



ESCOLA SUPERIOR
DE COMUNICAÇÃO SOCIAL



POLITÉCNICO
DE LISBOA

Escola Superior de Comunicação Social

(Projeto com vista à obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing)

PLANO DE INBOUND MARKETING PARA AS MARCAS PRÓPRIAS NO CONTEXTO B2B:

O Caso Sogenave



Discente: Mariana Sousa

Trabalho orientado pelo Professor João Ferreira do Rosário

Outubro 2025

DECLARAÇÃO ANTI-PLÁGIO

Declaro ser a única autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing, pela Escola Superior de Comunicação Social, do Instituto Politécnico de Lisboa.

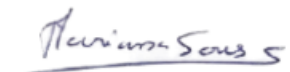
Trata-se de um documento original que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação.

Todas as citações, e fontes utilizadas, estão devidamente identificados ao longo do projeto, e nas referências bibliográficas no final do documento.

Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Mariana Sousa

16/10/25



RESUMO

O objetivo geral deste Projeto Científico é o de elaborar um Plano de Marketing para as marcas próprias da empresa Sogenave, S.A, com o intuito de aumentar as vendas, melhorar a notoriedade da marca, e aumentar a quota de mercado, através da geração de *leads* qualificadas no segmento HoReCa.

A Sogenave apresenta-se como um dos maiores operadores nacionais na área da distribuição alimentar e não alimentar. Compra, vende e distribui por todo o território nacional, para o retalho e para canal HoReCa, uma vasta gama de produtos alimentares e não alimentares. A empresa atualmente dispõe de 12 marcas próprias, que se dividem por segmentos alimentares. Cada uma destas marcas apresentam-se com posicionamentos e identidades visuais distintas entre si, e sem qualquer semelhança ou ligação à identidade da empresa que representam, a Sogenave.

A estrutura do Projeto abrange quatro etapas. A primeira incide na Caracterização do Mercado e da empresa em que será aplicado o plano. Segue-se o Enquadramento Teórico, respeitante aos temas pertinentes para a investigação. A terceira etapa descreve o método utilizado na Investigação de Suporte, e por último, segue-se com o Desenvolvimento do Plano de *Inbound* Marketing. Este inicia-se com uma análise tanto do meio interno como do externo, seguida pela Formulação da Estratégia, e o Plano de Ação. A fim de atingir os objetivos pretendidos, foram traçadas ações baseadas no Marketing-Mix para a marca Eurochefe: definição de gama e preços, comunicação digital, marketing de conteúdos, comunicação tradicional, etc.

A estratégia delineada foi pensada de forma a ser passível de ser implementada num futuro próximo pela empresa em estudo.

Palavras-chave: Plano de Marketing; *Business to Business*; Marcas Próprias; *Inbound* Marketing; Distribuição Alimentar;

ABSTRACT

The overall objective of this Scientific Project is to develop a Marketing Plan for Sogenave S.A.'s Private Label brands, with the aim of increasing sales, improving brand awareness, and expanding market share, while strengthening brand positioning within the HoReCa segment.

Sogenave is one of the largest national operators in the food and non-food distribution sector. It purchases, sells, and distributes, throughout the entire national territory, a wide range of food and non-food products to both the retail and HoReCa channels. The company currently owns 12 private labels, divided among different food segments. Each of these brands presents distinct positioning and visual identities, without any similarity or connection to the identity of the company they belong to, Sogenave.

The structure of this Project encompasses four stages. The first focuses on the characterization of the market and the company to which the plan will be applied. This is followed by the Theoretical Framework, addressing the key topics relevant to the research. The third stage describes the method used in the Supporting Research, and finally, the project concludes with the Development of the Inbound Marketing Plan. This begins with an analysis of both the internal and external environments, followed by the formulation of the strategy, and finally, the Action Plan.

To achieve the intended objectives, actions based on the Marketing Mix were designed for the Eurochefe brand: product range and pricing definition, digital communication, content marketing, traditional communication, among others.

The strategy outlined was conceived so that it could feasibly be implemented by the company under study in the near future.

Keywords: Marketing Plan; Business to Business; Private Label; Inbound Marketing; Food Distribution

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO I- CARACTERIZAÇÃO DE MERCADO	10
1.1. O Setor Alimentar em Portugal	10
1.2. Mercado da Distribuição Alimentar Grossista	11
1.3. Análise da Empresa Alvo: Sogenave	13
1.4. Análise das Marcas Próprias Sogenave	17
1.5. Análise dos Principais Clientes	18
1.6. Análise Principais Concorrentes	20
CAPÍTULO II- ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	26
2.1. O Mercado Grossista Alimentar	26
2.2. Gestão e Posicionamento de Marcas no Contexto B2B.....	26
2.2.1. Identidade de Marca	27
2.2.2. Marca Própria (<i>Private Label</i>).....	29
2.2.3. Equidade de Marca (<i>Brand Equity</i>).....	30
2.2.4. <i>Umbrella Branding</i>	30
2.3. Marketing Relacional: Evolução e Adaptação ao Digital	31
2.4. Estratégias de <i>Inbound Marketing</i>	31
2.5. Ferramentas de Análise Estratégica	34
2.5.1. Marketing-Mix (4Ps do Marketing Tradicional)	34
2.5.2. 5 Forças de Porter	35
2.5.3. Análise PESTAL	36
2.5.4. Análise SWOT	38
2.5.5. Análise TWOS	38

2.5.6. Fatores Críticos de Sucesso.....	39
2.5.8. KPIS	39
2.5.9. Objetivos SMART.....	40
2.5.10. Segmentação	40
2.5.11. Estratégias Competitivas de Porter	41
2.5.12. Vantagem Competitiva	41
2.5.13. Estratégias de Crescimento- Matriz de Ansoff.....	42
CAPÍTULO III – INVESTIGAÇÃO DE SUPORTE	42
3.1. Objetivos da Investigação	43
3.2. Método de Investigação	43
3.3. Análise dos Resultados.....	46
3.3.1. Análise das Entrevistas	46
3.3.2.- Análise dos Questionários	53
3.4. Conclusões da Investigação de Suporte.....	62
CAPITULO IV- PLANO DE <i>INBOUND</i> MARKETING	63
4.1. Análise Fatores Externos e Internos	64
4.1.1. Análise de PORTER do Setor Grossista Alimentar em Portugal.....	64
4.1.2. Análise PESTAL.....	66
4.1.3. Análise SWOT.....	69
4.1.4. Análise TWOS.....	70
4.1.5. Fatores Críticos de Sucesso	72
4.1.6. Definição de KPIS e Objetivos SMART	73
4.1.7. Segmentação	74
4.1.8. Estratégia Competitiva.....	75
4.1.9. Estratégia de Crescimento	78
4.1.10. Posicionamento	78

4.2. Plano de Ação – Marketing-Mix	79
4.2.1. Missão, Visão e Valores	79
4.2.2. Produto (e Serviço)	80
4.2.3. Preço	84
4.2.4. Comunicação.....	85
4.2.5. Distribuição.....	93
4.3. Orçamentação	94
4.4. Calendarização	97
4.5. Plano de Contingência.....	105
CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
REFERÊNCIAS	110
ANEXOS	123

INTRODUÇÃO

O negócio das marcas próprias no segmento B2B tem vindo a aumentar. Com a expansão das marcas do distribuidor no segmento retalhista, as marcas próprias também ganharam terreno no negócio grossista (Gnecchi, 2018).

E já existe atualmente uma ampla pesquisa sobre gestão e posicionamento de marca no contexto *business-to-consumer*, denominado B2C (Kalra & Goodstein, 1998; Keller, 2003; Bravo, et al, 2017; Afshardoost, et al, 2021). No entanto, poucos são os estudos que discutem a pesquisa com foco no contexto *business-to-business*, denominado B2B (Jalkala & Keränen, 2014; Kalafatis, Tsogas & Blankson, 2000; Keller & Lehmann, 2006; He, Huang & Wu, 2018).

He, Huang & Wu, (2018), mostram que a gestão de marcas, especialmente o posicionamento de marca, e o desenvolvimento de estratégias de comunicação de marca, inserido numa estratégia de marketing relacional, pode ajudar a diferenciar as ofertas de uma empresa B2B em relação aos seus concorrentes. Flanigan, et al, (2016), concluem que o desenvolvimento e a comunicação de valores emocionais de marca podem aumentar o potencial de criação de valor, e tornar-se uma vantagem diferencial sustentável.

Marketing relacional é, portanto, aplicado e estudado enquanto estratégia para desenvolver e manter relacionamentos entre uma determinada empresa ou marca e respetivos consumidores. Inserido no marketing relacional, no contexto digital, na estratégia de aproximação e comunicação com o cliente, os académicos discutem o conceito de *Inbound Marketing* e Marketing de Conteúdo (Capatina, Codignola, & Rancati, 2015).

Quando aplicado ao contexto B2B, existe uma tendência para confundir a estratégia de marketing relacional com a força de vendas (Sousa, 2021). Em resposta a essa má interpretação do conceito, estudos recentes (Tiwary, et al, 2021). demonstram que muitas empresas B2B não conseguem tirar pleno partido do potencial das redes sociais em comparação com empresas orientadas para o consumidor final.

Ainda que o tema da gestão de marcas e das estratégias de *inbound* marketing no contexto b2b seja pouco expressivo a nível académico, diante de um ambiente cada vez mais competitivo, tanto no contexto digital como tradicional, onde há a tendência de homogeneização das ofertas (Liu & Atuahene-Gima, 2018; Porter, 2008), torna-se crucial a diferenciação no mercado, e o desenvolvimento de estratégias de marketing aplicadas especificamente ao segmento B2B (Gnecchi, 2018). Segmento esse que tem vindo a obter um crescente interesse nas próprias empresas.

É neste contexto que este plano surge, focado numa empresa de Distribuição B2B de produtos alimentares e não alimentares. Pretende-se estudar e aplicar as estratégias de *branding*, gestão de marcas, marketing de relacionamento, focado no *Inbound Marketing*, bem como no Marketing de Conteúdos, em contexto *Business to Business* (B2B). Estudar-se-á estas estratégias de marketing enquanto técnicas para estabelecer e nutrir relações entre empresas, tendo como universo a estudar a Sogenave, S.A.

A Sogenave apresenta-se como um dos maiores operadores nacionais na área da distribuição alimentar e não alimentar. A Sogenave compra, vende e distribui por todo o território nacional, para o retalho e para canal HoReCa, uma vasta gama de produtos alimentares e não alimentares. A empresa atualmente surge com um total de 12 marcas próprias, que se dividem por segmentos alimentares: Eurochefe (base alimentar), Quick Ice (marca de gelo), Prato Pronto (refeições prontas a consumir), Spring (águas engarrafadas), Tapada Ducal, Castelo das moças, Monte da Cerca (Vinhos), Pantrigo (panificação), Dellizia (refeições italianas prontas), Ultrafish (peixe congelado), Frud (Frutas frescas), e Arom café (café). Cada uma destas marcas apresentam-se com posicionamentos e identidades visuais distintas entre si, e sem qualquer semelhança ou ligação à identidade da empresa que representam, a Sogenave.

Atualmente no digital, com site, e-mail marketing e presença nas principais redes sociais (Instagram, Facebook e LinkedIn), raras são as publicações que se encontram de comunicação e divulgação das marcas próprias, havendo um grande foco nas suas marcas de representação.

A principal concorrência, Makro e Recheio, também eles distribuidores nacionais grossistas, apresentam-se, no que toca às suas marcas próprias, divididas por necessidades, e diferentes segmentos de clientes.

Dessa forma, o plano torna-se relevante na medida em que, com uma concorrência tão forte no mercado da distribuição grossista, torna-se importante desenvolver uma estratégia de marketing forte para as marcas próprias, com um posicionamento claro, que vá ao encontro das necessidades do cliente, da identidade da própria empresa, e que se distinga positivamente da concorrência, aumentando a sua competitividade no mercado.

CAPÍTULO I- CARACTERIZAÇÃO DE MERCADO

1.1. O Setor Alimentar em Portugal

O setor alimentar em Portugal é um dos pilares mais importantes da economia nacional, representando em 2023, aproximadamente 7% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) das empresas, segundo estudos realizados pelo Banco Novo Banco. Em 2022, segundo o INE, o setor alimentar empregou mais de 800 000 (oitocentas mil) pessoas, distribuídas entre agricultura, produção, distribuição e serviços de alimentação.

Em 2023, o Banco de Portugal avaliou o volume de negócios da indústria alimentar nesse ano em cerca de 21%.

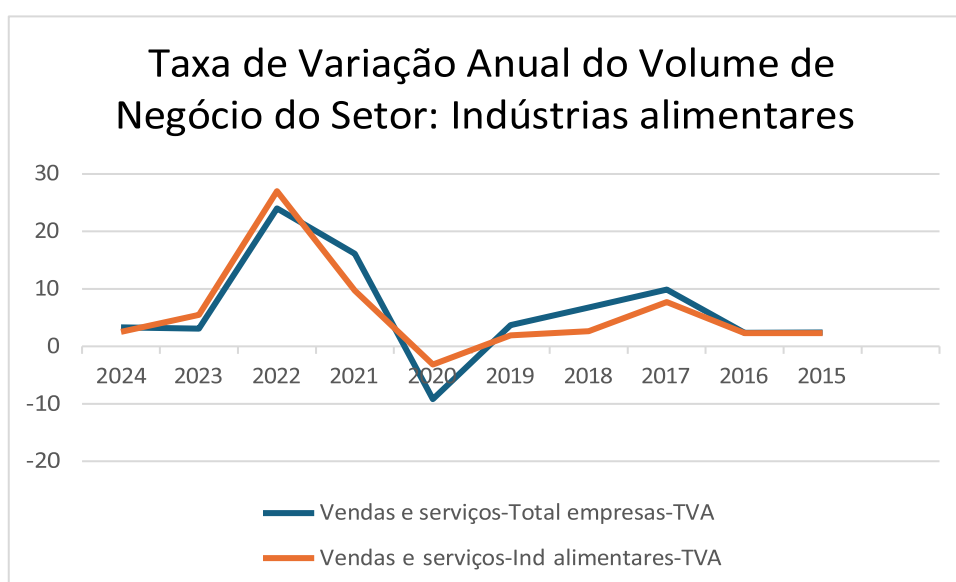


Figura 1- Taxa de variação anual do volume de negócios do setor: Indústrias alimentares. Banco de Portugal (2023) [Elaboração Própria].

O mercado alimentar em Portugal é fortemente reconhecido pelos principais produtos regionais, pela forte tradição agrícola, e pela qualidade dos produtos alimentares locais (Ministério da Agricultura e da Pesca, 2021). Alguns dos principais produtos típicos do mercado alimentar português são o Azeite e Vinho, reconhecidos mundialmente; Queijos e Enchidos, produtos com produção regional, tais como o queijo da Serra da Estrela e o presunto de Barrancos; e o Pescado, ligado à forte tradição de pesca do país, sendo também um dos países com maior consumo de peixe per capita do mundo. Segundo

o Instituto do Mar, Portugal mantém-se como o maior consumidor per capita de peixe na União Europeia. Em 2020, o consumo médio foi de 59,9 kg por pessoa, valor que representa 2,5 vezes a média da EU (Mar, 2020).

Relativamente ao aspeto da Inovação no setor alimentar, a Portugal Foods, associação que promove a inovação e a internacionalização das empresas do setor agroalimentar português, destaca as principais tendências agroalimentares para os próximos anos. Entre estas encontram-se o aumento da procura por parte dos consumidores finais por ingredientes naturais, e mais saudáveis. Além disso, os consumidores demonstram uma maior literacia alimentar, procurando ler o rótulo antes de realizar a compra, (com destaque para o nível de proteína presente no produto). A sustentabilidade nas cadeias de produção, e prevenção na saúde, por meio da alimentação, são outros dos tópicos em destaque. Os alimentos *plant-based*, os sabores globais com valorização local, e as soluções de refeições prontas também ganham destaque (Portugal Foods, 2024).

No setor da Restauração e Hotelaria, o turismo continua a ter uma importância alta para o negócio. O foco continua a ser os produtos típicos da gastronomia portuguesa e as experiências locais, e autênticas (Local Food Culture, 2024). Além disso, com o aumento da preocupação com a saúde há uma maior procura neste segmento por opções saudáveis e adaptadas a dietas restritivas (*vegan, gluten-free, sem lactose...*), (Grande Consumo, 2023).

1.2. Mercado da Distribuição Alimentar Grossista

Inserido no setor alimentar, o plano foca-se de forma central no mercado da Distribuição Alimentar.

Um estudo setorial da Informa DBK Informa, relativo ao mercado Grossista de Produtos Alimentares para Hotelaria, analisou as principais 37 empresas no mercado e chegou à conclusão de que no ano de 2022, o volume de negócios estimado dos grossistas de produtos alimentares para hotelaria em Portugal (excluindo as vendas ao canal de alimentação) ascendeu a 1300 milhões de euros, mais 17,1% do que no ano anterior (DBK Informa, 2024, p.2).

No mercado da Distribuição Alimentar Grossista em Portugal encontramos os *cash and carry*: modelos híbridos que permitem compras em grandes volumes diretamente em lojas físicas, nomeadamente a Makro, e o Recheio; os Distribuidores Grossistas ou especializados com Foco em categorias específicas, como proteína (Ultracongelados), vinhos e bebidas, e os Distribuidores Grossistas Generalistas, que oferecem uma ampla gama de produtos, incluindo alimentares e não alimentares, onde se encontra a empresa de foco deste plano: A Sogenave.

Segundo dados internos fornecidos por responsáveis da empresa, em 2021, o mercado valia cerca de 2974 (dois mil novecentos e setenta e quatro) milhões de euros, e a empresa garantiu uma quota de mercado de cerca de 4%- 137 (cento e trinta e sete) milhões de euros.

Em 2025, de acordo com a mesma informação interna passada, o mercado está estimado em 5000 milhões de euros, e a Sogenave procura terminar o ano com 6% da Quota de mercado, cerca de 300 (trezentos) milhões de euros em vendas. Comparando com a principal concorrência (Makro e Recheio), o Recheio deverá terminar o ano com 1000 (mil) milhões de vendas, o que representa 20% da quota de mercado, e a Makro deverá alcançar os 550 (quinhentos e cinquenta) milhões de euros, 10% da quota de Mercado.



Figura 2- Dimensão Global do Mercado da Distribuição Grossista em Portugal, 2025, de acordo com os dados da empresa em estudo. [Elaboração Própria]..

1.3. Análise da Empresa Alvo: Sogenave

A Sogenave é uma empresa de distribuição grossista de produtos alimentares e não alimentares para o canal HoReCa (hotéis, restaurantes e cafés), retalho especializado, *catering* e clientes institucionais.

A Sogenave compra, vende e distribui por todo o território nacional, tendo plataformas logísticas em Lisboa, Porto, Algarve, Covilhã, Viseu e nas ilhas de São Miguel, Terceira e Madeira (Sogenave, 2025).

A Nível de gama de produtos, segundo o próprio site da empresa, estes dividem a sua ofertas entre diferentes categorias de produtos, conforme mostra Tabela 1 (Sogenave, s.d).

CATEGORIAS DE PRODUTO

Bebidas e Refrigerantes	Aguardentes, Águas Minerais, Bebidas, Brandy, Cervejas, Champanhe/Espumantes, Gin, Licores, Outras Alcoólicas, Refrigerantes, Rum, Sumos, Vermutes, Vinhos diversos.
--------------------------------	--

Carnes	Bovino (fresco, refrigerado a vácuo, importado, nacional), Carne de Ovino, Carne de Porco (incluindo temperada congelada, enlatada, entre outras), Carne Enlatada, Ovino Congelado
---------------	--

Criação	Ovos, Criação Congelada (Nacional e Importada), Criação Fresca, Miudezas Congeladas, Enchidos, Charcutaria.
----------------	---

Peixes e Marisco	Bacalhau Demolhado Ultracongelado (incluindo importado), Mariscos Congelados (Nacionais e Importados), Peixe (fresco, congelado, enlatado, salgado seco, preparado — também importado)
-------------------------	--

CATEGORIAS DE PRODUTO

Frutas e Legumes	Frutas e Legumes, com múltiplas subdivisões (Azeitonas, Batata, Cebolas, Fruta Enlatada, Congelada, Fresca, Seca, Hortícolas em diversas formas—frescos, enlatados, desidratados), etc...
Mercearia	Categoria muito ampla com dezenas de subcategorias como: Açúcar e Adoçantes, Alimentação para Animais, Aperitivos, Arroz, Azeites, Bolachas, Bolos (inclusive congelados), Café Verde, Cafés/Cevadas, Chás, Chocolates, Condimentos/Especiarias, Produtos para Dietas Hospitalares, Doces, Gelados, Leite, Manteigas, Massas, Panificados, Pães, Queijos, Refeições Prontas, Sobremesas, Sopas Instantâneas, etc...
Cook and Chill (Refeições Prontas)	Sopa Multidose/Unidose, Pratos (unidose ou multidose — vegetais, carne, peixe), vegetarianos, e ainda algumas Sobremesas
Equipamento de Cozinha	Diversos, Equipamentos de Apoio à Confeção, e Fornos
Não Alimentares	Artigos de Alumínio, Papelaria, Plásticos, Copos, Detergentes (em pó, líquidos), Desinfetantes, Filmes Extensíveis, Fardamento, Fósforos, Guardanapos, Papel Higiénico, Produtos de Barbear, entre outros itens utilitários

Tabela 1- Quadro Resumo das Categorias à venda na Plataforma Loja Online da Sogenave. [Elaboração Própria].

Avaliando pelo volume de vendas, considerando o ano de 2024, e de acordo com os dados fornecidos pela empresa em análise, a categoria de produtos mais vendida é a

categoria das mercearias, seguida da categoria de peixes e mariscos, e em terceiro lugar os legumes.

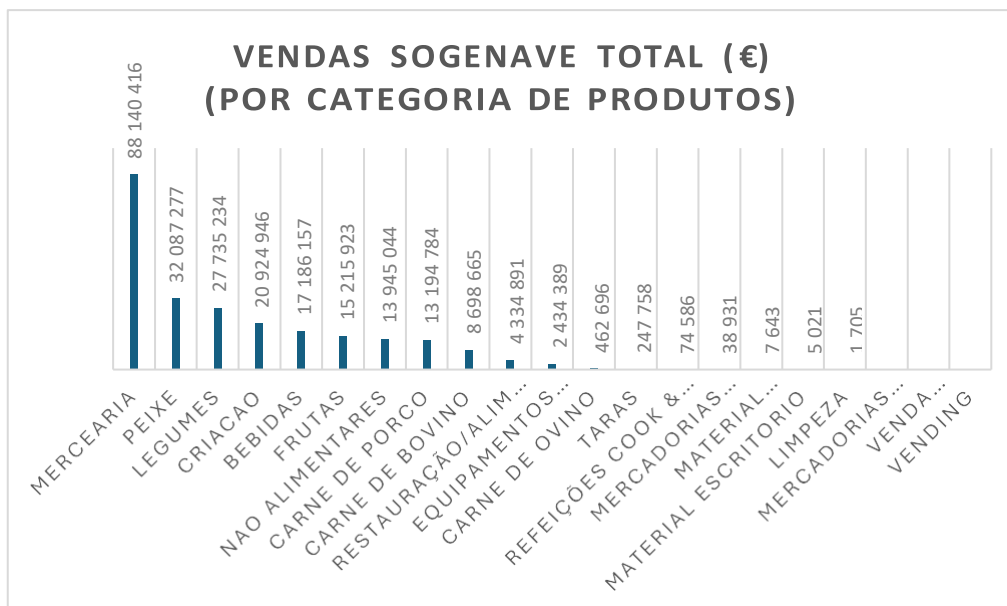


Figura 3- Volume de Vendas Total da Sogenave em € por categoria de Produto no ano de 2024. Fonte: Sogenave (2025). [Elaboração Própria].

Trabalha com marcas próprias e marcas de representação, exclusivas e não exclusivas.

Alinhado com o negócio da Sogenave, a comunicação da empresa é inteiramente dirigida ao público-alvo B2B, tanto para os clientes como colaboradores, parceiros e fornecedores. A sua presença digital posiciona-se através do site próprio, loja online, e-mail marketing institucional, e presença nas principais redes sociais (Instagram, Facebook e LinkedIn). Raras são as publicações que se encontram de comunicação e divulgação das marcas próprias, havendo um grande foco nas suas marcas de representação.

No Site, é possível encontrar uma página com as várias marcas próprias, no entanto, a imagem está desatualizada e as descrições não estão trabalhadas.

Na rede Social Instagram (setembro, 2025) têm um total de três mil, oitocentos e quarenta e um seguidores (3841). Já no Facebook encontra-se com (4700) quatro mil e setecentos seguidores. O LinkedIn é a rede social que mais se destaca com catorze mil (14 000) seguidores.

Na rede social Instagram, a comunicação passa muito pela promoção dos catálogos temáticos, divulgação de produtos e soluções, e partilha de eventos colaborativos. Publicam cerca de uma publicação por semana.

Nos *stories*, é comum serem partilhadas as publicações disponíveis no perfil, pedirem opiniões aos clientes, e partilharem eventos corporativos.

No Facebook, há uma republicação dos conteúdos do Instagram com a mesma periodicidade

No LinkedIn, além dos catálogos também promovidos através desta rede social, o grande foco passa pela divulgação de eventos internos, externos e parcerias com entidades e clientes. Publicam uma vez por semana.

MARCA PRÓPRIA	EUROCHEFE	ULRAFISH	PRATO PRONTO	PANTRIGO	QUICK ICE	SPRING
GAMA PRODUTOS	Mercearias, produtos essenciais	Peixe congelado	Sopas Prontas	Pastelaria e Padaria congelada	Gelo embalado	Água engarrafada
LOGO						

Marca própria	Tapada ducal	Castelo das moças	Dellizia	Monte da cerca	Arom cafés
Gama produtos	Vinhos Regionais de Setúbal	Vinho Branco	Refeições Congeladas	Vinhos Regionais Alentejanos	Café Moído ou em grão
Logo					

Tabela 2- Quadro Resumo Marcas Próprias Sogenave (setembro 2025). [Elaboração Própria]..

1.4. Análise das Marcas Próprias Sogenave

A Sogenave surge com um total de 12 marcas próprias, que se dividem por segmentos alimentares: Eurochefe (base alimentar), Quick Ice (marca de gelo), Prato Pronto (refeições prontas a consumir), Spring (águas engarrafadas), Tapada Ducal, Castelo das moças, Monte da Cerca (Vinhos), Pantrigo (panificação), Dellizia (refeições italianas prontas), Ultrafish (peixe congelado), Frud (Frutas frescas), e Arom café (café). Cada uma destas marcas apresentam-se com posicionamentos e identidades visuais distintas entre si, e sem qualquer semelhança ou ligação à identidade da empresa que representam, a Sogenave.

No ano de 2024, segundo dados fornecidos pela empresa vendeu mais de vinte e três milhões de euros (23 000 000€) apenas em marcas próprias, considerando o total de clientes da Sogenave.

De acordo com a análise feita pela organização, o ranking de marcas próprias mais vendidas em 2024, destaca largamente a marca Eurochefe, com o representante a 66% das vendas, seguido pela Ultrafish com 10%, e em terceiro lugar a Spring com 5% das

vendas. As restantes marcas têm valores que variam entre os 0,06% e 4,3%, sendo um valor menos representativo para análise.

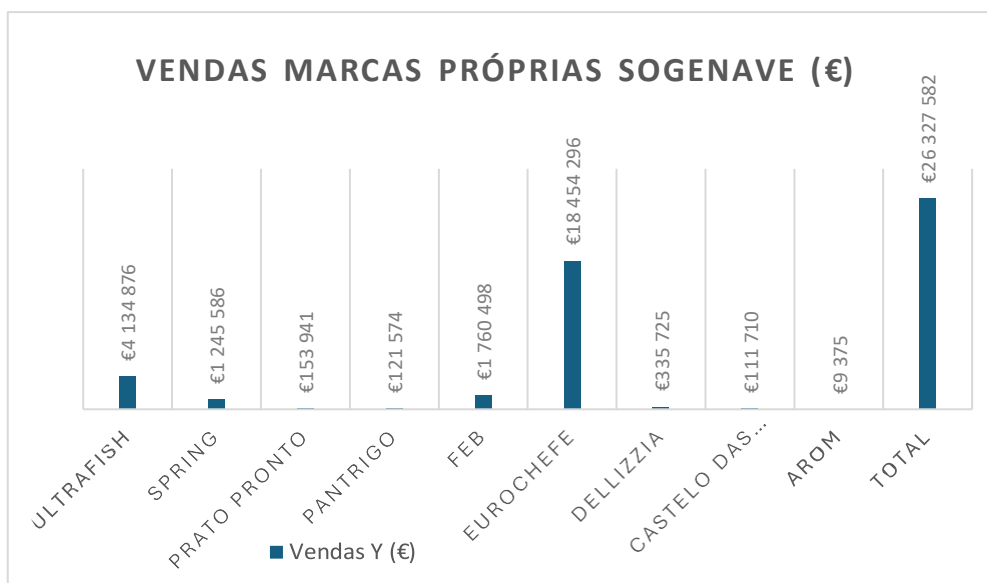


Figura 4- Ranking de Vendas de Marcas Próprias em 2024 (Sogenave, 2025). [Elaboração Própria].

1.5. Análise dos Principais Clientes

Os clientes da Sogenave estão divididos em diferentes segmentos, cada um com características próprias.

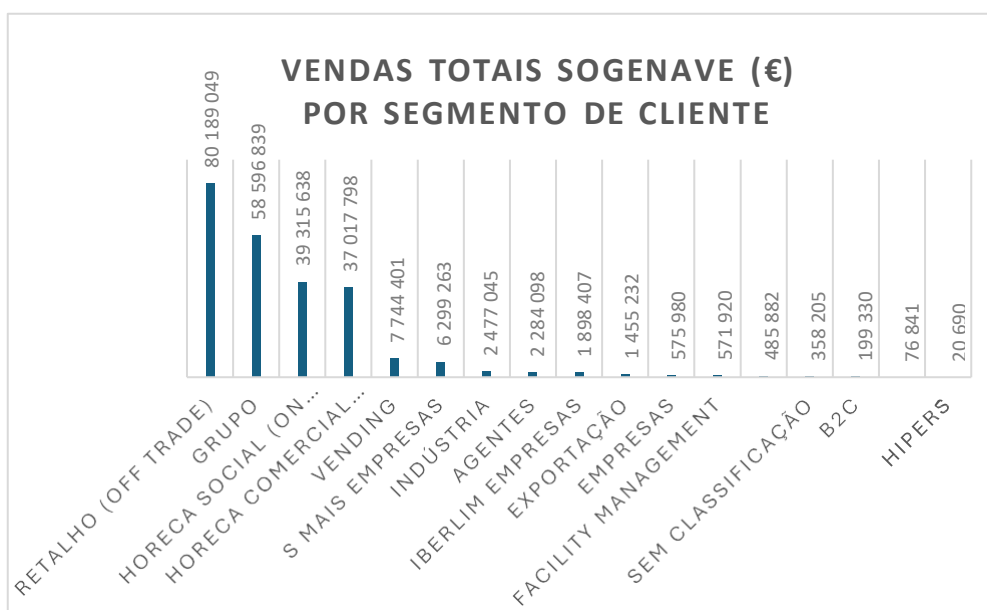


Figura 5- Ranking de Vendas totais em 2024, por Segmento de Cliente (setembro 2025). [Elaboração Própria].

O Canal HoReCa (Hotéis, Restaurantes e Cafés), representa uma fatia significativa para o mercado grossista alimentar, com (1300) mil e trezentos milhões de euros faturados em 2022 (DBK Informa, 2022).

O segmento de Catering, demonstra também um crescimento considerável, com a faturação das empresas de catering a atingir os 1055 milhões de euros em 2024, o que corresponde a um crescimento de 10% face ao ano anterior (Informa D&B, 2025).

O setor Institucional (Empresas Estaduais), funcionam através da resposta aos concursos públicos. Demonstam grandes exigências de conformidade e certificações de produtos. Há uma maior dificuldade na abordagem inicial, mas garantem contratos seguro e de longo prazo. O volume de negócios agregado das empresas não financeiras do SEE totalizou quinze mil milhões em 2023, um aumento de mil e setecentos milhões, face a 2022 (Conselho das Finanças Públicas, 2024).

O Pequeno Retalho é um segmento caracterizado por pequenos estabelecimentos que compram regularmente. Estes têm uma maior flexibilidade e menor exigência em *compliance* (Alves, 2021).

O Grande Retalho é dominado por cadeias como Grupo MC (ex-Sonae MC), Jerónimo Martins, Lidl, Aldi e Auchan, num mercado altamente competitivo e concentrado. São clientes com um forte poder de negociação, e colocam pressão sobre preços e margens aos seus fornecedores (INE, 2023).

O mercado das grandes cadeias de restauração, caracteriza-se por um elevado consumo de produtos e forte presença nacional. Enquanto clientes, estas cadeias exigem dos fornecedores preços competitivos, e capacidade de fornecimento em grande escala (Plurituris, 2025).

Segundo a análise da empresa, o retalho e as empresas do grupo (Itau, Gertal, Iberlim, Sinal Mais, Strong Charon, etc.) destacam-se como os clientes com o maior valor em compras, com mais de oitenta (80) milhões, e mais de cinquenta (50) milhões (respetivamente) de euros vendidos no ano de 2024.

De acordo com um estudo realizado recentemente pela McKinsey com decisores de compras B2B, cerca de 92% dos compradores afirmam que planeiam adquirir produtos

de marca própria ou do distribuidor no próximo ano, e esperam aumentar o seu volume de compras de marca própria em aproximadamente 21% nos próximos um a três anos.

1.6. Análise Principais Concorrentes

A Makro e o Recheio destacam-se como líderes no setor grossista alimentar em Portugal. Segundo a Autoridade da Concorrência, em 2022, os principais concorrentes identificados foram a Recheio com uma quota de mercado entre 20%, e a Makro com uma quota de 10%. A Sogenave foi identificada com uma quota de 0-10%, e a Garcias com uma quota de 0-5% (Autoridade da Concorrência, 2022). A Makro, parte do grupo alemão Metro, é reconhecida pela sua ampla gama de produtos e serviços direcionados para profissionais (Makro Portugal, 2025). O Recheio, pertencente ao Grupo Jerónimo Martins, possui uma forte presença no mercado nacional, oferecendo uma vasta seleção de produtos alimentares e não alimentares para o segmento de retalho e HoReCa (Recheio Portal, 2025). A Aviludo, especializada na distribuição de produtos alimentares há mais de quarenta (40) anos, também detém uma posição significativa (Aviludo, 2025).

Como concorrentes indiretos, encontramos os distribuidores especializados com empresas como a DistriFood, (Iberinform, 2025), Progelcone (gelados e sobremesas) (Progelcone, 2025), que se especializam na distribuição de uma categoria específica de produtos.

A nível internacional, encontra-se como principal concorrência a Sysco Corporation (EUA), líder global no setor de Food Service, atendendo uma gama de clientes desde restaurantes a hotéis (Sysco, 2025). Com um portfólio vasto e robusto de marcas próprias que variam entre *premium* e económico, a Sysco demonstra um investimento constante em automação e tecnologia, além do desenvolvimento de marcas próprias inovadoras baseadas em tendências de mercado, como alimentos funcionais e prontos para consumo.

Quadro Resumo dos Principais Concorrentes no mercado:

Concorrentes Marketing-Mix	MAKRO	RECHEIO	AVILUDO
Produto	<ul style="list-style-type: none"> • METRO Premium: produtos de alta qualidade para gastronomia de excelência. • METRO Chef: gama de produtos alimentares adaptados às necessidades dos profissionais da restauração. • METRO Professional: utensílios e equipamentos profissionais. • Rioba: produtos para cafetarias. • Aro: produtos básicos e essenciais • Sabores lusitanos: produtos exclusivamente portugueses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amanhecer: produtos para o retalho tradicional. • MasterChef: produtos para profissionais da indústria hoteleira. • Gourmês: Focada em produtos <i>premium</i>. • Be Beauty: produtos de higiene e beleza. • Ultra: produtos de limpeza e higiene. • Spirit Bar: Especializada em bebidas e produtos relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uli: produtos de alto padrão de rigor e qualidade. • Bestfood: Produtos base de qualidade

Concorrentes Marketing-Mix	MAKRO	RECHEIO	AVILUDO
Comunicação	<p>Tradicional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identidade visual similar à empresa e entre as várias marcas • Promoções regulares. • Programas de fidelidade. <p>Digital</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociais • Marketing de Influência • Marketing de Vídeo • Ações promocionais. • Divulgação das marcas próprias. 	<p>Tradicional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação sobre a origem e qualidade dos seus produtos /marcas próprias. • Abordagem próxima aos negócios regionais. • Ações Promocionais. • Catálogos físicos e digitais, segmentados por segmento de mercado. <p>Digital</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociais • Marketing de Influência • Marketing de Vídeo • Ações promocionais. • FAQs • Relações-Públicas 	<p>Tradicional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação sobre a origem e qualidade dos seus produtos /marcas próprias. • Catálogos físicos e digitais <p>Digital</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociais • Marketing de Influência • Marketing de Vídeo

Concorrentes Marketing-Mix	MAKRO	RECHEIO	AVILUDO
Preço	Preço segmentado-diferentes marcas, com diferente posicionamento de preços, para diferentes segmentos de clientes (gama <i>premium</i> , base e preço)	Preço segmentado-diferentes marcas, com diferente posicionamento de preços, para diferentes segmentos de clientes (gama <i>premium</i> , base e preço)	Preço segmentado-diferentes marcas, com diferente posicionamento de preços, para diferentes segmentos de clientes (gama <i>premium</i> , base e preço)
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cash & carry</i>, • Vendas online • Distribuição capilar com cobertura nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cash & carry</i>, • Vendas online • Distribuição capilar com cobertura nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cash & carry</i>, • Vendas online • Distribuição capilar com cobertura nacional.

