/quem-somos>
- Reichheld, F. (2006). *The ultimate question: Driving good profits and true growth* (1st edition). Boston, MA: Harvard Business School Press
- Richardson, P. S., Jain, A. K., e Dick, A. (1996). Household store brand proneness: a framework. *Journal of retailing*, 72(2), 159-185.
- Roselius, T. (1971). Consumer rankings of risk reduction methods. *The Journal of Marketing*, 35(1), 56-61.
- Sapo. (2018, 5 de setembro). *IFA 2018: Os anúncios mais interessantes e os gadgets mais “cool” da feira de eletrónica*. Retirado de: <https://tek.sapo.pt/multimedia/artigos/ifa-2018-os-anuncios-mais-interessantes-e-os-gadgets-mais-cool-da-feira-de-eletronica>
- Saunders, M., Thornhill, A. e Lewis, P. (2016). *Research methods for business students* (7th edition.). Harlow, England: Prentice-Hall.
- SIC Notícias. (2018, 6 de abril). *1/3 dos portugueses - 2,3 milhões - pratica atividade física regular*.

- Retirado de: <https://sicnoticias.sapo.pt/pais/2018-04-06-1-3-dos-portugueses---23-milhoes---pratica-atividade-fisica-regular>
- SIC Fama Show. (2018, 21 de maio). *Becken Baby associa-Se a 'Baby Shower' com Andreia Rodrigues*. Retirado de: <https://famashow.pt/eventos/2018-05-21-Becken-Baby-associa-se-a-Baby-Shower-com-Andreia-Rodrigues>
- Silva, S. (2016, 22 de abril). Lições de marketing digital com uma empresa online de sucesso (Prozis). *Markedu*. Retirado de: <http://www.markedu.pt/prozis-licoes-marketing-digital/>
- Soares, R. (2018, 24 de janeiro). Worten sobe de divisão com vendas anuais de mil milhões. *Jornal Público*. Retirado de: <https://www.publico.pt/2018/01/24/economia/noticia/worten-sobe-de-divisao-ao-atingir-um-milhao-de-vendas-anuais-1800662>
- Sonae. (2017, 11 de abril). *Qualidade das marcas Worten reconhecida pelo 5º ano consecutivo*. Retirado de: https://www.sonae.pt/fotos/press_releases/
- Sonae. (2018). *À nossa maneira*. Retirado de: <https://www.sonae.pt/pt/sonae/cultura/>
- Sonae. (2018). *Quem somos*. Retirado de: <https://www.sonae.pt/pt/pessoas-27/quem-somos/>
- Sonae. (2018, julho). *Sonae Resultados 1º Semestre 2018*. Retirado de: https://www.sonae.pt/fotos/dados_fin/sonae1h18resultspt_9387104935b7da8ba4d133.pdf
- Taurus Group. (2018). *About*. Retirado de: <http://www.group-taurus.com/en/about.html>
- União Europeia. (2018, 20 de setembro). *Rótulos energéticos*. Retirado de: https://europa.eu/youreurope/business/product/energy-labels/index_pt.htm
- União Europeia. (2009, 31 de outubro). *Directiva 2009/125/CE do Parlamento Europeu e do Conselho*. Retirado de: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN-PT/TXT/?uri=CELEX:32009L0125&from=EN>
- Vahie, A., e Paswan, A. (2006). Private label brand image: its relationship with store image and national brand. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(1), 67-84.
- Varzim, T. (2018, 24 de fevereiro). Portugal na mira das tecnológicas: Exportações de tecnologia atingem recorde em 2017. *Economia Online*. Retirado de: <https://eco.pt/2018/02/24/portugal-na-mira-das-tecnologicas-exportacoes-de-tecnologia-atingem-recorde-em-2017/>
- Weiß, S. (2015). *Determinants of private label attitude: Predicting consumers' brand preferences using psychographics* (1st edition). Krems an der Donau, AT: Springer Gabler.
- Westwood, J. (2016). *How to write a marketing plan* (5th edition.). London, UK: Kogan Page Publishers.
- Wood, M. B. (2017). *Essential guide to marketing planning* (4th edition). Essex, UK: Pearson Education Limited.
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management decision*, 38(9), 662-669.
- Worten. (2018). *Sobre a Worten*. Retirado de: <https://www.worten.pt/sobre-worten>
- Worten. (2018). *Máquinas de Fazer Sumos Becken: Juiciness*. Retirado de: <https://www.worten.pt/maquinas-de-fazer-sumos-becken>