Tabela 3- Quadro resumo análise Concorrência. [Elaboração Própria].

Estratégia focada no Digital:

A estratégia digital das três empresas é relativamente similar. No Instagram, as três empresas parecem apostar no marketing de conteúdo, através da apresentação da gama de produtos, com muitas publicações de destaque às marcas próprias. Parece haver uma estratégia similar entre os vários concorrentes. Destaca-se a Promoção dos Catálogos nas várias redes sociais, a promoção de Produto no Instagram e Facebook, o Marketing de Vídeo nas três redes, e o marketing de Influência e Relações-Públicas com parceiros e/ou clientes. Tanto no Recheio como na Makro, os produtos de marca própria são alvos claros de campanhas próprias e promovidas como produtos estratégicos e de qualidade. Na rede social Facebook, no qual os três concorrentes estão presentes, tanto a Aviludo como o Recheio adaptam exatamente a mesma comunicação do que no Instagram.

MAKRO

A Makro detém no momento da realização deste plano (setembro 2025) quarenta e quatro mil (44 000) seguidores no LinkedIn, vinte e sete mil (27 900) no Instagram, e setenta e um mil (71 000) no Facebook. No LinkedIn, o conteúdo da Makro é muito similar ao do Instagram, havendo uma clara aposta no marketing de vídeo, com promoção das marcas próprias através do testemunho dos clientes, da preparação de receitas, etc...; e na divulgação de eventos internos ou com parceiros (conteúdo que não aparece na rede social Instagram). No Facebook, a Makro partilha os mesmos vídeos que partilha nas duas outras redes sociais. No entanto, destaca-se a promoção de oportunidades da semana, descontos e catálogos. Publica três a quatro (3-4) vezes por semana (Facebook. MakroPortugal, 2025).

A Makro utiliza outros mecanismos identificados na revisão de literatura. Em primeiro lugar, o Marketing de Influência, com a participação de chefes conceituados da área alimentar a utilizar os produtos de marca Própria. Publica nas redes sociais três a quatro (3-4) vezes por semana.

RECHEIO

O Recheio, conta já com mais de doze mil seguidores no LinkedIn (12 000), no Instagram tem dezasseis mil seguidores (16 700), e quarenta e cinco mil (45 000) no Facebook. Utiliza o LinkedIn para divulgação de eventos e parcerias, divulgação de concursos e dos serviços disponíveis, apostando também na divulgação de produto. Na rede social Instagram, aposta ainda no marketing de conteúdo com a divulgação de receitas com a utilização dos produtos de marca própria; no marketing de relações públicas através do Instagram ao partilhar os testemunhos de chefes conceituados da área; em *FAQS-Frequent Asked Questions*, sendo o primeiro conteúdo a dar a conhecer as marcas próprias da empresa. Publica uma a três por semana nas várias redes sociais.

AVILUDO

A Aviludo conta com cerca de onze mil (11 000) seguidores no LinkedIn, dois oitocentos e trinta e oito (2838) Instagram, e trezentos e sessenta e quatro (364) no Facebook. Na rede social LinkedIn, a promoção é feita principalmente através de clientes, parceiros e

colaboradores, havendo menos promoção de produto, seja em vídeo ou imagem. No Instagram, aposta nos vídeos de promoção da marca própria em cozinhas profissionais de alguns dos seus clientes (Instagram Aviludo.sa, 2025), e na promoção das marcas próprias através de vídeos de colaboradores a defender a qualidade, consistência, etc.. das suas marcas próprias. No Facebook publica apenas vídeos. Publica três a seis vezes por semana (Instagram. Aviludo S.A, 2025).



Figura 6- Análise Comunicação Digital da concorrência na rede social Instagram- Aviludo, Makro e Recheio (setembro 2025).

CAPÍTULO II- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. O Mercado Grossista Alimentar

O mercado grossista de alimentos vende e distribui grandes quantidades de alimentos para os retalhistas e empresas alimentares (Kotler, 2025). Os Grossistas alimentares são os armazenadores, agregadores e distribuidores, procurando chegar de forma eficiente aos retalhistas, para depois alcançar o consumidor final (Coyle, et al, 2016; Kotler, et al, 2025).

O mercado B2B era visto como sendo maioritariamente impulsionado pelas vendas, através das relações interpessoais, incluindo técnicas de venda face a face, negociações complexas, ciclos de vendas longos, e o envolvimento de muitas pessoas no processo (Baumgarth & Binckebanck, 2011; Long, Tellefsen & Lichtenthal, 2007; Singh & Koshyb, 2011). Dado esse facto, pouca atenção tinha sido dada aos elementos de marketing, comunicação tradicional e digital, *branding*, posicionamento de marca, etc, (Kotler, et al 2025), integrado numa estratégia de Marketing relacional *Business to Business*. Poucas são as definições académicas que discutem estes conceitos no mercado da distribuição grossista, especificamente no segmento alimentar.

2.2. Gestão e Posicionamento de Marcas no Contexto B2B

Um corpo crescente de investigadores tem vindo a sugerir que a gestão de marcas B2B é altamente importante para as *commodities* (Keller, 2020). Uma *commodity* é um produto tão básico que não pode ser diferenciado dos concorrentes, na mente dos consumidores. Com o evoluir das áreas de marketing e gestão de produto, uma série de produtos que antes eram vistos como *commodities* tornaram-se altamente diferenciados com o surgimento de marcas fortes nestas categorias (Keller, 2020).

Kotler, em 1996, já defendia que uma marca é muito mais do que apenas um produto, pois tem dimensões que o diferenciam de alguma forma de outros produtos concebidos para satisfazer a mesma necessidade (Kotler, 1996). Depois de Kotler, a interpretação mais tradicional é a da American Marketing Association (AMA), que define marca como

um nome, termo, sinal, símbolo, desenho ou combinação, que deve identificar produtos ou serviços de um ou grupo de vendedores e diferenciar os seus produtos/ serviços da concorrência. No contexto B2B, a AMA define o conceito de marca como um ativo estratégico que facilita as transações, aumenta a confiança entre empresas e alinha expectativas em termos de entrega e desempenho (AMA, 2006, p. 266).

Pode-se definir o conceito de marca no contexto b2b como um ativo estratégico com uma identidade corporativa que alinhada com uma proposta de valor racional e/ou emocional, tornam-se uma ferramenta de comunicação essencial na diferenciação no mercado, e na construção de relacionamentos a longo prazo com os potenciais clientes e parceiros. (Keller, 2020; Mikul, & Mittal, 2023).

Não só existem muitos tipos diferentes de associações vinculadas à marca, mas também existem muitos meios diferentes para criar essas propostas de valor. Todo o plano de marketing deve contribuir para a compreensão dos consumidores sobre a posição da marca. (Keller, 2020; Mikul, & Mittal, 2023).

Ao criar diferenças percebidas entre os produtos através da marca, e que vão ao encontro dos valores e preferências dos públicos-alvo, é possível desenvolver uma carteira de consumidores leais. Além disso, um valor de marca positivo permite implementar preços mais altos, desde que a marca cumpra continuamente os valores a que se compromete (Keller, 2020; Mikul, & Mittal, 2023).

Alguns conceitos relativos à Gestão de Marcas são importantes de ser definidas no contexto deste plano:

2.2.1. Identidade de Marca

Definir e implementar uma identidade de marca que se destaque e diferencie, além do expectável, é um dos princípios essenciais na gestão de marcas (Lopes, 2021).

Barros, et al (2008, p.7), após uma revisão de literatura dos principais autores, identificaram nove componentes relacionadas com a identidade de marca (Reputação, Cultura Organizacional, Posicionamento, Personalidade de Marca, Rede de Relacionamentos, Apresentação, Comunicação da Marca, Influências Ambientais, e Missão).

1. Reputação é a percepção coletiva da atratividade da empresa para os *Stakeholders* (Nuortimo, et al, 2024).
2. Cultura organizacional molda as ações, as definições de metas e objetivos estratégicos das organizações, o que pode afetar o desempenho dos negócios/marcas (Oliveira, et al, 2023).
3. Posicionamento é a forma como a marca é vista. É necessário garantir que a marca é vista da melhor forma possível, com produtos de alta qualidade e confiáveis, que atendam às necessidades do cliente (Lopes, 2021).
4. Personalidade de marca refere-se ao conjunto de características humanas atribuídas a uma marca, influenciando a forma como os consumidores percebem e se relacionam com ela (Calderón-Fajardo & Gamboa, 2023).
5. Rede de relacionamentos de marca envolve as interações e conexões estabelecidas entre a marca e seus diversos *stakeholders*, incluindo consumidores, funcionários, parceiros e a comunidade em geral (Zhang, & Lee, 2020).
6. Apresentação da marca refere-se à forma como a marca se manifesta visual e verbalmente para o público, incluindo elementos como logotipo, tipografia, paleta de cores, tom de voz e estilo de comunicação. Estes elementos trabalham juntos para criar uma imagem de marca, influenciando a percepção e a experiência do consumidor (Yu, et al, 2024). Esta apresentação deve evidenciar os valores da marca (Kapferer, 1991; Christodoulides, et al, 2006). Os valores da marca são os princípios e crenças fundamentais que orientam as ações, decisões e comportamentos da marca. Eles refletem o compromisso da marca com aspectos como ética, sustentabilidade, inovação e responsabilidade social, e são fundamentais para estabelecer uma conexão emocional com os consumidores e construir confiança a longo prazo (Wei, 2024).
7. Comunicação de marca refere-se às mensagens e conteúdos transmitidos pela marca através dos diversos canais que procurem informar, influenciar e/ou estabelecer uma conexão emocional com o público-alvo. (Fang, & Li, 2023).

8. As influências ambientais referem-se aos fatores externos, como mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas, que afetam o comportamento da marca e sua estratégia de identidade. (Rego, & Silva, 2022).
9. Missão: razão da existência da marca. Visão e filosofia da organização/ marca. A missão deverá definir o tipo de organização que quer ser, e os mercados que quer servir. Deve condensar a visão, os valores e os horizontes da organização (Beagrie, 2005, pág. 35). A visão e a missão devem estar alinhadas e consistentes. A visão deve manifestar a posição desejada dentro da missão e alinhada com a prática atual (Carvalho, 2007).

2.2.2. Marca Própria (*Private Label*)

Marcas próprias são marcas geralmente geridas e comercializadas pela próprio distribuidor/ retalhista (Gielens, et al, 2021).

O conceito existe há cerca de setenta anos e, ao longo desse tempo, as marcas têm evoluído de marcas genéricas, de baixa qualidade e com uma estratégia exclusivamente de preço/ baixo custo (através da redução dos custos de *branding* e publicidade) (Gielens, et al, 2021; Sethuraman & Raju, 2012), para marcas com preços mais baixos do que as marcas nacionais, mas com qualidade aceitável e valor agregado (Gielens, et al, 2021).

Atualmente, os concorrentes no mercado já têm vindo a adaptar a sua estratégia, com o lançamento de uma gama base, outra económica e outra *premium* da marca própria (Rubio et al, 2020). Os retalhistas procuram adaptar-se às necessidades dos consumidores, e manter a sua oferta relevante, (Cuneo et al, 2019.; Dixit, & Maurya, 2021), com base na diferenciação de produto, para o alcance de novos segmentos de consumidores (Keller, et al, 2022). Outros valores como a qualidade, o preço, a ética, a responsabilidade social, a imagem (Gielens et al, 2021), a embalagem, (Mao et al, 2023,) etc..., são alguns dos fatores que também impactam as escolhas dos consumidores por produtos de marca própria ao invés da marca do Fornecedor.

De acordo, com Daniels, et al (2024), da McKinsey & Company, (uma empresa multinacional especialista em consultoria de estratégia e gestão para empresas, e

governos), construir uma marca própria forte pode ser uma excelente ferramenta para expansão das margens de lucro, aumento do volume e criação de fidelidade junto dos clientes, além de diminuir o poder de negociação dos fornecedores.

Para o lançamento de uma marca própria, os mesmos sugerem definir a gama e elaborar uma estratégia de lançamento no mercado (*Go To Market*), com base nas necessidades e comunicando para o público-alvo que se procura atingir (Daniels, et al, 2024), procurando criar uma equidade positiva para a marca (Keller, 2003).

2.2.3. Equidade de Marca (*Brand Equity*)

Brand Equity pode ser definido como o valor de uma marca no mercado (Pullig, 2008) Uma marca com Equidade Positiva no mercado é uma marca cuja oferta os consumidores se recordam, recomendam a outros, e sentem-se disponíveis para pagar um preço mais alto (Pullig, 2008).

Para gerir a equidade positiva de uma determinada marca é necessário criar estratégias de marketing que ajustem e/ou construam associações positivas por parte dos consumidores à marca, de forma a criar valor sustentável à marca a longo prazo (Daniels, et al, 2024).

Algumas das estratégias para uma *brand equity* positiva passam pela combinação de investimento e meios de comunicação adaptados ao público-alvo nas campanhas publicitárias; oferta de benefícios utilitários, e promoções não monetárias, como por exemplo ofertas; e o uso de conteúdo divertido, atual e suscetível de estimular envolvimento nas redes sociais. (Simões & Filipe, 2022).

2.2.4. *Umbrella Branding*

Umbrella Branding é inicialmente definido por Aaker (1996), como uma estratégia de Marketing em que uma marca principal é usada para agrupar diferentes produtos de diferentes categorias, sob um único nome. Isso permite que os consumidores façam associações similares entre os diferentes produtos, utilizando a reputação e a confiança construída pela marca *umbrella*.

De forma a aumentar visibilidade para as campanhas de comunicação, diminuir custos e aumentar a eficiência da estratégia, (Hashem, 2023), a marca *umbrella* tem sido muito

utilizada no desenvolvimento de estratégias de negócio com marcas com equidade mais positiva. O desenvolvimento de um produto com menor qualidade sobre a *umbrella* de uma marca com bons valores associados permite diminuir a probabilidade de detecção de baixa qualidade por parte dos clientes (Hakenes & Peitz, 2008).

2.3. Marketing Relacional: Evolução e Adaptação ao Digital

Inserido no marketing relacional, no contexto digital, na estratégia de aproximação e comunicação com o cliente, alguns académicos distinguem dois tipos de marketing: *Outbound* e o *Inbound*. O marketing relacional foca-se na criação de relacionamentos duradouros com clientes, enquanto o *inbound* marketing atua como uma extensão digital dessa abordagem. O *outbound* Marketing é um tipo de marketing baseado em interrupção, percebido como o modelo tradicional de comunicação de produtos. No *outbound* marketing, as pessoas precisam parar para prestar atenção à mensagem. No *inbound* Marketing, por outro lado, a abordagem é muito mais complexa. Este utiliza simultaneamente todos os canais digitais, site, o desenvolvimento de conteúdos eficazes e a implementação de ferramentas de avaliação de resultados. (Halligan, & Shah, 2014, p.18).

2.4. Estratégias de *Inbound* Marketing

Relacionado com a perceção emocional do consumidor para com a marca, o desenvolvimento e a comunicação eficaz e clara de valores emocionais de marca podem aumentar o potencial de criação de valor, e tornar-se uma vantagem diferencial sustentável para a marca/ organização. (Flanigan & Obermier, 2016).

Focando no mercado B2B, o tempo limitado que os vendedores têm com os seus clientes impede a criação de uma relação mais próxima. Contudo, isso pode ser combatido com o desenvolvimento das redes sociais da marca, e com a manutenção da relação através das mesmas (Jarvinen, Tollinen, Karjaluoto & Jayawardhena, 2012). De acordo com o livro *Youtility Why Smart Marketing Is about Help Not Hype* (2013), no contexto do marketing B2B, em média, os clientes só entravam em contato com um representante

de vendas após terem concluído, de forma independente, cerca de 60% do processo de decisão de compra.

Num estudo relacionado sobre as marcas próprias num contexto B2B, também Silva, et al (2024) sugerem que se deve investir numa estratégia digital. Segundo os autores, o cliente B2B procura estar mais informado e recorre mais a pesquisa de mercado, principalmente através da Internet. Como tal, ferramentas como websites, lojas online, redes sociais podem ser essenciais para uma estratégia bem-sucedida (Levy et al, 2022). No entanto, o estudo não retira a importância da interação presencial com o cliente. (Silva, et al, 2024).

Rose, et al (2021), sugerem que no contexto B2B, é possível definir uma estratégia de marketing de conteúdo, criando conteúdo digital que vá ao encontro dos valores da marca e, ao mesmo tempo, dos valores dos clientes.

Na pesquisa académica já se encontra, ao longo dos anos, encontrando algumas definições importantes sobre o conceito de marketing de conteúdo (no contexto b2c) que se tornam aqui relevantes mencionar, tendo em conta o contexto em que o Plano se insere.

Holliman e Rowley (2014), definem marketing de conteúdo como uma abordagem estratégica do marketing que procura criar conteúdo valioso, relevante e consistente. Procura-se envolver um público bem definido ao longo das várias etapas da jornada enquanto consumidor, conduzindo, em última instância, à venda ou uma ação lucrativa por parte do cliente.

O *Content Marketing Institute* (2023), descreve o marketing de conteúdo como um processo estratégico que abrange múltiplas plataformas com o objetivo de influenciar o comportamento do consumidor de uma forma não intrusiva. O marketing de conteúdo deve educar o público-alvo, ajudar na construção da confiança, e gerar vendas, através do desenvolvimento da lealdade a longo prazo com os clientes.

Adaptado ao contexto B2B, encontramos algumas definições mais relevantes do conceito de *content marketing*, enquanto estratégia de marketing de relacionamento.

Kumar, e Gupta (2021), defendem que o marketing de conteúdo B2B eficaz deve estreitar o relacionamento, aumentar a confiança e melhorar a percepção emocional do cliente com a marca.

De forma a definir quais as melhores técnicas para o plano de marketing digital é necessário delinear claramente a estratégia (Sinha, 2018). A abordagem deve ser baseada em dados para avaliar a eficácia atual, e definir objetivos SMART (Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e Temporais), além de configurar os KPIs relevantes.

Sinha (2018), acaba por definir alguns KPIs interessante para estratégia, que segundo a própria, devem procurar aumentar a notoriedade da marca de forma a atrair mais visitantes ao site; incentivar as interações no site e/ou redes sociais, aumentar o nº. de *leads*; otimizar a taxa de conversão de visitantes (*online e offline*) para persuadir à compra; aumentar a comunicação personalizada através dos principais meios digitais, nomeadamente com os atuais clientes, aumentando as vendas e mantendo as *leads* já alcançadas.

Após definição clara da estratégia, são várias as ferramentas que podem ser utilizadas, segundo a autora:

- Marketing nas Redes Sociais: Utilização de plataformas como o Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat e YouTube para promover o produto/ serviço (Sinha, 2018).
- Marketing de Influência: Divulgação do produto/ serviço através das publicações dos influenciadores dirigidos ao nosso segmento (Sinha, 2018). Considera-se um influenciador, personalidades com influência na comunidade local, normalmente com menos de 10 000 seguidores numa das redes sociais (...) (Rocha et al, 2020).
- Conteúdo de Relações Públicas: Promoção do produto/ serviço através de outros, aumentando a confiança na marca, em comparação com o marketing de redes sociais (Sinha, 2018).

- E-mail Marketing: Envio de atualizações, promoções, novidades e lembretes aos seus clientes de forma rápida e eficiente. Também pode ser utilizado em peças impressas ou como folhetos (Sinha, 2018).
- Marketing Móvel: Campanhas específicas para dispositivos móveis, que tendem a ter um desempenho superior às campanhas mais gerais (Sinha, 2018).
- *Content Marketing*: Criação de conteúdo interessante para o seu público-alvo, focando nos seus interesses e não apenas nos seus produtos/ serviços (Sinha, 2018).
- Marketing em Vídeo: Combinação de palavras e imagens para captar a atenção dos utilizadores online (Sinha, 2018).
- Marketing de Áudio: publicidade em plataformas áudio Anúncios em podem ser eficazes, ainda que com menos impacto do que o marketing em vídeo (Sinha, 2018).
- *Affiliate Marketing*: Uma estratégia de vendas em que uma empresa recorre a uma entidade externa para promover os seus produtos online (Sinha, 2018).
- Publicidade Nativa: Anúncios que surgem de forma orgânica dentro de artigos e sites, sem desviar a atenção do conteúdo principal (Sinha, 2018).
- Chat ao Vivo: Ajuda a esclarecer dúvidas e aumenta as chances de concretização da compra (Sinha, 2018).
- FAQs (Perguntas Frequentes): Responde às dúvidas dos clientes online, aumentando o tráfego do site e as vendas (Sinha, 2018).
- Marketing por Mensagens Instantâneas: Utiliza apps como WhatsApp e Facebook Messenger para partilhar informações relevantes sobre o produto (Sinha, 2018).

2.5. Ferramentas de Análise Estratégica

2.5.1. Marketing-Mix (4Ps do Marketing Tradicional)

O Marketing-Mix tradicional foi constituído em primeiro lugar por 12 elementos (Borden, 1948). Nos anos 60, com Jerome Mccarthy, foi transformado nos 4 P's que congregam todas as variáveis essenciais (Grönroos, 1997).

Produto: Desenvolver produtos que satisfaçam as necessidades do público-alvo, considerando o ciclo de vida do produto (crescimento, maturidade, declínio) (Grönroos, 1997).

Preço: Definir os lucros e a sobrevivência da empresa. Inclui preço de tabela, descontos, financiamento, leasing e outras condições (Grönroos, 1997).

Distribuição: Posicionar e distribuir o produto em locais acessíveis aos potenciais compradores. Estratégias incluem distribuição intensiva, exclusiva ou seletiva (Grönroos, 1997).

Comunicação: Aumentar o reconhecimento da marca e as vendas através de relações públicas, publicidade, promoção de vendas e marketing direto (Grönroos, 1997).

2.5.2. 5 Forças de Porter

Porter considera que a atratividade da indústria compreende-se através de cinco forças competitivas, que influenciam a rentabilidade a médio-longo prazo dessa indústria: poder de negociação dos fornecedores, e dos clientes, produtos substitutos, entrada de novos concorrentes e a competição ou rivalidade entre os concorrentes existentes. Isto significa que a atratividade da indústria será o resultado da influência destas 5 forças, e determina o quão intensa é a competição, e quão atraente é a indústria para as empresas (Porter, 1998).

1. **Poder de negociação dos fornecedores:** A capacidade que os fornecedores têm de influenciar os termos, preços ou qualidade dos produtos/ serviços prestados. Esse poder aumenta quando há poucos fornecedores disponíveis, não há substitutos para o produto em questão, ou se o custo de troca de fornecedor é muito alto (Porter, 2008).
2. **Poder de negociação dos clientes:** A capacidade que os clientes têm de alterar os preços e/ou as condições de compra. Esse poder aumenta se o cliente comprar grandes volumes, se houver poucos compradores, e/ou baixa diferenciação entre produtos (Porter, 2008).

3. **Ameaça de produtos ou serviços substitutos:** Produtos ou serviços de fora da indústria que satisfazem de forma diferente a mesma necessidade do cliente. Se houver substitutos similares, com bom desempenho/preço, a indústria sofre pressão, pois os clientes podem optar mais facilmente por outra opção (Porter, 2008).
4. **Entrada de novos concorrentes:** A facilidade com que novas empresas podem entrar no mercado e competir com as atuais empresas existentes na indústria. Essa ameaça é reduzida com a existência de barreiras à entrada, como as economias de escala, alta diferenciação de produto, necessidade de capital de investimento, políticas governamentais apertadas, ou dificuldade no acesso a canais de distribuição (Porter, 2008).
5. **Rivalidade entre os concorrentes existentes:** Intensidade da concorrência entre empresas que já atuam no mercado. Esta ameaça é maior quando há muitos competidores, o crescimento do mercado é lento, há altos custos fixos, pouca diferenciação entre produtos, altos custos de saída, etc (Porter, 2008).

2.5.3. Análise PESTAL

A análise PEST foi desenvolvida pelo professor de Harvard, Francis Aguilar, em 1967. Esta é uma ferramenta de planejamento estratégico que procura apoiar as empresas na identificação e avaliação de oportunidades e ameaças no contexto empresarial. A análise PEST tem em conta quatro fontes de mudança: política, económica, social e tecnológica, e serve para identificar as mudanças e os efeitos do ambiente macro externo na posição competitiva de uma empresa. (McGee & Sammut-Bonnici, 2015).

A análise PEST deve procurar identificar os fatores de forma a conseguir analisar os possíveis efeitos na empresa, categorizar as oportunidades e as ameaças, priorizar os fatores, e desenvolver ações estratégicas corretivas ou preventivas (McGee & Sammut-Bonnici, 2015).

A análise PESTAL é uma versão expandida desta ferramenta, incorporando também os fatores Ambientais e Legais. Ao examinar os aspetos Políticos, Económicos, Sociais,

Tecnológicos, Ambientais e Legais, a PESTAL ajuda a identificar possíveis ameaças e fraquezas (McGee & Sammut-Bonnici, 2015).

Fatores Políticos: Inclui políticas governamentais, mudanças no cenário político, questões políticas internas e externas, tendências regulatórias e de desregulamentação, além de políticas fiscais (McGee & Sammut-Bonnici, 2015).

Fatores Económicos: Consideram o crescimento económico atual e projetado, taxas de inflação e de juros, evolução do emprego e do desemprego, custos de mão de obra, impacto da globalização, rendimento disponível de consumidores e empresas, e potenciais mudanças no ambiente económico (McGee & Sammut-Bonnici, 2015).

Fatores Sociais: Tem em conta dados demográficos (idade, género, etnia, tamanho das famílias), atitudes e comportamentos de consumo, padrões de crescimento populacional, alterações socioculturais, tendências étnicas e religiosas e padrões de vida (McGee & Sammut-Bonnici, 2015).

Fatores Tecnológicos: Avalia o impacto das novas tecnologias na produção de bens e serviços, na distribuição e nas formas de comunicação com os mercados-alvo (McGee & Sammut-Bonnici, 2015).

Fatores Ambientais: Avalia a crescente escassez de recursos naturais, metas de redução de poluição, práticas empresariais éticas e sustentáveis e objetivos de redução da pegada de carbono (McGee & Sammut-Bonnici, 2015).

Fatores Legais: Envolvem normas de saúde e segurança, oportunidades iguais, padrões de publicidade, direitos do consumidor, legislação sobre rotulagem de produtos e requisitos de segurança de produtos (McGee & Sammut-Bonnici, 2015).

A análise PEST deve ser usada em conjunto com a SWOT (forças e fraquezas internas, oportunidades e ameaças externas) e o modelo das cinco forças de Porter (abrangendo o efeito dos clientes, fornecedores, novos participantes, produto substituto e rivalidade competitiva) (McGee & Sammut-Bonnici, 2015).

2.5.4. Análise SWOT

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) é uma das ferramentas de estratégia mais antigas e amplamente adotada.

A análise SWOT ajuda a alinhar o conhecimento interno e externo da empresa para criar estratégias eficazes. Avalia os pontos fortes e fracos internos, as oportunidades e ameaças externas no ambiente de uma organização. A análise interna é usada para identificar recursos, capacidades, competências essenciais e vantagens competitivas inerentes à organização. A análise externa identifica oportunidades e ameaças de mercado observando os recursos dos concorrentes, o ambiente da indústria e o ambiente geral. O objetivo de uma análise SWOT é usar o conhecimento que uma organização tem sobre seus ambientes interno e externo e formular sua estratégia de acordo (Puty, et al, 2024).

Forças (*Strengths*): Recursos e vantagens competitivas da organização (Puty, et al, 2024).

Fraquezas (*Weaknesses*): Áreas internas que precisam de melhorias (Puty, et al, 2024).

Oportunidades (*Opportunities*): Condições externas favoráveis ao crescimento (Puty, et al, 2024).

Ameaças (*Threats*): Riscos externos, como ações de concorrentes e mudanças no mercado (Puty, et al, 2024).

2.5.5. Análise TWOS

A análise TWOS, desenvolvida pela primeira vez por Weihrich (1982), vai além da citação de elementos e prioriza a ação estratégica, permitindo planejar com base na combinação dos fatores internos e externos identificados na SWOT.

Utiliza as forças internas e externas identificadas na análise SWOT para gerar estratégias de como agir. O principal objetivo de um TOWS é reduzir as ameaças, aproveitar as oportunidades, explorar os pontos fortes e remover os pontos fracos (Weihrich, 1982).

SO: Utilizar as forças internas para maximizar as oportunidades (Weihrich, 1982).

ST: Utilizar os pontos fortes para reduzir as ameaças (Weihrich, 1982).

WO: Aproveitar as oportunidades para reduzir as fraquezas (Wehrich, 1982).

WT: Evitar ameaças externas, reduzindo fraquezas internas (Wehrich, 1982).

2.5.6. Fatores Críticos de Sucesso

Fatores de Sucesso são os elementos que podem influenciar e aumentar a probabilidade de sucesso de um projeto (Lamprou, & Vagionab, 2018). Os fatores críticos de sucesso podem passar por áreas como Projeto: objetivo claro, cronograma realista, orçamento adequado, recursos, tamanho, complexidade, etc.; Organização: Apoio dos responsáveis e da organização, Ambiente externo: clientes, ambiente tecnológico, ambiente político, ambiente social, ambiente físico; etc (Lamprou, & Vagionab, 2018).

Qualquer organização deve prestar atenção aos fatores críticos de sucesso definidos de forma a obter resultados mais positivos, consistentes e sustentáveis a longo prazo com a estratégia implementada (Lamprou, & Vagiona, 2018; Tapera, Makanyeza, & Muranda, 2025). Os fatores de sucesso podem variar de projeto para projeto, e devem se complementar na sua contribuição para a implementação da estratégia. Como tal, não devem ser analisados independentemente (Tapera, Makanyeza, & Muranda, 2025).

2.5.7. Ciclo de Vida da Indústria

O ciclo de vida da indústria mostra como uma indústria evolui ao longo do tempo. Os elementos-chave da teoria do ciclo de vida incluem a procura pelo produto; a fabricação do produto; e a concorrência no mercado (Sinha, 2018). Esta análise permitirá definir se a indústria se encontra na introdução, crescimento, maturidade, saturação ou declínio; e a partir daí definir um plano de marketing alinhado (Sinha, 2018).

2.5.8. KPIS

KPI (*Key Performance Indicators*) é uma métrica quantificável utilizada para avaliar o desempenho de uma organização, equipa ou processo em relação aos objetivos estratégicos estabelecidos. Os KPIS permitem monitorizar progressos, identificar desvios e apoiar decisões, garantindo que as ações estão alinhadas com os resultados desejados (Parmenter, 2015).

Os KPIs devem ser monitorizados periodicamente, e devem ser medidas atuais ou futuras. Alguns exemplos poderão ser o número de visitas a clientes-chave planeadas, ou uma lista de próximos alvos a abordar no mês seguinte (Parmenter, 2015).

2.5.9. Objetivos SMART

Doran (1981), apresenta o conceito dos objetivos SMART, como tendo de ser específicos, mensuráveis, atribuíveis, realistas e baseados num período. No entanto, a sua forma evoluiu rapidamente, atribuindo maior foco no Alcançável e Relevante, procurando estar mais alinhado com as necessidades da gestão atual (Ayoub, 2017).

- **Específico:** O objetivo deve ser claro e preciso, descrevendo exatamente o que se pretende alcançar (Ayoub, 2017).
- **Mensurável:** Deve ser fácil medir o progresso até ao objetivo (Ayoub, 2017).
- **Alcançável:** Os objetivos devem ser passíveis de ser alcançados, com base nos recursos disponíveis e dentro das limitações existentes (Ayoub, 2017).
- **Relevantes:** Os objetivos devem estar alinhados com a estratégia do negócio (Ayoub, 2017).
- **Time-related (Temporal):** Deve haver um prazo limitado definido para atingir o objetivo (Ayoub, 2017).

A criação destes objetivos SMART ajuda a tornar os objetivos do plano mais claros, e alcançáveis, aumentando a eficácia do planeamento e da execução (Doran, 1981).

2.5.10. Segmentação

De forma a definir os mercados a servir, o público-alvo /potenciais compradores, assim como a missão, o posicionamento, e os valores da marca, torna-se necessário definir também na estratégia a segmentação (Kotler & Keller, 2021).

A Segmentação consiste na divisão do mercado em grupos agregados através das suas necessidades ou comportamentos semelhantes (Kotler & Keller, 2021). Através da segmentação, é possível adaptar a estratégia da marca/ organização ao segmento alvo.

Desta forma adapta-se o Marketing-Mix aos perfis de consumidores que se quer chegar, para os servir de forma mais eficaz. Kotler e Armstrong (2018).

2.5.11. Estratégias Competitivas de Porter

Com base nesta análise, Porter define três estratégias gerais de posicionamento para uma organização/ marca, com base nas cinco forças identificadas (Porter, 1998).

1. **Liderança em Custo:** Procura alcançar o menor custo dentro do setor, de forma a alcançar preços de venda mais competitivos que a concorrência, ou obter margens mais confortáveis (Porter, 1998).
2. **Diferenciação:** Define uma proposta de valor que se destaque da restante concorrência, com base nos atributos/ características valorizadas pelo cliente. Pode passar por fatores como qualidade, imagem, serviço, inovação, etc... Esta estratégia permite justificar preços mais elevados, sem perder a fidelização dos clientes (Porter, 1998).
3. **Foco:** A terceira estratégia define-se por um foco numa parte do mercado alvo (segmentação geográfica, demográfica, por produto...), e que pode implicar estratégias mais focadas na diferenciação ou no custo, de forma a tornar-se o concorrente mais competitivo (Porter, 1998).

2.5.12. Vantagem Competitiva

Vantagem competitiva é, segundo Porter (1985), a capacidade de uma empresa se destacar positivamente da sua concorrência, e, conseqüentemente, obter maiores lucros e maior quota de mercado. Esta vantagem competitiva é obtida com base num posicionamento estratégico sustentado, com barreiras à possível imitação por parte dos concorrentes (Porter, 1980).

Uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência no setor, e as suas causas subjacentes, a empresa é capaz de identificar os seus pontos fortes e fracos em relação ao setor, tendo por base cada força competitiva (poder de negociação dos fornecedores, e dos clientes, produtos substitutos, entrada de novos concorrentes e a competição ou rivalidade entre os concorrentes existentes). A partir daqui, devem ser definidas

estratégias que defendam a empresa do conjunto de forças ou, pelo contrário, melhorem o posicionamento da empresa (Porter, 1980).

A cadeia de valor, isto é, cada atividade da empresa, e a forma como estas estão organizadas contribui para a vantagem competitiva da empresa através da redução de custos ou do aumento da diferenciação (Porter, 1985).

2.5.13. Estratégias de Crescimento- Matriz de Ansoff

A matriz de Ansoff (Ansoff, 1957), é um modelo conceptual que identifica quatro estratégias de crescimento possíveis para uma empresa, baseadas na combinação entre produtos (atuais ou novos) e mercados (atuais ou novos).

Ansoff apresenta estas quatro direções estratégicas possíveis:

1. **Penetração de Mercado**- Estratégia que procura aumentar a participação de mercado com produtos existentes nos mercados atuais. O crescimento é alcançado através de esforços como o aumento de vendas aos clientes existentes, conquista de clientes da concorrência, ou estímulo a maior consumo por cliente.
2. **Desenvolvimento de Mercado**- Estratégia que consiste em introduzir produtos existentes em novos mercados. Implica expandir a presença geográfica, atingir novos segmentos de consumidores ou abrir novos canais de distribuição.
3. **Desenvolvimento de Produto**-Estratégia que procura criar produtos para os mercados atuais. O foco está em inovar ou modificar produtos para responder melhor às necessidades dos clientes existentes.
4. **Diversificação**- Estratégia que envolve novos produtos em novos mercados, representando a opção de maior risco.

Ansoff sugere estas direções estratégicas como alternativas para as empresas poderem seguir consoante a sua relação entre os produtos e os mercados.

CAPÍTULO III – INVESTIGAÇÃO DE SUPORTE

A investigação de suporte oferece um maior conhecimento científico ao plano desenvolvido, uma vez que permite contextualizar o plano na empresa onde se insere, e no público-alvo que pretende alcançar.

A investigação de suporte permite ainda criar uma investigação com maior validade prática, ao ir ao encontro das necessidades identificadas, permitindo criar uma proposta adaptada e possível de implementação na empresa.

3.1. Objetivos da Investigação

A investigação de suporte deverá servir para avaliar a viabilidade e as necessidades da empresa, relativamente às suas marcas próprias para a implementação de uma estratégia de *inbound* marketing para as mesmas. Procura-se que a estratégia seja focada nos meios digitais já utilizadas pela própria empresa: Redes sociais (Instagram, Facebook, LinkedIn e Whatsapp); e-mail marketing; site oficial, relações-públicas, e loja online.

Para tal, torna-se necessário perceber a perceção atual dos colaboradores e dos clientes da empresa em relação às marcas próprias Sogenave, assim como a estratégia digital atualmente implementada para as marcas próprias na Sogenave.

Paralelamente, surge também a necessidade de perceber com os colaboradores e responsáveis pelas marcas próprias e pela empresa, quais os melhores moldes para implementação da estratégia de *inbound* marketing, seja no que concerne aos canais de comunicação, ao tipo de conteúdo, ou ao próprio tom de comunicação a ser adotado pela empresa com esta estratégia de comunicação.