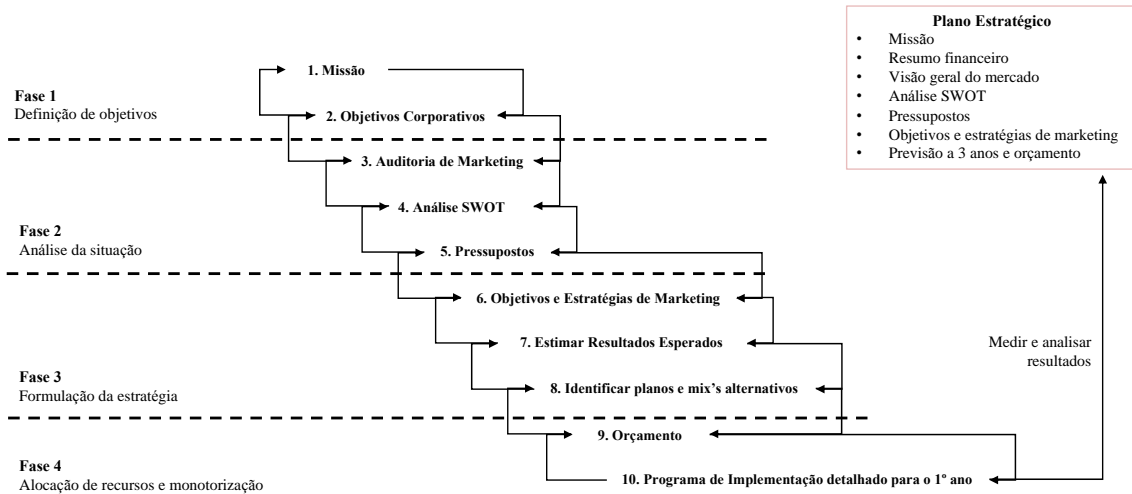
ANEXOS

ANEXO A – Processo de Planeamento de Marketing (Wood, 2017)

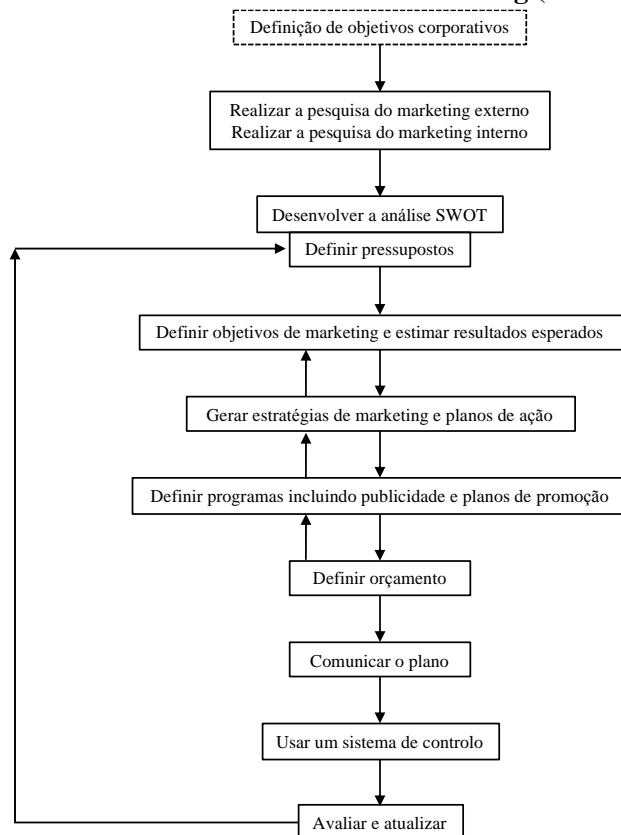


FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA. ADAPTADO DE WOOD (2017)

ANEXO B – Processo de Planeamento de Marketing (McDonald, 2007)



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA. ADAPTADO DE MCDONALD (2007)

ANEXO C – Processo de Planeamento de Marketing (Westwood, 2016)

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA. ADAPTADO DE WESTWOOD (2016)

ANEXO D – Entrevista ao Diretor Marcas Próprias**Especificações da Entrevista Pessoal**

- Cargo do entrevistado – diretor de Marcas Próprias
- Duração da entrevista – 50 minutos
- Dia – 19/07/2018
- Número de páginas transcritas – 9 páginas

Perguntas da Entrevista Pessoal

- 1- Qual o seu percurso na Worten?
- 2- Pode-me contar um pouco a história da Becken?
- 3- Classifica a Becken como uma marca própria?
- 4- Qual o público-alvo da marca?
- 5- Quais são as principais características que distinguem a Becken das outras marcas de fornecedor?
- 6- Onde é que a Becken pretende posicionar-se?
- 7- Qual a importância de uma marca própria como a Becken num retalhista?
- 8- Quais os projetos realizados mais relevantes para a marca?
- 9- Considera que há um risco percebido em adquirir marcas próprias?
- 10- Já foram feitos testes de notoriedade da marca? Acha que a Becken está dentro da cabeça dos consumidores?
- 11- A Becken procura ser uma marca sustentável? Tem preocupações no que toca a questões ambientais?
- 12- Como descreveria a personalidade da Becken?
- 13- Os produtos Becken são produzidos onde?
- 14- 2 pontos fortes e 2 pontos a melhorar da marca.

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

ANEXO E – Questionário Online

Sou aluna de Mestrado em Marketing no ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão, e este questionário foi desenvolvido no âmbito do projeto final de mestrado. Tem como objetivo a recolha de dados primários que contribuam para o desenvolvimento de um Plano de Marketing para uma marca própria – a Becken.

Assim, peço a sua colaboração, sendo fundamental a recolha de dados para a realização do projeto. O tempo de duração previsto para a realização do questionário é de 6 minutos e é garantida a confidencialidade de todos os dados recolhidos, sendo apenas usados para fins académicos.

1. Sabe o que é uma marca própria?

- Sim
- Não

2. Uma marca própria é uma marca desenvolvida e vendida pelo retalhista, isto é, o retalhista geralmente vende diversas marcas de uma categoria, e a sua também. Exemplos: marca Continente, marcas do Lidl, etc.**3. Tem por hábito comprar marcas próprias?**

- Sim
- Não

4. Assinale o tipo de produtos que se imagina a comprar de marcas próprias

- Alimentação
- Produtos de higiene e cuidado pessoal
- Bebidas
- Roupa e calçado
- Decoração
- Pequenos eletrodomésticos
- Grandes eletrodomésticos
- Outro. Qual?

5. Na sua opinião, a compra de marcas próprias tem um maior risco associado?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

6. Responda às questões abaixo de acordo com o seu nível de concordância:

	Discordo totalmente				Concordo totalmente
Compro marcas próprias porque é mais barato					
Produtos de marca própria têm geralmente menor qualidade					
Compro algumas marcas próprias em detrimento de outras marcas					
Aprecio a relação qualidade/preço das marcas próprias					
Em produtos de maior valor, prefiro optar por marcas de nome					
Dou valor a marcas com prémios de confiança					
Há categorias de produtos que as marcas próprias têm tanta qualidade como as marcas de nome					

7. Já alguma vez comprou algum eletrodoméstico?

- Sim
- Não

8. Quais destes tipos de eletrodomésticos já comprou? (pode assinalar mais do que uma opção)

- Máquinas de lavar a roupa/loja
- Frigoríficos
- Fogões / Encastre
- Ar condicionados
- Microondas / Mini fornos
- Máquinas de sumos
- Pequenos eletrodomésticos de preparação de alimentos
- Outro. Qual?

9. Indique qual a primeira marca que lhe vêm à cabeça quando pensa em eletrodomésticos.**10. Quais das seguintes marcas de eletrodomésticos conhece? (pode assinalar mais do que uma opção)**

- AEG
- Ariete
- Becken
- Bosch
- Braun
- Flama
- Moulinex
- Philips
- Russell-Hobbs
- Smeg
- Taurus
- Tristar

- Krea
- KitchenAid
- Não conheço/nunca ouvi falar sobre nenhuma destas marcas

11. Conhece a marca de eletrodomésticos Becken?

- Nunca ouvi falar da marca
- Já ouvi falar, mas nunca comprei nenhum produto desta marca
- Compro, ocasionalmente, produtos desta marca
- Compro, regularmente, produtos desta marca