3.2. Método de Investigação

De forma a ir ao encontro dos objetivos apresentados, a investigação foi realizada através de um método misto, de integração e convergências entre os resultados obtidos da investigação qualitativa, e quantitativa (Creswell, & Creswell, 2018).

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas à equipa de marketing, e aos responsáveis pelas marcas próprias da Sogenave, para perceber a perceção atual, assim como as opiniões, e o potencial de mercado das marcas próprias Sogenave. Através de entrevistas qualitativas (Yin, 2016), com um grau de liberdade nas respostas semiestruturadas (Goncalves, 2004), é possível realizar perguntas abertas (Yin, 2016), o que incentiva os participantes a participarem na entrevista de forma mais conversacional e através das próprias palavras, não estando limitados às respostas pré-definidas do pesquisador (Yin, 2016). Estas entrevistas permitirão ter uma visão mais pessoal, e com base na realidade de cada entrevistado (Yin, 2016), para delinear o plano personalizado à realidade alvo.

Foram entrevistados os seguintes colaboradores Sogenave:

- Administrador da Sogenave, com o pelouro do departamento Comercial, Marketing, e Gestão de Marcas.
- Diretora Comercial Segmento de Hotelaria e Cadeias Organizadas
- Gestora de Clientes Sénior, com foco no segmento social, street business, caterings e eventos.
- Responsável pela equipa de Gestão de Marcas
- Responsável pela Equipa de Marketing, Eventos e Relações-Públicas
- Especialista de E-Commerce
- Especialista de Marketing Digital

As entrevistas foram conduzidas de acordo com o guião previamente elaborado tendo este, no entanto, sido adaptado de acordo com o rumo da conversa e/ou a necessidade de obtenção de informação complementar (A transcrição integral das entrevistas pode ser consultada nos anexos 1 a 7, no final do documento).

O Guião das entrevistas procurou ir ao encontro dos objetivos definidos e da revisão de literatura realizada. Procurou-se perceber a estratégia e o posicionamento atual das marcas próprias no negócio da Sogenave, de acordo com as quatro variáveis essenciais, definidas pelo Marketing-Mix (Preço; Promoção, Produto, Distribuição) (Grönroos, 1997), e sempre com um método de triangulação entre as várias fontes, de forma alcançar uma visão mais imparcial, corroborada com evidências provenientes de duas

ou mais fontes diferentes (Yin, 2016). O Guião das Entrevistas procurou ainda analisar a atual estratégia digital das marcas próprias, de acordo com os 5 D's definidos por Sinha (2018).

Para análise das entrevistas, tal como referem Drisko & Maschi (2015, p.285), é importante "identificar categorias ou temáticas que tanto sumarizem o conteúdo, como realcem os conteúdos-chave". Propõe-se a organização dos resultados obtidos durante as entrevistas através da definição de sete tópicos de análise, transversais às várias entrevistas, tendo por base as questões propostas nos guiões base das entrevistas, a saber:

1. Estratégia atual Marcas Próprias.
2. Estratégia Digital Sogenave e KPIS definidos.
3. Desenvolvimento de Gama Marcas Próprias.
4. Marcas Sogenave VS Concorrência.
5. Necessidades Clientes.
6. Sugestões.

O quadro de análise das entrevistas encontra-se no anexo 9, a ver no final do relatório.

Em relação à análise quantitativa, Creswell, J.W. Creswell, J. D (2018), demonstram que o questionário de pesquisa quantitativa fornece uma descrição de tendências, atitudes e opiniões de uma população.

Indo ao encontro dos diferentes segmentos onde se inserem os clientes da Sogenave, informação disponível no capítulo I, (ponto 1.5 Análise dos Principais Clientes), foi realizado um questionário quantitativo online aos vários segmentos de clientes, disponível através do link:

<https://forms.cloud.microsoft/Pages/ResponsePage.aspx?id=bhQ0WGC2CUyf-EFNCCFwKIWNMJE-2BhOmTewRC1dvgRUMUZSSENDN0JDM0VDMTA4SDIEVTRNRjg1Vi4u>

Com este método procurou-se identificar os produtos, as necessidades e a visão atual dos clientes relativamente às marcas próprias Sogenave.

Segundo Singh (2006), para medir atitudes, sentimentos etc., devem ser usadas escalas métricas que quantificam características internas dos sujeitos, através do seu nível de concordância ou discordância (em graus variados), em relação a uma declaração ou pergunta proposta em uma escala métrica. Nesse sentido, algumas das questões colocadas vão de acordo com a Escala de 7 pontos, que, segundo Finstad (2009), vai além da escala de Likert de 5 pontos, e impede que os participantes fiquem propensos a interpolar, ou seja, tentar uma resposta entre dois valores. Segundo o autor, através da escala de 7 pontos, é possível medir as respostas com maior precisão. A análise do perfil das empresas inquiridas foi realizada com base numa análise de frequências, para avaliar a variabilidade da amostra (Boone & Boone, 2012) A análise dos fatores influenciadores da decisão de compra, (com base na escala de 7 pontos), foi realizada com base na análise da média, mediana, e desvio padrão, procurando encontrar as tendências centrais entre as respostas (Boone & Boone, 2012).

A obtenção destas respostas tornou-se particularmente difícil não estando no terreno, nem interagindo diretamente com os mesmos, tendo em conta igualmente o tempo disponível no âmbito da realização deste plano, o que implicou a obtenção de uma base de dados tão diminuta.

Parte da informação utilizada neste trabalho resultou de conhecimento interno obtido através da minha experiência profissional enquanto colaboradora no Departamento de Marketing e Gestão de Marcas da Sogenave, bem como de conversas informais com colegas da empresa. Estes contributos revelaram-se relevantes para a compreensão do contexto e para o desenvolvimento do plano, e estão identificados ao longo do plano de forma a manter a transparência e a independência da investigação.

3.3. Análise dos Resultados

3.3.1. Análise das Entrevistas

Estratégia atual Marcas Próprias

Há uma concordância geral entre os vários entrevistados sobre a ausência de uma estratégia bem definida para as marcas Próprias da Sogenave. O Responsável pela loja

online, uma das principais ferramentas de marketing digital da empresa, afirma que o público-alvo para as várias marcas não está definido. A Gestora de redes sociais afirma o mesmo, na perspetiva da mesma “(..) não existe qualquer foco nas marcas próprias.”. A mesma ainda reforça que quando as marcas próprias são comunicadas estas não têm por base uma estratégia de divulgação de marcas definidas. “É sempre sobre o produto e não sobre a marca.”

No entanto, a entrevistada responsável pelas redes sociais, vê o público-alvo lógico para a estratégia de marca própria como o canal HoReCa: “(..) o objetivo da empresa é crescer no canal HoReCa, em específico na hotelaria e nas cadeias.”. A Gestora de Marcas Sénior e a Responsável pelo Departamento de Marketing e Comunicação concordam que não há um foco nas marcas próprias: “Não acho que tenhamos grande foco também nas marcas próprias.”; Não existe qualquer estratégia. Não há uma estratégia definida.”. A Gestora de marcas até vai mais longe afirmando que é a comunicação e o desenvolvimento de gama são “uma questão do acaso.” Não havendo, segundo a mesma, nenhum “pensamento à volta da marca própria. Não existe estratégia, nem comunicação...”

O Administrador, com o Pelouro da Equipa Comercial, Gestão de Marcas e Marketing segue o mesmo pensamento: “(..) não temos desenvolvido muita a marca, é um facto.”, “As marcas próprias não têm sido muito bem tratadas na Sogenave até agora (..)”.

Ainda assim, o mesmo destaca algumas das principais marcas próprias da Sogenave: “(..) a Eurochefe, mas é uma marca de *commodities*.”, “(..) Prato Pronto, Pantrigo, a Dellizia, a Ultrafish, e os vinhos...”. Estas são as mesmas marcas destacadas por outros entrevistados. Já no caso da Responsável do departamento, esta também refere, segundo ela, “as marcas que têm um fator de diferenciação perante os clientes da área comercial, no caso das sopas-prato-pronto...”, “(..) Eurochefe”, “(..) Ultrafish”. Também a Gestora Comercial Sénior refere a marca Eurochefe.

As marcas próprias mais referidas pela equipa da Sogenave, de acordo com as várias entrevistas, são a Eurochefe, a Ultrafish, O Prato Pronto, a Dellizia, e a Montanhês (que ao momento do início do plano não fazia parte da gama de marcas próprias da Sogenave, e como tal não será considerada para o plano).

Marcas Próprias VS Concorrência

Em seguimento da primeira temática, quando comparado com a principal concorrência (identificada no ponto 1.6. Análise dos Principais Concorrentes no Mercado), há também uma concordância geral entre os vários entrevistados. Todos os membros da equipa de Marketing, Comunicação; e da equipa de Gestão de Marcas referem as marcas próprias como estando muito atrás da concorrência. Ao contrário das marcas próprias da Sogenave, a principal concorrência “(..) tem uma oferta, primeiro, muito mais alargada, e tem vários níveis de posicionamento. Dentro da marca própria deles, eles acabam por ter públicos-alvo diferentes para cada segmento ou gama que apresentam.” - Responsável Departamento Marketing. O próprio Administrador admite a incapacidade dos nossos clientes de distinguir a nossa marca da marca concorrente. O Gestor loja online acrescenta ainda, afirmando que a concorrência “(..) já investiram no *rebranding*”.

Gama Marcas Próprias

Alinhado com a temática anterior, o Administrador, a Responsável do Departamento e Gestora Sénior de Marcas explicam que desde a fundação das marcas próprias na Sogenave que o foco para o lançamento de novos produtos tem sido a questão dos volumes: “Nós tínhamos na altura, de volume, ir procurar produtos específicos que conseguíssemos fazer bastante volume com esses clientes...” Ainda hoje, segundo a Responsável pelo Departamento de Marketing e Comunicação, “Há indicadores que as equipas de compras têm para tomar a decisão de certa gama, de certo produto, passar a marca própria, que basicamente assentam em volumes.”; Já o Administrador refere o mesmo indicador para o lançamento de novos produtos: “No momento em que se adquire um poder de compra de determinado produto a um fornecedor que está disponível para produzir marca própria, acabamos por fazer essa passagem (..) a marca que tínhamos mais consolidado era a Eurochefe (..) pensadas para ganhar também vantagem de compra. Competitividade de compra, (..)”.

Em paralelo com esta informação, os restantes entrevistados mostram uma falha na gama da Sogenave em marca própria, seja a nível de diversidade ou de qualidade. O Administrador, numa listagem de centenas de produtos, identificou (..) as Alcaparras

como “o único produto que poderia ser considerado uma categoria mais superior.” conta a Responsável Pelo Departamento. Já o Gestor da loja online vê a gama como sendo muito generalista. Também a Gestora de redes sociais tem uma opinião similar: “É uma gama em que a qualidade não é tão importante, mas sim o preço, e, portanto, são gamas económicas que servem para um público que não está tão importado com o resultado final do prato, mas com o baixo *food-cost*.” E tanto a Administração como a Responsável pela Gestão das marcas Próprias afirmam ser uma gama parada, sem renovação nem lançamento de novos produtos nos últimos tempos.

Necessidades Clientes Sogenave

Em relação às necessidades identificadas nos clientes sogenave, estas dependem do segmento onde os clientes se encontram. No geral, segundo os entrevistados, “ainda são muito procurados por produtos de mercearia”, “(..) produtos de 1ª necessidade, como o Arroz, as Massas, o leite, a água. A Gestora Comercial Sénior insere esta gama de produtos na marca Eurochefe. No entanto, para as Cadeias e Hotelaria, produtos como o camarão, o atum, salmão fumado e o bacalhau são referidos como produtos chave das marcas próprias da Sogenave.

Além da categoria e gama de produtos, há também distinção noutros elementos das marcas próprias da Sogenave. Em relação ao preço, tanto a Diretora Comercial como a Gestora Sénior referem ser um dos elementos mais importantes. “De forma geral, o cliente da Sogenave ainda é muito sensível ao preço.” “O Preço é sem dúvida o mais importante...” Todavia, no caso da Hotelaria e Cadeias, há outros elementos que se sobrepõem ao preço: a qualidade, “seguido da origem do produto.” Ambos os segmentos concordam que “quando falamos de produtos alimentares para o Canal HoReCa a imagem é o menos importante.” A Diretora Comercial do segmento de Hotelaria e Cadeias adianta ainda a necessidade de disponibilizar uma nova gama de produtos: “se avançássemos, por exemplo, com os produtos de pequeno-almoço (..) cereais, manteiga, queijo, fiambre, bacon...”. Outros concorrentes especializados são referidos como indo ao encontro de necessidades específicas da cozinha gourmet, necessidades essas que a Sogenave não tem disponível na sua gama atual de produtos: “Os chefes Michelin já precisam de outros produtos que

não conseguimos dar resposta. Referem por exemplo a “nordman”, acho que é assim que se diz, compram lá muitos produtos. E depois referem outros produtos como Carabineiros, e camarões de pata azul...”

Estratégia Digital Sogenave e KPIS definidos

Quando questionados em relação à estratégia digital atual da empresa, os entrevistados referem os seguintes meios como os principais na promoção e desenvolvimento da estratégia digital: loja online, e-mail marketing e redes sociais, nomeadamente o LinkedIn, o Instagram e o Facebook.

Dentro da estratégia para as redes sociais, há uma procura, de acordo com os vários elementos da equipa, em segmentar a audiência. A Administração refere que as redes sociais estão segmentadas para o “mercado essencialmente profissional (..) o HoReCa”. Segundo o próprio, o público-alvo são os chefes. A Gestora das redes sociais, indica uma opinião similar: “(..) o nosso objetivo é chegar aos decisores do canal HoReCa.”

No entanto, para cada uma das redes sociais utilizadas há uma procura por diferenciar e segmentar o conteúdo. O Facebook é referido pela Gestora de redes Sociais, e pela responsável de Departamento como a rede social que a equipa menos tem conhecimento e menos tem a perceção de qual é que é o *target*. Contudo, a Gestora entrevistada refere que a segmentação deverá ser “semelhante ao Instagram, (..) talvez mais social (..)”. O Instagram dirige-se, segundo as mesmas entrevistadas para o “(..) canal HoReCa, mas mais restauração (..)”. O LinkedIn “acaba por estar muito mais canalizado para *Employer Branding*, e, segundo a Gestora de redes, “têm uma presença mais abrangente, porque chegamos a vários pontos do mercado, não só aí até a restauração, acredito que não esteja tão presente, mas a hotelaria certamente, e as grandes cadeias também, mas depois também os outros públicos, o social e tudo mais também... “.

Em relação a tipo de conteúdos, a Gestora de redes sociais refere ainda alguns conteúdos que tendem a funcionar nas redes sociais: “Sejam conteúdos tipo educativos, dicas de utilização de produtos, receitas, testemunhos de clientes. Ou seja, conteúdo com que os nossos clientes acham relevante, e que se identificam. “.

Em relação à estratégia de e-mail marketing, e site institucional, este serve, confirmado pela Gestora de clientes, para promover e divulgar produtos e soluções mais rapidamente. Toda a estratégia digital, segundo o Gestor da loja online, tem como objetivo promover produtos ou promover marcas e “depois orientá-los para uma nova *lead* ou também, neste caso, mais vendas na loja online.” O Gestor de loja online mostra que “o objetivo deverá ser sempre reencaminhar para a loja online.” A Gestora de redes sociais explica que é apenas na loja online e no e-mail marketing que conseguem chegar à totalidade de base de dados.

Com a loja online, esta é identificada como a principal ferramenta na estratégia de Marketing e Comunicação, de forma transversal entre as várias entrevistas. A Responsável pelo Departamento afirma ver a loja online como “o melhor investimento que fizemos” Segundo ela, através desta ferramenta é possível realizar “uma reunião em modo macro”. A loja online é defendida como o único canal capaz de gerar vendas diretamente.

Em relação a KPIS identificados para a estratégia de marketing digital, com as redes sociais estes passam pelo “número de seguidores, número de visualizações, número de interações”, “número de *likes*. Com os *stories*, há também o clique nos links que reencaminham para a loja online. No e-mail marketing, os KPIS, segundo a equipa de Marketing, passam pela taxa de abertura, a taxa de cliques, conversão das *leads*, portanto os cliques de contato. Na loja online e no próprio site institucional, há também a conversão das *leads* como KPI.

Sugestões Plano de Marketing Marcas Próprias

Quando questionados em relação a sugestões para o plano de marketing das marcas próprias da Sogenave, a revisão de gama surge como um ponto referido pelos vários entrevistados “Perceber que produtos é que fazem sentido, não fazem sentido, qual a faturação, (..) e perceber que produtos é que lhes fazem falta (..)” A Gestora de clientes sugere, nesta linha de pensamento, “identificar as referências de maior consumo do Canal HoReCa e Instituições.”

É também referido de forma geral, a necessidade de segmentar as marcas próprias para cada um dos segmentos de mercado: “acho que é perceber exatamente o portfólio de marcas que temos neste momento e se efetivamente são todas para o mesmo público ou não. Ou se até efetivamente existe alguma das marcas que deveria estar separada e deveria estar posicionada na outra linha.”. O Gestor de loja online coloca a possibilidade da existência de uma marca mais generalista, no entanto, com maior coerência “Assumindo que poderíamos ter uma marca própria mais generalista, teria de existir aqui uma maior coerência.”.

Um segundo ponto referido, passa pela imagem e o *rebranding*. “(..) a parte visual é importante (..) que através da nossa gama de produtos marca própria consigamos contar uma história, não ser só um produto, mas ser mais do que um produto.”, diz o Gestor de loja online. A Responsável do Departamento refere também a necessidade do *branding* para as várias linhas a criar da marca Própria da Sogenave. Também na Gestão Comercial, esta necessidade é sentida: “(..) melhorar e uniformizar a Imagem das marcas próprias como um todo (Logo Único) para ser facilmente identifica como marca própria Sogenave.”

A divulgação e a estratégia de marketing de conteúdo são também referidas nas entrevistas. Desde o “*storytelling*”, à criação de artigos de blog, conteúdos com testemunhos de clientes e por aí fora, para que mostrem o que temos, (..) criação de narrativa...”.

Pela Administração e Equipa Comercial, a qualidade percebida e o preço são ainda outros elementos referidos. “Se calhar devemos garantir um preço mais estável durante um período talvez um ano ou um período mais longo.”; “o nosso marketing não só deve reforçar aqui a coerência (..)” como também “a qualidade percebida.”.

Conclusões das Entrevistas:

Com base na análise das entrevistas, é possível perceber que, ainda que não haja um plano de marketing definido, as marcas Próprias venderam em 2024, confirmado pela Administração, mais de quarenta (40) milhões de euros, “(...) são 40 ou 50 milhões. Sim, sim. Garantido. Garantido.”

O foco atual da empresa, da equipa de Gestão de Marcas e da Equipa de Marketing e Comunicação tem sido as marcas de Representação. As marcas próprias são atualmente geridas pelo Departamento de Compras, com base em volumes de vendas.

Em relação à estratégia digital, a empresa utiliza os principais canais de comunicação tradicional, principalmente a força de vendas, catálogos, eventos, etc..., para a promoção das suas marcas e soluções. No digital, são utilizadas as redes sociais Instagram, Facebook, LinkedIn; assim como o site institucional onde estão discriminadas todas as marcas (próprias e de representação). A empresa aposta também no lançamento de campanhas de e-mail marketing para divulgação de produtos/ marcas. Desde 2022 que a empresa começou a apostar também na plataforma da loja online. Na loja online, os clientes têm acesso a todos os produtos, além de permitir a pesquisa por descrição ou nome do produto.

De forma a aumentar a quota de mercado neste segmento, a aposta da equipa Comercial, Gestão de Marcas e Marketing atualmente é o canal HORECA, isto é, Hotelaria, Cadeias Organizadas, e Restauração.

Para análise do sucesso da estratégia digital, a equipa utiliza KPIs como taxa de cliques, taxa de abertura do e-mail, nº. De seguidores, nº. De *likes* e visualizações, taxa de interação. Na estratégia global da empresa, foi possível perceber na entrevista com a Administração que as vendas e o resultado líquido, assim como a conversão de *Leads* são também alguns dos principais KPIs na estratégia global da empresa.

Há um desconhecimento geral da gama de produtos das várias marcas entre os vários membros da equipa, assim como o posicionamento para cada uma.

3.3.2.- Análise dos Questionários

Caracterização da Amostra

Foram obtidas setenta e quatro respostas por parte dos clientes Sogenave.

Considerando a tipologia de clientes onde a Sogenave se posiciona, é possível ver que 26% das respostas vêm do segmento de Hotelaria, seguido do Grupo Trivalor com 18%, e o Street Business com 15%. A categoria “Outro”, com 18% das respostas, enquadra-se em clientes de exportação, vending, B2C ou sem classificação, que não se enquadram

nas principais categorias de clientes em exploração neste plano (apresentada no ponto 1.5 deste relatório). Estas percentagens vão ao encontro dos principais clientes identificados na Caracterização de Mercado, e mostram a aposta da Sogenave no segmento da Hotelaria, e Street Business (canal HoReCa). O Grupo Trivalor, alinhado com os valores identificados na análise de clientes, continua a ter um peso preponderante nos tipos de clientes que a Sogenave fornece (18%).

CATEGORIAS DE CLIENTES- POR SEGMENTO DE NEGÓCIO	
Restauração Coletiva	12%
Hotelaria	26%
Street Business	15%
Grupo Trivalor	18%
Cafés/ Pastelarias	5%
Retalho	5%
Indústria	1%
Outro	18%

Tabela 4- Clientes Inquiridos, por Segmentos de Negócio. [Elaboração Própria].

Quase metade dos inquiridos (45%) definem o seu volume de negócios como uma Microempresa ou de menor dimensão (Valor de vendas total não excede 2 milhões de euros), enquanto 25% dos inquiridos são decisores de Grandes Empresas (Valor de vendas total superior a 43 milhões de euros). Esta análise mostra a dispersão de categorias de Clientes que a Sogenave trabalha, existindo um equilíbrio relativo entre as várias respostas (dimensão de empresa). A Sogenave deve trabalhar numa estratégia que vá ao encontro tanto das Micro, como das Médias (20% dos inquiridos) e Grandes Empresas.

CATEGORIA DE CLIENTES- POR DIMENSÃO DA EMPRESA	
Micro Empresa	43%
Pequena Empresa	9%
Media Empresa	20%
Grande Empresa	25%

Tabela 5- Clientes Inquiridos, por Volume de Negócio [Elaboração Própria].

Os inquiridos encontram-se espalhados pela totalidade dos distritos em Portugal, excetuando Bragança, Leiria, Santarém, Aveiro, e Braga. No entanto, a maior predominância é em Lisboa com 32 respostas, o que representa 43% dos inquiridos (aproximadamente), seguido logo pelo Distrito do Porto representando cerca de 15% das respostas. Considerando a amostra tão pequena de inquiridos alcançada no questionário realizado, esta amostra confirma como a Sogenave opera com uma distribuição extensiva, a nível nacional (incluindo os arquipélagos da Madeira e Açores).

CATEGORIA DE CLIENTES- POR REGIÃO	
Lisboa	43%
Porto	15%
Beja	3%
Faro	8%
Évora	1%
Viseu	5%
Portalegre	1%
Coimbra	3%
Setúbal	3%
Guarda	1%
castelo branco	4%
Leiria	0%
Bragança	0%
Santarém	1%
Madeira	5%
Açores	3%
Aveiro	0%
Braga	0%
vila real	1%

Tabela 6- Clientes Inquiridos, por região [Elaboração Própria]..

Em relação à frequência de Compra com a Sogenave, quase metade dos inquiridos realizam compras à Sogenave semanalmente (47%). 15% dos inquiridos demonstra ser

um cliente recorrente, comprando diariamente. No entanto, cerca de 31% dos inquiridos não costuma realizar compras à Sogenave de forma regular, comprando uma vez por mês, muito raramente, ou afirmando mesmo nunca comprar à Sogenave.

CATEGORIA DE CLIENTES- POR FREQUÊNCIA DE COMPRA

Diariamente	15%
Semanalmente	47%
Quinzenalmente	7%
Mensalmente	22%
Ocasionalmente	0%
Muito Raramente	8%
Nunca	1%

Tabela 7- Clientes Inquiridos, por Frequência de Compra à Sogenave [Elaboração Própria].

Análise da Recolha de Dados

Necessidades e Expectativas das Marcas Próprias

Entrando na análise dos dados obtidos, foi questionado, com base na análise da concorrência, dos clientes, e da revisão de literatura (2.2.1. Identidade de Marca), quais os fatores influenciadores da decisão de compra para amostra de inquiridos.

FATORES INFLUENCIADORES DA DECISÃO DE COMPRA			
Fatores	Média	Mediana	Desv. Pad.
Qualidade dos Produtos	5,74	6,5	1,87
Preço	6,19	7	1,22
Sustentabilidade	5,46	6	1,55
Inovação	5,55	6	1,50
Embalagem	5,28	5,5	1,63
Origens Locais	5,36	5,5	1,52
Segurança Alimentar	6,51	7	0,97

Tabela 8- Fatores Valorizados na Decisão de Compra- Análise da média, mediana e desvio-padrão [Elaboração Própria].

Os fatores influenciadores da decisão de compra de produtos de marcas próprias para a amostra considerada, numa escala de 1 a 7 (Não Valorizo- Valorizo Muito), com base na análise da média (6,51 e 6,19, respetivamente), e na mediana (7), são a Segurança Alimentar e o preço. Analisando o desvio padrão de ambos os fatores, são também estes aqueles com menor dispersão de respostas (0,97 e 1,22, respetivamente), o que demonstra uma relativa concordância entre os inquiridos. O fator Qualidade dos Produtos, Sustentabilidade e Inovação demonstram também alguma valorização por parte dos inquiridos, com o valor da média acima de 5, e a mediana acima de 6. No entanto, qualquer um destes fatores já demonstra um desvio padrão superior a 1,50, o que mostra uma maior dispersão, e menor concordância entre os inquiridos, havendo alguns clientes a valorizar mais estes fatores do que outros. A Embalagem, e as Origens Locais são os fatores menos valorizados nos inquiridos, com o valor da média e mediana mais baixo (5,5 para baixo em ambas as análises), e com um desvio padrão moderado (1,63 e 1,52, respetivamente).

Com base nas categorias de produtos disponíveis na Sogenave atualmente (identificado no ponto 1.3 deste relatório), foi questionado quais as categorias de produto com maior interesse para os inquiridos.

CATEGORIA DE PRODUTO	MÉDIA	MEDIANA	DESV. PAD.
Peixes e Marisco	3,57	4	1,5
Bebidas e Refrigerantes	3,23	3	1,62
Carnes	3,28	3	1,52
Criação	3,5	4	0,97
Mercearia	3,14	3,5	2
Frutas e Legumes	3,28	3	1,76
Refeições	3,08	3	1,91
Não Alimentares	3,39	4	1,86

Tabela 9- Categorias de Produto Valorizadas- Análise da média, mediana e desvio-padrão [Elaboração Própria]..

Analisando os dados obtidas, há um desinteresse geral por parte dos inquiridos em todas as categorias, com médias de resposta à volta do 3, numa escala de 1 a 7. Esta

tendência pode ser explicada, em parte, pela natureza genérica das categorias, a falta de diferenciação percebida entre as categorias, ou a falta de associação, por parte dos inquiridos, dos produtos às respectivas categorias. Estas explicações poderão ter contribuído para avaliações menos extremas, e a utilização de uma escala de 1 a 7, com um ponto central de neutralidade (4), poderá ter incentivado respostas moderadas, refletindo mais uma ausência de opinião firme do que uma avaliação negativa.

Perceção das Marcas Próprias Sogenave

No conhecimento sobre as marcas próprias da Sogenave, ponto essencial na definição da perceção atual dos clientes, quase 70% dos inquiridos afirma conhecer as marcas próprias da Sogenave.

CONHECIMENTO DAS MARCAS PRÓPRIAS DA SOGENAVE	
Não	11%
Não tenho a Certeza	20%
Sim	69%

Tabela 10- Conhecimento das Marcas Próprias da Sogenave. [Elaboração Própria].

Dentro dos que responderam como conhecendo, ou não tendo a certeza, mais de 60%, opta frequentemente ou muito frequentemente por marcas próprias em detrimento de outras marcas, a apenas 12% opta raramente, muito raramente ou nunca pelas marcas próprias da Sogenave.

FREQUÊNCIA DE COMPRA DE MARCAS PRÓPRIAS DA SOGENAVE	
Nunca	1%
Muito Raramente	7%
Raramente	4%
Ocasionalmente	20%
Frequentemente	32%
Muito Frequentemente	25%
Sempre	10%

Tabela 11- Frequência na Escolha de Marcas Próprias da Sogenave, em detrimento de outras marcas. [Elaboração Própria].

Analisando a oferta atual de marcas próprias da Sogenave para definição da estratégia, foi questionado aos inquiridos quais as marcas que compravam no momento da realização do questionário.

MARCAS PRÓPRIAS SOGENAVE QUE COMPRA HABITUALMENTE	
Não Compro	18%
Eurochefe	74%
Spring	27%
Ultrafish	50%
Arom	14%
Dellizia	11%
Sonaril	20%
Pantrigo	5%
Prato Pronto	8%
Monte da Cerca	4%
Castelo das Moças-	8%
FEB	15%
Quickice	3%

Tabela 12- Marcas Próprias mais compradas atualmente na Sogenave [Elaboração Própria].

Podendo haver mais do que uma resposta por inquirido, é possível perceber que são vários os clientes que compram mais do que uma marca própria na Sogenave (cerca de 55%, o que justifica as percentagens com um total superior a 100%). Destaca-se enquanto marca mais comprada, a Eurochefe, com 74% dos inquiridos a afirmarem comprar a marca atualmente. De seguida, a Ultrafish com 50% dos inquiridos, e em terceiro lugar a Spring Portugal com 27% de compradores entre os inquiridos. No entanto, dentro do total de inquiridos, 18% não compra nenhuma das marcas próprias Sogenave.

Satisfação com as Marcas Próprias Sogenave

Entrando dentro de cada marca própria da Sogenave, foi pedido aos clientes que avaliassem a satisfação com cada uma das variáveis, que procuram ir ao encontro das várias variáveis do Marketing-Mix Produto (qualidade); Preço (Relação Qualidade-Preço) e Comunicação (*Packaging* e Apresentação).

MARCAS/ MÉDIA- RESPOSTAS	SPRING	EUROCHEFE:	QUICKICE:	AROM:	MONTE DA CERCA:	TAPADA DUCAL:
Qualidade	4,14	4,47	2,37	2,39	2,33	2,20
Qualidade/preço	4,03	4,23	2,24	2,31	2,24	2,09
Packaging e Apresentação do Produto	3,63	3,97	2,38	2,39	2,35	2,20

MARCAS/ MÉDIA- RESPOSTAS	SONARIL	ULTRAFISH	DELLIZIA	FEB	PANTRIGO	PRATO PRONTO :
Qualidade	3,03	3,54	2,639	2,45	2,06	2,03
Qualidade/Preço	2,92	3,495	2,59	2,39	2,12	1,93
Packaging e Apresentação do Produto	2,98	3,45	2,54	2,41	2,13	1,81

Tabela 13- Satisfação Média, por Marca Própria, nos fatores Qualidade, Relação Qualidade-Preço, e *Packaging* e Apresentação.

Através desta tabela de resultados, é possível perceber que a Eurochefe e a Spring são as marcas que se posicionam com melhor percepção de qualidade, e relação qualidade-preço. Comparando com as restantes marcas, são as únicas cujos fatores referidos estão acima de 4, numa escala de 1 a 7.

Nas restantes marcas, nenhum dos fatores considerados (Qualidade, Qualidade- Preço, *Packaging* e Apresentação do Produto) passa o valor médio de 2-3, o que é um valor baixo, considerando a escala de 1 a 7.

Na variável *Packaging* e Apresentação de Produtos, não há nenhuma marca que se destaque e que ultrapasse a média de valor de 3,5, o que representa um valor muito baixo. Esta análise pode demonstrar a falta de importância dada pelos clientes ao fator em análise, ou a falta de estratégia de Imagem e Apresentação, nas marcas próprias da Sogenave.

Sugestões de Melhoria:

Numa pergunta final aberta colocada aos clientes inquiridos, são alguns os inputs relevantes para esta análise, nomeadamente a necessidade de “*rebranding*”; e de “Dar a conhecer os produtos.” São também alguns clientes que afirmam não conhecer as Marcas Próprias da Sogenave: “Não sabia que tinham marcas próprias”; “As marcas da Sogenave deveriam ter mais visibilidade.”.

Conclusões dos Questionários

Os questionários realizados permitiram chegar a várias conclusões relevantes para a investigação, e estão alinhados com os resultados das entrevistas acima analisadas, permitindo algumas conclusões similares.

Em relação aos segmentos de mercado que a Sogenave serve atualmente, os questionários demonstram a preponderância dos clientes do canal HoReCa, (26% dos inquiridos). Este resultado está alinhado com os resultados obtidos através das entrevistas aos colaboradores da Sogenave).

Como visto também nas entrevistas, os clientes da Sogenave demonstram essa falta de estratégia de marcas próprias, por parte da Sogenave. São vários os testemunhos que afirmam não ter conhecimento da existência das marcas próprias: “Não sabia que tinham marcas próprias”; “As marcas da Sogenave deveriam ter mais visibilidade.”. Ao analisar a percepção de valor por parte dos clientes nas marcas próprias nestas mesmas marcas, a valorização dada pelos clientes é baixa (não ultrapassando os 4 valores, numa escala de 1 a 7).

Relativamente aos atributos mais valorizados nos clientes inquiridos, passam pela segurança Alimentar, e o Preço, sendo dado pouco valor aos conceitos de imagem, *packaging*, etc. O cliente da Sogenave procura por produtos de valor acrescentado como a proteína (criação; peixe e Marisco), e mercearias, o que se alinha também com o resultado obtido através das entrevistas.

A marca mais reconhecida e valorizada dentro das marcas próprias da Sogenave, com base nos questionários, é a Eurochefe (marca de produtos base) e a Spring (marca de água embalada), o que se distancia dos resultados obtidos nas entrevistas, que mostraram maior valorização, e maior menção à marca Ultrafish (marca de carne, peixe e mariscos, e criação congelada).

De referir que, segundo os inquéritos realizados, o cliente da Sogenave é um cliente relativamente fidelizado, com cerca de 69% dos clientes, a comprar diariamente, semanalmente ou quinzenalmente.

3.4. Conclusões da Investigação de Suporte

A análise das entrevistas, reforçado pelos questionários aos clientes, permitiram definir um ponto de partida diagnóstico para a realização do plano de marketing para as marcas Próprias da Sogenave.

As informações obtidas nas entrevistas dão conta do estado atual da estratégia definida para as marcas própria, e mostram as ferramentas atuais utilizadas na estratégia de marketing e comunicação da empresa. Dão também pistas valiosas sobre o *target* de clientes a definir para o plano de marketing, e algumas das suas necessidades identificadas. As informações obtidas nos questionários, com maior foco no cliente, permitiram definir um plano de marketing estratégico alinhado com as necessidades, as carências, as categorias de produtos e as variáveis valorizadas pelos clientes.

Tendo por base o Marketing-Mix (Produto, Comunicação, Preço e Distribuição), esta análise suporta algumas das decisões tomadas no plano de marketing, com o objetivo de melhorar a estratégia de marcas próprias da Sogenave, e definir estratégias, objetivos SMART, e KPIS realistas e relevantes.

CAPITULO IV- PLANO DE *INBOUND* MARKETING

Este capítulo inicia-se com uma análise das ameaças e oportunidades externas, internas e a concorrência, de acordo com as ferramentas e os dados recolhidos através do enquadramento teórico, da investigação de suporte e da análise do mercado realizada.

Inserido no Plano de Marketing, passando para a formulação da estratégia, será também avaliado os objetivos específicos do plano, o que implica a definição dos KPIS, Objetivos SMART, e os métodos de avaliação relevantes para o plano em desenvolvimento. Fica também definido a Missão, Visão e Valores da marca Própria Sogenave, assim como a Vantagem Competitiva, a Segmentação e o posicionamento.

Entrando no Plano de Ação, será definido o plano para cada um dos elementos do Marketing-Mix, alinhado com a Calendarização, e o Orçamento, assim como o Plano de Contingência.

O presente plano de *inbound* marketing tem por objetivo delinear estratégias de que permitam à equipa de Gestão de Marcas não só aumentar as vendas na marca própria, como também a notoriedade da marca, e melhorar o posicionamento da mesma, de forma a destacar-se da principal concorrência identificada.

O plano será destinado aos segmentos de clientes *target* identificados através da Investigação de Suporte- Capítulo III

Simultaneamente, permite-se, tendo por base a estrutura tradicional de um plano de marketing, e o orçamento definido, avaliar a necessidade e a viabilidade da implementação desta estratégia pela equipa de marketing e comunicação, tendo em vista os objetivos suprarreferidos.

4.1. Análise Fatores Externos e Internos

4.1.1. Análise de PORTER do Setor Grossista Alimentar em Portugal

Poder de Negociação dos Fornecedores: Moderado

O mercado Grossista Alimentar trabalha com fornecedores de diferentes dimensões, nacionais e internacionais para os mesmos produtos, segmentados para o canal HoReCa e/ou para o retalho. A dependência de fornecedores específicos é baixa e permite uma maior flexibilidade na negociação de preços e prazos de pagamento.

O setor grossista está apenas mais dependente de fornecedores de marcas bem estabelecidas no mercado português, que têm maior poder de negociação e retiram a flexibilidade de negociação dos preços de compra aos distribuidores.

Poder de Negociação dos Clientes: Moderado

O Setor Grossista Alimentar em Portugal lida com clientes de grande dimensão, e volume de negócios superior a 1000 milhões/ ano: (retalhistas, indústrias, grande distribuição, organizada, cadeias de Hotelaria e Restauração), o que oferece algum poder de negociação.

Outra parte do volume de negócios da indústria advém de clientes de menor dimensão (hotéis, independentes, cafés e pastelaria, restauração coletiva...), e com menor poder de negociação.

Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes: Baixo

O setor Grossista alimentar tem grandes barreiras à entrada. Desde os custos de aquisição de quantidades de produto para venda posterior, ao custo de aquisição e manutenção de transporte para distribuição, centros logísticos, recursos humanos, etc... O setor é também concentrado nos principais concorrentes do mercado: Makro e Recheio, que representam cerca de 30% da quota de mercado total.

É ainda um setor que depende das forças de vendas, e das relações estabelecidas entre grossistas e clientes.

Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos: Baixo

O mercado Grossista Alimentar tem uma ameaça baixa de produtos ou serviços substitutos, sendo o único substituto a opção de aquisição de produtos diretamente com os fornecedores. No entanto, esta opção está limitada aos clientes com grande volume de compras, ou com grande espaço de armazenamento. O mercado grossista alimentar trabalha com grandes quantidades de produto, criando economias de escala e preços de venda mais competitivos, algo que os clientes não têm capacidade.

Rivalidade entre Concorrentes Existentes: Alta

O Setor Grossista Alimentar é liderado por dois concorrentes principais: A Makro e o Recheio, ambos com uma forte presença no mercado, que oferecem uma ampla gama de produtos para o canal HoReCa e retalho, uma distribuição extensiva a nível nacional, preços e campanhas promocionais competitivas, e uma estratégia de comunicação digital e tradicional de alcance em larga escala.

Análise das 5 Forças de Porter do Setor Grossista Alimentar:

FORÇA COMPETITIVA	FATORES QUE AFETAM	IMPACTO NO SETOR
Poder de Negociação dos Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade de fornecedores nacionais e internacionais. • Baixa dependência de fornecedores únicos. • Fornecedores de marcas fortes com maior poder de negociação 	Moderado.
Poder de Negociação dos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes de grande dimensão com maior poder negocial. • Clientes de menor dimensão com poder limitado. • Forte concentração de vendas em grandes clientes. 	Moderado.

FORÇA COMPETITIVA	FATORES QUE AFETAM	IMPACTO NO SETOR
Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • Altas barreiras à entrada • Elevada concentração do mercado • Relações estabelecidas entre grossistas e clientes. 	Baixo.
Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Opção limitada de compra direta aos fornecedores. • Clientes com baixo volume não têm escala nem espaço para armazenar. • Economias de escala favorecem o modelo grossista. 	Baixo.
Rivalidade entre Concorrentes Existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado altamente concentrado em poucos concorrentes com ampla gama de produtos, estratégias de comunicação estabelecidas, fortes estratégias de preço, e distribuição a nível nacional 	Alto.

Tabela 14- Forças de Porter para o Setor Grossista Alimentar.

4.1.2. Análise PESTAL

Política:

Portugal tem enfrentado desafios políticos recentes, e enfrenta uma fase de instabilidade política recente, marcada por vários governos de minoria parlamentar e eleições frequentes, o que aumenta a incerteza no ambiente empresarial e na aprovação de reformas estruturais. O atual governo liderado pela Aliança Democrática (centro-direita) depende de outros partidos, o que pode dificultar o orçamento e a implementação de políticas económicas (Santos, 2025).

O programa Portugal 2030 prevê investimentos significativos em sustentabilidade e inovação, oferecendo oportunidades para empresas que adotem práticas ecológicas e tecnologias avançadas (Jotta, 2025).

Económica

O crescimento da economia portuguesa deverá situar-se em 1,7% em 2024, aumentar para 2,2% em 2025 e 2026, e reduzir-se para 1,7% em 2027. O maior dinamismo da atividade a melhoria das condições financeiras, a aceleração esperada da procura externa e a maior entrada de fundos da União Europeia (Banco de Portugal, 2024).

O mercado de trabalho mantém-se robusto, com aumentos de emprego e de salários reais, a par de um desemprego baixo (Banco de Portugal, 2024).

A inflação deverá reduzir-se de 5,3% em 2023 para 2,6% em 2024 e 2,1% em 2025, estabilizando em 2% em 2026–27 (Banco de Portugal, 2024).

O turismo continua a afirmar-se como um dos pilares da economia portuguesa. Os dados de 2024 estabeleceram um novo recorde de desempenho em todos os principais indicadores, com aumentos de 4,1% nas dormidas, 5,1% nos hóspedes e 8,8% nas receitas turísticas (Turismo de Portugal, 2025).

Todas as regiões registaram crescimento no número de dormidas em 2024, destacando-se as regiões da RA Açores (+10,0%), Norte (+5,9%) e Oeste e Vale do Tejo (+5,0%) (INE, 2024)

Sociocultural

Em 2024, a população residente em Portugal foi estimada em 10 749 635 pessoas (INE, 2025) A maior concentração de pessoas encontra-se nas capitais, e nas principais cidades: Lisboa e Porto (INE, 2022).

Desde 1970, até 2024, o país registou um acréscimo de 2 086 383 pessoas (+24,1%) (INE, 2025). A proporção de idosos mais do que duplicou neste período, enquanto a proporção de jovens diminuiu para cerca de metade (INE, 2025). Em 2023, o país registava a segunda maior proporção de população com 65 ou mais anos de idade (24,1%) e o segundo maior valor de índice de envelhecimento (INE, 2025).

Há uma tendência crescente dos consumidores portugueses em valorizar produtos locais, sustentáveis e de alta qualidade, influenciando a oferta das empresas grossistas: “Os portugueses estão cada vez mais preocupados em fazer uma alimentação saudável (...)”, refeições equilibradas e veganas, por exemplo, “(...) com 88% a revelarem que prestam cada vez mais atenção ao que colocam no prato” (Barómetro Food, 2024).

Tecnológica

A adoção de tecnologias como automação, inteligência artificial, digitalização de processos já apresentam uma tendência crescente (Delloite, 2024).

O crescimento do *e-commerce* exige adaptações na cadeia de abastecimento e na capacidade de resposta das empresas grossistas (...) valor do mercado do e-commerce na Ibéria, podemos afirmar que (...) os anos de 2023 e 2024 já revelam crescimentos interessantes. As estimativas de crescimento anual para Portugal e Espanha situam-se na ordem dos 9% a 11% (Pimenta, 2023).

Ambiental

Investimento em práticas sustentáveis, como redução de emissões de carbono e economia circular, são incentivados pelo governo e valorizados pelos consumidores. “O Programa Temático para a Ação Climática e Sustentabilidade - Sustentável 2030 de âmbito nacional e temático, é um instrumento fundamental para Portugal enfrentar os desafios da transição energética e climática, e atingir a neutralidade carbónica em 2050.” (Sustentável 2030, s.d).

Legal

A legislação impõe cumprimento rigoroso em matérias como rotulagem, data de validade, condições de conservação, ingredientes, alergénios e rastreabilidade. Infrações podem levar a coimas de até € 44 890 para pessoas coletivas (Gov.Pt, s.d).

4.1.3. Análise SWOT

Análise SWOT e TOWS para a Sogenave (Distribuidora Alimentar Grossista)

PONTOS FORTES (STRENGTHS)	PONTOS FRACOS (WEAKNESSES)
Oferta abrangente e diversificada	Dependência de grandes clientes e possíveis pressões de margens no setor grossista.
Rede vasta global de fornecedores	Fraca promoção das marcas próprias nos canais de Comunicação (digital e tradicional).
Serviço personalizado para diferentes perfis de clientes (retalhistas, HoReCa, street business).	Falta de produtos de marca própria para o segmento-alvo da Empresa (Canal HoReCa)
Fidelização de clientes à empresa (com compras regulares).	Desconhecimento das marcas próprias por parte dos clientes.
Rede de clientes vasta	Gama marcas próprias sem desenvolvimento de produto nem estratégia de comunicação há alguns anos.
Distribuição capilar garantida a nível nacional	Marcas próprias vistas como tendo baixo nível de qualidade; qualidade-preço; e má imagem/ <i>packaging</i> .
	Exigências regulatórias apertadas no setor alimentar e logístico.

OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)	AMEAÇAS (THREATS)
Crescimento do canal HoReCa com o aumento do turismo e restauração em Portugal.	Perigo da Subida da inflação (2,1% em 2025), levando a variações de preços e à eventual queda de procura pelo consumidor final.
Aposta em produtos biológicos, regionais e gourmet, acompanhando as tendências de consumo.	Eventuais mudanças regulatórias no setor alimentar e logístico podem exigir adaptações rápidas.
Potencial para parcerias estratégicas com fornecedores locais e internacionais para ofertas exclusivas.	Dependência do desempenho económico nacional, com tendência para decréscimo do crescimento da economia (1,7% até 2027).
Crescimento potencial do número de encomendas, com a aposta atual da empresa na estratégia da loja online.	Pressão da concorrência, especialmente da Makro e do Recheio, com estratégias de marca própria já definidas.

Tabela 15 - Quadro resumo análise SWOT.

4.1.4. Análise TWOS

Estratégias SO (Forças + Oportunidades)

1. Aproveitar e expandir a rede global de fornecedores para introduzir novos produtos biológicos e gourmet, aproveitando as tendências do mercado.
2. Usar o serviço personalizado e a oferta diversificada para fortalecer a presença no canal HoReCa em crescimento.

Estratégias ST (Forças + Ameaças)

3. Desenvolver uma proposta de valor única para diferenciar-se da Makro e Recheio, e destacar-se como o fornecedor único para múltiplas necessidades.
4. Usar a flexibilidade da rede de fornecedores globais para mitigar o impacto das flutuações de preços.

Estratégias WO (Fraquezas + Oportunidades)

5. Investir na comunicação digital para reduzir a dependência de grandes clientes, permitindo captar negócios de menor dimensão.

6. Investir na comunicação digital e plataforma da loja online para aumentar o conhecimento por parte de clientes, e reduzir a dependência da equipa comercial na divulgação de produtos e soluções das marcas próprias.
7. Desenvolver a gama de marca própria com produtos de qualidade para chegar ao segmento em crescimento (Canal HoReCa).

Estratégias WT (Fraquezas + Ameaças)

8. Desenvolver parcerias estratégicas para reduzir custos e melhorar a competitividade em relação à concorrência.

ESTRATÉGIA TWOS	AÇÃO ESTRATÉGICA
1	Foco em produtos de qualidade e adaptados ao canal HoReCa.
2	Diferenciação da concorrência.
3	Diferenciação da concorrência.
4	Gestão de custos, flexibilidade e competitividade.
5	Fortalecimento da Presença no segmento.
6	Fortalecimento da Presença no segmento.
7	Foco em produtos de qualidade e adaptados ao canal HoReCa.
8	Gestão de custos, flexibilidade e competitividade.

Tabela 16 - Quadro resumo análise TWOS

4.1.5. Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos sucesso do Setor Grossista alimentar passam por:

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO		
Marcas e Reputação	Lealdade às marcas.	Marcas grossistas consolidadas beneficiam da confiança e reconhecimento junto dos profissionais do setor.
Preço	Competitividade de preços.	O setor e os clientes são sensíveis ao preço, e os concorrentes competitivos na estratégia de preços.
Produto	Amplitude e qualidade da oferta.	Catálogos diversificados e completos são necessários para responder de forma adaptada às necessidades dos clientes.
Transformação Digital	Uso de tecnologia, canais, plataforma e comunicação digital.	Plataformas Online, automação de encomendas, presença nas redes sociais, catálogos digitais, aumentam a eficiência e melhoram a experiência do cliente.
Gestão da Compra	Parcerias sólidas e diversificadas/ Economias de Escala.	Relações estáveis com produtores e fornecedores internacionais asseguram preços competitivos. Maior volume de compras assegura economias de escala e preços competitivos.
Logística e Distribuição	Eficiência logística e capacidade de entrega.	A rapidez e a capacidade de logística e distribuição são essenciais. O setor depende da capacidade de armazenamento e distribuição.
Stocks	Gestão eficiente de inventário.	Minimizar ruturas e excesso de stock garante margens estáveis, e evitam a perda de clientes atuais.

Tabela 17 - Quadro Fatores Críticos de Sucesso [Elaboração Própria].

4.1.6. Definição de KPIS e Objetivos SMART

Estabelece-se este plano com estes objetivos e indicadores chave para um período de seis (6) meses, com avaliação dos resultados ao final de três (3) meses de implementação da estratégia.

Alguns indicadores-chave que podem ser analisados para medir o desempenho das marcas próprias Sogenave, alinhado com os objetivos, de acordo com a investigação de Suporte, e as entrevistas realizadas deverão ser:

OBJETIVO 1: Notoriedade de Marca	OBJETIVO 2: Aumento das Vendas	OBJETIVO 3: Geração de <i>Leads</i> Qualificadas
Aumentar a visibilidade da nova marca como a marca própria Sogenave nos clientes do canal HoReCa	Reforçar a performance comercial, e aumentar o volume de vendas da marca própria Sogenave.	Alcançar o segmento <i>Premium</i> do canal HoReCa e posicionar a marca própria Sogenave como a escolha para estes profissionais.
KPIS:	KPIS:	KPIS:
Alcançar +40% de alcance médio nas publicações relacionados com a marca própria no Instagram, Facebook e LinkedIn, face à média atual das publicações da Sogenave nos últimos seis meses. Obter +40% de interações (likes, comentários) nas publicações e <i>Stories</i> relacionados com a marca própria, face à média atual das publicações da Sogenave nos últimos seis meses.	Aumentar em 25% (objetivo definido para as marcas de representação na Sogenave em 2025) o volume de vendas da marca própria, comparando os mesmos seis meses do ano anterior.	Aumento em 25% do nº de <i>leads</i> obtidas através da Equipa de Marketing e Gestão de Marcas durante o período de seis meses considerado. Alcance de 50 <i>Leads</i> Qualificadas de chefes/ restaurantes ou Hotelaria do segmento HoReCa <i>Premium/ Michelin</i>

KPIS:		
Aumentar em 40% o número de cliques e visitas aos produtos de marca própria na loja online.		
Aumentar em 40% a taxa de Abertura de e-mail marketing, em campanhas relacionadas com a marca própria Sogenave.		

Tabela 18- Objetivos SMART e Definição de KPIS. [Elaboração Própria].

4.1.7. Segmentação

Pensando no cliente-alvo da estratégia de marca própria da Sogenave, vale a pena ir ao encontro dos decisores do Canal HoReCa, e segmentar a oferta, comunicação, o preço e a distribuição com base nas suas diferentes necessidades.

SEGMENTAÇÃO POR TIPO DE CLIENTE	SEGMENTAÇÃO GEOGRÁFICA	SEGMENTAÇÃO POR NECESSIDADE
HORECA <i>PREMIUM</i> Hotelaria 4/5 estrelas, restauração gourmet/ <i>premium</i>	COBERTURA NACIONAL (com maior presença nas cidades mais turísticas e populosas)	Qualidade superior, de maior Diferenciação, com preços superiores. e uma distribuição exclusiva
HORECA COMERCIAL Hotelaria, Restauração, caterings, cadeiras organizadas, Street Business, etc.	COBERTURA TOTAL NACIONAL (com maior presença nas cidades mais turísticas e populosas)	Equilíbrio e consistência entre preço e qualidade, com uma distribuição extensiva
HORECA SOCIAL Escolas, centros sociais, restauração coletiva, etc.	COBERTURA TOTAL NACIONAL	Eficiência e Preço Competitivo, com uma distribuição extensiva.

Tabela 19- Segmentação Marcas Próprias Sogenave. [Elaboração Própria].

4.1.8. Estratégia Competitiva

Tendo como grande objetivo expandir o alcance ao canal HoReCa, faz sentido criar uma estratégia segmentada aos decisores desse canal. O Plano deve adaptar as diferentes variáveis do Marketing-Mix: Produto, preço, Comunicação e Distribuição ao segmento que procura atingir, e com base na análise TWOS realizada, de forma a destacar-se da concorrência, e criar lealdade dos profissionais do setor à marca própria da Sogenave. Assim, considera-se uma estratégia de diferenciação para a marca *umbrella* da Sogenave.

Tendo a Sogenave um total de 12 marcas próprias no momento do início da realização deste plano, e tendo o mesmo limitação de orçamento, e de tempo para a sua realização, sugere-se apostar num plano de *inbound* marketing focado numa das marcas com maior reconhecimento (de acordo com a investigação de suporte), maior volume de vendas (66% do total de vendas de marcas próprias), e cuja categoria também representa o maior volume de vendas em 2024. A marca Eurochefe categoriza-se desta forma como a marca com maior potencial de crescimento, e com o potencial de desenvolvimento mais sustentável a curto e longo prazo. Nesse sentido, a partir da marca Eurochefe, propõe-se a criação de uma marca *umbrella*, que possa conter em si submarcas com diferentes gamas de produto, e posicionamento diferentes: *Premium*, Base, e Preço.

A diversidade de fornecedores e parcerias estabelecidas na Sogenave permitirá adaptar facilmente a gama de produtos para uma gama que o segmento alvo procure no mercado atualmente, enquanto a relação e conhecimento da equipa de comercial com os clientes do segmento alvo permitirá também ter um conhecimento mais adaptado das necessidades dos clientes para adaptação da gama. A definição de uma gama exclusiva da Sogenave que o público-alvo procura permitirá não estar tão dependente do preço, libertar margens mais confortáveis com a vendas dos produtos, sem perder a fidelização dos clientes. É preciso ir ao encontro dos produtos que a Hotelaria e Canal HoReCa *Premium* necessitam: Proteína (Carne e Peixe) de alta qualidade, Derivados de Trufa, Frutos Secos e condimentos exclusivos, etc...

As marcas próprias da Sogenave fornecem atualmente outros segmentos de mercado. Como tal, a marca própria deve manter uma gama para os restantes segmentos de mercado (HoReCa social, indústria, grupo Trivalor, etc) de forma a manter o volume de vendas já alcançado, e a satisfação deste segmento de clientes com a marca própria.

Criando diferentes submarcas segmentadas dentro da marca própria *umbrella*, será possível definir uma gama para venda e distribuição em massa, com uma estratégia de Liderança de Custo (Eurochefe Essencial); uma gama base para dar resposta às necessidades dos profissionais do setor alimentar, com distribuição extensiva a nível nacional e baseado numa estratégia de diferenciação qualidade-preço (Eurochefe Professional); e uma gama com um posicionamento mais *premium*, e uma distribuição/promoção selecionada estrategicamente, baseado numa estratégia de foco (Eurochefe Select).

SUBMARCA EUROCHEFE	SEGMENTO- ALVO	FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO	ESTRATÉGIA COMPETITIVA	VANTAGEM COMPETITIVA
Eurochefe Select	HoReCa <i>Premium:</i> Hotelaria 4/5 estrelas, restauração gourmet/ <i>premium</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade superior. • Relação próxima com clientes. • Portfólio de produtos exclusivos. • Serviço garantido e personalizado. • Inovação e revisão da gama 	Foco. Destacar-se através de produtos de alta qualidade, exclusivos para o segmento HoReCa <i>Premium</i> , e serviço personalizado, que reforcem a percepção de exclusividade e confiança.	Excelência e Exclusividade.
Eurochefe Professional	HoReCa Comercial Hotelaria, Restauração, caterings, cadeiras organizadas, Street Business, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Consistência de produto. • Eficiência logística. • Garantia de Stock disponível. • Relação de confiança e suporte ao cliente. • Economias de escala e eficiência na compra. 	Diferenciação. Oferecer qualidade consistente a preço competitivo, maximizando fidelização dos clientes profissionais.	Boa relação custo-benefício/ Qualidade-Preço.
Eurochefe Essencial	Horeca social Escolas, centros sociais, restauração coletiva, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência de custos. • Economias de escala e eficiência na compra. • Garantia de Stock disponível. • Segurança alimentar. 	Liderança em custo. Fornecer produtos essenciais com preços competitivos, e cumprimento rigoroso das normas, garantindo eficiência.	Consistência e competitividade de preços.

Tabela 20- Estratégia Competitiva Marcas Próprias Sogenave [Elaboração Própria].

4.1.9. Estratégia de Crescimento

Para o plano de inbound marketing da marca própria Eurochefe, de acordo com o Matriz de Ansoff, que procura identificar as estratégias de crescimento prevê-se:

Eurochefe Select

Estratégia de penetração de mercado- Aumento das vendas procurando alcançar o segmento dos clientes premium, com a mesma categoria de produtos (produtos existentes, mas de melhor qualidade, e maior nível de diferenciação da concorrência).

Eurochefe Professional

Estratégia de desenvolvimento de mercado- Aumento das vendas com base nos mesmos clientes, e nas mesmas categorias, com estratégias de diferenciação.

Eurochefe Essencial

Estratégia de desenvolvimento de mercado- Aumento das vendas com base nos mesmos clientes, e nas mesmas categorias, com estratégias de liderança de custos.

4.1.10. Posicionamento

- **Eurochefe (*umbrella*)**

A marca de confiança que garante soluções completas para todos os segmentos do canal alimentar.

A Eurochefe oferece uma vasta gama de opções, adaptadas às diferentes necessidades do mercado. Desde as soluções mais gourmet, para experiências gastronómicas exclusivas e de excelência, até opções mais competitivas, para quem procura assegurar o *food-cost*, sem perder o sabor.

Combinando qualidade, preço, variedade e consistência, a Eurochefe garante sempre a melhor escolha para cada negócio, sob a credibilidade da Sogenave.

- **Eurochefe Select**

Inovação, requinte, e sabor profissional: a marca que transforma cada prato numa experiência de excelência.

- **Eurochefe Professional**

Consistência, qualidade, a preços competitivos: a marca de confiança para o canal alimentar.

- **Eurochefe Essencial**

Eficiência e confiança: a marca dos profissionais que alimentam com responsabilidade, todos os dias.

4.2. Plano de Ação – Marketing-Mix

4.2.1. Missão, Visão e Valores

Missão, Visão e Valores (Sogenave):

MISSÃO: Especialista em fornecimento alimentar e não alimentar. Apresentamos soluções que fazem da Sogenave um *Food Service Provider* único (Sogenave, 2025).

VISÃO: Soluções inovadoras para todos os segmentos da restauração (Sogenave, 2025).

VALORES: Frescura, Qualidade, Variedade, Preço, Entregas Diárias (Sogenave, 2025).

Procurando manter o alinhamento similar da empresa para a marca Própria Eurochefe (marca *umbrella*) sugere-se que a missão, visão e valores manifeste a razão de existência da marca.

Missão, Visão e Valores (Eurochefe):

Missão: Oferecer soluções profissionais de qualidade, adaptadas às necessidades de cada segmento do canal alimentar, através de marcas próprias que combinam confiança, eficiência e inovação.

Visão: Garantir que cada cliente profissional encontra numa única marca o parceiro de confiança para o sucesso do seu negócio.

Valores: Confiança, Qualidade, Inovação e Proximidade.

De forma a alcançar os objetivos SMART definidos, é necessário reposicionar a marca Eurochefe não apenas como “preço”, mas também de acordo com a missão estabelecida para a marca: Oferecer soluções profissionais de qualidade, adaptadas às necessidades

de cada segmento do canal alimentar, através de marcas próprias que combinam confiança, eficiência e inovação.

4.2.2. Produto (e Serviço)

A partir da marca Eurochefe, propõe-se a criação de uma marca *umbrella*, que possa conter em si submarcas com diferentes gamas de produto, e posicionamento diferentes: *Premium*, Base, e Preço.

- Eurochefe Select (Gama *Premium*),
- Eurochefe Professional (Gama Base)
- Eurochefe Essencial (Gama Preço).

Para a marca Eurochefe Select (Gama *Premium*) a desenvolver, sugere-se a contratação de um serviço de consultoria a um chefe Estrela Michelin, ou trabalhador num Hotel de Luxo. Desta forma, será possível perceber exatamente a gama de produtos que fará sentido avançar, assim como os fornecedores mais indicados para cada categoria de produto. Após definição da gama de marcas próprias, é necessário garantir uma estratégia adequada aos diferentes segmentos alvo e garantir um serviço de qualidade desde a encomenda à entrega no cliente.

SUBMARCA	ESTRATÉGIA DE PRODUTO	AÇÕES SUGERIDAS
Eurochefe Select	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos/ Ingredientes exclusivos/ únicos. • Gama Curta de produtos. 	Análise catálogo de produtos do concorrente Nordmann,(identificado na investigação de suporte), e outros concorrentes especializados no fornecimento de produtos gourmet.
Eurochefe Professional	<ul style="list-style-type: none"> • Gama Vasta de produtos/ soluções. • Grandes volumes • Equilíbrio qualidade- Preço • Submarca com a gama mais similar à atual Eurochefe. • Inovação e encontro às tendências globais. 	Lançamento de produtos biológicos, regionais, equilibrados, saudáveis, e outras tendências do mercado (de acordo com as tendências de mercado identificadas).
Eurochefe Essencial	<ul style="list-style-type: none"> • Gama Vasta de produtos/ soluções. • Grandes volumes. • Gama de baixo custo. 	<p>Adaptar a gama Eurochefe Essencial, com base na gama de produto da Eurochefe Professional mas com um preço/ qualidade mais baixo.</p> <p>Negociar com os fornecedores da gama Eurochefe Professional produtos similares de menor custo.</p>

Tabela 21- Estratégia de Produto- Marcas Próprias Sogenave [Elaboração Própria].

EUROCHEFE SELECT

Bebidas/ Refrigerantes	Champanhes e bebidas espirituosas (mais exclusivas e específicas para o canal HoReCa)
Carnes	Peças de Carne nobre de bovino, Carne Nacional, Carne de produção sustentável, biológica, protegida, etc... Espécies de carne mais nobres/ <i>premium</i> (Angus, Charolês, Wagyu, etc)
Criação	Enchidos e Charcutaria de Carnes <i>Premium</i> ou receitas exclusivas.
Peixes/ Marisco	Camarão de pata Azul, Gama de Marisco congelada, Espécies de Peixe de valor acrescentado (Atum, salmão, bacalhau, etc...).
Frutas/ Legumes	Alcaparras, espécies biológicas e/ou com certificação DOP (Origem Protegida), 100% Fruta espremida congelada (para os pequenos-almoços de hotel)
Mercearia	Chás e cafés exclusivos, sabores exóticos e menos reconhecidos, marcas <i>premium</i> reconhecidas no segmento HoReCa. Frutos Secos mais exclusivos ou em tendência no consumidor. Bolachas e bolos de alta qualidade, vegan, sem glúten e lactose (para dar resposta às necessidades do consumidor final) Misturas exclusivas (por exemplo gengibre-limão, flor de sal aromatizada...) (Nordmann. S.d). Ouro e Prata Comestível Sprays e Chocolate de alta qualidade, aromas, essências e extratos diferenciadores (Nordmann. s.d).
Equipamento de Cozinha	Todo o equipamento que se dirija a uma cozinha profissional de Hotel ou Restaurante de Alta Qualidade, com todos os certificados.

Tabela 22- Quadro Sugestão de Categorias de produto- Marca EUROCHEFE Select. [Elaboração Própria].

EUROCHEFE PROFESSIONAL / EUROCHEFE ESSENCIAL

Bebidas e Refrigerantes	Aguardentes, Bebidas, Brandy, Cervejas, Champanhe/Espumantes, Gin, Licores, Outras Alcoólicas, Refrigerantes, Rum, Sumos, Vermutes, Vinhos diversos.
Carnes	Bovino (fresco, refrigerado a vácuo, importado, nacional), Carne de Ovino, Carne de Porco (incluindo temperada congelada, Ovino Congelado).
Criação	Ovos, Criação Congelada (Nacional e Importada), Criação Fresca, Miudezas Congeladas, Enchidos, Charcutaria.
Peixes e Marisco	Bacalhau Demolhado Ultracongelado (incluindo importado), Mariscos Congelados (Nacionais e Importados), Peixe (fresco, congelado, enlatado, salgado seco, preparado — também importado)
Frutas e Legumes	Frutas e Legumes, com múltiplas subdivisões (Azeitonas, Batata, Cebolas, Fruta Enlatada, Congelada, Fresca, Seca, Hortícolas em diversas formas—frescos, desidratados), etc...
Mercearia	Açúcar e Adoçantes, Alimentação para Animais, Aperitivos, Arroz, Azeites, Bolachas, Bolos (inclusive congelados), Café Verde, Cafés/Cevadas, Chás, Chocolates, Condimentos/Especiarias, Produtos para Dietas Hospitalares, Doces, Gelados, Leite, Manteigas, Massas, Panificados, Pães, enlatados, Queijos, Refeições Prontas, Sobremesas, etc...

	EUROCHEFE PROFESSIONAL / EUROCHEFE ESSENCIAL
Cook and Chill	Sopa Multidose/Unidose, Pratos (unidose ou multidose — vegetais, carne, peixe), vegetarianos, e ainda algumas Sobremesas
Equipamento de Cozinha	Diversos, Equipamentos de Apoio à Confeção, e Fornos
Não Alimentares	Artigos de Alumínio, Papelaria, Plásticos, Copos, Detergentes (em pó, líquidos), Desinfetantes, Filmes Extensíveis, Fardamento, Fósforos, Guardanapos, Papel Higiénico, Produtos de Barbear, entre outros itens utilitários

Tabela 23- Quadro Sugestão de Categorias de produto- Marca Eurochefe Professional/ Eurochefe Essencial
[Elaboração Própria]..

4.2.3. Preço

Eurochefe Select

A marca Eurochefe Select, com produtos exclusivos de uma qualidade elevada, deverá ser associada a produtos de um valor mais significativo, dirigida a clientes mais exigentes do canal HoReCa *Premium*.

Eurochefe Professional

A marca Eurochefe Professional, com uma estratégia baseada num cabaz de produtos base completo, procura suprir as necessidades dos canais profissionais que a Sogenave fornece. Como tal, deve ter um equilíbrio entre o preço e a qualidade. Num momento inicial, de lançamento da nova marca, sugere-se a criação e divulgação de uma campanha promocional extensiva a todos os clientes (25% desconto), em alguns produtos da marca de forma a divulgar a marca, e aumentar a penetração da marca no segmento alvo (Canal HoReCa, Indústria, HoReCa Social, Street Business, etc).

Eurochefe Essencial

A marca Eurochefe Essencial, deve guiar-se inteiramente por uma estratégia de Liderança de Custo *Low-cost*. Negociar com os fornecedores o preço mais baixo, de forma a conseguir ter um preço altamente concorrencial, sem ter de abdicar de uma margem confortável. Também nesta marca fará sentido uma campanha promocional dirigida principalmente ao segmento HoReCa social (20% desconto) de forma a divulgar o cabaz essencial da Eurochefe com os preços mais competitivos.

4.2.4. Comunicação

Para responder à necessidade de uma estratégia de marca própria na Sogenave, de acordo com os objetivos SMART definidos para este plano (Notoriedade de Marca, Aumento das Vendas e Geração de *Leads* Qualificadas), procura-se desenvolver os canais de *inbound* marketing.

Notoriedade de Marca

- Criar uma ligação mais pessoal com os clientes (que mostraram desconhecimento das marcas próprias na investigação de suporte).
- Aumentar a fidelização e a notoriedade das marcas próprias (identificado como lacuna na investigação de suporte).

Aumento das Vendas

- Diminuir o tempo necessário para fechar a venda (diminuindo a dependência da equipa comercial).

Geração de Leads Qualificadas

- Dar a conhecer os produtos e as soluções da marca própria (diminuindo a dependência das grandes contas/ grandes clientes).
- Diferenciar da concorrência (identificado como lacuna na investigação de suporte)

Para tal, as estratégias aqui indicadas procuram utilizar os principais canais e meios já disponíveis na estratégia digital global da Sogenave (indicados nas entrevistas), e a criação de uma estratégia com base no marketing de conteúdo.

Para este plano, definiu-se uma estratégia de comunicação única, cujas ferramentas, meios e estratégias se segmentam por cada uma das submarcas, procurando ir ao encontro da estratégia competitiva definida para cada uma delas.

Branding e imagem:

A estratégia de *branding* é a primeira estratégia de comunicação essencial nesta campanha. O cliente da Sogenave não valorizou as variáveis relativas à imagem, *packaging* e embalagem, (de acordo com a investigação de Suporte). No entanto, é através desta ferramenta que o segmento-alvo reconhecerá a marca e a diferenciará da concorrência, procurando ir ao encontro do Objetivo SMART de notoriedade da marca

Sugere-se como estratégias de *branding* e imagem, para todas as submarcas EUROCHEFE:

- Criação de novos Logos.
- Criação de um Manual de Identidade Visual.
- Alteração da imagem das embalagens.
- Criação de imagem nova para as embalagens dos novos produtos/ nova gama.
- Disponibilização na Loja Online das imagens com as novas embalagens.

Para esta estratégia, sugere-se a contratação de uma empresa externa de *branding* e imagem, de forma a não atrasar nem impedir o restante trabalho para a empresa.

Comunicação Digital:

Para a definição da estratégia de comunicação digital, a empresa dispõe atualmente da sua presença nas redes sociais Instagram, Facebook e LinkedIn; a sua loja online própria, website oficial, e ferramentas de e-mail marketing. Aliado a esses meios de comunicação, procura-se criar curiosidade sobre o relançamento; envolver clientes/profissionais do *Food Service*; criar uma ligação com a marca Eurochefe; e Obter *Insights* sobre o que eles esperam ou valorizam numa marca de produtos alimentares.

Sugere-se o desenvolvimento de uma campanha de teaser nas principais redes sociais e e-mail marketing, com o mote “Está a chegar a Nova Estrela da Cozinha”.

Website Oficial

No website, sugere-se a criação de uma Página exclusiva para as marcas e submarcas Próprias Sogenave (como acontece atualmente com as marcas de representação da Sogenave).

Criação e divulgação de *press releases*, conteúdos e entrevistas, com foco principal na marca Eurochefe Select e Professional.

Loja Online

A loja online surge como uma plataforma importante na comunicação e formalização da venda, além de aumentar o alcance direto aos clientes (conforme percebido na investigação de suporte- Entrevistas). Através da Loja Online recomenda-se a definição de keywords bem definidas para as imagens dos produtos, de forma a otimizar a procura nos motores de busca (SEO), e aumentar o potencial dos clientes encontrarem as marcas e os produtos das diferentes submarcas. Tendo keywords bem definidas, os clientes de cada segmento deverão ser dirigidos para o produto/ marca que procuram e que se encaixa com as suas necessidades (*Preço, Core, ou Premium*)

Sugere-se ainda a criação de banners de destaque para cada uma das submarcas Eurochefe, a disponibilização do catálogo de marcas próprias na plataforma, e o destaque de alguns produtos de cada uma das submarcas Eurochefe (Select, Professional e Essencial).

Esta estratégia deverá dar maior visibilidade aos produtos e às marcas Eurochefe, e aumentar as vendas diretas através da plataforma online.

E-mail Marketing

A estratégia de e-mail marketing deverá promover o lançamento do catálogo de marcas próprias, e dar a conhecer a submarcas Eurochefe, e alguns dos produtos com maior potencial. No caso da marca Eurochefe Essencial e Professional, sugere-se ainda o

lançamento de campanhas promocionais, com descontos associados para promover a marca e os respetivos produtos.

Esta estratégia deverá criar reconhecimento das marcas, maior visibilidade aos produtos e às marcas Eurochefe, gerar *leads* qualificadas para a equipa comercial, e aumentar as vendas através da plataforma da Loja Online.

Redes Sociais

Para a estratégia de redes sociais, após análise da concorrência, considera-se que a Sogenave deveria publicar duas a três vezes por semana, sendo uma em cada três publicações com conteúdo relacionado com a marca própria, e respetivas submarcas.

Instagram:

Público-alvo: chefes de compras, chefes de cozinha, decisores do canal HoReCa.

Maior foco nas submarcas Eurochefe Select e Professional.

- Horário de Publicação: terças, Quintas e Sábados, a partir das 20h. Segundo um estudo da Swonkie (2025), entre as 20 h e as 23h, é o melhor horário para publicar em Portugal no Instagram. Depois de fechar as tarefas do dia, as pessoas dedicam-se ao lazer digital, principalmente entre sexta e domingo. Sugere-se também, uma vez que se segmentou um público profissional, a publicação entre as 13h e as 14h., apostando na pausa pós almoço durante os dias laborais (segunda a sexta).

Teaser Campanha: Está a chegar a nova Estrela da Cozinha (Lançamento marca Eurochefe *umbrella*).

- Vídeos/fotos curtos a mostrar detalhes dos produtos Eurochefe (Select e Professional) sem revelar logo toda a gama.

Para esta ação sugere-se a contratação da empresa profissional de fotografia de produtos de cozinha, como atualmente já o fazem (segundo investigação de suporte), com a empresa parceira Estúdio Cozinha.

- Lançamento de publicação nos *stories* de um close-up de um produto Eurochefe Select: “Algo novo está a chegar à cozinha... ”.
- Lançamento de publicação nos *stories* de Questionário Interativo: “O que achas que vem aí?” Sugere-se a utilização das cores da marca Eurochefe Select.
- Lançamento de vídeo bastidores das novas marcas próprias.

Após campanha de lançamento da marca:

- Lançamento de vídeo com feedback de clientes, realçando os valores da marca EUROCHEFE, e os produtos chave de cada uma das submarcas.
 - Chefe Michelin: Eurochefe Select
 - Chefe Hotelaria: Eurochefe Professional
 - Chefe Cafeteria de Escola: Eurochefe Essencial
- Lançamento de publicação de receitas inovadoras para os produtos da marca EUROCHEFE Select e Professional.
- Lançamento de *storie* e publicação com o Catálogo de marcas próprias, com Link de direção para a marca/ produtos na Loja Online.
- Divulgação de publicação Teaser de preparação do evento de Lançamento da marca Eurochefe.
- Divulgação de *stories* do evento de Lançamento, durante o evento.
- Divulgação de publicação com fotos do evento de Lançamento após término do mesmo.
- Lançamento de pequenas entrevistas com clientes chefes presentes no evento, reconhecidos no segmento HoReCa B2B.

Linkedin

Público-Alvo: colaboradores, potenciais colaboradores, parceiros e empresas.

Maior foco na marca Eurochefe (*umbrella*).

Horário de Publicação: Segundas, quartas e sextas da parte da manhã (9h-11h), ou durante a pausa de almoço (13h-14h), havendo um pico de visitas nestas alturas, segundo afirma a Shopify (2024).

- Lançamento de vídeo bastidores das novas marcas próprias.

Após Lançamento da marca:

- Publicação institucional do relançamento: destacar a missão, visão e valores da nova marca Eurochefe (*umbrella*)
- Lançamento de vídeo com feedback de clientes, realçando os valores da marca EUROCHEFE, e os produtos chave de cada uma das submarcas.
 - Chefe Michelin: Eurochefe Select.
 - Chefe Hotelaria: Eurochefe Professional.
 - Chefe Cafeteria de Escola: Eurochefe Essencial.
- Publicação sobre o evento de lançamento.
- Lançamento de pequenas entrevistas com clientes chefes presentes no evento, reconhecidos no segmento HoReCa B2B.
- Lançamento de pequenas entrevistas a colaboradores Sogenave, nomeadamente equipa comercial e Gestão de Marcas a promover a marca Própria.
- Publicação a remeter para os artigos do Site
- Lançamento de publicação a procurar fornecedores, aquando da necessidade de lançamento de novos produtos.

Facebook:

Público-Alvo: diretores de compra e chefes do canal HoReCa e Social.

Maior foco nas marcas Eurochefe Professional e Essencial.

Horário de Publicação: Assumindo um comportamento similar ao Instagram, sugere a publicação às terças, quintas e domingo, a partir das 20h, ou entre as 13h e as 14h.

Teaser Campanha: Está a chegar a nova Estrela da Cozinha

- Vídeos/fotos curtos a mostrar detalhes dos produtos Eurochefe Professional) sem revelar logo toda a gama.

Para esta ação sugere-se a contratação da empresa profissional de fotografia de produtos de cozinha, como atualmente já o fazem (segundo investigação de suporte), com a empresa parceira Estúdio Cozinha.

- Lançamento de publicação nos *stories* de um close-up de um produto Eurochefe Professional: “Algo novo está a chegar à cozinha... “.
- Lançamento de vídeo bastidores das novas marcas próprias.

Após lançamento da marca:

- Lançamento de vídeo com feedback de clientes, realçando os valores da marca EUROCHEFE, e os produtos chave de cada uma das submarcas.
 - Chefe Michelin: Eurochefe Select
 - Chefe Hotelaria: Eurochefe Eurochefe
 - Chefe Cafeteria de Escola: Eurochefe Essencial
- Lançamento de pequenas entrevistas a colaboradores Sogenave, nomeadamente equipa comercial e Gestão de Marcas a promover a marca.
- Divulgação do catálogo de marcas próprias Sogenave
- Publicação a remeter para os artigos do Site
- Divulgação semanal de receitas com produtos Eurochefe (Professional e Essencial).
- Divulgação de campanhas promocionais nos produtos da marca Eurochefe (Professional e Essencial).

A estratégia de redes sociais é uma estratégia complexa, com conteúdos específicos e segmentados por submarca, canal, e público-alvo que se procura atingir. No entanto, a esta estratégia procura ir ao encontro dos objetivos SMART, gerando notoriedade de marca e interesse dos clientes pelas novas marcas próprias (Geração de *Leads* Qualificadas).

Marketing de Influência:

O objetivo será alcançar novos públicos do canal HoReCa, de forma a gerar novas *leads* (potencial negócio), aumentar a credibilidade a notoriedade nos produtos e na marca

Eurochefe, com foco na submarca Eurochefe Select, e fomentar a ligação emocional da marca aos decisores do canal.

Sugere-se dois chefes de Hotelaria e Restauração de alto nível e uma Nutricionista que trabalhem em restauração para promoção da marca EUROCHEFE Select.

Perfis Sugeridos:

- Chefe David Jesus: (3000) três mil seguidores no Instagram- Chefe Monsanto's Open Air e Chefe Convidado da marca Flora/ Violife (Instagram davidjusus11., 2025).
- Constança Santos/ HappyNutriCook- Nutricionista Vegan em vários restaurantes e Cafetarias empresariais e hospitalares (Instagram happynutricook., 2025).
- Francisco Quintas: (3000) três mil seguidores- Chefe dos restaurantes Michelin Monkey, em Lisboa (Instagram. Francisco Quintas., 2025).

A estes nanos influenciadores será pedido a criação de um *storie*, e duas publicações, uma delas em vídeo.

Marketing Tradicional:

O marketing tradicional mantém-se na estratégia com um papel essencial.

Relações Públicas:

A estratégia de relações-públicas lança a marca publicamente nos principais *stakeholders*, Gera curiosidade e antecipação para o lançamento, coloca a Sogenave como um concorrente importante no segmento das marcas próprias.

- Lançamento da marca EUROCHEFE (*umbrella*) nos principais órgãos de comunicação social B2B (jornais empresariais) (Marketing Relações- Públicas)
- Criação e divulgação de *press releases*, conteúdos e entrevistas para órgãos de comunicação social B2B, com foco principal na marca Eurochefe Select e Professional.

Força de Vendas:

A força de vendas deverá educar os clientes sobre a nova marca; criar notoriedade das marcas, gerar experimentação; aumentar as vendas da marca nos clientes; obter feedback dos clientes.

- Formação à equipa Sogenave, com foco na equipa comercial nacional, sobre a nova marca EUROCHEFE, e respetivas submarcas.
- Divulgação das novas marcas Eurochefe aos Clientes.
- Criação e divulgação nos clientes de um catálogo Eurochefe, com as três submarcas definidas e distinguidas claramente.

Eventos:

Os eventos servirão aqui para aumentar a notoriedade da marca, gerar a ligação da Eurochefe à empresa Sogenave- como marca própria Exclusiva; e gerar *leads* qualificadas.

- Promoção da marca Eurochefe Select em eventos dirigidos à Hotelaria e Restauração *Premium*.
- Promoção da marca Eurochefe Professional em eventos dirigidos ao restante canal HoReCa.
- Promoção da marca Eurochefe Essencial em eventos segmentados para o canal Social.
- Evento de Lançamento da marca EUROCHEFE.

4.2.5. Distribuição

Eurochefe Select

A submarca Eurochefe Select deverá ser ter uma distribuição com especial foco na Hotelaria e Restauração de alta qualidade. Será então necessário captar um conjunto seletivo de clientes disponíveis para adquirirem produtos *premium* em termos de qualidade e preço porque também se dirigem a consumidores que procuram essa oferta *premium*.

Eurochefe Professional

A marca Eurochefe Professional deverá seguir uma estratégia de distribuição similar à própria empresa Sogenave: uma estratégia de distribuição extensiva, dirigida diretamente aos segmentos alvo da empresa: (HoReCa Comercial, HoReCa Social, Indústria, etc). A intenção deverá estar alinhada com os objetivos da empresa, procurando aumentar o maior número possível de pontos de venda/ Locais de entrega.

Eurochefe Essencial

A marca Eurochefe Essencial deverá vem dar resposta principalmente às necessidades do segmento HoReCa Social, e Empresas Trivalor. Como tal, deve seguir uma distribuição extensiva, mas dirigida principalmente a estes segmentos identificados, que procuram uma opção *Low-cost*.

4.3. Orçamentação

Para a definição do Orçamento para este plano de *inbound* marketing, torna-se necessário avaliar as várias estratégias a implementar definidas no plano de ação, com base nas várias variáveis do Marketing-Mix, e os KPIS que se procura alcançar.

Para este plano, será necessário, entre novembro e janeiro de 2026, o foco de um colaborador para definição da nova gama de produtos, considerando a implementação do plano a partir de outubro de 2025. Para a gama *Premium* (Eurochefe Select), sugere-se a contratação de um chefe de cozinha Michelin consultor, para apoio no delineamento da gama a trabalhar.

Para o *branding* e imagem, será utilizada uma empresa externa para toda a criação de imagens de produtos, logos, imagens de marca, etc. Tendo em conta a dimensão do plano, considera-se o custo máximo de 10 000€.

Para o marketing tradicional, incluindo relações-públicas e eventos, considera-se 500€ para relações-públicas: participação em revistas patrocinadas, *press-releases* pagos, etc.; E 5 000€ para o evento de lançamento. Para o patrocínio dos restantes eventos,

considera-se a oferta de produto no valor máximo de 1 000€ para a totalidade de eventos que possam surgir.

Para o marketing digital, considera-se o patrocínio de publicações com publicidade paga no Instagram, a publicação de vídeos com chefes parceiros, e o marketing de influência.

o patrocínio de duas publicações por semana durante seis meses, o custo deverá rondar os 250€-400€. Já para o marketing de influência, considera-se o custo associado máximo de 500€ por nano-influenciador. Para os vídeos com os chefes considera-se o custo total 500€.

Para a campanha promocional, o valor foi considerado no fator preço do Marketing-Mix, não havendo necessidade de investir mais nenhum valor. O desconto será retirado da margem de lucro associada à venda dos produtos.

Para a estratégia em causa, dispensa-se 1 000€, para eventual produto que possa vir a ser destruído pela alteração de Gama, ou validades curtas.

Contabiliza-se no total cerca de 32 000€ de investimento para este plano. Sugere-se a libertação de 40 000€ de investimento para este plano, o que equivale a 0,18% do valor total de vendas das marcas próprias em 2024.

ESTRATÉGIA TWOS	OBJETIVO SMART	AÇÃO	DESCRIÇÃO	CUSTO (€)
Gestão de custos, flexibilidade e competitividade.	Aumento das Vendas	Revisão de Gama	Um colaborador X 3 meses.	9 000
Foco em produtos de qualidade e adaptados ao canal HoReCa.	Aumento das Vendas	Revisão de Gama	Chefe Consultor Eurochefe Select x 3 meses.	3 000
Diferenciação da concorrência.	Notoriedade da Marca	<i>Branding e Imagem</i>	Empresa Externa.	10 000
Fortalecimento da Presença no segmento.	Notoriedade da Marca	Relações-Públicas	Participação em revistas para o segmento B2B/ Empresarial.	500
Fortalecimento da Presença no segmento.	Notoriedade da Marca	Eventos	Evento de Lançamento.	5000
Fortalecimento da Presença no segmento.	Geração <i>Leads</i> Qualificadas	Eventos	Patrocínio Eventos Sogenave (oferta de produto, sponsorização eventos externos, etc).	1 000
Diferenciação da concorrência.	Aumento das Vendas	Força de Vendas	Formação e apoio à equipa comercial.	0
Fortalecimento da Presença no segmento.	Notoriedade da Marca	Redes Sociais	Comunicação Orgânica	0
Fortalecimento da Presença no segmento.	Geração de <i>Leads</i> Qualificadas	Redes Sociais	Publicidade paga – seis meses x duas vezes por semana.	500
Diferenciação da concorrência.	Geração de <i>Leads</i> Qualificadas	Redes Sociais	Vídeos Chefes Parceiros x 3.	500
Fortalecimento da Presença no segmento.	Aumento das Vendas	Loja Online	Banner e Produtos em Destaque	0
Diferenciação da concorrência.	Geração <i>Leads</i> Qualificadas	E-mail Marketing	Divulgação campanhas de Divulgação/ Promoção	0
Fortalecimento da Presença no segmento.	Notoriedade da Marca	Website Oficial	Página de Destaque Marcas Próprias	0

ESTRATÉGIA TWOS	OBJETIVO SMART	AÇÃO	DESCRIÇÃO	CUSTO (€)
Fortalecimento da Presença no segmento.	Notoriedade da Marca	Website Oficial	Divulgação de artigos, entrevistas, <i>press releases</i> , etc.	0
Diferenciação da concorrência.	Geração <i>Leads</i> Qualificadas	Marketing de Influência	Nano Influenciadores- 3 x um vídeo, uma publicação, e um <i>storie</i> .	1 500
Gestão de custos, flexibilidade e competitividade.	-	Apoio ao desperdício	Eventuais custos que possam surgir associados à nova estratégia.	1 000
TOTAL				32 000

Tabela 24- Orçamento definido Plano Inbound Marketing Eurochefe [Elaboração Própria].

4.4. Calendarização

Para este plano, sugere-se a comunicação da campanha de teaser logo no início do ano, para ligar a “Nova Estrela da Cozinha” ao novo ano. Sendo uma campanha B2B o lançamento deverá acontecer no dia 4 de janeiro de 2026 (sexta-feira), com o regresso das pessoas ao trabalho. Para tal, a gama terá de ser toda revista a partir de outubro e o *branding* atualizado até ao final de dezembro.

Ao final dos três meses pós lançamento (março), dever-se-á avaliar os KPIS, tendo em conta os objetivos definidos, para perceber se é necessário adaptar a estratégia definida.

CALENDÁRIO CAMPANHA EUROCHEFE:

	OUTUBRO 2025			
SEMANA/ AÇÕES	1	2	3	4
Branding e Imagem	Criação de LOGOS Eurochefe Select/ Professional/ Essencial	Criação de LOGOS Eurochefe Select/ Professional/ Essencial	Criação de Packaging embalagens Eurochefe (as várias submarcas)	Criação de Packaging embalagens Eurochefe (as várias submarcas)
Revisão de Gama	Revisão e Desenvolvimento de Gama Eurochefe Select.	Revisão e Desenvolvimento de Gama Eurochefe Select.	Revisão e Desenvolvimento de Gama Eurochefe Professional e Select.	Revisão e Desenvolvimento de Gama Eurochefe Professional.

	NOVEMBRO 2025			
SEMANA/ AÇÕES	1	2	3	4
Branding e Imagem	Criação de embalagens Eurochefe (as várias submarcas)	Criação de embalagens Eurochefe (as várias submarcas)	Criação de embalagens Eurochefe (as várias submarcas)	Criação de embalagens Eurochefe (as várias submarcas)
Revisão de Gama	Revisão e Desenvolvimento de Gama Eurochefe Professional.	Revisão e Desenvolvimento de Gama Eurochefe Professional.	Revisão e Desenvolvimento de Gama Eurochefe Essencial.	Revisão e Desenvolvimento de Gama Eurochefe Essencial.

	DEZEMBRO 2025			
SEMANA/ AÇÕES	1	2	3	4
Branding e Imagem	Criação de embalagens Eurochefe (as várias submarcas)	Criação de embalagens Eurochefe (as várias submarcas)	Criação de <i>Banners, flyers</i> , panfletos e material de comunicação tradicional	Criação de <i>Banners, flyers</i> , panfletos e material de comunicação tradicional
Revisão de Gama	Revisão e Desenvolvimento de Gama Eurochefe Essencial	Desenvolvimento de Produto	Desenvolvimento de Produto	Desenvolvimento de Produto

JANEIRO 2026					
Ações/ Semanas	1	2	3	4	5
REDES SOCIAIS- Facebook	<i>Storie/</i> Publicação Teaser "Está a Chegar a Nova Estrela da Cozinha"	Vídeo Bastidores	Publicação Lançamento da marca		<i>Stories</i> Evento EUROCHEFE
REDES SOCIAIS- Linkedin		Vídeo Bastidores	Publicação Lançamento da marca/ Divulgação participação em revista		Publicação Teaser evento lançamento
REDES SOCIAIS- Instagram	<i>Storie/</i> Publicação Teaser "Está a Chegar a Nova Estrela da Cozinha"	<i>Storie</i> com questionário/ Vídeo Bastidores	Publicação Lançamento da marca	Divulgação Artigo	Publicação Teaser evento lançamento/ Stories Evento EUROCHEFE
MARKETING INFLUÊNCIA				<i>Storie</i> Influencer David Jesus	<i>Reel</i> Influencer David Jesus
LOJA ONLINE			Banner Eurocheffe Lançamento		
WEBSITE				Lançamento de Artigo sobre Novas Soluções EUROCHEFE	

JANEIRO 2026					
E-MAIL MARKETING			Campanha Lançamento	Campanha Promocional (desconto 25%)	
RELAÇÕES- PÚBLICAS			<i>Press Release-</i> marca renovada EUROCHEF e Evento EUROCHEFE		
COMUNICAÇÃO INTERNA		Formação Equipa Sogenave			

FEVEREIRO 2026				
Ações/ Semanas	1	2	3	4
REDES SOCIAIS- Facebook	<p> Lançamento Catálogo EUROCHEFE</p>	<p> Publicação Apresentação Produtos/ Vídeo com Chefe Hotelaria EUROCHEFE Professional</p>	<p> Vídeo com Chefe Michelin EUROCHEFE SELECT</p>	
REDES SOCIAIS- LinkedIn	<p> Lançamento Catálogo EUROCHEFE/ Publicação fotografias Evento Lançamento</p>	<p> Vídeo com Chefe Hotelaria EUROCHEFE Professional</p>	<p> Vídeo com Chefe Michelin EUROCHEFE SELECT</p>	
REDES SOCIAIS- Instagram	<p> Lançamento Catálogo EUROCHEFE /Publicação fotografias Evento Lançamento</p>	<p> Vídeo com Chefe Hotelaria EUROCHEFE Professional</p>	<p> Vídeo com Chefe Michelin EUROCHEFE SELECT</p>	<p> Publicação Gama/ Receita com produtos EUROCHEFE Select.</p>
MARKETING INFLUÊNCIA	<p> Publicação Influencer David Jesus</p>	<p> <i>Storie Influencer</i> Constança Santos</p>	<p> <i>Reel Influencer</i> Constança Santos</p>	<p> Publicação <i>Influencer</i> Constança Santos</p>
LOJA ONLINE	<p> Destaque Novos Produtos EUROCHEFE Select</p>		<p> Banner e Produtos em Destaque EUROCHEFE Professional</p>	

FEVEREIRO 2026				
WEBSITE		Lançamento de Artigo sobre Soluções EUROCHEFE Professional		Lançamento de Artigo sobre Novas Soluções EUROCHEFE SELECT
E-MAIL MARKETING	Campanha Lançamento Catálogo EUROCHEFE	Campanha Promocional Catálogo EUROCHEFE (20% desconto)	Campanha Divulgação EUROCHEFE SELECT	
RELAÇÕES-PÚBLICAS			Participação em Revista- Lançamento marca EUROCHEFE Select	
EVENTOS	Evento Lançamento Eurochefe	Participação/ Sponsorização de Eventos	Participação/ Sponsorização de Eventos	Participação/ Sponsorização de Eventos

MARÇO 2026					
Ações/ Semanas	1	2	3	4	5
REDES SOCIAIS- Facebook		Vídeo com Chefe Escola EUROCHEFE ESSENCIAL	Publicação Gama / Publicação Receita com produtos EUROCHEFE Professional	Vídeo Testemunho Equipa Comercial / Publicação Receita com produtos EUROCHEFE Essencial	
REDES SOCIAIS- Linkedin		Vídeo com Chefe Escola EUROCHEFE ESSENCIAL		Vídeo Testemunho Equipa Comercial /	Publicação <i>Recap</i> Evento Lançamento
REDES SOCIAIS- Instagram		Vídeo com Chefe Escola EUROCHEFE ESSENCIAL		Vídeo Testemunho Equipa Comercial / Publicação Receita com produtos EUROCHEFE Essencial	Publicação <i>Recap</i> Evento Lançamento
MARKETING INFLUÊNCIA	<i>Storie Influencer Francisco Quintas</i>		<i>Reel Influencer Francisco Quintas</i>		

MARÇO 2026					
LOJA ONLINE		<i>Banner</i> e Produtos em Destaque EUROCHEFE Professional		<i>Banner</i> e Produtos em Destaque EUROCHEFE ESSENCIAL	
E-MAIL MARKETING			Campanha Divulgação EUROCHEFE Professional		
EVENTOS	Participação/ Sponsorização de Eventos	Participação/ Sponsorização de Eventos	Participação/ Sponsorização de Eventos	Participação/ Sponsorização de Eventos	
COMUNICAÇÃO INTERNA			Reforço Formação Equipa Sogenave		

Tabela 5- Calendário Plano de Ações Plano de Marketing Marcas Próprias [Elaboração Própria].

4.5. Plano de Contingência

Ao final dos três meses, será necessária avaliar a estratégia, tendo em conta os objetivos propostos e os KPIS definidos.

Não estando a alcançar os objetivos, estando abaixo dos objetivos propostos a seis meses, sugere-se identificar as causas e atuar rapidamente com as ações de correção.

Para este plano de contingência, considera-se um aumento em 10% do orçamento considerado inicialmente: três mil cento e cinquenta euros (3150€). Este valor deverá ser alocado à aposta mais intensiva na publicidade paga nas redes sociais, à extensão das campanhas promocionais nas marcas Eurochefe Professional, e Essencial e principalmente ao Porta-Voz da marca (marketing de influência), sendo adaptado a um

aspecto ou outro conforme as necessidades encontradas, tendo em conta os objetivos definidos inicialmente.

PLANO DE CONTIGÊNCIA	AÇÕES
<p>Baixa adesão do público-alvo (HoReCa): abaixo do valor de vendas esperado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar amostras/provas de produto com clientes-chave. • Aumentar o apoio à equipa comercial, com material físico, material no Ponto de Venda, e apoio da Gestão de Marcas em visitas a clientes • Acionar campanhas de e-mail marketing personalizadas com vantagens exclusivas. • Aumentar as campanhas promocionais via e-mail marketing e loja online para as marcas Professional, e Essencial
<p>Baixo interação/ <i>engagement</i>: abaixo do objetivo de interação, <i>likes</i> e seguidores nas redes sociais; assim como visitas à Loja Online.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apostar mais em publicidade paga nas redes sociais • Testar novos horários e dias das publicações • Apostar no <i>user-generated content</i> (conteúdo com participação de clientes) e conteúdos interativos

PLANO DE CONTIGÊNCIA	AÇÕES
Feedback negativo da marca: percepção por parte dos clientes como sendo de baixa qualidade, caro ou desconfiança geral.	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorizar redes sociais e feedback da força de vendas em tempo real. • Criar FAQs e respostas rápidas para objeções mais comuns no Site e Redes sociais. • Ter porta-voz da marca, especialista do segmento HoReCa, para dar maior credibilidade.
Problemas no serviço (distribuição): atrasos em entregas, falhas na entrega ou ruturas de stock	<ul style="list-style-type: none"> • Definir stock mínimo de segurança antes do lançamento. • Apoio à Equipa de Gestão de Stocks por parte da Equipa de Gestão de Marcas. • Comunicação proativa com clientes em caso de atraso.
Principal Concorrência com ações agressivas	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar campanhas reativas de preço/qualidade para defender o posicionamento. • Ativar relações públicas e presença em eventos para reforçar a credibilidade da marca. • Apostar na Comunicação da submarca Eurochefe Select, para estabelecer maior diferenciação.

Tabela 26- Plano de Contingência Plano de Marketing Marcas Próprias Sogenave [Elaboração Própria]..

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente projeto final de mestrado tinha por âmbito a criação de uma estratégia de *inbound* marketing focada nas marcas Próprias da Sogenave.

De um modo geral, a implementação do plano teria por objetivo criar uma estratégia para as marcas próprias da Sogenave, destacando a Sogenave como um fornecedor com marca própria de destaque no mercado, e procurado ganhar quota de mercado.

A análise do mercado, dos clientes, da principal concorrência, e todos os fatores internos e externos, permitiram perceber melhor o mercado, e desafios do setor, o que permitiu criar uma estratégia mais adaptada, e que se procura que crie mais valor a curto-médio prazo.

O enquadramento teórico tornou-se essencial para a definição e compreensão de conceitos essenciais à estratégia de *inbound* marketing, que foram posteriormente aplicados no plano de Ação.

É de grande relevância também mencionar que a presença do investigador como colaborador na Equipa de Gestão de Marcas da Sogenave, tornou-se uma vantagem para a realização deste plano ao permitir obter valores, estatística e informações essenciais à atual estratégia sugerida (estando esses dados todos identificados ao longo deste plano).

Estas informações foram essenciais para o planeamento, bem como para o enriquecimento e validade da estratégia aqui apresentada.

Através da investigação de suporte realizada, nomeadamente as entrevistas semiestruturadas que foram conduzidas a colaboradores da Sogenave da Equipa Comercial, Marketing e Gestão de Marcas, e os questionários realizados aos clientes Sogenave, foi possível retirar uma diversidade de *insights* valiosos à realização do plano.

Foi possível perceber a falta de foco da Equipa de Gestão de Marcas na estratégia de marcas próprias, as estratégias atualmente utilizadas pela equipa de Marketing, Eventos e Comunicação, e os principais *targets* que a Sogenave tem como objetivo. Os

questionários permitiram ainda definir as categorias de produto a destacar no plano, os atributos mais valorizados pelos clientes Sogenave, os padrões de compra, os fatores influenciadores da decisão de compra em cada segmento de clientes, e reforçaram a falta de posicionamento das marcas próprias da Sogenave no mercado.

A investigação de suporte permitiu definir o segmento alvo a potenciar para a estratégia, assim como a gama a trabalhar e a separação por submarcas, dentro da marca *umbrella* EUROCHEFE (Select, Professional, e Essencial).

Todo o plano procurou ter como base estas informações prévias de forma a criar um plano que vá ao encontro dos objetivos da empresa, e dos segmentos *target*. O plano de marketing apresentado deverá ser passível de ser implementado num período próximo, tendo por base ferramentas já existentes na empresa, e um orçamento bastante confortável tendo em conta o volume de vendas atual.

Limitações da Investigação e Sugestões de Investigação Futura

É importante mencionar que tanto o mercado, como os clientes e a própria empresa, não são estáticos e estão em constante mudança. Neste sentido, é necessário existir flexibilidade no sentido da adaptação a eventuais dificuldades ou necessidades que possam surgir aquando da implementação da estratégia, principalmente se a mesma não for implementada no período sugerido.

O presente plano deve então ser viável e possível de ser implementado, tendo por base a data sugerida neste plano.

Deixa-se em aberto a hipótese da criação de um plano de marketing mais abrangente, e com uma investigação de suporte mais robusta em relação aos atuais clientes da Sogenave.

REFERÊNCIAS

Aaker, D. A (1996). *Building strong brands*. Free Press.

Afshardoost, M., Eshaghi, M. S., & Bowden, J. L. H (2021). Understanding the antecedents of brand loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102577. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102577>

Agência Portuguesa do Ambiente (s.d). Área agrícola em produção biológica. <https://rea.apambiente.pt/content/área-agrícola-em-produção-biológica>

Aguilar, F. J (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.

American Marketing Association (2006). *Dictionary of marketing terms* (11th ed). AMA Press. <https://www.ama.org/>

Ansoff, H. I (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.

Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (s.d). APED – Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição. <https://www.aped.pt/>

Autoridade da Concorrência (2022, 22 de novembro). Decisão de não oposição: Processo Ccent. 47/2022 – EDA / Amaral & Filhos Distribuição. <https://www.concorrenca.pt/>

Aviludo (s.d). *Perfil do Instagram*. Instagram. <https://www.instagram.com/aviludo.sa/>

Aviludo (s.d). *Página do Facebook*. Facebook. <https://www.facebook.com/aviludo/>

Aviludo (s.d). *Perfil do LinkedIn*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/aviludo/>

Aviludo (s.d). Sobre nós. https://b2b.aviludo.pt/pt/sobre-nos_791.html

Ayoub, R (2017). SMART objectives: A strategic approach to achieving business success. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14642257>

Baer, J (2013). *Youtility: Why smart marketing is about help not hype*. Portfolio/Penguin.

Banco de Portugal (2023). *Boletim Económico, junho 2023*. Banco de Portugal.
<https://www.bportugal.pt/>

Banco de Portugal (2024). *Boletim Económico, março 2024*. Banco de Portugal.
<https://www.bportugal.pt/> Banco de Portugal (2023). *Análise setorial das indústrias alimentares: 2023*. BPstat. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1163>

Barómetro Food 2024 (2024, outubro). 88% dos portugueses procuram alimentação saudável e 98% preocupam-se com o desperdício alimentar. EdenRed.

Barros, T. T. de (2008). Brand identity: A conceptual redefinition.
https://www.researchgate.net/publication/236202227_Brand_Identity_-_a_conceptual_redefinition

Baumgarth, C., & Binckebanck, L (2011). Brand management in B2B companies: The challenge of establishing brand strength. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(5), 421–428.

Beagrie, N (2005). Plenty of room at the bottom? Personal digital libraries and collections. *D-Lib Magazine*, 11(6).
<https://www.dlib.org/dlib/june05/beagrie/06beagrie.html>

Boone, H. N., & Boone, D. A (2012). Analyzing Likert data. *Journal of Extension*, 50(2), 1–5. <https://tigerprints.clemson.edu/joe/vol50/iss2/2>

Borden, N. H (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*, 4(2), 2–7.

The Branding Journal (2024). Brand vision vs. mission: Understanding the difference.
<https://www.thebrandingjournal.com/2024/07/difference-brand-vision-mission/>

Bravo, R., Buil, I., de Chernatony, L., & Martínez, E (2017). Managing brand identity: Effects on brand equity. *Journal of Business Research*, 66(1), 66–72.

Business Research Insights (s.d). Concessão: Tamanho do mercado, participação, crescimento e análise do setor, por tipo (alimentos e bebidas), por aplicação (aeroporto, rodovia, ferrovia), insights regionais e previsão para 2032.

<https://www.businessresearchinsights.com/pt/market-reports/concession-catering-market-100671>

Cafés FEB (s.d). FEB. <https://www.cafesfeb.com/feb/>Caixas de Poupança e Crédito – CGD (s.d). Melhores horas para publicar nas redes sociais. Crédito Agrícola / Caixa Geral de Depósitos. <https://www.cgd.pt/Site/Saldo-Positivo/formacao-e-tecnologia/Pages/melhores-horas-para-publicar-redes-sociais.aspx>

Calderón-Fajardo, V., & Gamboa, F (2023). Brand personality: Current insights and future research directions. *Journal of Business Research*, 158, 113–125. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.04.015>

Capatina, A., Codignola, F., & Rancati, E (2015). Inbound marketing and B2B—The digital revolution in business-to-business relationships. *Journal of Business Research*, 68(9), 1922–1931.

Carvalho, F. M. N (2007). Declarações de Missão e Visão e Reputação Institucional [Dissertação de mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão]..

Christodoulides, G., de Chernatony, L., Shiu, E., & Abimbola, T (2006). Conceptualizing and measuring the equity of online brands. *Journal of Marketing Management*, 22(7–8), 799–825.

Comissão Europeia (2023). Estratégia para o mercado único digital. <https://ec.europa.eu/>

Confederação do Turismo de Portugal (2023). Estudos e estatísticas do setor do turismo. <https://www.ctp.org/>

Conselho das Finanças Públicas (2024). Perspetivas económicas e orçamentais 2024–2028: Atualização. <https://www.cfp.pt/pt/publicacoes/perspetivas-economicas-e-orcamentais/perspetivas-economicas-e-orcamentais-2024-2028-atualizacao>

Content Marketing Institute (2023). 13th annual insights for 2023. Content Marketing Institute. <https://www.contentmarketinginstitute.com/>

Coyle, J. J., Langley, C. J., Novack, R. A., & Gibson, B. J (2016). *Supply chain management: A logistics perspective* (10th ed). Cengage Learning.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed). SAGE Publications.

Cuneo, A., Galli, S., & Grappi, S (2019). Private label and manufacturer brand choice in a new competitive reality: Strategic directions and the future of brands. *European Management Journal*, 37(1), 117–128. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.05.003>

Daniels, B., Fedewa, D., Kuneman, C., & Sachs, K (2024, 10 de janeiro). The power of private-label brands in distribution. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/industrials-and-electronics/our-insights/the-power-of-private-label-brands-in-distribution> David Jesus [@davidjusus11]. (s.d). Perfil do Instagram. Instagram. <https://www.instagram.com/davidjusus11/>

DBK Informa (2023, 29 de março). Grossistas de produtos alimentares para hotelaria faturaram 1.300 milhões de euros em 2022, mais 17,1% que em 2021. https://blog.informadb.pt/2023/03/grossistas_produtos_alimentares_faturaram_1300_milhoes/

Decker, A (2021). The ultimate guide to B2B marketing in 2021. HubSpot.

Deloitte (2023). *Global powers of retailing 2023*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/>

Deloitte Portugal (s.d). Tech trends 2024. <https://www.deloitte.com/pt/pt/about/press-room/estudo-tech-trends-2024.html>

Diário de Notícias (2024, 11 de dezembro). Maior procura por alimentação saudável travada por limitações no orçamento. ECO. <https://eco.sapo.pt/2024/12/11/maior-procura-por-alimentacao-saudavel-travada-por-limitacoes-no-orcamento/>

Diário de Notícias (2024, 8 de março). Parece não haver alternativa a eleições antecipadas. <https://www.dn.pt/politica/montenegro-admite-que-parece-nao-haver-alternativa-a-eleicoes-antecipadas/>

Direção-Geral das Atividades Económicas (2023). Relatórios de comércio e serviços. <https://www.dgae.gov.pt/>

Drimify (s.d). Promover produto: 7 técnicas para um lançamento de produto de sucesso. [https://www.researchgate.net/publication/236202227 Brand Identity -](https://www.researchgate.net/publication/236202227_Brand_Identity_-_a_conceptual_redefinition#fullTextFileContent)

[_a conceptual redefinition#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/236202227_Brand_Identity_-_a_conceptual_redefinition#fullTextFileContent)

Distribuição Hoje (2023, 18 de agosto). Marca própria: Estudo. <https://www.distribuicao hoje.com/retalho/marca-propria-estudo/>

Dixit, S. K., & Maurya, S. K (2021). Factors affecting attitude towards private label grocery purchases by Indian consumers. *LBS Journal of Management & Research*, 19(1), 88–102.

Doran, G. T (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.

Drisko, J. W., & Maschi, T (2015). *Qualitative content analysis*. In *Content analysis* (pp. 81–285). Oxford University Press.

ECO (2023, 3 de abril). Grupo Sogenave estima atingir faturação de 200 milhões este ano. <https://eco.sapo.pt/2023/04/03/grupo-sogenave-estima-atingir-faturacao-de-200-milhoes-este-ano>

ECO (2025, 30 de agosto). Da venda de software por 27 milhões às refeições de 31 milhões na Santa Casa. Os contratos dos clientes da Spinumviva com o Estado. <https://eco.sapo.pt/2025/05/02/da-venda-de-software-por-27-milhoes-as-refeicoes-de-31-milhoes-na-santa-casa-os-contratos-dos-clientes-da-spinumviva-com-o-estado/>

El País (2025, 5 de março). Portugal se encaminha hacia las terceras elecciones anticipadas en tres años. <https://elpais.com/>

Executive Digest (2025, 10 de janeiro). Grupo Sogenave estima atingir faturação de mais de 250 milhões de euros. Executive Digest. <https://executivedigest.sapo.pt/>

Expresso (2023, 15 de setembro). Turismo em Portugal com números recorde no verão. <https://expresso.pt/>

Fang, L. B., & Li, Y (2023). What factors determine brand communication? A hybrid approach. *Journal of Brand Management*, 30(2), 123–137. <https://doi.org/10.1057/s41262-023-00356-7>

Finstad, K (2009). Response interpolation and scale sensitivity: Evidence against 5-point scales. *Journal of Usability Studies*, 5(3), 104–110.

Flanigan, R. L., & Obermier, T. R (2016). An assessment of the use of social media in the industrial distribution business-to-business market sector. *The Journal of Technology Studies*, 42(1), 10–18.

Francisco Quintas [@franciscoquintas_]. (s.d). Perfil do Instagram. Instagram. https://www.instagram.com/franciscoquintas_/

Gielens, K., Ma, Y., Namin, A., Sethuraman, R., Smith, R. J., Bachtel, R. C., & Jervis, S (2021). The future of private labels: Towards a smart private label strategy. *Journal of Retailing*, 97(1), 99–115. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.007>

Gnecchi, F (2018). Gestão de marcas B2B e produtos de marcas próprias. *European Scientific Journal*, 14(25), 123–139.

Gonçalves, A (2004). *Métodos e técnicas de investigação social I: Programa, conteúdo e métodos de ensino teórico e prático*. Universidade do Minho, Instituto de Ciências Sociais. <https://tendimag.com/wp-content/uploads/2012/09/mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-investigac3a7c3a3o-social-i.pdf>

Governo de Portugal (s.d). XXV Governo Constitucional (GC25). <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc25> Grande Consumo (2024, 8 de março). Portugal é o país da Europa com o maior crescimento da marca própria. <https://grandeconsumo.com/portugal-e-o-pais-da-europa-com-o-maior-crescimento-da-marca/>

Grande Consumo (2023). Portugueses procuram alimentação saudável, mas acesso é limitado pela inflação. <https://grandeconsumo.com/portugueses-procuram-alimentacao-saudavel-mas-acesso-e-limitado-pela-inflacao/>

Grönroos, C (1997). Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 407–419.

Hakenes, H., & Peitz, M (2008). Umbrella branding and the provision of quality. *International Journal of Industrial Organization*, 26(2), 546–556.

Halligan, B., & Shah, D (2014). *Inbound marketing: Get found using Google, social media, and blogs*. Wiley.

HappyNutriCook [@happynutricook]. (s.d). Perfil do Instagram. Instagram. <https://www.instagram.com/happynutricook/>

Hashem, T (2023). A comparative study of umbrella branding approach versus house of brands approach and their influence on market share. *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 47–60.

He, H., Huang, X., & Wu, L (2018). Influence of interfirm brand values congruence on relationship qualities in B2B contexts. *Industrial Marketing Management*, 75, 134–145.

Hipersuper (2018, 19 de fevereiro). Makro reorganiza marcas próprias com foco na produção nacional. <https://www.hipersuper.pt/2018/02/19/makro-reorganiza-marcas-proprias-foco-na-producao-nacional/>

Holliman, G., & Rowley, J (2014). Business to business digital content marketing: Marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 269–293.

Iberinform (s.d). Distrifood Distribuição Alimentar, Lda. <https://www.iberinform.pt/empresa/24126380/distrifood-distribuicao-alimentar-lda>

Informa D&B (2025, 7 de maio). Faturação do setor da restauração cresceu 5,2% em 2024. Publituris. <https://www.publituris.pt/2025/05/07/faturacao-do-setor-da-restauracao-cresceu-52-em-2024-apura-informa-db>

Lamprou, A., & Vagiona, D (2018). Success criteria and critical success factors in project success: A literature review. *International Journal of Real Estate and Land Planning*, 1, 19–33. <https://ejournals.lib.auth.gr/reland>

Levy, P., Morecroft, J., & Rashidirad, M (2022). Developing a transformational digital strategy in a SME: The role of responsible management. *Emerald Open Research*, 2, 52. <https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.13842.2>

Liu, Y., & Atuahene-Gima, K (2018). Enhancing product innovation performance in a multichannel B2B setting. *Industrial Marketing Management*, 75, 30–39.

- Local – Food Culture (s.d). Local Food Culture. <https://localfoodculture.com/pt/>
- Long, M. M., Tellefsen, T., & Lichtenthal, J. D (2007). Internet integration into the industrial selling process: A step-by-step approach. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 476–489.
- Lopes, A (2021). A cultura organizacional em Portugal: Revisitando contributos e implicações para gestão de identidade. *Revista Gestão & Desenvolvimento (UCP)*, 29(1), 15–30. <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/127>
- Lopes, S. R. M (2021). Rebranding & sustainability: Visual identity, values and corporate presentation — Portuguese cases. *Design & Branding Journal (Portugal)*, 7(1), 67–86.
- Makro Portugal (s.d). A pensar na sua marca, criámos as nossas. <https://www.makro.pt/universo-de-produto/marcas-pro>
- Makro Portugal (s.d). *Perfil do Instagram*. Instagram. <https://www.instagram.com/makroportugal/>
- Makro Portugal (s.d). *Página do Facebook*. Facebook. <https://www.facebook.com/makroportugal/>
- Makro Portugal (s.d). *Perfil do LinkedIn*. LinkedIn. <https://pt.linkedin.com/company/makroportugal>
- Mao, Z., Duan, Y., & Liu, W (2023). Consumers’ choice of private label considering reference price and moderating effect. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 71, 103216. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103216>
- Mar 2020 (2023, 20 de abril). Portugueses consomem peixe 2,5 vezes mais do que a média da UE. <https://www.mar2020.pt/noticias/portugueses-consomem-peixe-25-vezes-mais-do-que-a-media-da-ue/>
- MarketWired (2024). Sysco’s Fall 2024 cutting-edge solutions is here. <https://marketwirenews.com/news-releases/sysco-s-fall-2024-cutting-edge-solutions-is-here-bri-6857479864492922.html>
- McCarthy, J. E (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Richard D. Irwin.

McGee, J., & Sammut-Bonnici, T (2015). Strategic management. In C. L. Cooper (Ed), *Wiley encyclopedia of management* (Vol. 12). Wiley.

McKinsey & Company (2024, 10 de janeiro). The power of private-label brands in distribution. <https://www.mckinsey.com/industries/industrials-and-electronics/our-insights/the-power-of-private-label-brands-in-distribution>

Mikul, A., & Mittal, I (2023). The saga of brand equity: A comprehensive bibliometric analysis. *NMIMS Management Review*, 31(3), 165–177. <https://doi.org/10.1177/0974150X231205447>

Ministério da Agricultura e Alimentação (s.d). Produtos tradicionais. <https://agricultura.gov.pt/portal/en/produtos-tradicionais>

Montanhês Produtos Alimentares (s.d). Montanhês [Website].. <https://www.montanhes.pt/index.html>

NielsenIQ (2022). Tendências de consumo em Portugal. NielsenIQ. <https://nielseniq.com/>

Nordmann Portugal (s.d). Empresa. <https://www.nordmann.pt/>

Nuortimo, K., Harkonen, J., & Breznik, K (2024). Exploring corporate reputation and crisis communication. *Journal of Marketing Analytics*. <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00221-3>

Organização Mundial do Comércio (2023). *World trade statistical review 2023*. <https://www.wto.org/>

Organização Mundial do Turismo (2023). *International tourism highlights*. UNWTO. <https://www.unwto.org/>

Organização Mundial do Turismo (2023). Tourism data dashboard. <https://www.unwto.org/>

Oxford College of Procurement and Supply (s.d). Porter's five forces revisited: Are there really five forces? <https://www.oxfordcollegeofprocurementandsupply.com/porters-five-forces-revisited-are-there-really-five-forces/>

Oliveira, C., Ferreira, A. M. D., & Santos, V. C (2023). Organisational culture and balanced scorecard: An empirical study in Portugal. *Journal of Contemporary Management Issues*, 28(2), 133–150.

Parmenter, D (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3rd ed). John Wiley & Sons.

Pimenta, A (2024). O panorama ibérico do e-commerce em 2024. CTT. <https://www.ctt.pt/>

PORDATA (2023). Base de dados de Portugal contemporâneo. <https://www.pordata.pt/>

PORDATA (2023). Estatísticas do turismo em Portugal. Fundação Francisco Manuel dos Santos. <https://www.pordata.pt/>

PORDATA (s.d). Estatísticas – Economia. <https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/economia>

Porter, M. E (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M. E (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.

Porter, M. E (2008). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

Portugal Foods (2023, 7 de agosto). Tendências de inovação e consumo no setor agroalimentar em 2023. <https://www.portugalfoods.org/noticias/tendencias-de-inovacao-e-consumo-no-setor-agroalimentar-em-2023/>

Progel Cone (s.d). Catálogo. <https://www.progelcone.pt/catalogo/default.asp>

Pullig, C (2008). What is brand equity and what does the branding concept mean to you? *Keller Center Research Report*. <https://www.baylor.edu/business/kellercenter/index.php?id=76231>

Puty, R., Lie, B., & Madsen, D (2024). From SOFT approach to SWOT analysis: A historical reconstruction. *Journal of Management History*, 31(2), 333–373. <https://doi.org/10.1108/JMH-01-2024-0003>

Rego, L., & Silva, P (2022). Brand response to environmental turbulence: A framework for strategic adaptation. *Journal of Strategic Marketing*, 30(4), 312–327. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1758192>

Rocha, Á., Correia, A. M., Adeli, H.,

Reis, L. P., & Costanzo, S (Eds) (2020). *Marketing and smart technologies*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-47411-9>

Rose, S., Fandel, D., Saraeva, A., & Dibley, A (2021). Sharing is the name of the game: Exploring the role of social media communication practices on B2B customer relationships in the life sciences industry. *Industrial Marketing Management*, 95, 1–13.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.03.003>

Rubio, N., Villaseñor, N., & Yagüe, M. J (2020). The role of private label tiers and private label naming strategies in the relationship between private label brand equity and store loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, 29(1), 124–138.
<https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2018-2017>

Sage (s.d). O que esperar do Portugal 2030 em 2025. <https://www.sage.com/pt-pt/blog/o-que-esperar-do-portugal-2030-em-2025>

Santander (s.d). Marketing de afiliados. <https://www.santander.pt/salto/marketing-de-afiliados>

Santos, J., Soares, M., Martins, A., & Santos, I (2025, 4 de outubro). AD sai vencedora, Chega apanha PS e Livre é o único a subir à esquerda. RTP.
https://www.rtp.pt/noticias/politica/ad-sai-vencedora-chega-apanha-ps-e-livre-e-o-unico-a-subir-a-esquerda_n1655904

Sethuraman, R., & Raju, J. S (2012). Private label strategies: Myths and realities. In V. Shankar & G. S. Carpenter (Eds), *Handbook of marketing strategy* (pp. 296–317). Edward Elgar Publishing.

Shopify (2024, 11 de outubro). O melhor horário para postar no LinkedIn em 2024. Shopify Brasil. <https://www.shopify.com/br/blog/melhor-horario-para-postar-no-LinkedIn>

Shopify (2025, 17 de junho). A melhor hora para postar no Instagram em 2025: Guia completo. Shopify Portugal. <https://www.shopify.com/pt/blog/melhor-hora-para-postar-no-Instagram>

Silva, M (2024). A gestão relacional entre clientes e fornecedores: Uma abordagem sobre o B2B e B2C no setor do retalho em Portugal [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave]..

Simões, J., & Filipe, S (2022). Revisão de literatura sobre os fatores críticos de sucesso no fortalecimento do brand equity. Universidade de Aveiro. <https://doi.org/10.34624/iciemc.v0i3.29800>

Singh, R., & Koshy, A (2011). Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? Empirical evidence from India. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 78–85.

Singh, Y. K (2006). *Fundamental of research methodology and statistics*. New Age International.

Sinha, R (2018). A comparative analysis of traditional marketing vs digital marketing. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5(3), 643–648.

Sogenave (s.d). Loja online. <https://lojaonline.sogenave.pt/categorias/>

Sogenave (2023). Relatório & contas 2022. Sogenave. <https://www.sogenave.pt/>

Sogenave (2023). Website institucional da Sogenave. <https://www.sogenave.pt/>

Sogenave (s.d). *Sogenave Food Solutions [Perfil do Instagram]*.. Instagram. https://www.instagram.com/sogenave_foodsolutions/

Sogenave (s.d). *Sogenave [Página do Facebook]*.. Facebook. <https://www.facebook.com/sogenave/>

Sogenave (s.d). *Sogenave [Perfil do LinkedIn]*.. LinkedIn. <https://pt.linkedin.com/company/sogenave>

Sousa, S (2021). *Marketing relacional: Como aplicar e estudar o relacionamento com o cliente*. Editorial Markplus.

Swonkie (s.d). Quais os melhores horários para publicar nas redes sociais em Portugal. Blog Swonkie. <https://blog.swonkie.com/pt/quais-os-melhores-horarios-para-publicar-nas-redes-sociais-em-portugal/>

Sustentável 2030 (s.d). Apoios governamentais para a sustentabilidade

Sysco (s.d). *About Sysco*. Sysco Careers. <https://careers.sysco.com/en/about>

Tapera, J., Makanyeza, C., & Muranda, Z (2025). The effects of critical success factors on effective strategy implementation in organisations. *The Annals of Social and Behavioural Sciences*, 5(1), 112–164. <https://doi.org/10.63726/asbsj.v5i1.189>

Tiwary, N. K., Kumar, R. K., Sarraf, S., Kumar, P., & Rana, N. P (2021). Leveraging social media for B2B sales: A strategic perspective. *Journal of Business Research*, 136, 285–299. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.045>

Turismo de Portugal (2023). *Estatísticas e dados do setor do turismo*. <https://www.turismodeportugal.pt>

Turismo de Portugal (2023). *Relatório anual do turismo em Portugal*. <https://www.turismodeportugal.pt>

Turismo de Portugal (2025). *Visão geral – Dados de 2024*. [https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo Portugal/visao geral/Paginas/default.aspx](https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo%20Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx)

Wei, Y (2024). Customer definitions of moral value for retail brands. *Journal of Business Research*, 158, 113–125. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.10.019>

Wehrich, H (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

World Trade Organization (2023). *Trade profiles 2023*. <https://www.wto.org>

Yin, R. K (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim* (D. Bueno, Trad). Penso.

Yu, M., Zainal Abidin, S. B., Shaari, N. B., He, C., Shi, L., & Liu, Q (2024). Effects of brand visual identity on consumer attitude: A systematic literature review. *Preprints*. <https://doi.org/10.20944/preprints202405.1109.v1>

Zaask (s.d). *Quanto custa: Design criativo*. <https://www.zaask.pt/quanto-custa/design-criativo>

Zhang, S., & Lee, J (2020). Expressive brand relationship, brand love, and brand loyalty: A dual process model. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 231.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00231>

ANEXOS

Anexo 1- Entrevista Gestor de Loja Online Sogenave

Esta entrevista no teu caso serve para perceber como é que o canal digital, e não somente a loja online, é utilizado para promover e vender a marca própria, e que

melhorias é que podem estar em curso ou que deveriam estar em curso, com potencial de desenvolvimento.

1- Primeira pergunta, achas que há uma estratégia definida na promoção e desenvolvimento das marcas próprias? Se sim, como a defines?

Até à data não existe nenhuma estratégia definida para as marcas próprias. A estratégia digital recai muito sobre as marcas de representação da Sogenave, e nunca é a nossa prioridade promover as marcas próprias. Já o fizemos, mas a nível de redes sociais, produtos em destaque, e *banners* na loja online, o destaque vai sempre para as marcas de representação. A marca própria é sempre um bocadinho deixada para trás ainda que a meu ver deveria ser mais bem tratada. Devia existir, uma estratégia definida para depois ser possível comunicar de forma coerente. E, como temos várias marcas próprias, e todas elas muito diferentes acaba por ser um bocado difícil de as comunicar. Também acho que não as conhecemos bem. Para se comunicar também é preciso contar-se uma história. Acho que elas não têm essa história. Acabam muito a estar orientadas para o “grupo” (empresas do grupo Trivalor). Ou seja, não têm esse lado tão comercial. Acho que é um bocado isso. E pronto, respondendo novamente à pergunta, não existe nenhuma estratégia. Já fizemos pontualmente, mas não existe nenhuma estratégia de promoção das marcas próprias da Sogenave.

2- E na estratégia digital geral da empresa, qual é que é o papel dos canais digitais, as redes sociais, o site, desenvolvimento de conteúdos eficazes, email marketing, e como é que esses resultados são avaliados, fora de marcas próprias, mas a estratégia digital, num todo?

Ou seja, o papel dos canais digitais, o objetivo final é sempre, há vários objetivos, mas pronto, o objetivo é sempre promover produtos ou promover marcas e depois orientá-los para uma nova lead ou também, neste caso, mais vendas na loja online. Mas falando num todo, acaba sempre, a estratégia acaba sempre por ser através de redes sociais ou através do email marketing, o email marketing mais direcionado à nossa base de clientes atual, conseguimos, se calhar, uma, ou seja, conseguimos perceber se existe uma conversão à venda de uma forma mais eficaz, também é mais fácil de converter à venda

do que propriamente através de redes sociais. As redes sociais acabam por ser, ou seja, acabam por também ter esse papel, mas um bocadinho, ou seja, uma audiência maior, não tão segmentada, porque estamos a falar para toda a gente, mas o email marketing acaba por ter esse lado mais, se calhar mais eficaz na nossa área ou no ponto em que estamos nas redes sociais. Sempre o grande objetivo tem sido, e a estratégia que definimos, que defini com a Beatriz e também com a Sofia, é sempre encaminhar para a loja online. Desde há dois anos, a fazer agora dois anos, temos a loja online, acaba por ser uma montra dos nossos produtos e é sempre, ou seja, o produto final, ou neste caso, o cliente que não nos conhece, que nos começa a conhecer, vê a nossa oferta, e esse é sempre o objetivo. Se não nos conhece, principalmente o formulário, gera-se uma nova lead, convertemo-lo, a partir daí. Esse acaba por ser o grande papel dos nossos canais. E existe uma análise, não muito detalhada, porque acabamos, às vezes, por perder. Agora já há mais, já conseguimos ter essa perceção cada vez mais, já o começamos a fazer. Ou seja, o objetivo é analisar cada vez mais, através até de plataformas online como o *Google analytics* porque, de outra forma, não conseguimos perceber se aquela comunicação teve ou não teve resultado.

3- Falas aqui de conversão de *leads*, direção para a loja online, quais são então os KPIs, que vocês têm atualmente na estratégia digital da empresa para perceber se uma campanha, ou se um marketing, ou se um *post* numa rede social, correu bem?

Até podemos falar assim a vários níveis. Começamos pelo email marketing. Com o e-mail Marketing, consegue-se perceber bem se o cliente abriu o e-mail, clicou no *call to action*, foi à loja online e converteu à venda. Depois via *Google Analytics* consegue-se fazer esta Lá está, o e-mail Marketing, a partir do nosso contacto, vai entrar na nossa loja online, faz login, e depois adiciona o carrinho, acaba por ser considerado uma conversão e conseguimos perceber se tivemos sucesso ou não. Isso acaba por ser, podemos dizer, *KPIs*, ou seja, a abertura do e-mail. No meu caso, loja online, eu acabo por ver no *Power BI* se aquele cliente, naquela semana, converteu à venda ou não. Neste momento ainda não o fazemos via *Google Analytics*, mas vai ser o adicionado ao carrinho, que é um evento de *Google Analytics*, é só o que posso dizer. Neste momento ainda não o temos. Pronto, redes sociais, conseguimos avaliar via *Google Analytics* o

tráfego que vem, ou seja, é um KPI, o tráfego que vem de redes sociais e de outras plataformas nas redes sociais, conseguimos analisar algo assim. Ainda não é uma percentagem muito significativa, mas já existe algo, seja uma percentagem comparada com outra. Por exemplo, pesquisa via Google é muito maior, ou via direto, o nosso cliente guarda o nosso website. Mas a nível de KPIS, diria os *posts*, ou seja, nós conseguimos avaliar os *likes*, depois também, através de *stories*, se clicar depois também no, ou queres criar o link, também é um KPI interessante, e fazemos isso tudo através de Google.

4- Como é que se avalia o posicionamento das marcas próprias da Sogenave comparando com a principal concorrência? Portanto, falar do Recheio e da Macro, da Metrochef, da Rioba, da Macrochef, do Amanhecer, etc....?

Como é que eu avalio o posicionamento? Acho que é completamente diferente. A estratégia, neste caso, da Metrochef, da Macrochef e do Amanhecer estão bem estabelecidas, são estratégias coerentes, onde as pessoas, neste caso os clientes, percebem o produto, olhando para o produto, para o logotipo, para a gama de produtos. No nosso caso ainda não temos isso bem desenvolvido. Os produtos não têm esse, ou seja, olhando para os produtos não conseguimos perceber que aquilo faz parte da Eurochefe ou se faz parte da Macrochef. É um produto, acredito que os clientes comprem esse produto mais pelo preço do que pela parte estética. Aqui neste caso, acho que é o contrário destas empresas que já investiram no *rebranding*. Acho que é a grande diferença de nós para estas marcas. Ou seja, já está tudo mais estabelecido, com uma estratégia bem definida. Acho que é por aí.

Já trabalhando na loja online há dois anos, como referiste, consegues identificar alguns comportamentos dos nossos clientes, de coisas que procuram, ou de produtos mais procurados, ou de necessidades que tenham?

Sim, nós já começámos a fazer um bocado essa análise, ainda somos muito procurados por produtos de mercearia, também é aquilo que somos conhecidos. Acaba por ser também a categoria mais pesquisada, os produtos mais pesquisados. Mas assim, a nível

de, ou seja, por exemplo, estás a falar mais de produtos novos? Ou comportamentos, ou o tipo de cliente que tu identificas. Essa análise tão a fundo ainda não é feita.

Então, o que é que consideras, do que não tenhas ainda referido, o que é que consideras crítico para reforçar a estratégia de desenvolvimento das marcas próprias num ambiente digital?

Acho que num ambiente digital, o que é mais crítico é o conteúdo, ou seja, o que acaba por vender. Neste caso, a imagem do produto pode até ser um produto simples, mas no sentido em que se tiver uma imagem coerente. Ou seja, no caso da Eurochefe tem uma gama grande, mas as pessoas, neste caso os nossos clientes, devem identificar como uma solução para o *Food Service* e perceberem aquele produto com aquela, algo definido, uma cor, ou seja, cada gama tem uma cor. Claro que cada estratégia é uma estratégia, mas a parte visual é importante. E acho que é crítica tanto a nível de redes sociais, porque nas redes sociais é preciso saber, ou seja, precisamos pegar nos produtos e contar uma história, mas conseguir que os nossos potenciais clientes, ou clientes, sejam encaminhados para a loja online, depois na loja online ter uma boa foto do produto. Ou através do email marketing, que através da nossa gama de produtos marca própria consigamos contar uma história, não ser só um produto, mas ser mais do que um produto. Ou seja, a gama, conseguir-se, ou seja, conseguimos vender a gama de marca própria por ela própria, isso é um bocado por alto, mas acho que dá para perceber. E acho que acima de tudo, investir em *branding*, que acho que é o que falta, e acho que é o que é crítico, para depois conseguir ligar no marketing digital. Ou seja, depois de ligadas as peças todas, acho que é aquilo que falta.

5- Pegando no que tu disseste, atualmente como está, tu achas que há distinções claras entre as marcas próprias? Achas que se dirigem a segmentos diferentes? Ou lá está, como tu disseste, é só apenas um produto e está tudo dirigido para o canal HoReCa e não é possível fazer uma distinção?

Aquilo que eu vejo, que vai a bocado até ver os dados das nossas marcas próprias na Loja Online, acaba-se sempre por vender. Acho que poderíamos vender muito mais se tivéssemos esse lado, esse investimento de *branding*, mas acho que eles acabam por

comprar, o nosso cliente é sensível ao preço, acho que é mais por aí. Acho que é muito generalista, acaba por ser um produto daquilo que vejo, mas também não tenho muito conhecimento pelo produto, mas daquilo que eu vejo é muito generalista. Se cair numa hotelaria, a nossa marca própria poderia ter uma gama mais alta, ou produtos mais específicos. Temos muitas marcas com nomes muito distintos, que não têm nenhuma associação à Sogenave, acho que aí perde-se um bocadinho. Comparando aqui com a concorrência, acabam sempre por ter aqui uma relação com a própria marca, com a própria identidade da marca, da empresa. Mas acho que não, olhando para as marcas, acho que não têm o público-alvo bem definido, acho que falta isso, acho que falta definir isso, e se calhar para o social devia-se adaptar uma gama mais para o social, ou até se podia ter para as duas, mas ser um bocadinho mais coerente. Assumindo que poderíamos ter uma marca própria mais generalista, teria de existir aqui uma maior coerência.

Anexo 2- Entrevista ao Responsável do Departamento de Marketing, Comunicação, Relações-Públicas e Eventos

Qual é a estratégia que está definida, se há alguma estratégia entre as diferentes marcas próprias e os públicos a que se dirigem, ou servem todos o mesmo segmento de clientes e têm todos o mesmo posicionamento?

Então, acho que, em primeiro lugar, elas servem o mesmo público, basicamente. O público procura preço e não primazia a qualidade. Em relação à estratégia, considero que não, que não há estratégia bem definida. Há indicadores que as equipas de compras têm para tomar a decisão de certa gama, de certo produto, passar a marca própria, que basicamente assentam em volumes. No momento em que se adquire um poder de compra de determinado produto a um fornecedor que está disponível para produzir marca própria, acabamos por fazer essa passagem. E acho que, a meu ver, pelo meu conhecimento, é o único fator de critério atual, estratégico, de uma marca própria. Para mim, é escasso, em relação ao potencial todo, uma marca própria pode ter de diferentes iniciativas. No início, na conceção, na administração anterior, as administrações anteriores decidiram isso, no arranque, pense que houve ali algum critério, alguma estratégia, alguma criação de uma entidade gráfica, mas em determinado momento

entrou, não teve ninguém em foco e acabou por não ser prioritário, ninguém pegou nisso como deve ser.

Qual é o posicionamento atual das marcas próprias da Sogenave, em comparação com a concorrência? Portanto, também a de Macrochef, Rioba, Amanhecer...

O posicionamento da nossa marca é quase inexistente. Acho que os nossos colegas nem sequer percecionam como marcas próprias. Esse é, para mim, um dos principais problemas. Podem alguns, com uma experiência e uma relação mais longa, entender e percecionar que a Eurochefe é uma marca que só nos compram a nós, mas não necessariamente que é uma marca própria da Sogenave. Acho que um dos problemas maiores é que temos muitas identidades, muitas marcas, muitos nomes diferentes, e acaba por se perder a noção de marca própria, fica completamente dispersa. A meu ver, a não ser ali três ou quatro marcas que até podem e devem permanecer com uma identidade individual, acho que, comparando com as outras marcas, assim mais a Metrochef, por exemplo, que tem uma oferta, primeiro, muito mais alargada, e tem vários níveis de posicionamento. Dentro da marca própria deles, eles acabam por ter públicos-alvo diferentes para cada segmento ou gama que apresentam. Até pode ser a Eurochefe normal, para os não alimentares até faz sentido ter a outra marca, mas, basicamente, eles têm produtos muito mais diferenciados, como uma gama alargada por exemplo, de cogumelos desidratados para chefe, ou seja, focam-se muito no chefe, para uma gama muito mais específica, que não aporta grande volume, certamente. Portanto, a tomada da decisão que nós temos, faz sentido numa ótica económica, de não vamos pagar mais caro se podemos ter mesmo produto mais barato. Eu entendo que esse fator seja importante para a produção de marca própria, mas, numa ótica de alargamento de gama, e disponibilizar uma gama específica para chefes profissionais, eles certamente têm muitos produtos que não têm grande rotação e, ainda assim, produzem marca própria. Ter uma gama alargada, por exemplo, através dos cogumelos, é importante, diferenciador e fideliza. Se calhar, o facto de ter aquela gama vai fidelizar ao vendedor e, depois, comprar a restante gama toda. A marca própria é muito importante, porque cada vez, e falo genericamente, até para o consumidor final, cada vez é mais percecionada como produto de qualidade. Toda a gente, já lá para casa,

compra muitos produtos de marca própria e já identifica a marca própria. Mesmo para o consumidor final, por exemplo, um continente. Tem a gama E, que é preço, e já sabes que não vai ser grande coisa, mas depois tem a gama Continente Equilíbrio, que já sabes que vais comprar produtos de qualidade, e que em comparação com outros, não percecionas grande diferença do produto, e o preço é muito mais barato. Portanto, acho que há espaço para definir o público-alvo para cada marca própria, e é algo que não fazemos de todo.

1. Entrando aqui na parte mais de comunicação digital, que também és responsável, atualmente a Sogenave utiliza o Facebook, o Instagram e o LinkedIn. Achas que há distinções claras entre a forma como a Sogenave comunica nas diferentes redes sociais, e isto na estratégia digital completa da empresa, não focado nas marcas próprias, e achas que as redes sociais servem públicos diferentes, ou têm uma estratégia similar, servem todas o mesmo segmento de clientes?

Eu acho e acredito que as redes sociais segmentam-se em públicos algo diferente. Não obstante, é difícil para nós, ainda para mais tendo começado, o departamento de comunicação é muito recente, é feito com recursos internos ou recursos muito verdes, no sentido de uma malta que acaba de sair da universidade, que não tem grande experiência, ou então, como o Pedro, que vem de uma área completamente diferente. Portanto, acho que é algo que estamos a construir, fazendo, e estamos a ir aprendendo à medida que fazemos. Idealmente, não tendo os recursos em um orçamento ilimitado, há prioridades, e acho que há espaços para melhorarmos o tom para cada público, e o que representa cada rede social. Acho que ainda há muita dificuldade em todas as tarefas... Se eu tivesse alguém só dedicada às redes sociais, mas não. Tenho, mas também tem o RGPD, também tem Comunicação Interna, também tem o e-mail marketing, e também é a pessoa que faz os eventos internos. Há que falar de recursos que, obrigatoriamente, têm que ser versáteis, e que se desfoam na execução do pensamento, de comunicação com uma rede social específica. E nós temos muita coisa para comunicar, o que torna muito difícil...

É muito giro, porque não estás sempre a falar de arroz. Se fôssemos uma marca de arroz, era falar de arroz. Era muito... Tu conseguias mais, de forma mais fácil, selecionar

conteúdos para chefs, conteúdos para pessoas de consumidor final, conteúdos... A partir do momento que tens uma oferta infinita, quase, que até podes inventar, podes inventar com novos produtos, podes... Isso torna tudo muito difícil. Então, numa ótica de tentar aplicar o que tem mais resultados, tentas comunicar um bocadinho para todos, mas pronto, é claro que o Instagram está a ser mais conteúdo para profissionais, e já estamos a assumir isso muito mais do que fazíamos inicialmente, com chefes de cozinha e profissionais de cozinha. O LinkedIn acaba por estar muito mais a ser canalizado para *Employer Branding* e ir mais para a parte social. Queremos ser uma empresa alternativa, que as pessoas que procuram trabalho nos encontrem e que nos mostremos como uma empresa com muita ativação. E o Facebook, esse de todos, para mim, é o que acabamos por ter mais dificuldade em personalizar algum tipo de comunicação, até porque nenhum de nós é utilizador, e isso acaba por ser uma dificuldade. E pronto. As três redes sociais onde estamos mais presentes? Acho que para a fase atual em que estamos são suficientes. O doutor Alexandre fala muito dos TikToks, eu acho que entendo, mas acho que faria sentido, lá está com marcas específicas, mas estar no TikTok faz todo o sentido. Agora acho, estou consciente, que não executamos o ideal, acho que cada rede social devia ter um público algo mais afunilado, mas acho que o fazemos um bocadinho melhor no Instagram e no LinkedIn do que no Facebook.

E qual é que é o papel das redes sociais, do site, do e-mail marketing, da loja online, e de todas estas ferramentas digitais na própria estratégia da empresa?

Conscientes de que estamos a falar de uma empresa que tem 52 anos e que tu própria, quando vais um cliente ou uma prospeção ouves frases como “nunca tinha ouvido falar da Sogenave”, estamos a falar de uma empresa que sempre teve essa indicação estratégica de *low profile* e de assentar toda a sua presença no mercado em *networking* e na presença dos comerciais no cliente. Sendo que temos uma porta aberta de comunicação desde 2020, em que começámos a fazer publicações, em que começámos a fazer email marketing, onde o site deixa de ser 100% gerido pela Trivalor e passa a ser da nossa responsabilidade dos conteúdos, estamos a falar que ainda estamos a anos-luz do potencial que de facto os canais digitais e os canais de comunicação têm na geração de negócio efetivo. Ainda estamos na parte onde grande parte do que fazemos ainda é

para *brand awareness*, ainda é para nos pôr ao mundo como uma empresa com saúde, porque uma empresa que faz muitos eventos e ativações é uma empresa que tem dinheiro desde o início. Uma empresa que tem soluções para o mercado. Temos tanta coisa e ainda assim tem-se aquela lógica que a Sogenave tem mercearias, e é um fornecedor de mercearias. Eu já ouvi isto várias vezes, portanto é preciso mostrar, relembrar e tentar pôr a Sogenave como uma das soluções. Quando eu preciso de uma cozinha, por exemplo, ainda estamos muito longe disso. Mas já acho que conseguimos pôr a Sogenave como uma empresa que tem uma gama alargada e soluções para o cliente, portanto é um caminho que ainda está muito cá atrás do qual eu queria, ou que eu gostaria, mas acho que o nosso principal objetivo na nossa presença digital e nos canais de comunicação é relembrar os clientes que temos uma gama alargada, relembrar o mercado que existimos e que somos uma alternativa à concorrência. A própria parte do LinkedIn enquanto cultura, mostrar como uma empresa apelativa para trabalhar também é algo que acho que temos contribuído, já temos pessoas a recorrer. Já temos pessoas a vir ter connosco e a querer trabalhar connosco. Acho que devemos manter todos os pontos de contacto. Estamos a fazer um trabalho que está a ajudar a empresa a evoluir, e os resultados estão a surgir em forma de crescimento substancial na área comercial e no *food service* especializado.

A vertente social já conhecemos bem. Mas o simples facto de termos presença, mostrarmos vida, mostrarmos dinamismo — de mostrarmos que estamos aqui e ali, a fazer isto e aquilo — faz com que comecem a olhar para nós de outra forma. “Talvez lhes pergunte o preço”, “talvez veja se têm este produto”. Essa mudança começa aí.

E a loja online, para mim, foi o melhor investimento que fizemos. Até há um mês, só este ano é que tivemos acesso a um portal de fornecedores onde, internamente, conseguimos ver as fichas técnicas e as fotografias dos produtos. Nunca passámos esse requisito aos fornecedores. Naturalmente, a qualidade da nossa informação era — e ainda é — um ponto fraco. E a loja online vem aproveitar isso da melhor forma.

Neste momento, os clientes conseguem procurar produtos pela descrição. E isso faz com que a loja online consiga mostrar tudo o que temos, mesmo sem haver um contacto comercial direto. Porque, quando se envia um ficheiro Excel com 70 páginas e letras

minúsculas, é óbvio que ninguém vai explorar aquilo do outro lado. Uma pesquisa num motor de busca é uma reunião em modo macro.

Acho que uma grande parte do sucesso — mesmo que ainda seja difícil de medir — vai vir da loja online. Vai permitir obter feedback de clientes que já não precisam de enviar emails ou telefonar ao comercial para perguntar se temos determinado produto e quanto custa. Passam a ter acesso direto à sua tabela e conseguem procurar soluções ou novidades de forma autónoma, também através deste veículo de comunicação.

Até o simples facto de um cliente aceder à loja online e pegar uma segunda via de fatura, sem ter de passar por ninguém, torna tudo menos congestionado e simplifica imenso.... Facilita o processo, todo o processo. Está à distância de um clique. E dá autonomia aos clientes.

Acho que é por isso que a empresa decidiu, este ano, investir e dedicar o Pedro exclusivamente à loja online. Porque acredito mesmo que é aí que o retorno vai ser mais rápido — seja no valor médio por encomenda, seja no número de clientes. Aliás, muitas das encomendas de contacto direto já estão a vir através da loja online.

Por isso, sim, acredito que a loja online é o veículo que mais retorno nos vai trazer. As redes sociais, nesta fase, servem muito mais para reforçar a nossa presença — para lembrar o mercado e os nossos clientes de que temos uma gama alargada e de que somos uma alternativa. Estamos exatamente nessa fase.

E voltando às marcas próprias, já foi estabelecido que não há uma estratégia de desenvolvimento definida. É volumes e é muito pela parte do departamento de compras. Da parte de marketing e divulgação, por exemplo, vi que começaram com os catálogos e que por vezes é promovido um produto da marca própria. Mas já há um foco em comunicar a marca própria, já há, não vou dizer estratégia, mas já há alguma intencionalidade, seja nas redes sociais ou na loja online, de promover marcas próprias?

Sim, numa ótica, lá está, os catálogos deste ano foi uma estratégia, é pensado muito para mostrar mais uma vez uma gama e aproveitar alguns timings e algumas temáticas que têm um prazo para mostrar ao cliente várias soluções que temos agrupadas e

podem ser multimarca, sendo que as marcas próprias, naturalmente, também acabam por estar lá. Há marcas que fazem mais sentido dar destaque e enfoque e são prioritárias. A meu ver, serão as marcas que têm um fator de diferenciação perante os clientes da área comercial, no caso das sopas-prato-pronto, acho que é a marca que tem mais potencial para ser trabalhada quase como se fosse uma marca de representação. Deve ter uma estratégia, tem um potencial muito grande, podemos mudar sabores, podemos lançar todos os anos um sabor de sopas, tem um potencial para o consumidor final. Por exemplo, uma Dellizia, para mim era Prato Pronto, uma lasanha, ela podia funcionar como uma marca para os dois segmentos, ou seja, as marcas próprias, naturalmente, são foco de comunicação, mas o facto de ter uma imagem pouco moderna, o facto de não termos fotografias, o facto de não termos uma gama muito alargada para um público mais específico como o chefe profissional de um hotel, acaba por ter menos interesse comunicacional, por exemplo, falar de um arroz da Eurochefe não é diferenciador. Agora se vamos falar, se calhar, de uma Dellizia, ou da gama do Prato Pronto, fazem muito mais sentido. E aí sim, devíamos, se calhar, até dar mais enfoque. Mas pronto, depois entra aqui o retalho. E o retalho, nós. Lá está, é uma questão de foco e prioridade. O retalho precisa de uma comunicação diferente. Precisa dos kits de amostras. Precisa de folhetos. O retalho é mais independente. E é um produto completamente diferente. Um catálogo do retalho é diferente de um catálogo que nós estamos a fazer, que é mais pensado para o chefe de cozinha e para os diretores de compras de hotéis e restaurantes. Lá está, não conseguimos ir a todas. Então, acho que, olhando para ali, para o mercado, e a informação dos rumos de negócios potenciais, do *food service* comercial, restaurantes, hotéis e cafés, esse é onde temos a quota de mercado mais baixa. Então, acho que é isso que devemos focar agora. Não quer dizer que não devíamos ter uma estratégia mais focada para as soluções do retalho e outras coisas. Portanto, a marca própria entra num catálogo como. vou fazer a sardinha, a sardinha é da Eurochefe mas não é ainda o foco, porque no dia em que eu tiver uma marca própria que tenha uma gama de peixe normal, que já tem, o Eurochefe tem muito peixe, mas depois temos uma Utrafish para o bacalhau. Ou seja, era quase como se a intenção... e para o camarão Se calhar a intenção da Utrafish era como se fosse uma marca *premium* de peixe. E isso fica tudo muito assalanhado. Não tem identidade, não

tem... Portanto, a gente comunica as marcas nesta ótica de cabaz completo e junta uma gama de oferta. Não acho que tenhamos grande foco também nas marcas próprias.

E sendo, como referiste, o grande foco o Canal HoReCa, os hotéis, os cafés, etc. Já conseguem perceber, já têm KPIS, que conseguem medir o que é que funciona, que tipo de conteúdo é que funciona, o que é que gera *leads*...? Para as ferramentas digitais...

Temos, mas são casos muito isolados e muito... Por exemplo, vou dar um exemplo que não é tanto para esse segmento, ou não exclusivamente para esse segmento. Mas, por exemplo, quando a gente faz uma campanha de cabazes de Natal e fizemos, como sabes, fizemos a primeira o ano passado. A campanha digital com investimento, com fotógrafos, fizemos a primeira desse modelo o ano passado. Gerou *leads*? Gerou. Tiveram algum retorno? Não. Nenhuma daquelas *leads* gerou negócio. E eram todas muito pequeninas, não geraram grandes contas nem grandes negócios. Ou seja, para determinadas campanhas Houve uma campanha numa ótica de soluções, onde se fez o *call to action* para gerar *leads*. Essa teve contactos, já teve uns oito contactos. Ou seja, os KPIS, que nós temos é ainda muito de olhar a um nível mais aéreo, de número de seguidores, número de visualizações, número de interações... Quando tentamos afunilar em medidas de resultados, como não temos um *Google Analytics*, como não temos uma loja online que converte em venda, porque a gente tem uma loja online que faz intenções de compra, e tu não tens essa ligação direta, tu não consegues fazer uma campanha de um produto, atualmente ainda, quando pomos um folheto e pomos lá uma sardinha, nós não conseguimos dizer o que é que gerou, efetivamente, venda daquele catálogo. Alguém clicou, adicionou a carrinha e fez a venda. Nós não estamos a esse nível. Mas, lá está, ainda é muito recente. Se fores a ver que aumentaste a sardinha, à venda da sardinha, até podes pensar, olha, o facto de ter posto no catálogo, interpretas daquela forma, mas a informação é muito valiosa. Imagina que a gente mete no catálogo a sardinha, e depois o fornecedor entra em rutura da sardinha, e a gente não vendeu nada. Se calhar íamos ter um sucesso brutal, simplesmente não o fizemos porque houve uma rutura no abastecimento. Ou seja, não estamos ao nível de conseguir identificar o impacto real. Por isso é que o grande foco do nosso departamento é a

geração de *leads* e de oportunidades. Seja novas *leads* do mercado, podem vir, como sabes, de diversas formas. Seja tu conseguires introduzir este produto neste cliente. Aquilo não é uma lead no sentido, se olharmos para a palavra, mas tu geraste uma oportunidade e geraste um negócio por causa daquela introdução de marca. Portanto, o nosso contributo é esse. Providenciar às equipas comerciais e aos clientes informação para saberem mais do que é que temos e saberem que temos e sabermos que a informação está mais acessível. E, por outro lado, gerar *leads*. E esses *leads* depois medem-se mais facilmente. Perfeito.

Para te dar uma última pergunta, em modo de resumo, quais são os maiores desafios ou que sugestões é que tens para a penetração destas marcas próprias no mercado, comparando com a concorrência?

Em primeiro lugar, acho que era urgente, no sentido, a análise da marca própria. Acho mesmo que é algo que merece alguém se dedicar. Em primeiro lugar, é olhar para a gama e pensar numa identidade gráfica muito mais coberta do que a que se tem. E falo de *namings* e toda a parte que depois se revela em gamas mais *premium*, gamas mais banais, imagem nova, toda a rotulagem revista, um produto mais... Qualquer pessoa olha para uma embalagem e vai ver que é da Eurochefe, quer seja a marca Eurochefe ou não. Essa parte, para mim, é menos relevante. Eu gostava era de só ter uma, ou ter uma mais óbvia. Portanto, algo que desse muito mais coerência à marca própria, Sogenave, que as pessoas olhassem e dissessem com mais clareza que é uma marca Sogenave, só a Sogenave vende, que é dela. Portanto, olhar para essa parte toda de comunicação da marca e de identidade gráfica da marca, olhar para uma lógica de gama e identificar que produtos é que fazem sentido. E não é preciso ir para o cogumelo desidratado, não é? Isso também é demasiado específico, mas acho que serve.

Existia uma gama base, conseguia-se definir, e que mesmo que ainda não tivéssemos volumes. Ou seja, acho que ia ajudar a pensar em gama, dentro das marcas, o que é que faz sentido e o que é que é *premium* e o que é que não é. Por exemplo, o Dr. Alexandre olhou para a listagem e viu lá as Alcaparras. Então, identificou que dentro de Eurochefe, as Alcaparras é o único produto que poderia ser considerado uma categoria mais superior. Então, quer dizer, não sei, faz um bocado confusão de teres uma marca

própria, para serviços profissionais, e dentro de uma listagem gigante de produtos que a Eurochefe... Eu não fiz este exercício, sou baseada no que ele disse, mas só olhares ali para um que achas que até pode ser de uma gama mais *premium*. Depois, ainda no primeiro ponto, essa coerência entre todas as marcas que temos, acho que temos demais. Para mim só ficava os vinhos, um Prato Pronto, porque o resto era uma marca nossa. É que nem o gelo, não me faz muito sentido. Consciente dos recursos bastante limitados que nós temos, identificar aqui quais as áreas e os segmentos mais interessantes, as famílias, a oferta que teria mais impacto... Não sei, não sei. Lá está, era preciso definir o que é que traz mais retorno e avançar nessas gamas primárias. Não sei. Acho que às vezes a gente quer ir a todas e ter um bocadinho de tudo, e às vezes herdamos. Agora herdamos a Montanhês porque a gama de Montanhês e os queijos faz muito sentido. Se calhar a Montanhês, já há uma percepção, já é conhecida no mercado a norte, se calhar então aí faz sentido manter a marca, ou não, não sei... Pronto, acho que é identidade gráfica e coerência, e depois a gama, e dentro da gama olhar para segmentos, porque tu tens certamente gama, e falo através da prática, pronto, que dá para retalho, mas tens uma gama da Montanhês que dá para retalho também, tens uma Eurochefe que se tivesse uma imagem boa também daria para retalho, mas o objetivo principal seria o HoReCa, porque na ótica, da igual forma que fizemos com as redes sociais, faz-se mais sentido investir um bocadinho mais no HoReCa, porque é onde temos menos Quota de mercado e o potencial de crescimento é o maior. Acho que esses três níveis, imagem e *branding*, segundo nível gama, terceiro nível foco mais no plano de comunicação para cada segmento e de que forma é que chegamos lá, mas no fim é quase como comunicar certas marcas como fazemos nas melhores outras piores, mas fazemos nestas marcas, porque também depende do investimento. A Vithit (Marca de Representação Sogenave) é muito mais dinâmica a investir, é uma marca muito mais gira para trabalhar e tem um potencial maior de crescimento por causa disso. Agora se vais falar com outra marca que não quer gastar um cêntimo, desmotiva e não é foco....

Anexo 3- Entrevista à Gestora de Marcas

Até o momento atual, achas que as marcas próprias vêm satisfazer as mesmas necessidades? Ou são agora já as que foram desenvolvidas e servem agora novas

necessidades e novos clientes? No momento em que as marcas próprias foram criadas, até agora, achas que tem havido adaptação ao cliente? Tem havido adaptação da gama?

Perfeitamente, sim.

E achas que as marcas que existem, que são 11 ou 12, não estou em erro, servem segmentos diferentes de clientes, servem propósitos diferentes?

Sim, não na totalidade. Temos algumas falhas, como já falámos várias vezes, até a nível de... para Hotelaria de 5 estrelas e para restaurantes mais *fine dining*.

Mas em que é? Falta de gama?

Falta de gama, sim, sim.

Então as marcas próprias não têm um produto?

Não, é mais *commodities*.

E todas elas? Ou seja, não há uma distinção entre uma Eurochefe e uma Ultrafish?

Basicamente não, são produtos de massas. Pelo menos no meu entender. São produtos de massa. Tens vinho de gama corrente, tens água que é água, tens Eurochefe que é *commodities*, tens lasanhas, mas qualidade, sem nada diferenciador, não é? Então eu acho que todas as nossas... e no pescado é a mesma coisa, não há nada que faça a quem diferenciar.

E qual é que é, do que sabes, o papel estratégico das marcas próprias na empresa?

Neste momento, nenhum. Há uns anos atrás, eu acredito que houve, mas para acompanhar o consumo, a tipologia de clientes, nós tínhamos na altura, isto para aí há uns 10, 15 anos atrás, na altura que tínhamos o doutor Carlos Moura, tínhamos o Gonçalo, a Cristina, aí sim houve uma estratégia, eu não te consigo dizer qual, mas sei que sim, porque houve todo um *procurement* que revolucionou totalmente a empresa, principalmente na questão do pão congelado com pão de trigo, do pescado ir à Ásia,

fazer vários *procurements* a fornecedores, muito tendo em conta a tipologia de clientes nós tínhamos na altura, cadeias organizadas, de volume, ir procurar produtos específicos que conseguíssemos fazer bastante volume com esses clientes. Os atuns, o salmão, o camarão, pronto, o pão congelado também na altura. A partir daí, está totalmente parado. Não existe qualquer estratégia.

E como é que vêes o posicionamento das nossas marcas próprias, em comparação com as marcas próprias da concorrência?

Eu acho que as nossas marcas próprias nem sequer são posicionadas como marcas próprias, simplesmente. Não há uma estratégia definida.

Mas achas que já há algum tipo de comunicação ou algum tipo de foco na promoção das marcas próprias nos canais digitais?

Não. E acho que se houver um ou outro momento em que até se tenha comunicado, não foi com uma estratégia e não foi com um intuito. Foi só porque sempre que alguém se lembrou: ok, vamos fazer um *post* sobre isto, um e-mail marketing sobre aquilo... Não propriamente como É sempre sobre o produto e não sobre a marca.

E qual é que achas que é o papel destes canais digitais na estratégia da empresa? Além das marcas próprias. Com as marcas de Representação, com a empresa no geral?

Acho que é cada vez mais importante, mas acho que ainda estamos a ver os primeiros passos.

E sabes ou há algum critério para o lançamento de novos produtos?

Não. Não tenho ouvido sequer sobre lançamento de novos produtos em marcas próprias. Não. Acho que é uma questão mesmo de o acaso. Por exemplo, agora surgiu a questão do projeto das batatas fritas. Se alguém se lembrar de pegar o projeto, desenvolve as batatas fritas. Mas não existe um pensamento estratégico sobre o que é que os nossos clientes procuram, que produtos é que nós temos que ir à procura. Nem sequer se visita feiras para procurar produtos para a marca própria. Não existe um pensamento à volta da marca própria. E eu acho que a partir do momento nós

antigamente, quando era Cristina Marques, Gonçalo Serranha, depois quando eles saíram e veio para nós, com a Maria Machado, a Maria Machado é que acompanhava mais. Eu nunca acompanhei muitas marcas próprias. Era só a água, os vinhos. Isso também não é uma gama que propriamente quiséssemos desenvolver. Mas não... havia um foco e junto aos fornecedores ainda se tentava desenvolver gamas e produtos diferenciadores e produtos que achássemos que poderia ter potencial. Hoje em dia, eu acho que tendo passado a marca própria para cada um dos compradores ali no Departamento de Compras, acho então aí que se perdeu mesmo completamente a noção de marca própria. Não existe estratégia, nem comunicação, nem a visão de tentar desenvolver dentro das marcas próprias atuais ou dos fornecedores atuais renovar a gama ou colocar novos produtos. Acho que isso está absolutamente perdido.

Ok, então em modo resumo, numa última pergunta, que sugestões ou que desafios é que vê para desenvolver as marcas próprias e conseguir penetrar as marcas no mercado em comparação com a concorrência?

Eu acho que devia se calhar haver uma ou duas pessoas totalmente orientadas para analisar as marcas próprias. Perceber que produtos é que fazem sentido, não fazem sentido, qual a faturação, ir ouvir clientes e perceber que produtos é que lhes fazem falta em cada nível e tipologias de clientes e depois ver também junto os fornecedores atuais até mesmo.... Perceber que produtos é que lhes fazem falta, em cada nível e tipologia de clientes, e depois ver também junto os fornecedores, atuais até, mesmo se não é necessário arranjar fornecedores novos. Perceber que produtos é que eles têm, porque muitas vezes eles têm produtos com potencial que nós não estamos a explorar, ou por desconhecimento, ou por falta de tempo.

Anexo 4- Entrevista à Diretora Comercial Hotelaria e Cadeias Organizadas

Ok, muito bem. Então, o que eu penso em relação às marcas próprias é que nos últimos anos tem-se dado um foco especial em relação às marcas de representação exclusiva, e para essas tem havido uma estratégia que tem, no meu entender, tem tido bastante sucesso. E talvez as marcas próprias tenham ficado um pouco, não digo esquecidas, mas

não tem sido tanto o foco da área comercial, pelo menos nos segmentos que eu represento. Eventualmente para a área social, possivelmente, mantém-se, porque aí não serão as marcas de representação exclusiva que têm tanto peso e que são tão fáceis de colocar nos clientes. Portanto, eu acredito que aí as marcas próprias consigam entrar mais facilmente. O que noto é que, na minha opinião não tem havido uma estratégia para as marcas próprias. Penso que tem, de facto, sido desenvolvida para as marcas de representação exclusiva, mas para as marcas próprias acho que temos aqui um bocadinho a desenvolver.

E qual é que acha que é o papel de todos os canais digitais, portanto, redes sociais, sites, blogs online e email marketing, na estratégia da empresa?

Obviamente, acho que os canais digitais têm um papel importante e cada vez com maior relevância, uma vez que permitem-se fazer um *refresh* muitas vezes dos produtos e das marcas que os comerciais já tinham apresentado em reunião aos clientes, mas muitas vezes na reunião é tanta coisa que acaba por se perder muita da informação e através desses canais consegue-se, no fundo, refrescar a memória dos clientes e muitas vezes em alturas específicas do ano. Por exemplo, o Natal, são vários produtos específicos nessa altura em que o cliente se lembra que até já tem o bacalhau ultra fixe, ou até tem o atum, ou tem o salmão... São canais importantes e que ajudam,

Que fatores é que são valorizados nos clientes de HoReCa, portanto, neste caso, Hotelaria e Cadeias Organziadas a nível de produto?

É assim, eu penso que a qualidade é o principal, porque não vale a pena ter preço se a qualidade não existir e não for diferenciadora. Depois, a seguir à qualidade e, obviamente, à origem do produto, e eu falo aqui na minha área os principais produtos de marca própria, penso que serão talvez os congelados, o bacalhau, o atum. É importante saber a origem, nomeadamente o camarão. Portanto, a seguir à qualidade e à origem, o preço é determinante porque é esse que depois consegue desempatar com a concorrência.

Então, referiu aqui o bacalhau e o atum, que produtos é que, nos seus clientes, as marcas próprias poderiam dar resposta? Ou já dão?

Nós já temos uma grande resposta por parte das marcas próprias. Atenção, eu posso dizer que nas cadeias, os principais negócios a nível dos grandes grupos de restauração, os principais negócios que conseguimos é através das marcas próprias. Estou a falar do salmão fumado, repito, do atum, do bacalhau, do camarão. Fazemos negócios, de facto, muito importantes com essas marcas. No entanto, acho que nós podíamos desenvolver um pouco mais e ter uma presença maior de marcas próprias se avançássemos, por exemplo, com os produtos de pequeno-almoço. E aqui eu falo dos cereais, da manteiga, falo do queijo, do fiambre e do bacon. Se tivéssemos produtos de grande qualidade, com preço competitivo, acho que ganharíamos, se calhar, conseguiríamos fidelizar melhor os clientes e conseguiríamos ter bastante sucesso. Eu refiro também que há produtos marcas próprias que já são um grande potenciador do negócio, por exemplo, o salmão fumado... Os chefes Michelin já precisam de outros produtos que não conseguimos dar resposta. Referem por exemplo a “nordman”, acho que é assim que se diz, compram lá muitos produtos. E depois referem outros produtos como Carabineiros, e camarões de pata azul...

Mas já veem que os produtos de marcas próprias como uma vantagem competitiva ou ainda há uma grande resistência, ou os clientes ainda veem como simplesmente preço?

Resistência nenhuma, desde que a embalagem não vá para a frente do consumidor final. Portanto, o cliente da restauração não vai colocar a embalagem do salmão fumado para a frente do cliente. Portanto, não interessa aqui nem a imagem, é uma questão de imagem, mas é uma questão de facto, como disse já, de qualidade e de preço. É assim, isto é completamente diferente da grande distribuição, porque aí o que interessa muito é a margem e a marca líder. Aqui, não.

E vocês têm algum feedback da consistência do produto, da qualidade?

Qualidade, sim. Temos tido alguma continuidade no que respeita à qualidade, alguma consistência. No preço, muitas vezes não temos. Ou seja, eu acho que às vezes nós perdemos alguns negócios porque os preços variam bastante ou nem sempre são tão competitivos como nos da nossa concorrência. Recentemente perdemos alguns

negócios de camarão de grande volume ano passado. Perdemos, ganhamos, perdemos alguns negócios de salmão fumado também... No bacalhau, nós não somos competitivos. E já há algum tempo. E, portanto, eu acho que podemos fazer um esforço adicional nessas áreas. Lá está na área das marcas próprias para sermos os melhores em tudo. Qualidade, preço. Pronto.

Em modo conclusão, em modo resumo, alguma sugestão ou algum encontro que daria para o desenvolvimento das marcas próprias? Seja a nível de produto, de gama, de preço, como já referiu Alguma coisa que não tenha referido e que acho que pode ser importante?

As melhorias que eu vejo para manter ou aumentar negócios são basicamente não ter faltas, que também acontece. Não pode haver ruturas numa marca própria. Acho que isso não pode ser. Tem que ser algo impossível. E lá está. Se calhar devemos garantir um preço mais estável durante um período talvez um ano ou um período mais longo. E acho que a qualidade não tem havido grandes problemas, mas acho que passa mais para aí. Dependendo da intenção de preço e consistência de stock.

Anexo 5- Entrevista Gestora Redes Sociais e E-mail Marketing

Do que tu sabes, do conhecimento que tens, tu achas que atualmente as marcas próprias que existem, dirigem-se a segmentos diferentes de clientes e têm um posicionamento diferente, seja online ou offline, ou servem todos o mesmo segmento e têm todos a mesma imagem nos clientes?

Sim. É assim, eu acredito que neste momento as nossas marcas próprias não têm uma segmentação específica, ou seja, esse posicionamento e essa segmentação não está super clara. No entanto, voltando atrás, na altura em que elas foram criadas, foi para servir um público muito específico. Tenho a ideia de tudo o que eu sei, que eram as empresas do grupo de Trivalor, não é? Gertal e tal, por aí fora. Ou seja, acredito que o público delas não tenha mudado muito, apesar de que acredito que, não tendo aqui

valores, vendemos valores consideráveis... Mas acredito que as marcas sejam direcionadas para um segmento social, escolas, hospitais, social. É a ideia que eu tenho.

E achas que há alguma estratégia definida, seja de promoção ou desenvolvimento das marcas próprias? Campanhas de e-mail marketing, e até mesmo a própria loja online, através dos banners, etc...

Não existe qualquer foco nas marcas próprias. Mas eu acredito que isso seja muito ligado com o facto de as marcas próprias estarem desalinhadas com os atuais objetivos da empresa. Seja a nível macro, de crescimento macro, a nível de crescimento da Sogenave. Pelo menos a ideia que eu tenho é que o objetivo da Sogenave é crescer no canal HoReCa, em específico na hotelaria e nas cadeias. Portanto, as marcas têm uma gama um pouco mais económica, estão mais direcionadas para um público social, estão desalinhadas com os objetivos. Mas também no digital, porque o nosso objetivo é chegar aos decisores do canal HoReCa. E por isso também acabamos por não comunicar. Claro que poderia sempre existir um plano de comunicação, mas não existe. Eu acredito que um dos principais objetivos, um dos principais motivos, seja este que eu mencionei agora, mas ainda assim, poderia ser feita alguma comunicação, e não é. Pelo menos para já.

E na estratégia global digital da empresa, eu sei que atualmente utilizam o LinkedIn, o Instagram e o Facebook. Eles têm segmentações? Existem públicos diferentes? Ou são todas para o mesmo segmento?

Sim, existe. Acredito que existe, sim, uma segmentação. E nós, neste momento, a segmentação que fazemos é Instagram, canal HoReCa, mas mais restauração. Falamos sempre do canal HoReCa, portanto, incluímos sempre a hotelaria, mas acredito que o Instagram seja até mais relacionado com a restauração. Enquanto no LinkedIn temos uma presença mais abrangente, porque chegamos a vários pontos do mercado, não só aí até a restauração, acredito que não esteja tão presente, mas a hotelaria certamente, e as grandes cadeias também, mas depois também os outros públicos, o social e tudo mais também... O Facebook é, efetivamente, o que nós menos temos conhecimento e menos temos a perceção de qual é que é o *target*. Mas eu diria que é semelhante ao

Instagram, talvez. Talvez tenha mais social, mas é assim, há de estar numa zona mais cinzenta para nós, pelo menos aqui na equipa.

E do teu conhecimento, qual é que é o papel das redes sociais no desenvolvimento da estratégia da empresa?

O papel é crucial, porque, efetivamente, é nestas redes sociais que conseguimos criar diversos conteúdos que atraem o nosso público. E posso mencionar alguns tipos de conteúdos que tenho a ideia de que nos aproximam do nosso público. Sejam conteúdos tipo educativos, dicas de utilização de produtos, receitas, testemunhos de clientes. Ou seja, conteúdo com que os nossos clientes acham relevante, e que se identificam. E por isso as redes sociais têm esse papel de criar uma relação com os clientes. E talvez nesta fase não o converter diretamente para a venda, mas criar este posicionamento que ainda é um bocadinho inexistente da Sogenave no nosso público.

E achas que a loja online e o e-mail marketing têm uma estratégia mais direcionada para a proporção de vendas do que as redes sociais?

Acho que sim, pelo menos nesta fase diria que sim. Porque na nossa loja online temos ali toda a nossa base de dados de clientes. E no e-mail marketing também. E nas redes sociais temos um bocadinho de tudo. Sim, nas redes sociais é mais difícil desde o momento. Pelo menos, e já ia falar mais a frente, mas posso agora introduzir agora isso, que nós como ainda não temos, ainda não conseguimos ter os dados exatos de conversão. Nós não temos esses dados... Como eu disse, nós ainda não conseguimos perceber se aquela campanha paga no Facebook ou no Instagram converteu para vendas, mas conseguimos perceber, através do número de interações, do número de seguidores, se o conteúdo é valorizado no nosso público. Mas não conseguimos perceber se aquilo se converte para vendas, desde o momento. E por isso a ideia que eu tenho, é que o e-mail marketing é mais fácil de usar com os dados e tentar perceber se conseguimos qualquer coisa para a venda. Isto tudo ainda é super manual. Lá está tudo no Google Analytics. É muito mais difícil, mas pronto, sim. Essa é a ideia que eu tenho.

Isto vai um bocadinho ao encontro da minha próxima questão, mas então como é que se mede o sucesso da comunicação digital, ainda é muito manual?

Sim, temos a taxa de abertura, a taxa de cliques, nas redes sociais a taxa de interação, os seguidores ganhos com as publicidades, mas não existe, não conseguimos perceber ainda se o conteúdo se converteu para vendas. Temos também, o que não mencionei, é a conversão das *leads*, portanto os cliques de contato. Quando chegam nas redes sociais e também na loja online e no próprio site institucional, essas *leads* conseguimos perceber se depois, no futuro, se estas *leads* se convertem em clientes. Mas pronto, é só isso. Não queremos ficar por aí. É só isso que temos para já, neste ponto.

Conhecendo a concorrência no digital, como é que achas que as nossas marcas como é que achas que as nossas marcas próprias se posicionam em relação à concorrência?

Sim, é assim, as nossas marcas próprias, como eu disse, acho que estão todas na mesma gama, não é? É uma gama em que a qualidade não é tão importante, mas sim o preço, e, portanto, são gamas económicas que servem para um público que não está tão importado com o resultado final do prato, mas com o baixo *food-cost*. E as gamas próprias, as marcas próprias da concorrência são muito mais completas. Não se pode comparar, são muito mais completas, ou seja, eles têm uma gama, têm algumas gamas mais económicas, que eu tentei aqui no site deles. Têm uma que são produtos com uma boa relação qualidade preço e são mais económicos, mas depois têm a MetroChef, ou seja, produtos que são mais direcionados para o canal HoReCa mas ainda têm a MetroPremium, que aí são mesmo produtos em que a qualidade é excepcional e são mesmo para quem quer produtos de alta qualidade. Ou seja, e isto acontece, pronto, mesmo também no Recheio... Ou seja, a nossa gama acaba a ser muito limitada, principalmente para o nosso público, que é o público que nós devemos atingir neste momento, que devemos crescer em termos de vendas. Por isso, nós estamos muito atrás, considero, nas marcas próprias em comparação com a concorrência.

O que é que achas que é crítico ou importante para depois conseguir desenvolver um plano para as marcas próprias na Sogenave?

Sim. Ok. Eu aqui, antes de mais, e acho que é isso que vais fazer, não é? É uma análise exatamente da gama de marcas próprias que temos neste momento. Nós temos imensas... São 12. Pronto. Olhem-se bem para todas. Ou seja, acho que é perceber

exatamente o portfólio de marcas que temos neste momento e se efetivamente são todas para o mesmo público ou não. Ou se até efetivamente existe alguma das marcas que deveria estar separada e deveria estar posicionada na outra linha, não é? Portanto, com base nisto, perceber se existem públicos diferentes é separá-las, sempre com base no público. Portanto, se o público for social e essa gama tiver um determinado nome, EuroChef, não é? Por exemplo, que é uma das marcas. E depois, com base nisto, criar outras linhas que se adaptem melhor ao canal HoReCa. Então, diria que esse era, assim, o primeiro passo. E depois, com base nisto, com um bom *branding* para as marcas que já existem e para as futuras marcas ou a criação de marcas que possam vir a existir, a criação de conteúdos, que já falámos, não é? Conteúdos que sejam relevantes para o nosso público... Para que eles sintam que aquelas marcas são relevantes para eles e que existe uma coisa que, no meu respeito, não existe, e que o Canal HoReCa valoriza muito, que é o *storytelling* e a diferenciação. não só num produto, não é? Existir toda uma narrativa em volta dessa linha de produtos, que é uma coisa que não existe e, portanto, isso iria ser necessário para essa linha de produtos. Ou seja, as campanhas nisto vão no ar. Portanto, criar mesmo artigos de blog, criar conteúdos com testemunhos de clientes e por aí fora, para que mostrem o que temos, o que é necessário, e que temos tudo aquilo que um cliente do canal HoReCa precisa. E eu acho mesmo que essa imagem, se calhar, ainda não está... ainda não conseguimos passar.

Tu acabaste de responder um bocadinho à minha pergunta, portanto, eu não tenho mais. Não sei se queres adicionar algum comentário adicional?

Não, só queria, efetivamente, mesmo mencionar que, com base naquilo que vemos nos produtos, na nossa concorrência, eu acho que é mesmo essencial, se quisermos continuar com esta estratégia na Sogenave, que é o que crescer neste público, a criação e o ajuste de uma... pronto, ajustar a estratégia das nossas marcas próprias, seja através do *branding*, da criação de narrativa, do alargamento das gamas, da qualidade dos produtos, acho que isso é mesmo essencial para que a Sogenave tenha cada vez mais crescimento neste público. Acho que sem isso é mesmo muito difícil, mesmo que se aposte em marketing digital...

Anexo 6- Entrevista ao Administrador da Sogenave, com o Pelouro Comercial, Marketing e Gestão de Marcas

Desde o seu primeiro desenvolvimento até o momento atual, acha que as marcas próprias vieram satisfazer a mesma necessidade? Ou já se adaptaram e agora servem novos clientes, novas necessidades?

As marcas próprias da Sogenave, elas nascem há 20 anos. E nascem de uma forma que foi aproveitando algumas oportunidades que surgiram. O caso da Eurochefe vem da empresa que teve a fusão com a Sogenave e a Eurocarnes. Porque a Eurocarnes era uma empresa industrial. E percebeu que o futuro não seria industrial, seria a representação de marcas. E resolveu criar uma marca que englobasse o conjunto de produtos. Depois, com a fusão, nós aproveitámos para colocar várias mercearias de base. E não temos desenvolvido muita a marca, é um facto. A marca Eurochefe é uma marca que não tem sido muito desenvolvida. Não tem, mas pode ser. O que eu acho é que as marcas são fundamentais para a afirmação da estratégia comercial. Estratégia que há 10 anos estava muito mais atrasada do que está hoje. Nós temos elegido as marcas de uma forma geral, como uma forma de penetração nos nossos públicos. O que é mais fácil é usar as marcas com credibilidade reconhecida, que são as marcas de representação. Estamos a dar prioridade a essas e menos prioridade às marcas próprias. Provavelmente erradamente, mas estamos a fazê-lo. Porque a marca que tínhamos mais consolidado era a Eurochefe, mas é uma marca de *commodities*. Ela podia ser Eurochefe ou outra marca, ou qualquer outra, vendia-se sempre. Mas as marcas foram, na altura, pensadas para ganhar também vantagem de compra. Essencialmente isso. E as marcas próprias têm sempre esta dupla visão. A Sogenave era mais central de compras do que uma empresa virada para o mercado. E à época as marcas significavam o seguinte, nós com esta marca não dependemos de um fornecedor. Hoje estamos a trabalhar com este fornecedor e amanhã estamos a trabalhar com outro fornecedor. Portanto, ganhamos vantagem de compra. Competitividade de compra, por esse motivo. E quando um fornecedor nos diz que não pode ter as mesmas condições, nós vamos ao mercado e conseguimos reembalar com a nossa marca outra coisa, por exemplo. E isso acontece, ainda hoje acontece. Portanto, as marcas de uma fase inicial foram consideradas como

a arma de compra. E as marcas próprias são todas vistas, muitas vezes, como a arma de compra. Atualmente, não. Atualmente acho que estamos com uma evolução. Não estamos a trabalhar ainda suficientemente para que a marca se afirme de uma forma incontestável. Estou a falar da Eurochefe, essencialmente. São as marcas que nós desenhamos há uns 10 anos. Tentámos diferenciar com a marca ultra fixe a questão do peixe. Neste momento é uma marca que também não estamos a investir muito. E depois foram desenvolvidas mais algumas marcas. Mas foi um pouco.... Houve alguém que olhou para marcas e vamos fazer esta, vamos fazer a outra Tentámos fazer uma de iogurtes. Mas sempre numa lógica mais de reforçar a competitividade de compra do que propriamente como marca de penetração externa. Só agora é que começa a fazer sentido.

E quando diz aqui de competitividade de compra, atualmente todas as marcas próprias são mais geridas pelo departamento de compras do que, propriamente, pelo departamento de Gestão de Marcas?

Até agora, eu diria que sim. Eu acho que os departamentos Gestão de marcas, ainda não pegou numa das marcas próprias, nesta perspetiva. Nenhuma delas, sinceramente, nenhuma delas. Nós temos. Eu tenho aqui as minhas notas. A Eurochefe por serem genéricas. A Montanhês é nova, que lá está, também é um... Não deriva de uma estratégia de marca, mas deriva de uma estratégia de agregação de negócio, que trouxe a marca. Portanto, é também É um bocadinho como a Eurocarnes. As marcas criadas de origem foi a Prato Pronto, essa sim foi uma marca de sopas, que vem na sequência de uma fábrica que tínhamos, que era a Sossigest, e vem exatamente nessa sequência. E quando fechámos a fábrica, colocou-se a questão se a marca continuava ou não continuava. E achámos que devia continuar, porque a marca está na distribuição organizada, pelo menos no Corte Inglês, e continua. E encontramos uma solução alternativa. Mas foi uma solução.... Fomos pressionados a encontrar uma solução alternativa. Eu diria. As marcas próprias não têm sido muito bem tratadas na Sogenave até agora, porque a Eurochefe nasce de uma fusão. Depois houve uma tentativa de lançar marcas por razões várias, foi o caso da Prato Pronto, Pantrigo, a Dellizia, a Ultrafish, e os vinhos. Vinhos também. Mas. E a questão da Sonaril é uma marca que,

de facto, também resulta... Eu diria que... O grande motivo para lançarmos marcas próprias têm sido incidentes de percurso. E menos... Necessidades e conveniências. E menos.... Vamos apostar nesta marca para... Eu acho que está na altura de o fazer, de uma forma mais focada. Mas as marcas têm muito valor, até porque o mercado original que nós tínhamos é um mercado garantido que é um mercado que... Não obstante a marca... A venda está feita, não é? Agora é que nós queremos trabalhar como marca.

Pegando no que está a dizer, por exemplo, temos as sopas que estão na Corte Inglês e temos a Eurochefe que é muito dirigida para o grupo....

Para o grupo e para os clientes, genericamente. É a nossa marca genérica de mercearias.

Mas há uma distinção clara entre as marcas e os públicos a que se dirige? Já estabelecemos que não há uma estratégia, mas há uma ideia de distinções entre as marcas e os públicos a que se dirige? Há uma segmentação nesse sentido? Entre as marcas?

Não há. Não há. Neste momento não temos. Não temos porque... Não temos, porque o nosso mercado base era a restauração coletiva interna. E essa é que foi a origem das marcas. Atualmente, eu acho que faz sentido essa reflexão. E já se pensou um pouco em algumas marcas criar uma linha mais *premium*, e aí sim fazer uma seleção de que produtos é que devem estar. Está nessa marca ou uma linha mais base. Mas neste momento, essa reflexão, para mim, está por fazer. Nós temos dado mais pressão e força nas marcas que já têm trabalho feito no mercado. São as marcas de representação ou as outras. E menos pressão nestas marcas. Neste caso, os vinhos. Nós temos 3 marcas de vinho. E verdadeiramente não desenvolvemos muito trabalho nenhum. Porque é uma marca sempre de distribuidor. Depois temos casos, como aquele que conhece de sucesso, temos o Castelo das Moças. Para nós, era o nosso vinho de pior reputação. E na verdade, o próprio mercado encontrou uma vocação. E vendemos imenso agora nos aeroportos. Se disser que foi produto de uma estratégia de marca, não foi não. Foi mercado a reagir. Mas sim, eu acho que está tudo por fazer, no caso das marcas. As marcas têm vendas consolidadas, mas não estão a ser ajudadas pela estratégia de marca, neste momento.

E do conhecimento macro que tem e de tanto contato com a equipa comercial, qual é a aceitação/ o feedback dos clientes em relação aos produtos, à gama. Como é que os clientes veem as marcas próprias?

Eu acho que não veem a marca nem com entusiasmo, nem com desilusão. Aceitam as marcas. Eu acho que não existe aqui, na parte dos nossos clientes, uma fidelização. Porque não estão fidelizados à marca, só à Sogenave, que depois tem esta marca. E desde que não exista nenhum tipo de resistência. Os produtos, a partir da questão de ser comercializados em outras marcas, não têm problemas. Desde que funcionem bem, é isso que se passa. Eu diria que talvez a marca que pode ser mais dirigida a um determinado segmento, e com provas dadas, é a Prato pronto. Porque, de facto, é uma marca dirigida a um segmento médio-alto. Foi pensada exatamente nessa característica. Seis sopas de base, com sabores e paladares diferentes daquilo que eram as sopas profissionais. E aprendeu-se a apostar. Mas, assim, nasceu como um produto de marketing. Para preencher uma estratégia. Até lá não a temos desenvolvido mais. Até porque enfrentámos essa questão de deixarmos de ter produção própria. E houve uma altura em que a questão podia ser a marca acabar. E o produto acabar. Felizmente conseguimos resolver o problema. E, neste momento, a marca, mas também não é uma marca que tenha crescido muito. Ela nem saiu do mercado. Entretanto, a concorrência mexe-se e tem vários produtos. Agora sim, a marca que eu acho mais um caso estranho de sucesso é a Dellizia. Parece-me que é uma marca até com um potencial bastante grande se for trabalhado, não está a ser trabalhado. E a marca Ultrafish, genericamente tudo o que são produtos de pescado. Eu prefiro trabalhar com a marca Ultrafish do que trabalhar com a Frigiobel, que é uma marca... E aí acho que há uma fidelização natural, uma vez que os clientes que consomem Ultrafish já sabem que os mariscos de Ultrafish são bons. Ultrafish dá garantias de confiança. É isso. Agora, já nas bebidas acho que se fosse hoje não sei se faria sentido lançar marcas de vinho e marca de águas também não sei se faria muito sentido. Mas não vem mal ao mundo por as termos. Consumem-se muitos litros de água. Muitos, muitos, muitos... E já mudamos mais do que uma vez de captação. Agora, fazendo essa reflexão, eu acho que podemos desenvolver muito mais, mas não o estamos a fazer. Houve uma altura que o mercado da exportação poderia ser interessante para nós. Não temos tido é o sucesso que gostaríamos de ter. E ter uma

marca que fosse desconhecida em determinados mercados portugueses e que pudesse ser preferida e potenciada. Mas não temos conseguido. Agora, esta entrada recente de Montanhês também é um acidente, temos essa marca. É uma marca que trazia um historial, uma narrativa, 50 anos de história. Eu ainda estou a tentar perceber com as pessoas que trouxeram a marca, afinal qual é a vocação da marca. Ela tem uma vocação. Ainda passaram-se só 2 ou 3 meses... Não sinto que tenha um conjunto público fidelizado. Isso tem potencial para nós a desenvolvermos muito mais alto. Portanto, depois temos uma marca que é um patinho feio, que também tem muita pena. Chama-se Quick Ice. Também foi um acidente de percurso. Nós temos uma marca de gelo, mas não estamos a puxar por ela nem um pouco. É uma pena. É uma pena porque há um ativo, não é? E não está a ser desenvolvido. Portanto, acho que o nosso marketing não só deve reforçar aqui a coerência e a qualidade percebida. Há que traçar um plano para desenvolver. E hoje isso não está. As perguntas que aqui me fazem, uma delas é a aceitação das marcas próprias. Eu acho que a aceitação é bastante positiva, mas não entusiástica. É isso que eu posso dizer. Eu acho que o cliente não distingue a MetroChef da Eurochefe. É nosso cliente ou não. Mas acha que o cliente tem uma visão diferente de uma Metrochefe ou de uma Macrochefe como tem da nossa Eurochefe? Eu acho que não é a marca. É a marca Sogenave. A qualidade da marca Sogenave é o mais importante para canalizar as marcas que são vendidas. Nós, quando vamos e acolhemos marcas que representamos de prestígio e já de qualidade e de aceitação reconhecida, nós também estamos a trazer esse prestígio à marca Sogenave que pode ser um veículo excelente para depois viabilizar as marcas próprias da Sogenave. E o caminho depende do nosso volume de negócios. Porque, lembrar da Demarchi e do açaí, amanhã podemos ter um açaí Eurochefe, depende dos volumes que viermos a... e da aceitação que viermos a... É muito diferente a marca própria, da grande distribuição ou da Sogenave, porque a grande distribuição tem o *marketplace* próprio e testa com a marca de terceiros e depois transfere consumos. Nós também fizemos um pouco disso. Nós, quando temos consumos consolidados, podemos pôr em marca própria. Mas aí é mais uma lógica de força negocial com a fornecedora. Não é tanto com... A marca está cartelizada nos clientes, logo podemos... aumentamos a nossa força negocial com os fornecedores. Mas há essa análise, ou seja, para lançar um produto novo em marca própria, há essa análise de ok,

este produto está a ter muitas vendas, vamos lançar em marca própria, ou como é que... Nós não estamos a fazer isso.

Mas estamos a adicionar produto ou estamos com a mesma gama parada?

Mesma gama. Nós não estamos a desenvolver isso. Acho que há espaço para o fazer, mas não estamos a fazer isso. O que nós demos foi prioridade às marcas de terceiros. Porquê? Porque, à partida, são mais rápidas em termos de penetração. Não significa que amanhã não possamos... E as marcas, tirando a Prato Pronto, a meu ver, tudo o resto são marcas que foram aparecendo por alguns impulsos ou coincidências. Coincidências? Sim. Ou conveniências. O caso da Montanheira. Nós não fomos atrás de uma marca de queijos. Não, nós fomos atrás de um negócio que estava consolidado, num segmento onde nós precisaríamos reforçar a posição, que é o Cash & Carry. E apareceu a oportunidade e achámos bem. E agora estamos a fazer esse trabalho de o que é que vale a marca e o que é que podemos vir a fazer com esta marca. Mas eu acho que há um espaço, por um lado, e as marcas valem uns milhares de euros, não é? Nós estamos a ver, apesar de nós só na área comercial, vendemos 16 milhões. É um número interessante. 16 milhões. 16 milhões, eu nem tinha feito bem a conta. 16 em 94, dá 17%. Se for à grande distribuição, anda nos 25, 30%. Mas aí a grande distribuição tem uma estratégia própria. A estratégia é acolher os clientes ao Marketplace, que é a loja. E a partir daí, quando o cliente prefere aquela marca e aceita a marca, o que acontece é que o poder negocial do funcionário aumenta. E quando uma marca de terceiros tem sucesso, eles fazem essa conclusão.

Entrando na estratégia digital global da empresa, qual é que acha que é o papel dos canais digitais, das redes sociais, do site, loja online, mesmo no desenvolvimento de email marketing, na estratégia da empresa? As ferramentas digitais, toda a comunicação e o marketing digital na estratégia da empresa. Qual é que é este papel?

Acho que é fundamental. É fundamental nós aproveitarmos toda esta capacidade de comunicação pelos vários canais. É fundamental podermos chegar aos nossos públicos-alvo. É esse trabalho que temos vindo a fazer. Há uns anos não gostávamos de fazer, dependíamos essencialmente da força de vendas. E cada vez mais tentamos não

depende da força de vendas exclusivamente. É importante. É importante acima de tudo chegar ao nosso público-alvo através das várias formas de lá chegar. Os eventos, como vamos fazer amanhã, é uma forma de lá chegar. Mas o digital é fundamental neste momento, a loja online. Aí sim temos uma estratégia e estamos a incrementar e a desenvolver cada vez mais comunicação por essa via. Mas depois não é só a comunicação pela comunicação. A comunicação que ativa e vá ao encontro do que um cliente quer. Eu acho que muitas vezes temos de comunicar a burrata, a farinha, o forno, até menos do que comunicar a marca. A solução antes da marca.

E do que sabe já temos ferramentas para analisar os resultados da estratégia digital? Perceber se comunicarmos uma burrata em vez de uma farinha temos mais *leads*, temos mais resultados?

Eu acho que ainda não estamos nesse nível de refinamento. Eu acho que há muito espaço aqui para nós chegarmos a essa via. Tudo o que estamos a fazer ainda é muito embrionário. Já estamos a fazer muito mais coisas. Mas mesmo ao nível daquilo que é as nossas redes sociais, nós lançamos várias temáticas. Mas ainda não estamos num ponto em que é lançar a temática, perceber o resultado, corrigir o erro e corrigir o tiro. Portanto, hoje, atualmente, comunicar por comunicar não tem valor. É preciso perceber o que é que vamos comunicar e o que é que resulta. E aprender. Semana após semana devíamos estar a mudar ou afinar a forma de comunicar para atingir mais resultados. Mas eu acho que estamos a aprender nessa fase... Também há uns anos não tínhamos a ênfase que tem hoje. É fundamental. Tem sido fundamental. Não tanto para as marcas próprias, curiosamente. Nós temos sempre aqui um desafio de comunicar muita coisa. Mas é preciso que a comunicação que fazemos seja sistematicamente estável. Se me diz assim, estamos a fazer isso? Mais ou menos. Há consciência que há para fazer, mas não o estamos a fazer no sentido de lançarmos isto para ter este efeito, não tivemos, então o que é que temos que alterar para ter este efeito? Este efeito foi melhor do que o efeito outro. Então vamos insistir, ou vamos diversificar, ou vamos estudar melhor o assunto. Eu acho que estamos a meio caminho dessa consciencialização. Também só agora é que temos equipa a fazer isso e a testar isso. Depois, a comunicação digital leva parte, mas o *face-to-face* com clientes é muito importante. Perceber porque é que eles compram.

Nós comunicamos para o mercado essencialmente profissional. Nós comunicamos para o HoReCa, principalmente porque os produtos que temos em retalho, são muito poucos. Se formos ver o que temos em retalho, não faz sentido comunicar para o público em geral se o público em geral não encontrar a marca que nós representamos no hipermercado... E o nosso público-alvo são os chefes, apostamos muito nessa comunicação de email marketing também. E o apostar muito, quando eu digo muito, eu acho que há muito espaço para fazer muitíssimo mais. Eu acho é que aqui precisamos de aumentar a capacidade, que ela é sempre muito moderada, e mesmo a capacidade interna de comunicar. O que estamos aqui a fazer é comunicar cá dentro. O primeiro público-alvo é cá dentro. Porque se o nosso público-alvo cá dentro também não perceber tudo o que estamos a fazer, é mais difícil ter aqui resultados. Mas acho que é um caminho. Neste momento eu diria de 0 a 10. Como é que estamos? Eu acho que estamos nos 4 ou 5.

Para terminar e aqui em modo de mais resumo desta pequena entrevista, quais é que são os principais desafios ou que sugestões é que deixa para definir uma estratégia que meta estas marcas no mercado? Alguma coisa que quer adicionar e que não tenha referido durante a entrevista?

Eu acho que o nosso departamento de marcas deve estudar cada vez mais os motivos pelo qual o nosso cliente compra. E aqui não é tão difícil como... Não precisamos recorrer à Nielsen, não precisamos recorrer a percepções de mercado, a estudos de opinião. Nós temos um contacto muito direto com os clientes que escolhem os nossos produtos e conseguimos... Agora, as minhas sugestões são: nós viemos pegando estes dados todos e conseguirmos interpretar de uma maneira mais sofisticada do que fazemos hoje e convertê-los em estratégias e planos de ação. E eu acho que nos falta ainda um pouco disso. Nós estamos a fazer, como ainda há pouco falámos, muitos testes, muitas formas. Agora, é fundamental nós chegarmos ao nosso público e interpretá-lo bem, lê-lo bem as tendências. Perceber o que é que ele precisa. E, de facto, o nosso desafio é... Nós temos todos o cliente-segmento cá adaptados, mas uma quinta de eventos quer coisas diferentes de um restaurante de cadeia restauração ou de, como estas cadeias agora, chinesas, que são gigantes, puros hipermercados de consumo, ou

de um chefe que quer um determinado produto diferenciado. Portanto, nós temos que tirar mais dados do mercado e consegui-los ler melhor. Que é para depois poder prescrever. Não pode ser só por instinto. Claro. Porque às vezes fazemos as coisas por instinto. Falou-se aqui marcas, eu acho que há aqui várias marcas que foi por instinto ou por acaso. Uma marca que eu acho que foi... Nós pensámos nisto para entrar no canal HoReCa foi a Pantrigo. Um pouco numa lógica mais logística. Nós temos 150 padeiros ou 200 padeiros e se tivéssemos um produto industrializado, congelado, poderíamos dar uma resposta diferente. Porque lá está, poder negocial. E dos vinhos. Eu acho que foi aqui uma ideia que tivemos de poder ter uma oferta, mas não uma ideia de um grande sucesso, tirando o caso que falámos. Não é o grande sucesso. Portanto, acho que temos aqui um grande... O exemplo que os dava é um exemplo interessante porque há muito caminho. Há muita estrada para andar. Sim. Não estamos num patamar de desenvolvimento consolidado ainda. Apesar de vendermos 16 milhões de euros de marcas, eu digo, marcas próprias na área comercial. Sim, sim. Se for ao resto, são 40 ou 50 milhões. Sim, sim. Garantido. Garantido.

Anexo 7- Entrevista Gestora Comercial Sénior (Entrevista á distância- com envio das respostas à posteriori)

Acredita que há uma estratégia definida atualmente de promoção e desenvolvimento das marcas próprias Sogenave? Se sim, como a define?

Claro que sim. Cada vez mais nas MP estamos a incluir a preocupação com a Sustentabilidade, temos 15 referências Marca Eurochefe com o Selo To Good to Go (antes de deitar fora, cheirar, olhar). Água Spring tem 30% de Plástico reciclado, o nosso foco é trabalhar cada vez mais neste sentido

Qual o papel dos canais digitais, redes sociais, site, desenvolvimento de conteúdos eficazes, e-mail marketing, e a implementação de ferramentas de avaliação de resultados nessa estratégia?

Não só internos como os externos são essenciais e muito relevantes para a comunicação com nossos clientes. É a forma rápida de divulgação dos produtos.

Quais são os fatores mais valorizados pelos clientes deste canal?

O Preço é sem dúvida o mais importante, seguido da origem do produto. Quando falamos de produtos alimentares para o Canal HoReCa a imagem é o menos importante

Que tipo de produtos de marca própria têm mais saída nos clientes do segmento HoReCa? Porquê?

Produtos de 1ª necessidade, como o Arroz, as Massas, o leite, a água. No caso Específico da Sogenave é a Marca Eurochefe.

5. As marcas próprias são uma vantagem competitiva ou ainda enfrentam resistência neste canal? Que barreiras internas ou externas impedem uma maior penetração da marca própria nos clientes HORECA?

O mercado tem muita Marca Própria. A relação qualidade vs preço, a apresentação, a divulgação da marca e a própria fidelização do cliente a outra impedem a penetração da marca.

Há segmentos dentro do HoReCa onde as marcas próprias funcionam melhor (ex: restauração independente vs. cadeias)?

Depende dos produtos e das Marcas. Por exemplo, o Camarão serve para cadeias e Hotelaria. A restauração independente e o social procuram mais por mercearias.

Tem alguma sugestão para melhoria do posicionamento das marcas próprias nos clientes do canal HoReCa?

Ouvir cada vez mais as necessidades do Mercado por segmento. Identificar as referências de maior consumo Canal HoReCa e Instituições. Melhorar e uniformizar a Imagem das Marcas Próprias como um todo (Logo Único) para ser facilmente identificadas como Marca Própria Sogenave.

Anexo 8- *Template* do Questionário Colocado aos Clientes Sogenave

Secção 1: Perfil do Cliente

1.1. Tipo de negócio:

- Restaurantes e/ou Street Business
- Hotelaria
- Café/ Pastelaria
- Retalho (Supermercado, Hipermercado, minimercado...)
- Indústria
- Restauração Coletiva
- Grupo
- Outro

1.2. Localização:

- Lisboa
- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Évora
- Faro
- Guarda
- Leiria
- Lisboa
- Portalegre
- Porto
- Santarém
- Setúbal

- Viana do Castelo
- Vila Real
- Viseu
- Região Autónoma dos Açores
- Região Autónoma da Madeira

1.3. Frequência de compra junto da Sogenave:

- Diariamente
- Semanalmente
- Quinzenalmente
- Mensalmente
- Muito raramente
- Nunca

Secção 2: Perceção das Marcas Próprias

2.1. Numa escala de Valorizo Pouco (1), a Valorizo muito (7), diga de que forma avalia cada um destes aspetos de uma marca própria na sua decisão de compra.

- Preço
- Sustentabilidade
- Inovação
- Embalagem
- Origens locais
- Segurança alimentar

2.2 Numa escala de Nada interessante (1) a Muito interessante (7) avalie o seu grau de interesse pelas categorias abaixo representadas nas marcas próprias da Sogenave?

- Peixes e Marisco
- Bebidas e Refrigerantes
- Carnes

- Criação
- Mercearia
- Frutas e Legumes
- Refeições
- Não Alimentares

2.3. Conhece as marcas próprias da Sogenave?

- Sim
- Não
- Não tenho a certeza

2.3.1. Se respondeu Sim ou Não tenho a Certeza, com que frequência opta por marcas próprias em detrimento de outras marcas (nestlé, pescanova, nacional, etc....)

- Nunca
- Muito Raramente
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Muito Frequentemente
- Sempre

2.4. Quais as marcas próprias sogenave que compra atualmente?

- Arom
- Feb
- Ultrafish
- Eurochefe
- Monte da Cerca
- Pantrigo
- Castelo das Moças

- Dellizia
- Tapada Ducal
- Spring Portugal
- Prato Pronto
- Quick Ice

2.4. . Como classificaria, de 1 a 7, a qualidade da marca Eurochefe?

1- Nada Satisfatória

4- Mediana

7- Muito Satisfatória

2.5. Como classificaria, de 1 a 7, a qualidade da marca Ultrafish?

1- Nada Satisfatória

4- Mediana

7- Muito Satisfatória

2.6. Como classificaria, de 1 a 7, a qualidade da marca QuickIce?

1- Nada Satisfatória

4- Mediana

7- Muito Satisfatória

2.7. Como classificaria, de 1 a 7, a qualidade da marca Dellizia?

1- Nada Satisfatória

4- Mediana

7- Muito Satisfatória

2.8. Como classificaria, de 1 a 7, a qualidade da marca Arom?

1- Nada Satisfatória

4- Mediana

7- Muito Satisfatória

2.9. Como classificaria, de 1 a 7, a qualidade da marca FEB?

1- Nada Satisfatória

4- Mediana

7- Muito Satisfatória

2.10. Como classificaria, de 1 a 7, a qualidade da marca Monte da Cerca?

1- Nada Satisfatória

4- Mediana

7- Muito Satisfatória

2.11. Como classificaria, de 1 a 7, a qualidade da marca Pantrigo?

1- Nada Satisfatória

4- Mediana

7- Muito Satisfatória

2.12. Como classificaria, de 1 a 7, a qualidade da marca Tapada Ducal?

1- Nada Satisfatória

4- Mediana

7- Muito Satisfatória

2.13. Como classificaria, de 1 a 7, a qualidade da marca Spring?

1- Nada Satisfatória

4- Mediana

7- Muito Satisfatória

2.14. Como classificaria, de 1 a 7, a qualidade da marca Prato Pronto?

1- Nada Satisfatória

4- Mediana

7- Muito Satisfatória

2.15. E quanto à relação preço vs. qualidade?

2.15.1. Eurochefe

1- Muito Cara

4- Mediana

7- Muito Competitiva

2.15.2. Ultrafish

1- Muito Cara

4- Mediana

7- Muito Competitiva

2.15.3. QuickIce

1- Muito Cara

4- Mediana

7- Muito Competitiva

2.15.4. Dellizia

1- Muito Cara

4- Mediana

7- Muito Competitiva

2.15.5. Pantrigo

1- Muito Cara

4- Mediana

7- Muito Competitiva

2.15.6 Prato Pronto

1- Muito Cara

4- Mediana

7- Muito Competitiva

2.15.7. Casa Das Moças

1- Muito Cara

4- Mediana

7- Muito Competitiva

2.15.8. Terra Ducal

1- Muito Cara

4- Mediana

7- Muito Competitiva

2.15.9. FEB

1- Muito Cara

4- Mediana

7- Muito Competitiva

2.15.10. Monte da Cerca

1- Muito Cara

4- Mediana

7- Muito Competitiva

2.15.11. Arom

1- Muito Cara

4- Mediana

7- Muito Competitiva

2.15.12. Prato Pronto

1- Muito Cara

4- Mediana

7- Muito Competitiva

2.16. E em relação ao packaging e a apresentação dos produtos.

2.16.1 Eurochefe

1- Nada Apelativo

4- Não ligo/ Sem destaque

7- Muito Apelativo

2.16.2 Eurochefe

1- Nada Apelativo

4- Não ligo/ Sem destaque

7- Muito Apelativo

2.16.3. Ultrafish

1- Nada Apelativo

4- Não ligo/ Sem destaque

7- Muito Apelativo

2.16.3. QuickIce

1- Nada Apelativo

4- Não ligo/ Sem destaque

7- Muito Apelativo

2.16.4. Pantrigo

1- Nada Apelativo

4- Não ligo/ Sem destaque

7- Muito Apelativo

2.16.5. Prato Pronto

1- Nada Apelativo

4- Não ligo/ Sem destaque

7- Muito Apelativo

2.16.6. Terra Ducal

1- Nada Apelativo

4- Não ligo/ Sem destaque

7- Muito Apelativo

2.16.7. Monte da Cerca

1- Nada Apelativo

4- Não ligo/ Sem destaque

7- Muito Apelativo

2.16.8. Casa das Moças

1- Nada Apelativo

4- Não ligo/ Sem destaque

7- Muito Apelativo

2.16.9. Dellizia

1- Nada Apelativo

4- Não ligo/ Sem destaque

7- Muito Apelativo

2.16.10. Terra Ducal

1- Nada Apelativo

4- Não ligo/ Sem destaque

7- Muito Apelativo

2.16.11. FEB

1- Nada Apelativo

4- Não ligo/ Sem destaque

7- Muito Apelativo

2.16.12. Arom

1- Nada Apelativo

4- Não ligo/ Sem destaque

7- Muito Apelativo

3. Tem alguma sugestão de melhoria para a Sogenave, no que toca às suas marcas próprias?

Anexo 9- Quadro análise Entrevistas Semiestruturadas

Transcript Excerpt	RESPONSÁVEL DEPARTAMENTO	GESTORA DE MARCAS	GESTOR LOJA ONLINE
ESTRATÉGIA DEFINIDA MARCAS PRÓPRIAS	elas servem o mesmo público, basicamente. O público procura preço e não primazia a qualidade. não há estratégia bem definida. e temos muitas identidades, muitas	nós tínhamos na altura, de volume, ir procurar produtos específicos que conseguíssemos fazer bastante volume com esses clientes. Os atuns, o salmão, o camarão, pronto, o pão	Até à data não existe nenhuma estratégia definida. como temos várias marcas próprias, e todas elas muito diferentes acaba por ser um bocado difícil de as

	<p>marcas, muitos nomes diferentes, e acaba por se perder a noção de marca própria, fica completamente dispersa. Há marcas que fazem mais sentido dar destaque e enfoque e são prioritárias. A meu ver, serão as marcas que têm um fator de diferenciação perante os clientes da área comercial, no caso das sopas-prato-pronto, acho que é a marca que tem mais potencial para ser trabalhada quase como se fosse uma marca de representação. a marca própria entra num catálogo como... vou fazer a sardinha, a sardinha é da Eurochefe mas não é ainda o foco. Se calhar a intenção da Ultrafish era como se fosse uma marca <i>premium</i> de peixe. E isso fica tudo muito</p>	<p>congelado também na altura. A partir daí, está totalmente parado. Não existe qualquer estratégia. Não há uma estratégia definida. Não. Acho que é uma questão mesmo de o acaso. Não existe um pensamento à volta da marca própria. Não existe estratégia, nem comunicação. acho que se houver um ou outro momento em que até se tenha comunicado, não foi com uma estratégia e não foi com um intuito. É sempre sobre o produto e não sobre a marca.</p>	<p>comunicar. não têm o público-alvo bem definido. Temos muitas marcas com nomes muito distintos, que não têm nenhuma associação à Sogenave, acho que aí perde-se um bocadinho. Com o e-mail Marketing, consegue-se perceber bem se o cliente abriu o e-mail, clicou no <i>call to action</i>, foi à loja online e converteu à venda. Depois via <i>Google Analytics</i> consegue-se fazer esta.... Lá está, o e-mail Marketing, a partir do nosso contacto, vai entrar na nossa loja online, faz login, e depois adiciona o carrinho, acaba por ser considerado uma conversão e conseguimos</p>
--	---	---	--

	<p>assalganhado. Não tem identidade, não tem... Portanto, a gente comunica as marcas nesta ótica de cabaz completo e junta uma gama de oferta. Não acho que tenhamos grande foco também nas marcas próprias.</p>		<p>perceber se tivemos sucesso ou não.</p>
<p>ESTRATÉGIA DIGITAL SOGENAVE E KPIS DEFINIDOS</p>	<p>tentas comunicar um bocadinho para todos, mas pronto, é claro que o Instagram está a ser mais conteúdo para profissionais, O LinkedIn acaba por estar muito mais a ser canalizado para <i>Employer Branding</i> e ir mais para a parte social. E o Facebook, esse de todos, para mim, é o que acabamos por ter mais dificuldade em personalizar algum tipo de comunicação, até porque nenhum de nós é utilizador, e isso acaba por ser uma dificuldade. Ainda estamos na parte onde</p>		<p>o objetivo é sempre promover produtos ou promover marcas e depois orientá-los para uma nova <i>lead</i> ou também, neste caso, mais vendas na loja online. Sempre o grande objetivo tem sido, e a estratégia que definimos, (..) é sempre encaminhar para a loja online. Se não nos conhece, principalmente o formulário, gera-se uma nova <i>lead</i>, convertemo-lo, a partir daí. Esse acaba por ser o grande papel dos nossos canais. o</p>

	<p>grande parte do que fazemos ainda é para <i>brand awareness</i>. A própria parte do LinkedIn enquanto cultura, mostrar como uma empresa apelativa para trabalhar. A vertente social já conhecemos bem. Mas o simples facto de termos presença, mostrarmos vida, mostrarmos dinamismo — de mostrarmos que estamos aqui e ali, a fazer isto e aquilo — faz com que comecem a olhar para nós de outra forma. As redes sociais, nesta fase, servem muito mais para reforçar a nossa presença — para lembrar o mercado e os nossos clientes de que temos uma gama alargada e de que somos uma alternativa. Estamos exatamente nessa fase. e a</p>		<p>objetivo é analisar cada vez mais, através até de plataformas online como o Google analytics porque, de outra forma, não conseguimos perceber se aquela comunicação teve ou não teve resultado. Mas a nível de KPIS, diria os posts, ou seja, nós conseguimos avaliar os likes, depois também, através de stories, se clicar depois também no, ou queres criar o link, também é um KPI interessante, e fazemos isso tudo através de Google.</p>
--	---	--	--

	<p>informação dos rumos de negócios potenciais, do food service comercial, restaurantes, hotéis e cafés, esse é onde temos a quota de mercado mais baixa. Então, acho que é isso que devemos focar agora. KPIS que nós temos é ainda muito de olhar a um nível mais aéreo, de número de seguidores, número de visualizações, número de interações... E a loja online, para mim, foi o melhor investimento que fizemos. Uma pesquisa num motor de busca é uma reunião em modo macro. Acho que uma grande parte do sucesso — mesmo que ainda seja difícil de medir — vai vir da loja online. Vai permitir obter feedback de clientes que já não precisam de enviar emails ou telefonar ao</p>		
--	---	--	--

	<p>comercial para perguntar se temos determinado produto e quanto custa. Passam a ter acesso direto à sua tabela e conseguem procurar soluções ou novidades de forma autónoma, também através deste veículo de comunicação.</p>		
<p>MARCAS PROPRIAS VS CONCORRÊNCIA</p>	<p>comparando com as outras marcas, assim mais a Metrochef, por exemplo, que tem uma oferta, primeiro, muito mais alargada, e tem vários níveis de posicionamento. Dentro da marca própria deles, eles acabam por ter públicos-alvo diferentes para cada segmento ou gama que apresentam.</p>		<p>acho que é o contrário destas empresas que já investiram no <i>rebranding</i>. Acho que é a grande diferença de nós para estas marcas. Ou seja, já está tudo mais estabelecido, com uma estratégia bem definida. Acho que é por aí.</p>
<p>NECESSIDADES CLIENTES SOGENAVE</p>			<p>ainda somos muito procurados por produtos de mercearia. o nosso cliente é sensível ao preço,</p>

<p>SUGESTÕES</p> <p>PLANO DE MARKETING</p> <p>MARCAS PRÓPRIAS</p>	<p>o objetivo principal seria o HoReCa, porque na ótica, da igual forma que fizemos com as redes sociais, faz-se mais sentido investir um bocadinho mais no HoReCa, porque é onde temos menos Quota de mercado e o potencial de crescimento é o maior. Acho que esses três níveis, imagem e <i>branding</i>, segundo nível gama, terceiro nível foco mais no plano de comunicação para cada segmento e de que forma é que chegamos lá, (...)</p>	<p>Perceber que produtos é que fazem sentido, não fazem sentido, qual a faturação, ir ouvir clientes e perceber que produtos é que lhes fazem falta em cada nível e tipologias de clientes e depois ver também junto os fornecedores atuais até mesmo Perceber que produtos é que lhes fazem falta, em cada nível e tipologia de clientes, e depois ver também junto os fornecedores, atuais até, mesmo se não é necessário arranjar fornecedores novos. Perceber que produtos é que eles têm, porque muitas vezes eles têm produtos com potencial que nós não estamos a explorar, ou por desconhecimento, ou por falta de tempo.</p>	<p>a parte visual é importante. (..) que através da nossa gama de produtos marca própria consigamos contar uma história, não ser só um produto, mas ser mais do que um produto. Ou seja, a gama, conseguir-se, ou seja, conseguimos vender a gama de marca própria por ela própria. E acho que acima de tudo, investir em <i>branding</i>. se calhar para o social devia-se adaptar uma gama mais para o social, ou até se podia ter para as duas, mas ser um bocadinho mais coerente. Assumindo que poderíamos ter uma marca própria mais generalista, teria de existir aqui uma maior coerência.</p>
--	--	---	--

<p>GAMA MARCAS PRÓPRIAS</p>	<p>Há indicadores que as equipas de compras têm para tomar a decisão de certa gama, de certo produto, passar a marca própria, que basicamente assentam em volumes. No momento em que se adquire um poder de compra de determinado produto a um fornecedor que está disponível para produzir marca própria, acabamos por fazer essa passagem (...) identificou que dentro de Eurochefe, as Alcaparras é o único produto que poderia ser considerado uma categoria mais superior.</p>	<p>nem a visão de tentar desenvolver dentro das marcas próprias atuais ou dos fornecedores atuais renovar a gama ou colocar novos produtos. Acho que isso está absolutamente perdido.</p>	<p>daquilo que eu vejo é muito generalista.</p>
--	---	---	---

TRANSCRIPT EXCERPT	GESTOR COMERCIAL SENIOR	DIRETOR COMERCIAL	ADMINSTRADOR	GESTOR REDES SOCIAIS
<p>ESTRATÉGIA DEFINIDA MARCAS PROPRIAS</p>		<p>talvez as marcas próprias tenham ficado um pouco, não digo esquecidas, mas não tem sido tanto o foco da área comercial, pelo menos nos segmentos que eu represento. na minha opinião não tem havido uma estratégia para as marcas próprias</p>	<p>E não temos desenvolvido muita a marca, é um facto. A marca Eurochefe é uma marca que não tem sido muito desenvolvida. Porque a marca que tínhamos mais consolidado era a Eurochefe, mas é uma marca de <i>commodities</i>. pensadas para ganhar também vantagem de compra. Competitividade de compra, quando um fornecedor nos diz que não pode ter as mesmas condições, nós vamos ao mercado e conseguimos reembalar com a nossa marca outra</p>	<p>Não existe qualquer foco nas marcas próprias. a ideia que eu tenho é que o objetivo da empresa é crescer no canal HoReCa, em específico na hotelaria e nas cadeias.</p>

			<p>coisa, Não estamos a trabalhar ainda suficientemente para que a marca se afirme de uma forma incontestável. As marcas criadas de origem foi a Prato Pronto, essa sim foi uma marca de sopas, que vem na sequência de uma fábrica que tínhamos, que era a Sossigest, e vem exatamente nessa sequência. As marcas próprias não têm sido muito bem tratadas na Sogenave até agora, porque a Eurochefe nasce de uma fusão. Depois houve uma tentativa de lançar marcas por razões várias, foi o caso da Prato Pronto, Pantrigo, a Dellizia,</p>	
--	--	--	--	--

			<p>a Ultrafish, e os vinhos. Vinhos também. Mas... E a questão da Sonaril é uma marca que, de facto, também resulta... Eu diria que... O grande motivo para lançarmos marcas próprias têm sido incidentes de percurso. E menos... Necessidades e conveniências.</p>	
<p>ESTRATEGIA DIGITAL SOGENAVE E KPIS DEFINIDOS</p>	<p>É a forma rápida de divulgação dos produtos.</p>		<p>Mas o digital é fundamental neste momento, a loja online. Aí sim temos uma estratégia e estamos a incrementar e a desenvolver cada vez mais comunicação por essa via. A comunicação que ativa e vá ao encontro do que</p>	<p>o nosso objetivo é chegar aos decisores do canal HoReCa. a segmentação que fazemos é Instagram, canal HoReCa, mas mais restauração (..) incluímos sempre a</p>

			<p>um cliente quer. Tudo o que estamos a fazer ainda é muito embrionário. Nós comunicamos para o mercado essencialmente profissional. Nós comunicamos para o HoReCa, principalmente porque os produtos que temos em retalho, são muito poucos. E o nosso público-alvo são os chefes, apostamos muito nessa comunicação de email marketing também.</p>	<p>hotelaria, mas acredito que o Instagram seja até mais relacionado com a restauração. Enquanto no LinkedIn temos uma presença mais abrangente, porque chegamos a vários pontos do mercado, não só aí até a restauração, acredito que não esteja tão presente, mas a hotelaria certamente, e as grandes cadeias também, mas depois também os</p>
--	--	--	---	---

				<p>outros públicos, o social e tudo mais também... O Facebook é, efetivamente, o que nós menos temos conhecimento e menos temos a perceção de qual é que é o <i>target</i>. Mas eu diria que é semelhante ao Instagram, talvez. Talvez tenha mais social, mas é assim, há de estar numa zona mais cinzenta para nós, pelo menos aqui na equipa. é nestas redes sociais que conseguimos</p>
--	--	--	--	--

				<p>criar diversos conteúdos que atraiem o nosso público. E posso mencionar alguns tipos de conteúdos que tenho a ideia que nos aproximam do nosso público. Sejam conteúdos tipo educativos, dicas de utilização de produtos, receitas, testemunhos de clientes. Ou seja, conteúdo com que os nossos clientes acham relevante, e</p>
--	--	--	--	---

				<p>que se identificam. E por isso as redes sociais têm esse papel de criar uma relação com os clientes. E talvez nesta fase não o converter diretamente para a venda, Lá está tudo no Google Analytics. a taxa de abertura, a taxa de cliques, nas redes sociais a taxa de interação, os seguidores ganhos com as publicidades, a conversão dos <i>leads</i>, portanto os</p>
--	--	--	--	---

				cliques de contato. loja online e no próprio site institucional, esses <i>leads</i> conseguimos perceber se depois, no futuro, se estas <i>leads</i> se convertem em clientes. Porque na nossa loja online temos ali toda a nossa base de dados de clientes. E no e-mail marketing também
MARCAS PROPRIAS VS CONCORRÊNCIA			Eu acho que o cliente não distingue a MetroChef da Eurochefe.	a nossa gama acaba a ser muito limitada, principalmente para o nosso público. nós

				estamos muito atrás, considero, nas marcas próprias em comparação com a concorrência.
NECESSIDADES CLIENTES SOGENAVE	<p>Por exemplo, o Camarão serve para cadeias e Hotelaria. A restauração independente e o social procuram mais por mercearias. Produtos de 1ª necessidade, como o Arroz, as Massas, o leite, a água.</p> <p>No caso Específico da Sogenave é a Marca Eurochefe. O Preço é sem</p>	<p>a qualidade é o principal, porque não vale a pena ter preço se a qualidade não existir e não for diferenciadora.</p> <p>Depois, a seguir à qualidade e, obviamente, à origem do produto, Depois, a seguir à qualidade e, obviamente, à origem do produto, É importante saber a origem, o preço é determinante. salmão fumado, repito, do atum, do bacalhau, do</p>		

	<p>dúvida o mais importante, seguido da origem do produto. Quando falamos de produtos alimentares para o Canal HoReCa a imagem é o menos importante</p>	<p>camarão. podíamos desenvolver um pouco mais e ter uma presença maior de marcas próprias se avançássemos, por exemplo, com os produtos de pequeno-almoço. E aqui eu falo dos cereais, da manteiga, falo do queijo, do fiambre e do bacon. Se tivéssemos produtos de grande qualidade, com preço competitivo (...)</p>		
--	---	---	--	--

<p>SUGESTÕES</p> <p>PLANO DE MARKETING</p> <p>MARCAS PRÓPRIAS</p>	<p>Ouvir cada vez mais as necessidades do Mercado por segmento. Identificar as referências de maior consumo Canal HoReCa e Instituições. Melhorar e uniformizar a Imagem das Marcas Próprias como um todo (Logo Único) para ser facilmente identificada como Marca Própria Sogenave.</p>	<p>Se calhar devemos garantir um preço mais estável durante um período talvez um ano ou um período mais longo.</p>	<p>acho que o nosso marketing não só deve reforçar aqui a coerência e a qualidade percebida. Eu acho é que aqui precisamos de aumentar a capacidade, que ela é sempre muito moderada, e mesmo a capacidade interna de comunicar. Eu acho que o nosso departamento de marcas deve estudar cada vez mais os motivos pelo qual o nosso cliente compra. nós chegamos ao nosso público e interpretá-lo bem, lê-lo bem as tendências. Perceber o que é que ele precisa.</p>	<p>É uma análise exatamente da gama de marcas próprias que temos neste momento. Nós temos imensas... acho que é perceber exatamente o portfólio de marcas que temos neste momento e se efetivamente são todas para o mesmo público ou não. Ou se até efetivamente existe alguma das marcas que deveria estar separada e deveria estar</p>
--	--	--	---	---

				<p>posicionada na outra linha, Portanto, se o público for social e essa gama tiver um determinado nome, EuroChef, não é? Por exemplo, que é uma das marcas. E depois, com base nisto, criar outras linhas que se adaptem melhor ao canal HoReCa. Então, diria que esse era, assim, o primeiro passo. E depois, com base nisto, com um bom</p>
--	--	--	--	---

				<p><i>branding</i> para as marcas que já existem e para as futuras marcas ou a criação de marcas que possam vir a existir, a criação de conteúdos, que o Canal HoReCa valoriza muito, que é o storytelling e a diferenciação . criar mesmo artigos de blog, criar conteúdos com testemunhos de clientes e por aí fora, para que mostrem o que temos, o</p>
--	--	--	--	--

				<p>que é necessário, e que temos tudo aquilo que um cliente do canal HoReCa precisa.</p> <p>através do <i>branding</i>, da criação de narrativa, do alargamento das gamas, da qualidade dos produtos, acho que isso é mesmo essencial para que a Sogenave tenha cada vez mais crescimento neste público.</p>
--	--	--	--	--

<p>GAMA MARCAS PRÓPRIAS</p>			<p>não há essa análise, ou seja, para lançar um produto novo em marca própria, não há essa análise de ok, este produto está a ter muitas vendas, vamos lançar em marca própria, ou como é que... Nós não estamos a fazer isso. várias mercearias de base. (..) os mariscos de Ultrafish são bons. Ultrafish dá garantias de confiança. É isso que eu posso dizer.</p>	<p>É uma gama em que a qualidade não é tão importante, mas sim o preço, e, portanto, são gamas económicas que servem para um público que não está tão importado com o resultado do prato, mas com o baixo food-cost</p>
--	--	--	---	---