12. Responda às questões abaixo com o seu nível de concordância acerca da marca Becken.

	Discordo totalmente			Concordo totalmente
A marca Becken tem qualidade				
Ao comprar um eletrodoméstico, a marca Becken seria a minha primeira escolha				
Conheço o logótipo da marca				
Consigo reconhecer a Becken entre outras marcas				
Consigo facilmente reconhecer o logótipo da marca				
Considero a marca barata				
A probabilidade de os produtos da marca serem funcionais é muito alta				
Considero que a marca tem produtos que facilitam o dia-a-dia				

13. Analise as imagens abaixo.



14. Responda às questões abaixo de acordo com o seu nível de concordância.

	Discordo totalmente			Concordo totalmente
Estes produtos têm um design atrativo				
Estes produtos parecem ser simples de utilizar				
Estes produtos aparentam ter qualidade				
Estes produtos parecem ser úteis para o meu dia-a-dia				
Considero o logótipo da marca atrativo				
Já tinha visto o logótipo da marca anteriormente				
Considero a marca de confiança				
Considero que a marca tem produtos qualidade				

15. Sabia que a Becken é uma marca própria da Worten?

- Sim
- Não

16. Procura ter hábitos alimentares saudáveis?

- Sim
- Não

17. Tem hábito de preparar os seus alimentos, em detrimento de comida processada/pré-feita?

- Sim
- Não

18. Indique quais os fatores que, para si, são os mais importantes para máquinas de preparação de alimentos:

- Fácil de usar
- Rápido
- Fácil de limpar
- Com várias funcionalidades
- Que tenha extras (ex: livro de receitas)
- Outro. Qual?

19. Gosta de comida saudável, mas nem sempre tem tempo para confeccionar os alimentos.

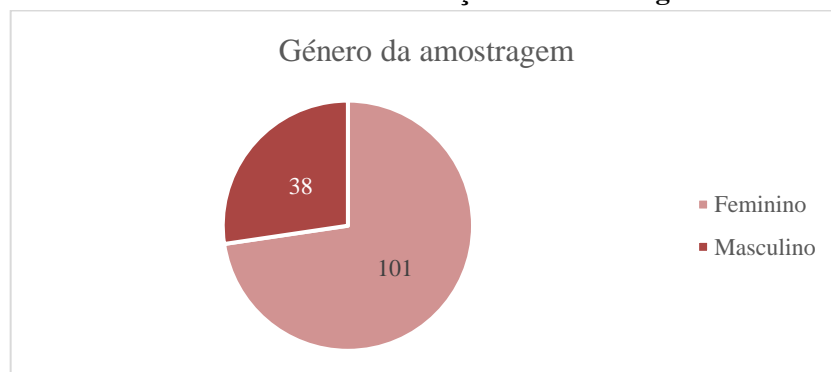
- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

20. Género:

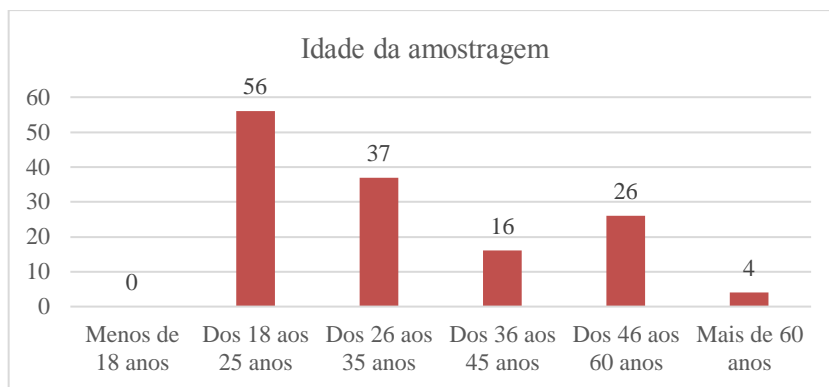
- Feminino

- Masculino
 - Outro
- 21. Idade:**
- Menos de 18 anos
 - Dos 18 aos 25 anos
 - Dos 26 aos 35 anos
 - Dos 36 aos 45 anos
 - Dos 46 aos 60 anos
 - Mais de 60 anos
- 22. Grau de escolaridade:**
- Ensino Básico
 - Ensino Secundário
 - Licenciatura
 - Pós-Graduação
 - Mestrado
 - Doutoramento
 - Outro
- 23. Situação profissional:**
- A trabalhar por conta de outrem
 - A trabalhar por conta própria
 - Estudante
 - Trabalhador-Estudante
 - Desempregado
 - Reformado
 - Outro
- 24. Indique a área em que trabalha (ex: gestão, saúde, etc.)**
- 25. Rendimento mensal:**
- Menos de 500€
 - Mais de 500€ até 1.000€
 - Mais de 1.000€ até 1.500€
 - Mais de 1.500€ até 2.000€
 - Mais de 2.000€ até 2.500€
 - Mais de 2.500€ até 3.000€
 - Mais de 3.000€
 - Prefiro não responder
- 26. Estado civil:**
- Solteiro
 - Casado
 - União de facto
 - Divorciado
 - Viúvo
 - Outro
- 27. Área de residência:**
- Aveiro
 - Beja
 - Braga
 - Bragança
 - Castelo Branco
 - Coimbra
 - Évora
 - Faro
 - Guarda
 - Leiria
 - Lisboa
 - Portalegre
 - Porto
 - Santarém
 - Setúbal
 - Viana do Castelo
 - Vila Real
 - Viseu
 - Outro

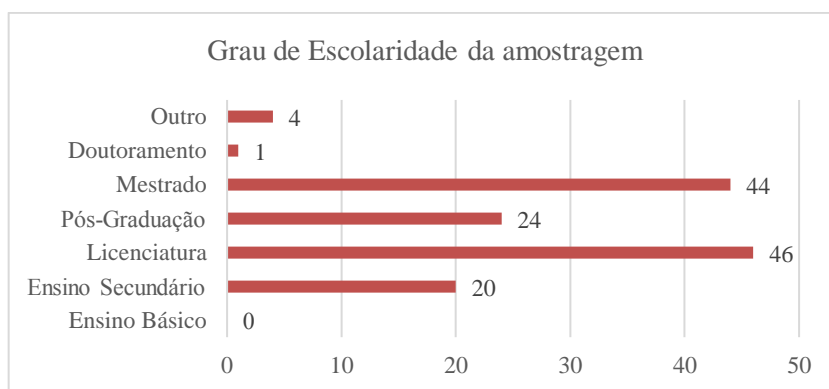
ANEXO F – Caracterização da Amostragem



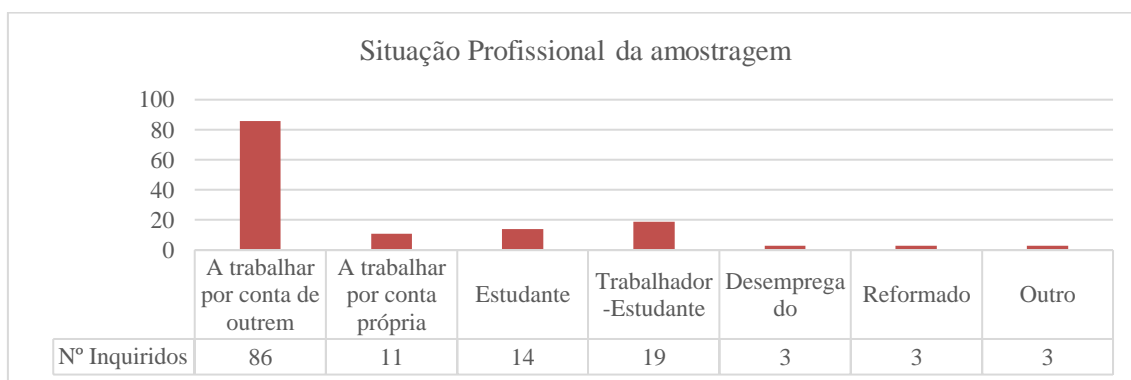
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA



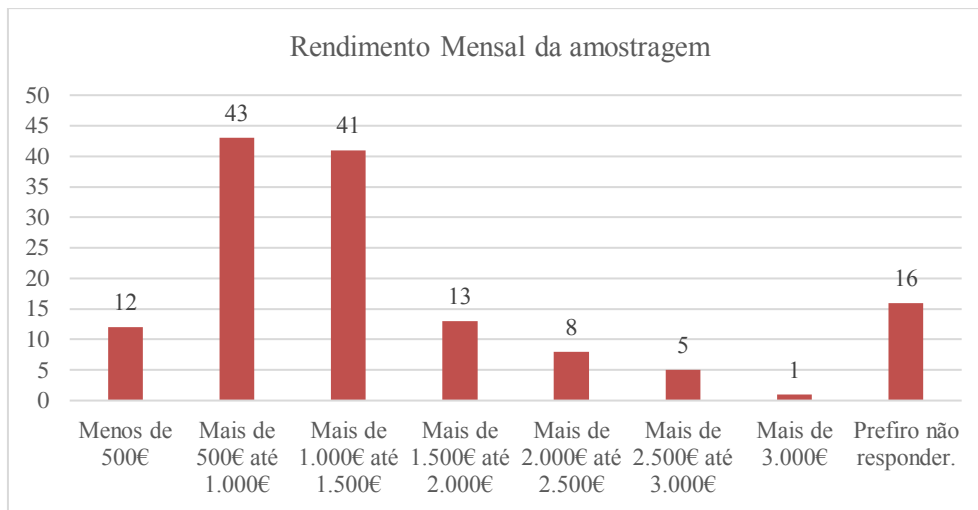
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA



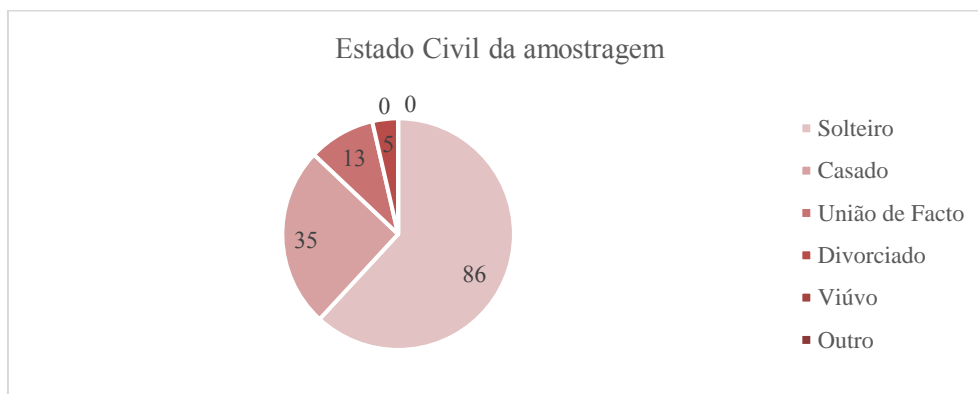
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Área em que trabalham os inquiridos							
Área	Qtd	Área	Qtd	Área	Qtd	Área	Qtd
Gestão	32	Recursos Humanos	3	Arquitetura	2	Restauração	1
Saúde	23	Engenharia	3	Logística	2	Direito	1
Marketing	13	Banca	3	Contabilidade	2	Transportes	1
Educação	12	Farmácia	3	Cultura	1	Economia	1
Comercial	9	Ciência	3	Industrial	1	Decoração	1
Função Pública	6	Não trabalha	2	Tradução	1		
IT	4	Consultoria	2	Desporto	1		
Telecomunicações	3	Hotelaria	2	Design	1		

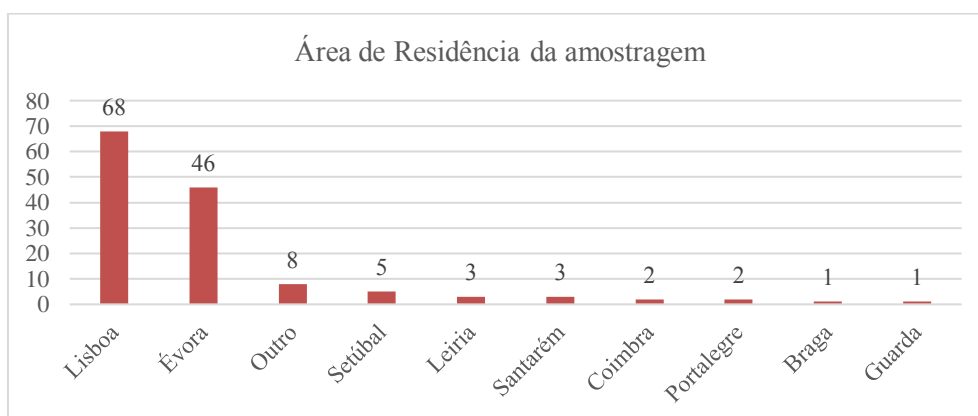
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA



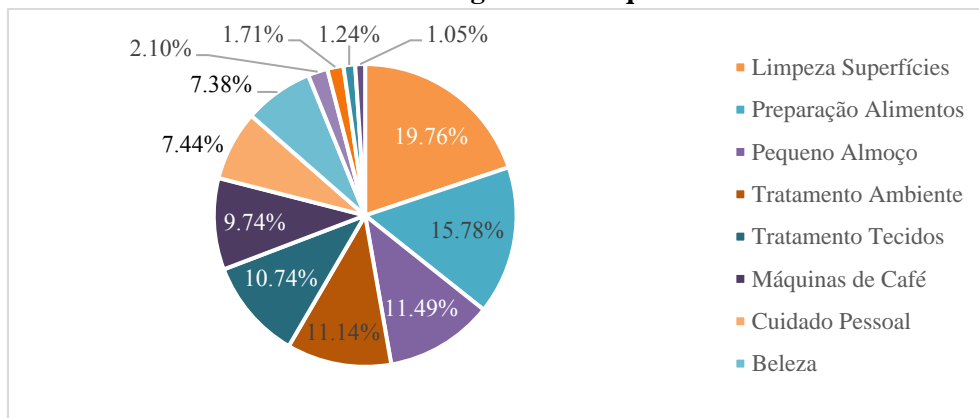
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

ANEXO G – Produtos que devem ter obrigatoriamente um rótulo energético

APARELHOS DE AR CONDICIONADO	APARELHOS DE REFRIGERAÇÃO (USO DOMÉSTICO)
APARELHOS PARA COZINHAR (USO DOMÉSTICO)	REFRIGERAÇÃO (USO PROFISSIONAL)
MÁQUINAS DE LAVAR A LOIÇA (USO DOMÉSTICO)	CALDEIRAS E COMBUSTÍVEL SÓLIDO
AQUECEDORES (DE AR E DE ÁGUA)	TELEVISORES
LÂMPADAS (DIRECIONAIS E LED)	SECADORES DE ROUPA
LÂMPADAS (USO DOMÉSTICO)	ASPIRADORES
LÂMPADAS (FLUORESCENTES)	UNIDADES DE VENTILAÇÃO (USO DOMÉSTICO)
AQUECEDORES DE AMBIENTE LOCAL	MÁQUINAS PARA LAVAR A ROUPA (USO DOMÉSTICO)

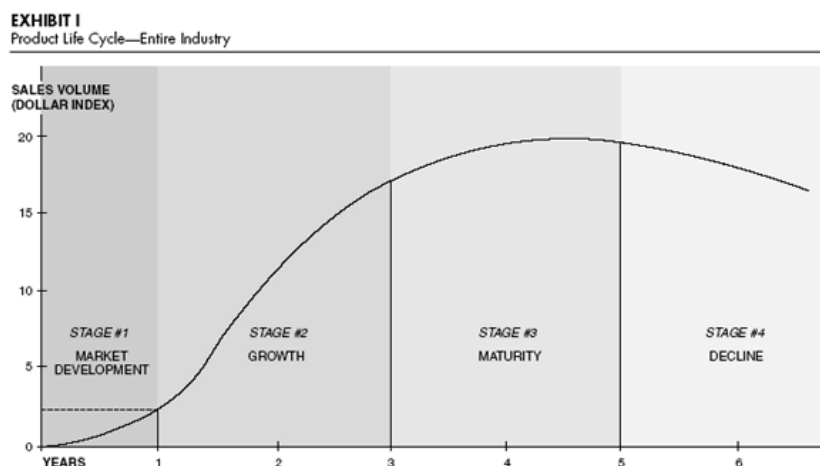
FONTE: UNIÃO EUROPEIA (2018). ELABORAÇÃO PRÓPRIA.

ANEXO H – Peso de Cada Categoria em Pequenos Eletrodomésticos



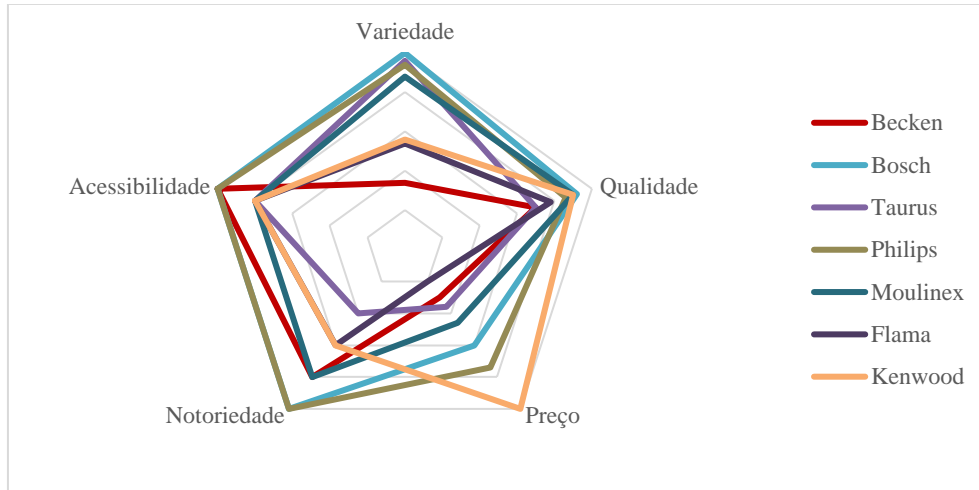
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA. DADOS ATUALIZADOS A 2018.

ANEXO I – Ciclo de Vida do Produto e da Indústria



FONTE: LEVITT (1965)

ANEXO J – Análise Teia de Aranha: Becken e seus concorrentes



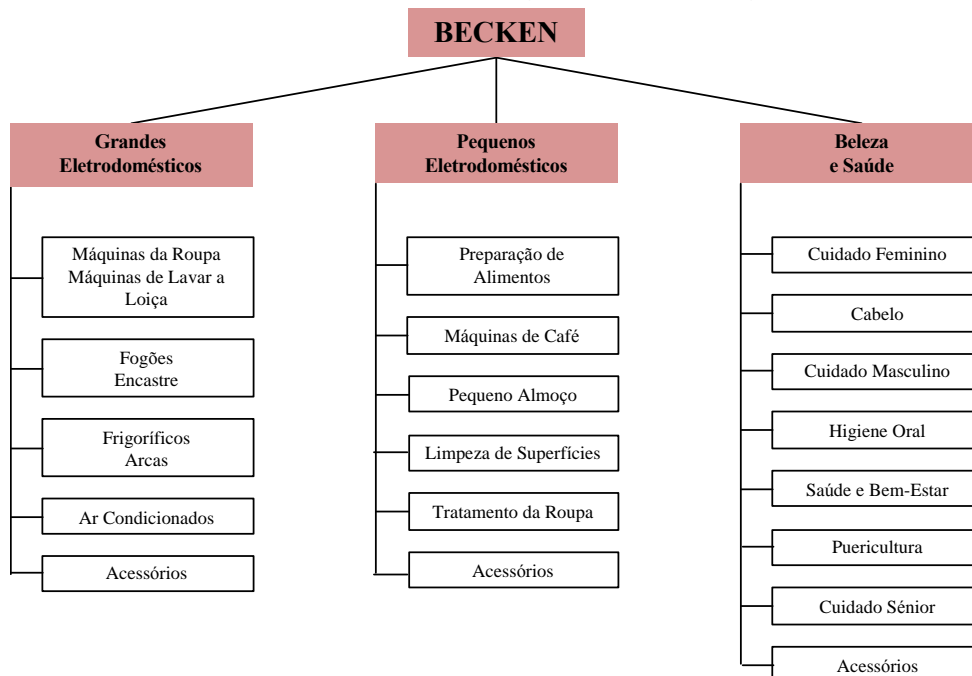
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA.

ANEXO K – Evolução do logótipo da Becken



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

ANEXO L – Produtos Becken: Categorias e Sub-Categorias Becken



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

ANEXO M – Níveis Chave Packaging da Becken

Descrição	Nível – imagem	Exemplo
1º nível: identificação da marca		
2º nível: nome do produto	<p>Product Functional Name <i>Product Friendly Name</i></p>	
3º nível: especificações	<p>Pearl drum</p> <p>Low water</p> <p>Super fast</p>	

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

ANEXO N – Selo português para embalagem



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA