

"O Plano de Negócio é o mapa de um empreendedor para o sucesso da empresa."

Kuratko

NOTA BIOGRÁFICA

Conclui a **licenciatura em Publicidade e Marketing** na Escola Superior de Comunicação Social - Instituto Politécnico de Lisboa em 2011 com média de 13 valores. Em 2014 terminei a **Pós-Graduação em Marketing**, parte integrante para a obtenção do grau de Mestre em Marketing, na Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém – Instituto Politécnico de Santarém com média de 15.

A nível profissional efetuei um **estágio profissional** de um ano na empresa Janela Digital, S.A. como **Gestora de Produto** onde as minhas principais tarefas foram a realização de contactos de cortesia, a análise das desistências dos clientes, recolha de base de dados, desenvolvimento de *copy* para blogues, *newsletters* e comunicação e apoio aos departamentos de Comunicação, Marketing e *Customer Care*. De Março a Julho de 2011 efetuei um **estágio curricular** na empresa Curiosidade Digital onde tinha a função de **Digital Marketeer** e as minhas tarefas passavam pela execução de Planos de Marketing, gestão de Redes Sociais e planeamento de campanhas de Marketing Digital.

AGRADECIMENTOS

Um agradecimento especial ao **Luís Alexandre** que infelizmente não me acompanhou nesta etapa mas que me deu coragem para ultrapassar todas as adversidades. Sei que ele queria muito chegar aqui e sei que estaria presente mas a vida não lhe permitiu. Esta tese é nossa!

Ao **Professor Fernando Gaspar**, no papel de orientador, por toda a disponibilidade e ajuda dada ao longo desta investigação. Agradeço ainda a partilha e discussão de ideias que teve comigo levando-me sempre aos melhores caminhos.

Da mesma forma, agradeço a todos os professores que contribuíram e se disponibilizaram para ajudar na minha investigação.

Agradeço igualmente a todos os meus colegas do Mestrado em Marketing e às pessoas que se disponibilizaram para responder ao questionário, participar nos grupos de *focus* e nas sessões de degustação dos salames de sabores.

A todos os que direta ou indiretamente deram um contributo, com informações, opiniões e comentários que me ajudaram na elaboração deste trabalho o meu muito obrigada.

GLOSSÁRIO

Dados primários – são os dados que são especificamente recolhidos para o estudo ou investigação que está a ser desenvolvido.

Dados secundários – são dados que já existem e estão publicados mas servem de apoio ao estudo ou investigação desenvolvido.

Empreendedorismo – é a identificação de oportunidades e conseqüente procura de recursos para as transformar em negócios lucrativos e de sucesso.

Focus grupos – é uma técnica utilizada na pesquisa de mercado qualitativa na qual se utiliza a discussão moderada entre indivíduos com o objetivo de testar conceitos ou produtos.

Marketing – é o processo de definição de estratégias que tem como finalidade despertar o interesse dos consumidores para um produto, marca ou empresa.

Marketing mix – é um conjunto de variáveis controláveis (produto, preço, distribuição e comunicação) que influenciam a forma como os consumidores vêm o produto. É aquilo que a empresa pretende fazer no sentido de influenciar a procura do produto.

Plano de marketing – é um documento escrito que detalha todas as ações necessárias para atingir os objetivos de marketing e que orienta as empresas de forma a obterem

maior eficiência no marketing mix, ou seja, nas estratégias de preço, distribuição, produto e comunicação.

Plano de negócios – é o principal documento de estruturação de um projeto empresarial que permite analisar a viabilidade e serve de base a todo o projeto.

Plano financeiro – é a previsão/projeção das receitas e despesas que tem como objetivo indicar a situação económica da empresa e analisar a sua rentabilidade.

Posicionamento – são técnicas utilizadas para criar uma image ou identidade para um produto, marca ou empresa. É a definição da imagem que se pretende transmitir aos consumidores, é a forma como eles vão ver a marca.

Questionários – são um instrumento de recolha de informação composta por várias perguntas de forma a conhecer a opinião dos inquiridos.

Segmentação – é o resultado da divisão do mercado em pequenos grupos que são chamados de segmentos. Os grupos são compostos por indivíduo com características semelhantes mas os segmentos são heterogéneos entre si.

LISTA DE ACRÓNIMOS E SIGLAS

A.I.D.A. – Atenção, interesse, desejo e ação

AICEP – Agência para o investimento e comércio externo de Portugal

GMA – Grocery Manufacturers Association

INE – Instituto nacional de Estatísticas

IPAMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas

ITC – International Trade Centre

IVA – Imposto sobre o valor acrescentado

P.V.P. – Preço de venda ao público

RCAAP – Repositório científico de acesso aberto de Portugal

SWOT – Strengths, weaknesses, opportunities e threats

TIR – Taxa interna de rentabilidade

VAL – Valor atual líquido

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito de Marketing e Empreendedorismo com enfoque no desenvolvimento do Plano de Negócios para o lançamento de um novo produto no mercado alimentar, os salames de sabores (morango, menta e coco).

Com este trabalho pretendo fazer a segmentação do mercado, definir o posicionamento e as estratégias de marketing a implementar. Perceber o ciclo de adoção de novos produtos no mercado alimentar para identificar os primeiros clientes (pioneiros e adotantes iniciais) a procurar, bem como a melhor forma de atrair a maioria inicial. A finalidade é conhecer a melhor forma de entrar no mercado alimentar com este produto e lançá-lo da forma mais vantajosa para a empresa.

O segmento alvo são indivíduos de ambos os sexos com idades compreendidas entre os 20 e os 50, que vivam em Portugal Continental, principalmente as zonas mais urbanas e que procurem como benefícios comer algo doce, rápido e simples que lhes satisfaça a fome. O posicionamento vai ser como marca própria (amor de morango, amor de menta e amor de coco) e pretende-se que as pessoas vejam a marca como tendo salames de chocolates com sabores diferentes e inovadores.

O objectivo da empresa é atingir no final de 2015 um valor de vendas de 1.354.250€ que corresponde à venda de 750.000 fatias de salame, 260.000 tortas de salame e 75.000 caixas (seis fatias de salame). Prevê-se que em 2020 as vendas atinjam os 2.723.880€.

PALAVRAS-CHAVE

- Novos produtos
- Lançamento de produtos
- Marketing alimentar
- Empreendedorismo
- Plano de negócios
- Distribuição

ABSTRACT

This dissertation was developed from a Marketing and Business point of view, with the objective to create a business plan for the launch of a new product into the food market, Flavoured Salame, (strawberry, mint and coconut).

With this work, I would like to demonstrate the market area as well as define the position and strategy of the market in which to implement it. Also, to understand the cycle of how new products are introduced and developed in the food industry. To identify the first clients, to search for the best way to attract the majority of the clients. The objective is to find the best way to enter the food industry with this new product and to launch the product to the company's greatest advantage.

The target market is both male and female between the ages of 20 and 50 years old, who live in urban areas of mainland Portugal. Also people who are looking for a fast and simple way to satisfy their sweet tooth. The product will be branded, (Strawberry Love, Mint Love and Coconut Love) with the aim of people seeing the brand as innovated and different.

By 2015, the objective of the company is to reach a sales value of €1,354,250, which represents the sale of 750,000 Flavoured Salame slices, 260,000 Flavoured Salame Logs and 75,000 boxes, each containing 6 slices. With a forecast that by 2020, the sales will have reached €2,723,880.

KEYWORDS

- New products
- Products launch
- Food marketing
- Entrepreneurship
- Business plan
- Retail

ÍNDICE

NOTA BIOGRÁFICA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
GLOSSÁRIO	iv
LISTA DE ACRÓNIMOS E SIGLAS	vi
RESUMO	vii
PALAVRAS-CHAVE	vii
ABSTRACT	viii
KEYWORDS	viii
ÍNDICE	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. MARKETING ALIMENTAR	3
2.1.1. MERCADO ALIMENTAR	3
2.1.2. MERCADO ALIMENTAR EM PORTUGAL	4
2.2. O MARKETING E O LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS	9
2.2.1. CICLO DE ADOÇÃO DE INOVAÇÕES	9
2.2.2. PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA	10
2.2.3. PROCESSO DE MARKETING	12
2.2.4. CONCORRÊNCIA	13
2.2.5. SEGMENTAÇÃO	15
2.2.6. POSICIONAMENTO	16
2.2.7. ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO	16
2.2.8. DISTRIBUIÇÃO	17
2.2.9. PREÇO	18
2.2.10. COMUNICAÇÃO	20
2.2.11. LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS	23
<hr/>	
<i>O LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS NO MERCADO</i>	ix
<i>ALIMENTAR: O CASO DOS SALAMES DE SABORES</i>	

2.3. MODELO DO PROCESSO EMPREENDEDOR	25
2.3.1. O PAPEL DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA PREPARAR O LANÇAMENTO DE UM NOVO NEGÓCIO	26
2.3.2. O PLANO DE NEGÓCIO	26
2.3.3. O PLANO DE MARKETING	29
2.3.4. O PLANO FINANCEIRO	30
CAPÍTULO III – METODOLOGIA E FONTES	32
3.1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	32
3.2. MODELOS	32
3.3. MÉTODOS E INSTRUMENTOS	33
3.4. ENFOQUE	33
3.5. HIPÓTESE DE PESQUISA UTILIZADA	34
3.6. FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS	34
3.7. FONTES DE DADOS PRIMÁRIOS	35
3.8. PLANOS DE AMOSTRAGEM	35
3.9. MÉTODOS DE CONTACTO PARA A OBTENÇÃO DE DADOS PRIMÁRIOS	36
3.10. ESTRUTURA DOS FOCUS GRUPOS	36
3.11. OBJETIVOS DOS FOCUS GRUPOS	37
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	38
4.1. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DO ESTUDO DE MERCADO	38
4.1.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	39
4.1.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.2. PLANO DE NEGÓCIOS	48
4.2.1. Sumário Executivo	48
4.2.2. Apresentação Sumária do Projeto	49
4.2.3. Oportunidade de Negócio	50
4.2.4. Vantagem Competitiva	51
4.2.5. Análise da Empresa	51
4.2.6. Modelo de Negócio	52
4.2.7. Missão e Objetivos da Empresa	53
4.3. O PLANO DE MARKETING	53
4.3.1. Análise de Mercado	53

4.3.2. Análise da Concorrência	53
4.3.3. Análise SWOT	54
4.3.4. Fatores Críticos de Sucesso	54
4.3.5. Segmento-alvo e Posicionamento Estratégico	54
4.3.6. Marketing <i>Mix</i>	55
4.4. O PLANO FINANCEIRO	57
4.4.1. Previsão de vendas	57
4.4.2. Plano de investimento	60
4.4.3. Demonstração resultados previsional	61
4.4.5. Capital próprio e Plano de financiamento	63
4.4.6. Orçamento tesouraria	65
4.4.7. Análise da rentabilidade e Fundo de manei	66
4.5. ANÁLISE DA CONTINGÊNCIA	69
4.5.1. Cenário Pessimista	70
4.5.2. Cenário otimista	70
4.5.3. Cenário de produção exclusiva para marcas brancas	71
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES	72
5.1. CONCLUSÕES	72
5.2. RECOMENDAÇÕES	74
5.3. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	75
5.4. INVESTIGAÇÕES FUTURAS	75
6. BIBLIOGRAFIA	77
7. APÊNDICES	80
7.1. APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS ONLINE	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1 Categorias de produtos mais importantes no setor alimentar	5
Tabela 1 - Vendas em valor no setor, Portugal.....	6
Gráfico 2 - Relevância da Indústria.....	8
Gráfico 3 - Ciclo de adoção de inovações	9
Imagem 1 –Processo de marketing.....	13
Tabela 2 - Representatividade dos setores no mercado alimentar.....	14
Gráfico 4 - índice de vantagem comparativa revelada	14
Imagem 2 - Modelo do processo empreendedor	25
Imagem 3 - Modelo do processo empreendedor simplificado	25
Tabela 3 – Características dos Inquiridos.....	39
Gráfico 5 – Experimentava novos sabores de salame?.....	40
Tabela 4 - Em que locais gostava de adquirir o salame tradicional?.....	40
Gráfico 6 - Quais os sabores de salame que gostava de experimentar?	41
Gráfico 7 – Comprava salame de sabores	42
Tabela 5 - Resumo dos <i>Focus</i> Grupos.....	44
Gráfico 8 - Género dos Participantes do <i>Focus</i> Grupo.....	46
Imagem 4 - Sabores de salame preferidos	46
Gráfico 9 - Locais de compra do salame tradicional	47
Imagem 5 – Posição das marcas no mercado	48
Tabela 6 - Etapas até à concretização do negócio	50
Tabela 7 - Análise SWOT	54
Imagem 6 - Logótipo do amor de morango.....	56
Imagem 7 - Logótipo do amor de menta	56
Imagem 8 - Logótipo do amor de coco	56
Gráfico 10 - Preço das fatias de salame por marcas	56

Gráfico 11 - Preço das tortas de salame por marcas.....	57
Gráfico 12 - Previsão de vendas	58
Tabela 8 - Previsão de vendas	58
Gráfico 13 - Plano de investimento	60
Gráfico 14 - Resultado líquido previsional.....	61
Gráfico 15 - Balanço Previsional	62
Tabela 9 - Balanço Previsional.....	62
Tabela 10 - Mapa de origens e aplicações de fundos	63
Tabela 8 - Orçamento da tesouraria.....	65
Gráfico 16 - Orçamento da Tesouraria.....	65
Tabela 11 - Análise de rentabilidade	66
Gráfico 17 - Margem Bruta	67
Gráfico 18 - Análise de Rentabilidade	67
Tabela 12 - Cash flow.....	68
Tabela 13 – Taxa Interna de Rentabilidade e <i>Pay Back</i>	68
Tabela 14 - Resumo dos cenários do plano de contingência.....	69

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Esta dissertação pretende oferecer um contributo na área de Marketing e Empreendedorismo com uma grande componente teórico-prática do tema em análise apresentando a análise das várias formas de entrar no mercado alimentar com produtos novos. Por outro lado, pretende-se igualmente que os resultados decorrentes possam ser úteis para os empreendedores que tenham vontade de criar e lançar produtos neste sector, ao fornecer dados que permitam uma melhor compreensão do mercado e dos consumidores.

O mercado da alimentação é um dos mercados que se mantem ativo desde o início da história do comércio. É essencial para a sobrevivência do ser humano que existam produtores e canais de distribuição que forneçam produtos alimentares. O mercado alimentar evoluiu e, atualmente não fornece só produtos que garantem a sobrevivência mas também oferece uma variedade de produtos que procura agradar ao consumidor e ir de encontro aos seus desejos.

O plano de negócio tem como objectivo identificar a oportunidade que existe no negócio alimentar – setor das bolachas e bolos, desenvolver a solução e identificar os recursos necessários para a desenvolver.

Um dos principais pontos a desenvolver foi o marketing *mix* que é fundamental para que o lançamento do produto seja um sucesso. Por fim, este plano de negócios não ficaria completo sem cálculos que traduzam o retorno financeiro esperado para a empresa, sendo este instrumento essencial para a tomada de decisão por parte da empresa no investimento da produção de um novo produto.

No Capítulo II poderá encontrar-se a revisão da literatura onde se caracteriza o mercado alimentar e se apresenta os principais dados do mercado alimentar em Portugal e do sector das bolachas e biscoitos (Nielsen, 2014). Ainda neste capítulo são abordados o ciclo de adoção de inovações, o processo de decisão de compra, o processo de marketing, a

segmentação, o posicionamento e o marketing *mix* de forma a perceber como contribuem para o lançamento de novos produtos. São ainda abordados vários modelos do processo empreendedor, o plano de negócios, o plano de marketing e o plano financeiro (IAPMEI, 2006) que vão ser utilizados mais à frente adaptados ao lançamento dos salames de sabores. É no Capítulo III que é apresentada a metodologia e as fontes utilizadas nesta investigação determinando a questão central de investigação e as questões derivadas da investigação às quais se pretende obter resposta com este estudo. Neste capítulo definem-se os modelos e métodos (MacMillan, 1988) para a obtenção dos dados e ainda a estrutura usada nos *focus* grupos.

No Capítulo IV são apresentados e analisados os resultados obtidos através do estudo de mercado, quer dos questionários online como dos *focus* grupos. É ainda neste capítulo que se define o plano de negócios (IAPMEI, 2006), o plano de marketing (IAPMEI, 2006) e o plano financeiro (IAPMEI, 2006) com todas as suas componentes. Para finalizar este capítulo é apresentado um plano de contingência com dois cenários: um positivo com as opções caso a empresa supere as previsões de vendas e um cenário negativo com as ações a ter em conta caso a empresa não atinja os valores previstos.

No Capítulo V são apresentadas as conclusões principais desta investigação, as limitações encontradas e são apresentadas pistas para investigações futuras.

CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA

2.1. MARKETING ALIMENTAR

2.1.1. MERCADO ALIMENTAR

O mercado alimentar é o mais importante e nunca vai desaparecer porque as pessoas vão precisar sempre de se alimentarem e para isso têm que comprar produtos alimentares. Nenhuma atividade económica alimenta tantas pessoas e sustenta tantas famílias. O mercado alimentar é crucial para o desenvolvimento das nações e tem um enorme impacto nas sociedades (Cantreel, 2002).

O mercado alimentar é afetado por diferentes forças. No seu relatório (2008), a Grocery Manufacturers Association (GMA, 2008) enumera diferentes factores que afetam o mercado alimentar, nomeadamente os produtos embalados, são eles: ética, fraude, globalização, necessidade constante de gestão do portfólio de produtos, rótulo dos produtos, poder do retalho, aumento dos custos de entrada no mercado, mudança dos padrões de consumo e complexidade da cadeia.

As empresas podem usar, por exemplo, os estudos demográficos e sociológicos para estudar e entender o mercado, as necessidades presentes, quais os desejos, estilos de vida, comportamentos de consumo, entre outros. Com os estudos e metodologias certos as empresas têm a possibilidade de superar obstáculos e progredir prevendo o que o mercado deseja. Atualmente, as empresas no mercado alimentar têm que ter em atenção os seguintes aspetos: (Kotler, 2000)

Globalização: forças e concorrentes globais que têm uma reputação mundial estabelecida, afetam as empresas (mesmo que estas sejam locais ou regionais) e os indivíduos (na sua vida pessoal e nas escolhas que fazem);

Avanços tecnológicos: a tecnologia está sempre a evoluir, as empresas pequenas oferecem um atendimento mais pessoal e personalizado que pode ser uma mais-valia mas tem que usar também os novos meios (por exemplo: redes sociais) para promover os seus produtos, conquistar novos clientes e fidelizá-los;

Dentro de cada indústria, cada empresa tem características próprias e deve encontrar o melhor método para estar no mercado e adaptar a sua oferta. Para isso deve realizar estudos sobre a concorrência, ao comportamento dos consumidores, estudos de produto, preço, distribuição e comunicação para que as estratégias tenham em conta as mudanças sociais e económicas do mercado (Kotler, 2008). Os consumidores dão cada vez mais importância aos produtos alimentares devido ao facto da saúde ser uma das questões que os consumidores mais valorizam (Celeste, 2001).

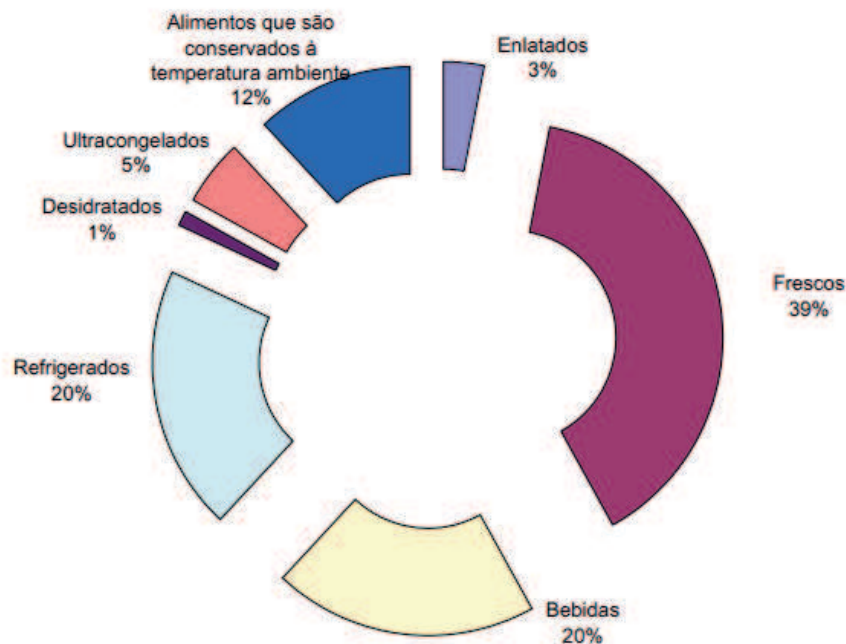
2.1.2. MERCADO ALIMENTAR EM PORTUGAL

O mercado nacional de bens alimentares e bebidas totalizou, em 2007, 27 mil milhões de euros, dos quais 83% se referem a despesas com bens alimentares, 7% a despesas com bebidas não alcoólicas e 10% a despesas com bebidas alcoólicas. Do total do mercado, cerca de 85,2% referem-se a vendas a retalho e os restantes 14,8% ao canal *foodservice*. Ou seja, o que o consumidor português gasta fora de casa em alimentação e bebidas ainda fica muito aquém daquilo que compra para cozinhar (Food for Thought, 2008).

Entre 2002 e 2007, o mercado nacional de bens alimentares e bebidas cresceu a uma taxa média anual real de 1,79%. Em 2007, o crescimento real foi de 0,9%. Por segmentos, registou-se nas despesas com a alimentação um crescimento de 0,3%, no segmento das bebidas não alcoólicas um crescimento de 2,7% e no segmento das bebidas alcoólicas um aumento de 4,2%. Em 2007, por categorias de produtos, os consumidores gastaram mais dinheiro em alimentos frescos, cerca de 39% do total do mercado de alimentação e bebidas (Food for Thought, 2008).

Gráfico 1 Categorias de produtos mais importantes no setor alimentar

Categorias de produtos mais importantes no mercado português de alimentação e bebidas, em 2007



Fonte: Revista Super Market, 2008

Hoje em dia, os consumidores são mais informados, mais conscientes e preocupados não só com as funcionalidades dos produtos mas também com a saúde optando por alimentos mais saudáveis e com poucas calorias. Estes aspetos tornam os consumidores mais exigentes ao procurarem produtos que respondam às suas necessidades (Revista Hipersuper, 2008).

Com a diminuição do poder de compra os consumidores passam a optar por produtos mais baratos, normalmente produtos de marca de distribuidor. Contudo, em segmentos como o das bolachas e biscoitos o consumo é bastante polarizado entre o consumidor que valoriza as marcas e que está disposto a pagar o preço pela confiança que estas lhe inspiram e, por outro lado, o consumidor que toma decisões de compra com base sobretudo preço (Revista Hipersuper, 2008).

Tabela 1 - Vendas em valor no setor, Portugal

VENDAS EM VALOR TOTAL PORTUGAL

	A.MOVEL -1 S 2013 16	A.MOVEL S 2014 16	Var% vs Ano Ant.
SETOR: BOLACHAS	292.580.128	313.474.580	+7,1%
BISCOITOS	11.232.816	11.571.559	+3,0%
Produção	5.833.977	5.620.256	-3,7%
Distribuição	5.174.846	5.747.546	+11,1%
Primeiros preços	223.993	203.757	-9,0%
Distribuição + primeiros preços	5.398.839	5.951.303	+10,2%
BOLACHAS DOCES COMPOSTAS	115.519.425	123.309.736	+6,7%
Produção	60.836.993	68.179.499	+12,1%
Distribuição	51.708.284	52.311.042	+1,2%
Primeiros preços	2.974.148	2.819.195	-5,2%
Distribuição + primeiros preços	54.682.432	55.130.237	+0,8%
BOLACHAS DOCES SIMPLES	33.397.908	33.873.615	+1,4%
Produção	14.215.193	13.331.311	-6,2%
Distribuição	15.120.435	15.593.849	+3,1%
Primeiros preços	4.062.280	4.948.455	+21,8%
Distribuição + primeiros preços	19.182.715	20.542.304	+7,1%
BOLACHAS SALGADAS	14.345.427	15.326.673	+6,8%
Produção	8.664.004	9.353.751	+8,0%

Capítulo 2 – Revisão da literatura

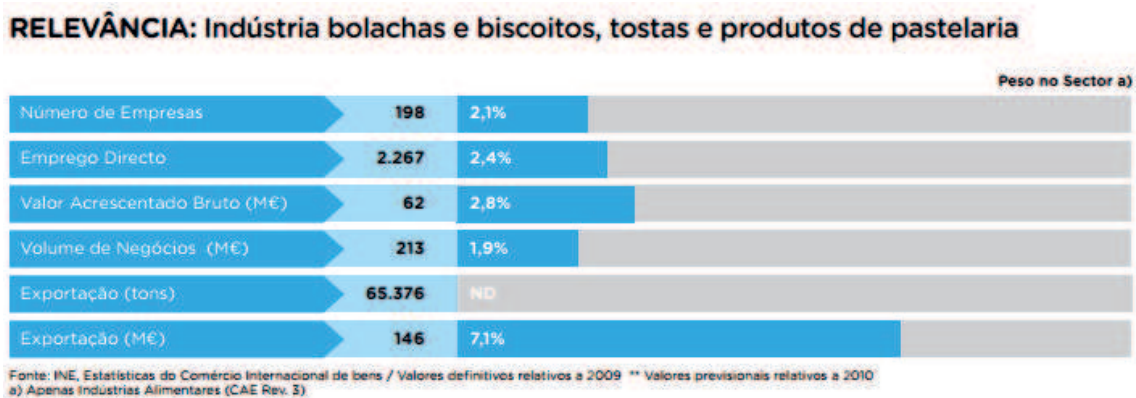
Distribuição	5.398.571	5.703.058	+5,6%
Primeiros preços	282.852	269.864	-4,6%
Distribuição + primeiros preços	5.681.423	5.972.922	+5,1%
BOLACHAS DE CRIANÇA	10.676.203	11.410.817	+6,9%
Produção	9.874.447	10.714.825	+8,5%
Distribuição	801.756	695.992	-13,2%
Distribuição + primeiros preços	801.756	695.992	-13,2%
BOLACHAS EQUILÍBRIO/BEM ESTAR	18.077.216	18.282.268	+1,1%
Produção	13.019.123	12.151.720	-6,7%
Distribuição	5.058.093	6.130.548	+21,2%
Distribuição + primeiros preços	5.058.093	6.130.548	+21,2%
BOLOS	89.331.133	99.699.912	+11,6%
Produção	69.905.429	80.910.066	+15,7%
Distribuição	18.736.632	18.309.345	-2,3%
Primeiros preços	689.072	480.501	-30,3%
Distribuição + primeiros preços	19.425.704	18.789.846	-3,3%

Fonte: Nielsen, 2014

O setor das bolachas de 2013 para 2014 teve um crescimento de 7%. As bolachas doces compostas, as bolachas salgadas, as bolachas de criança e os bolos tiveram crescimento superior a 5% (Nielsen, 2014).

O subsetor das bolachas, biscoitos, tostas e produtos de pastelaria demonstra uma relevância em termos de número de empresas (198) gerando uma contribuição, em termos de Volume de Negócios, na ordem dos 200 milhões de euros que corresponde a 1,9% do total do setor alimentar. Este subsetor tem 198 empresas e dá emprego direto a 2267 pessoas (Instituto Nacional de Estatísticas, 2009).

Gráfico 2 - Relevância da Indústria



Existem várias tendências presentes no setor alimentar em Portugal (Liz, 2012). Estas tendências são:

Cada vez as pessoas estão mais informadas sobre o que comem, está a crescer o gosto pela culinária e a partilha de fotografias das refeições nas redes sociais é constante;

Os consumidores criam os seus próprios ritmos alimentares como, por exemplo, comer de três em três horas, ou comer de tabuleiro à frente do computador ou televisão. A ideia da família reunida à mesa a jantar às oito da noite é cada vez mais irreal;

Damos novas utilizações à comida. Hoje temos novas doses e formatos, novas formas de combinar os alimentos, novas formas de conservação dos alimentos, etc.;

Aprendemos a reutilizar os alimentos. Para que os consumidores possam adaptar melhor as refeições ao estilo de vida, os alimentos tem que ser mais modulares e ter meios de conservação que possibilitem a sua reutilização. Como se a refeição fosse uma espécie de puzzle e o cozinheiro pudesse montá-lo como e quando lhe apetece. “A indústria alimentar

está mais preocupada com os alimentos do que com as pessoas. Desenha alimentos para pessoas que já não são assim. E isso dá mau resultado porque os consumidores vão encontrando soluções por conta própria. A indústria só consegue produzir valor se perceber o que está a acontecer”;

Comida é *design*! Os alimentos deixaram de ser meros cumpridores das necessidades básicas. São mesmo em algumas situações verdadeiras peças de design. Os pratos são decorados na perfeição tornando-se verdadeiras obras de arte;

Ser português, por si só, não chega para levar à compra de um produto. Nesta altura de crise, o discurso de portugalidade até pode ajudar porque os consumidores acreditam que ao comprarem português, produtos feitos de acordo com a cultura e hábitos locais, correm menos riscos no processo de decisão. E até porque contribui para a economia do país e para a criação de postos de trabalho. Mas, se, lado a lado numa prateleira, estiverem dois produtos idênticos, um produzido em Portugal e outro no estrangeiro, os consumidores acabam por optar pelo mais barato.

2.2. O MARKETING E O LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS

2.2.1. CICLO DE ADOÇÃO DE INOVAÇÕES

Segundo o modelo sociológico da Curva de Adoção de Inovações (Geoffrey, Moore, 1996) há cinco grupos de adotantes: inovadores, adotantes iniciais, maioria inicial, maioria tardia e retardatários.

Gráfico 3 - Ciclo de adoção de inovações



Fonte: IAPMEI, 2006

Os **inovadores** e os **adotantes iniciais** são as pessoas que rapidamente adotam novas tecnologias. São pessoas que apreciam novidades, começam a usar e a testar novas tecnologias depressa e quando ainda são pouco conhecidas. A **maioria inicial** e a **maioria tardia** são pessoas que adotam as tecnologias depois de estarem realmente consolidadas. O primeiro grupo adota a tecnologia quando percebe que ela é realmente útil na sua vida e o segundo adota quando já todos tem. Os **retardatários** são pessoas altamente resistentes às novas tecnologias, são mais conservadores e com resistência às mudanças, normalmente só adotam a nova tecnologia quando a antiga deixa de estar disponível. É muito importante conhecer o ciclo de adoção de inovações para definirmos a quem nos vamos dirigir primeiro e como devemos comunicar com os nossos clientes principalmente no lançamento de novos produtos. Se conhecermos o ciclo de adoção de novos produtos vamos saber a quem nos dirigir e como adaptar o *marketing mix* consoante as características do grupo a que nos vamos dirigir.

A grande dificuldade é identificar os inovadores e os adotantes iniciais dentro de cada mercado e para perceber como lançar um novo produto destinado a eles é importante verificar como utilizam a tecnologia e as inovações. É fundamental conquistar os inovadores e os adotantes iniciais para que os outros grupos fiquem tranquilos e confiantes de que o produto é bom e o queiram experimentar.

2.2.2. PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

O modelo proposto por Engel et al. (1995) divide o processo de decisão de compra em **cinco fases** mas consoante o tipo de compra as etapas podem ser seguidas ou não. Assim quanto menor o risco, maior a frequência de compra e menor o preço do produto, menor será o envolvimento do consumidor no processo de decisão de compra (Kotler, 1998). Como exemplo disso temos os produtos de compra rotineira como é o caso dos alimentos. É importante conhecer bem as fases do processo de decisão de compra para definir o tipo de comunicação e qual o comportamento que devemos ter com os potenciais clientes e/ou clientes em cada fase.

FASES DO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

Reconhecimento do problema: o processo de compra tem início quando o comprador reconhece um problema ou uma necessidade. A necessidade pode ser provocada por

estímulos internos (necessidades como a fome) ou externos (a necessidade é provocada, vê um anúncio de sumos e tem vontade de o consumir). Se forem identificados problemas que ainda não tenham solução podem ser criados novos produtos que satisfaçam essas necessidades, por exemplo com a introdução de produtos com novos sabores. No caso do mercado alimentar o reconhecimento do problema podemos dar como exemplo o sentimento de fome;

Procura de informação: quando o consumidor está interessado procura mais informações sobre o tema e fica mais disponível para receber informações sobre o assunto, ficando também mais atento à publicidade e à comunicação sobre o produto. Nesta fase de pesquisa o consumidor pode não encontrar o que procura sugerindo e sentido a necessidade de um produto específico e esta oportunidade pode ser aproveitada pelas empresas. Continuando o exemplo anterior (fome), nesta etapa vamos procurar informação sobre o que nos sacia a fome;

Avaliação de alternativas: é o momento em que o consumidor começa a processar as informações de cada marca, faz comparações entre as vantagens e desvantagens de cada uma e forma a sua opinião final. Nesta fase são analisados os benefícios que o produto oferece e a marca que responde melhor às suas necessidades. Aproveitando as desvantagens dos produtos/marcas existentes podem ser criados produtos, por exemplo se uma desvantagem for a forma do produto pode ser lançado um novo produto com a forma que os consumidores desejam. Avaliamos todos os alimentos que satisfazem a nossa necessidade;

Decisão de compra: ao formar a intenção de compra, o consumidor tem que decidir que marca vai comprar, em que revendedor vai adquirir o produto, a quantidade que vai comprar, em que ocasião vai comprar e como vai realizar o pagamento. No entanto, estas decisões dependem do tipo de compra, se vamos comprar arroz não pensamos muito nelas mas se formos comprar um carro vamos analisar todas estas decisões e ponderar muito bem sobre cada uma. Escolhemos qual o alimento que melhor satisfaz a nossa necessidade;

Comportamento pós-compra: nesta fase o consumidor já adquiriu o produto e vai analisar se o produto correspondeu às suas expectativas. Na pós-compra é avaliado o grau de satisfação do cliente com o produto e a marca. A marca deve fazer com que o consumidor se sinta confortável com a sua escolha. Quanto mais altas foram as expectativas criadas pela comunicação, mais difícil vai ser satisfazer o cliente. Caso o produto não corresponda

às expectativas do cliente isso pode também significar uma oportunidade de lançar novos produtos que preencham todas as necessidades que os produtos existentes no mercado não satisfazem. Nesta etapa avaliamos se nos saciou a fome como desejávamos, se superou ou esteve a baixo das expectativas, por exemplo.

2.2.3. PROCESSO DE MARKETING

O processo de marketing pode ser dividido nas seguintes etapas: (Gaspar, 2011)

1º Análise/Diagnóstico (análise do mercado, análise da concorrência e análise interna)

2º Definição dos objetivos estratégicos (quais os objetivos quantitativos e qualitativos)

3º Escolha das opções estratégicas (alvos, fontes de mercado, posicionamento)

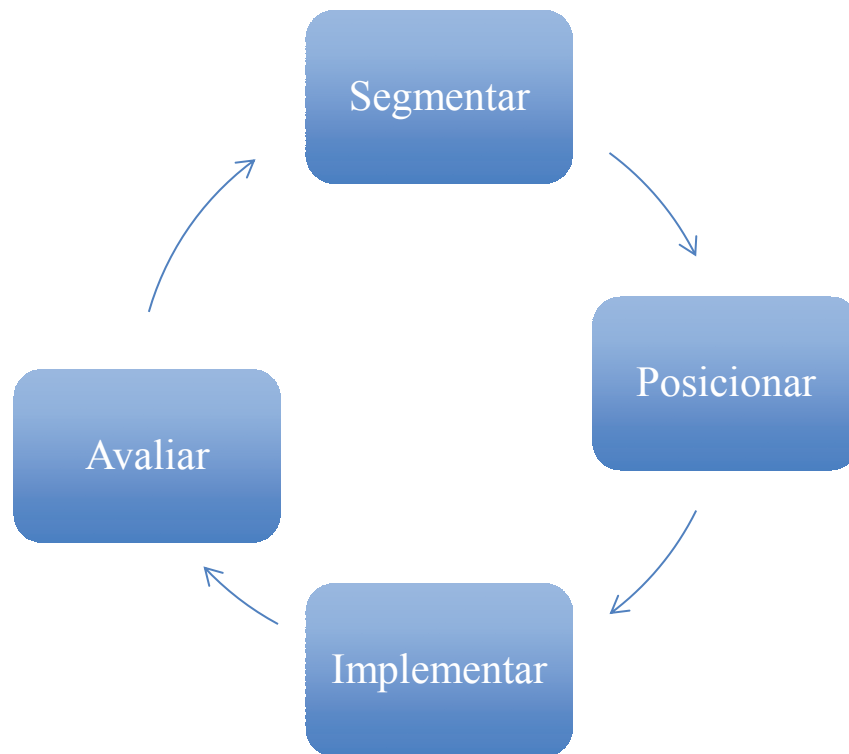
4º Formulação e avaliação do *marketing-mix* (preço, distribuição, comunicação e produto)

5º Planejamento das ações (ações planeadas por ordem cronológica)

É um processo dinâmico e constante porque a empresa tem que avaliar o que está a fazer para perceber se é preciso voltar a segmentar e posicionar-se de outra forma para alcançar mais sucesso. Na segmentação e na avaliação podem ser identificados segmentos de mercado que não estão satisfeitos com os produtos existentes o que pode levar à criação de um novo produto destinado a esse segmento insatisfeito (Gaspar, 2011).

O lançamento de um novo produto entra na parte de implementar mas antes é preciso segmentar e posicionar para que a implementação corra da melhor forma para que a avaliação seja positiva.

Imagem 1 – Processo de marketing



2.2.4. CONCORRÊNCIA

A concorrência (empresas e/ou marcas que concorrem no mercado pela preferência e escolha dos clientes) tem aumentado no mercado alimentar originando o aparecimento de uma variedade de bens alimentares e o aparecimento de uma área específica de pesquisa com estudos focados nos produtos alimentares (Boone e Kurtz, 1998). No entanto, em relação às marcas de salame os consumidores não apresentam preferências (conclusões dos grupos de *focus*, presentes mais adiante) e compram a marca que houver no local. O peso das marcas próprias na área alimentar tem vindo a aumentar, no setor da confeitaria e doçaria essa percentagem também tem aumentado ao longo dos anos registando um peso de 35,4% no total no setor (Nielsen, 2014).

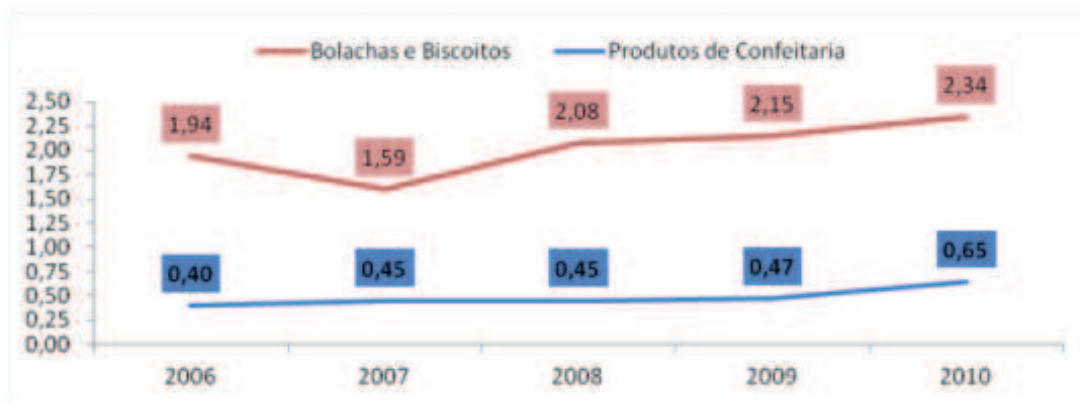
Tabela 2 - Representatividade dos setores no mercado alimentar

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
TOTAL ALIMENTAÇÃO	41,7	44,3	47,4	49,5	52,6	50,7
ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL	17,3	16,6	18,5	19,9	24,6	24,1
BEBIDAS ALCOÓLICAS	17,2	17,1	18,1	16,9	17,6	16,8
BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS	44,9	49,7	53,6	55,0	60,3	56,7
CHARCUTARIA	50,4	52,5	54,3	59,8	64,2	60,5
CONFEITARIA E DOÇARIA	26,6	24,9	28,0	29,5	32,5	35,4
CONGELADOS	65,2	66,6	66,2	69,0	68,9	66,7
LACTÍCIOS	46,4	50,4	52,9	54,6	57,0	54,2
MERCEARIA	45,2	47,0	49,7	53,3	55,6	54,7
PRODUTOS REFRIGERADOS	68,0	75,7	83,6	85,5	89,0	90,5

Fonte: Nielsen, 2014

Os **produtos substitutos e alternativos** (concorrem de forma indireta) ao salame são imensos: bolachas, biscoitos, snacks, chocolates e produtos de pastelaria (bolos e doces). É um setor muito vasto sendo que as bolachas e biscoitos apresentam maior representatividade em relação aos produtos de confeitaria.

Gráfico 4 - índice de vantagem comparativa revelada



Fonte: AICEP, com base do ITC – International Trade Centre

Assim, podemos considerar que neste sector a concorrência não é muito forte havendo espaço para mais marcas no mercado. Como não há preferência por marcas no que diz respeito ao salame, a entrada no mercado pode ser mais fácil.

2.2.5. SEGMENTAÇÃO

A segmentação de mercado é um esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa. Os consumidores são muitos, têm hábitos de compra, gostos, necessidades, desejos e preferências diferentes por isso não se podem tratar todos da mesma maneira e também não é possível tratar todos de forma diferenciada. Então agrupamos as pessoas em segmentos com características semelhantes entre si da seguinte maneira: (Kotler, 2008).

Marketing de Segmento: um segmento de mercado consiste num grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compras similares;

Marketing de nicho: é muito semelhante ao marketing segmentado, com a única diferença de que os segmentos são menores, um nicho é um segmento pequeno e distinto, que pode ser atendido com exclusividade. Um nicho é um grupo definido mais estritamente, um mercado pequeno cujas necessidades não estão totalmente satisfeitas;

Marketing local: implica desenvolver marcas e promoções sob medida para atender as necessidades e os desejos de grupos e clientes locais como, cidade, bairros e até mesmo lojas específicas;

Marketing individual: o extremo do *micromarketing* leva-nos ao marketing individual que consiste no desenvolvimento de produtos e programas de marketing sob medida para atender às necessidades e às preferências de cada cliente individualmente.

A segmentação pode ser feita através de várias variáveis, entre outras:

Geográfica: implica em dividir o mercado em diferentes unidades geográficas, como: países, regiões, estados, cidades ou bairros. A empresa pode decidir atuar numa, em algumas ou em todas as áreas, prestando atenção nas diferenças geográficas relacionadas às necessidades e aos desejos;

Demográfica: o mercado é subdividido em idade, sexo, o tamanho da família, a renda, a profissão, a instrução, o ciclo de vida da família, a religião, a nacionalidade ou a classe social. Mesmo quando os segmentos de mercado são definidos utilizando-se em primeiro lugar outras bases, como busca de benefícios e comportamento, suas características demográficas devem ser conhecidas em geral para se avaliar o tamanho do mercado alvo e para atingi-lo de maneira eficiente;

Comportamental: divide os compradores em grupos com base no conhecimento em relação a determinado produto, nas atitudes direcionadas a ele, no uso que se faz desse produto e nas respostas.

Para o lançamento de novos produtos no mercado alimentar, é fundamental conhecer as várias formas de segmentar de forma a conseguirmos identificar segmentos interessados no produto. É muito importante conhecer todas as características do *target* para que o produto seja o que desejam e consiga satisfazer as necessidades. Ao fazermos bem a segmentação e conhecermos o *target* a que nos vamos dirigir conseguimos adaptar o *marketing mix* às suas características aumentando as possibilidades de sucesso do novo produto. “Não se preocupe com o facto de nem todos concordarem com você. Se conseguir que um terço caminhe com você, já pode considerar-se um vencedor.” (Drucker, 1990)

2.2.6. POSICIONAMENTO

O posicionamento é o “ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”, ou seja, a imagem que determinada marca tem na mente dos consumidores (Kotler, 2008). O posicionamento é também uma forma que as empresas têm de se diferenciar da concorrência (Gaspar, 2011). Desta forma, o posicionamento é indispensável quando queremos saber e/ou implementar a imagem de uma empresa ou marca. No lançamento de um novo produto, é muito importante definir o posicionamento desejado para que todo o *marketing mix* esteja em concordância, ou seja, se nos posicionarmos como uma marca de luxo não vamos vender os nossos produtos de forma intensiva pois não se enquadra no posicionamento desejado e vai fazer com que o posicionamento da marca seja outro pois queremos exclusividade para um produto que não está ao alcance de todos.

2.2.7. ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO

A comercialização é a fase que vem depois do desenvolvimento e do teste do produto e deve ser feita de forma planeada para garantir o sucesso das vendas. Ao elaborar a estratégia de comercialização é preciso ter em conta não só a empresa mas também os fatores externos à empresa assim como os fatores económicos, políticos, legais,

concorrenciais e comportamentais. As estratégias de comercialização consistem nas ações a desenvolver de forma a atingir os objetivos de vendas e minimizando imprevistos. As formas de vender foram mudando e as empresas têm que se adaptar às novas tendências de vendas para que não sejam ultrapassadas pela concorrência. As principais mudanças foram as vendas online, o conceito do auto serviço (cada pessoa fazer as suas compras de forma autónoma, por exemplo como acontece no supermercado), ou seja, o vendedor passou a ser um consultor/apoiante na venda (Gaspar, 2011).

É importante ter em conta que a venda não é só a transação do dinheiro pelo produto, a venda inclui a simpatia, o atendimento, a embalagem e o próprio produto. O cliente dá cada vez mais valor a estes aspetos sendo também o que diferencia as diferentes empresas a atuar no mesmo mercado. Para que as vendas tenham sucesso é necessário que os vendedores estejam treinados, que as metas estejam estabelecidas e que os resultados sejam controlados de forma a poderem ser feitos acertos caso alguma coisa não esteja a correr como estava previsto (Gaspar, 2011).

2.2.8. DISTRIBUIÇÃO

Chernatony e Segal-Horn (2001) referem "o processo da cadeia de suprimentos, intangibilidade, inseparabilidade entre a produção e o consumo, a heterogeneidade de qualidade e a perecibilidade, a entrega da marca de qualidade e o serviço de valor é sobre a experiência do cliente no interface com o prestador de serviços". No mercado alimentar, a relação entre os empregados e os consumidores é muito importante para oferecer um serviço de qualidade e excelência ao consumidor. Keller (2009) propõe que a **criação de valor** está no cliente. Com base nesse princípio, define um modelo que destaca o processo de criação de valor da marca que começa quando a empresa investe num programa de marketing segmentado onde todas as ações irão afetar o que o cliente pensa da marca. Um fator importante na criação de valor no mercado alimentar é a **distribuição**. É importante que o produto esteja em boas condições e disponível em locais de compra que sejam convenientes para o consumidor e que sejam consistentes com a imagem da marca.

O processo de **logística** na indústria alimentar é responsável por três atividades: planeamento, implementação e controlo eficiente do fluxo de bens, serviços, valores e todas as informações relacionadas. Este processo vai trazer valor à marca, desde que

satisfaça as expectativas dos seus consumidores. A equipa do Departamento de Agricultura e Recursos Naturais Desenvolvimento Internacional do Reino Unido (DFID, 2004) afirma que "sistemas alimentares modernos são acelerados em direção a uma estrutura altamente concentrada na qual o maior poder e influência reside no final de retalho e nos benefícios que são passados para os clientes e acionistas".

Os **canais de distribuição** englobam indivíduos e empresas que trabalham para que o produto chegue ao consumidor final, ou seja, é por quem passa o produto desde que é produzido até ser consumido, podem ser grossistas, retalhistas ou até vendedores (Gaspar, 2011).

TIPOS DE DISTRIBUIÇÃO

- **Distribuição exclusiva:** quando o produto só pode ser encontrado em determinado ponto de venda e esses só vendem esse produto. Este tipo de distribuição permite um elevado grau de controlo. Exemplo: loja que só vendem um tipo/marca de bolachas.
- **Distribuição intensiva:** este tipo de distribuição pretende que o produto esteja à venda no máximo de pontos de venda possíveis de forma a chegar a mais consumidores. Exemplo: produtos de grande consumo como as bolachas maria.
- **Distribuição seletiva:** é usada quando a natureza do negócio precisa de valorização e só queremos vender o produto em alguns pontos de venda. Exemplo: produtos que só são vendidos em farmácias porque lhes garante valor e qualidade, bolachas para bebés.

É importante analisar quais os objetivos e o posicionamento para verificarmos como deve ser a distribuição de um novo produto. Por exemplo, se vendermos um produto de luxo será mais provável optar por uma distribuição seletiva para que os consumidores sintam que o produto é exclusivo.

2.2.9. PREÇO

O preço é a quantia monetária cobrada ao cliente pela aquisição de um produto ou serviço, ou seja, é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de adquirir ou usar um produto e/ou serviço. A definição do preço tem em conta, não só os

fatores económicos, mas também a parte psicológica relacionada com o mesmo, por exemplo, se um produto custar 0,99€ causa um impacto diferente na mente do consumidor do que se custar 1,02€ embora sejam apenas uns cêntimos de diferença. O preço, muitas vezes, também tem em conta o valor que tem para o consumidor e a concorrência porque na maioria dos casos pretende-se que o preço seja competitivo. A **definição do preço** de um produto pode ser feita de várias formas e baseado em diferentes fatores: (Gaspar, 2011)

PREÇOS BASEADOS NOS CUSTOS (Gaspar, 2011)

- **Preço custo-mais** (*Cost-plus pricing*): o preço é estabelecido acrescentando, aos custos de produção, uma margem de lucro fixa ou uma percentagem desses mesmos custos.
- **Preço mark-up** (*Mark-up pricing*): consiste no cálculo do preço do produto através de uma percentagem sobre os custos ou sobre o preço de venda que permita fazer face aos custos correntes e atingir determinada taxa de retorno, pré-definida pela empresa.

PREÇOS BASEADOS NO VALOR (Gaspar, 2011)

- **Preço pelo valor justo** (*Good-value pricing*): consiste em oferecer a "combinação essencial" de qualidade ao seu produto a um preço justo, o que envolve estabelecer preços "razoavelmente baixos" mas com elevada qualidade. Isto pode envolver a introdução de versões menos caras de produtos já estabelecidos no mercado ou redesenhar o produto no sentido de oferecer maior qualidade pelo mesmo preço ou a mesma qualidade a um preço inferior.
- **Preço pelo valor acrescentado** (*Value-added pricing*): a empresa acrescenta valor à sua oferta de mercado diferenciando o seu produto e proporcionando um retorno do investimento "adequado" justificando a opção pelo produto com o objectivo de evitar uma guerra de preços entre empresas concorrentes.

PREÇOS BASEADOS NO CICLO DE VIDA DO PRODUTO (Gaspar, 2011)

- **Preço de desnatação do mercado** (*Market-skimming pricing*): a empresa, quando lança um novo produto, estabelece preços elevados no sentido de tirar partido de segmentos de mercado mais atentos ao lançamento de novos produtos ou segmentos menos sensíveis ao preço. Esta estratégia permite recuperar os custos de desenvolvimento do produto mais rapidamente.

- **Preço de penetração no mercado** (*Market-penetration pricing*): consiste em estabelecer um preço baixo para um novo produto (abaixo do preço dos produtos concorrentes) de forma a atrair o maior número de clientes no menor espaço de tempo possível. Com esta estratégia é possível tirar partido das economias de escala e da capacidade de produção da empresa. Será a melhor estratégia para o lançamento de um novo produto num mercado já existente, quando se pretende chegar às massas.

PREÇOS BASEADOS NO *MIX* DE PRODUTOS (Gaspar, 2011)

- **Preço da linha de produtos** (*Product line pricing*): em vez de definir o preço "produto-a-produto" a empresa ajusta o preço ao conjunto de produtos da mesma linha tendo em conta as suas diferenças ao nível de custos, a avaliação dos consumidores e o preço dos concorrentes.
- **Preço do produto cativo** (*Captive-product pricing*): o preço do produto básico é baixo, enquanto que o preço dos produtos necessários ao seu funcionamento ou que melhoram a sua performance são elevados como é o caso das máquinas de café e das cápsulas.
- **Preço em duas partes** (*Two-part pricing*): no caso dos serviços, o seu preço pode ser dividido numa parte fixa e noutra variável, consoante a frequência da sua utilização. O montante fixo deve ser baixo o suficiente para incentivar a compra, sendo que o lucro advém das taxas de utilização.
- **Preço pelo conjunto** (*Product-bundle pricing*): consiste em combinar vários produtos e colocar este conjunto no mercado a um preço reduzido, ou seja, juntar dois ou mais produtos que sejam habitualmente complementares, e estabelecer um preço único mais baixo do que o preço a ser cobrado caso esses produtos fossem adquiridos individualmente.

2.2.10. COMUNICAÇÃO

A **comunicação** é uma forma de competição entre as marcas e esta disputa também se verifica no mercado alimentar. No contexto da comunicação a publicidade é um elemento omnipresente na vida moderna. Os consumidores são constantemente “bombardeados” com anúncios nos diversos de meios de comunicação (Shavitt, Lowrey & Haefner, 1998).

Por este motivo, é importante o estudo das atitudes dos consumidores face à publicidade, bem como perceber os apelos publicitários usados no sentido de perceber a melhor forma de comunicar: com apelos racionais ou emocionais. A **publicidade**, com apelos essencialmente racionais, motiva o consumidor por meio de informações e argumentos lógicos enquanto que a publicidade com apelos emocionais tenta evocar respostas afetivas (Dubé et al., 2003). Analisando algumas empresas do setor alimentar e os seus tipos de comunicação: McDonald's usa uma comunicação emocional sobre os seus produtos e clientes para criar uma relação mais próxima, a publicidade racional é usada quando pretende informar os consumidores sobre novidades. A marca de cervejas Super Bock também usa os dois apelos nas suas mensagens, apelos racionais para informar e apelos emocionais para manter a relação com os clientes e lembrar sobre a sua existência. A marca de refrigerante Sumol usa, essencialmente, apelos emocionais na sua comunicação.

A publicidade interfere na decisão de compra dos consumidores aumentando a intenção de compra. Outro aspeto é que as pessoas comentam a publicidade que gostam com os amigos, familiares e conhecidos. Ainda que os apelos racionais sejam mais valorizados do que os apelos emocionais, o género feminino tem maior preferência pelos apelos emocionais do que o género masculino. Se os produtos forem mais direcionados para o género feminino, pode ser pertinente utilizar apelos racionais, mas combiná-los com apelos emocionais, já que as mulheres preferem apelos emocionais (Canedo, 2011),

O objetivo final do Marketing não é somente a venda, os objetivos passam por criar identificação e associação de marcas e logótipos a produtos e aos lugares onde os mesmos são comercializados. Daí que haja sempre uma grande preocupação com as imagens de marca, logótipos, *slogans*, etc., de modo a que nunca exista qualquer confusão sobre a identificação das marcas e dos produtos que são oferecidos aos clientes. (Cardoso O. R., 1995)

A publicidade presente nos meios de comunicação emite mensagens com o objetivo de exercer uma influência sobre as pessoas a quem são dirigidas, através da persuasão, da simpatia pela marca e da capacidade em associar atributos imaginários ou emoções a uma marca tornando-a mais apelativa junto dos consumidores (Pereira, 2005).

Podemos considerar que a publicidade é uma forma de persuasão. Se antigamente a publicidade comunicava as utilidades e necessidades que o produto tinha/satisfazia, hoje em dia o cenário é diferente e a publicidade anuncia marcas e produtos sem que tenham

utilidades associadas pois a repetição dos anúncios é uma forma bastante eficaz de as pessoas se lembrarem do produto e/ou marca. Desta forma, a estratégia encontrada tem sido fazer apelos emocionais na publicidade (Carvalho, 1996).

Hoje em dia, a publicidade tem um lugar muito importante na vida das pessoas, influencia na socialização e conseqüente integração das pessoas na sociedade porque transmite *lifestylies*. Num anúncio publicitário “é possível observar determinados sinais, ambientes ou atitudes das personagens que, consciente ou inconscientemente, revelam ou recriam estilos de vida (Caetano, 2011). Assim podemos considerar que a publicidade pode alterar condutas e levar as pessoas a adotarem diferentes estilos de vida.

"Na sociedade atual é impossível ignorar a publicidade. É a principal ferramenta comercial que proporciona ao consumidor critérios de escolha, para que possa tomar as suas decisões, sejam elas de natureza utilitária, afetiva ou social” (Pereira F. V., 2004). A publicidade apresenta-se também como um símbolo cultural da sociedade de consumo.

É importante ter em conta que as mensagens publicitárias têm que estar adaptadas ao público a quem se destinam. Atualmente, a informação circula com uma enorme rapidez e os novos meios de comunicação (por exemplo: redes sociais) têm um grande contributo nesse fenómeno pois criam novas formas de publicidade e de comunicação. Com esta evolução nasceu a necessidade de se perceber como é que os indivíduos respondem aos estímulos publicitários de forma a que se possam prever comportamentos (Yirula, 2012).

O modelo de persuasão mais conhecido é o modelo A.I.D.A. que diz que é preciso captar a atenção do consumidor para a publicidade para que se crie interesse e desejo e desta forma se conduza os consumidores à ação (Lewis, 1898).

A televisão é o meio de comunicação com maior e mais transversal grau de penetração relevando-se o meio de comunicação com mais poder atrativo para os anunciantes. Tendo em conta que os bens alimentares são vistos pelo consumidor como sendo semelhantes entre si, as empresas deste setor tem a necessidade de investir imenso em comunicação, principalmente em publicidade televisiva, com o objetivo de se diferenciarem da concorrência.

Outro aspeto a ter em conta é que a indústria publicitária tem também o objetivo de criar lealdade à marca desde tenra idade, para que o consumo se mantenha ao longo da vida, ou seja, se uma pessoa começa a consumir o produto de uma determinada em criança, vai

continuar a consumi-lo ao longo da sua vida mesmo quando sai de casa dos pais podendo até passar esses “hábitos” aos seus filhos (Mcneal, 1992).

O objetivo de qualquer empresa é maximizar as vendas do seu negócio. Esta maximização da vendas acaba por traduzir-se também no final numa maximização dos lucros da empresa. Desta forma podemos afirmar que o investimento em publicidade acaba por compensar e garantir que as vendas também aumentam. Para além da maximização das vendas e dos lucros, a publicidade traz à empresa outros benefícios, sendo um dos mais importantes tornar a marca e o nome da empresa mais conhecida no mercado e para os seus consumidores. É simples, quem publicita vende mais! Isto acontece porque o consumidor só vai poder adquirir produtos e serviços de determinada empresa, quando tem conhecimento da sua existência. No lançamento de novos produtos a publicidade é fundamental para dar a conhecer a marca e o novo produto, sem publicidade ninguém sabe da sua existência (Araújo, 2012).

2.2.11. LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS

A criação e desenvolvimento de novos produtos passa pelas seguintes fases: (Kotler, 2000)

1. Geração de ideias: ter várias ideias para a criação de um novo produto que vá de encontro às necessidades do mercado e suprima problemas existentes;
2. Seleção de ideias: as ideias podem ser divididas em ideias promissoras e em ideias desinteressantes ou então pode ser atribuída uma classificação a cada ideia criando um *ranking* até chegar à ideia que tem mais hipóteses de sucesso;
3. Desenvolvimento e teste de conceitos: desenvolvimento da descrição da ideia específica do produto e das suas principais características para que possa ser testado de forma a perceber se é aceite pelo mercado e se é de fácil compreensão;
4. Definição da estratégia de marketing: desenvolvimento da estratégia competitiva face à concorrência e do posicionamento desejado de forma a ser elaborado o plano estratégico para o novo produto;
5. Análise da viabilidade económica: analisar se o projeto é viável e trará retorno económico através do plano de investimento com a descrição de tudo o que é preciso investir e qual o valor, plano de exploração previsional com a previsão de

- vendas, despesas e resultados líquidos, *cash-flow* de investimento e de exploração, taxa interna de rentabilidade e valor atual líquido;
6. Desenvolvimento e teste de produto: elaboração do desenho e do protótipo do produto e respectivos testes para analisar a utilização do produto, corrigir eventuais problema e melhorar o produto;
 7. Teste de mercado: testar o produto no mercado para ver se está de acordo com as necessidades e desejos do mercado. Pode ser testado através de pseudo-venda onde se simula a venda para analisar a intenção de compra mas não se efetua a venda, de venda controlada onde se vende num ambiente real mas controlado para perceber as reações dos consumidores ou de venda completa onde se efetua a venda real sem intervenção de terceiros e se analisa o sucesso através do número de produtos vendidos;
 8. Comercialização: colocar o produto no mercado para venda, definir a quem se vende, quando se começa a vender, onde e como.

As inovações são difundidas através de vários estágios: do conhecimento onde há a descoberta da existência e da função do novo produto, da persuasão onde se convence o público sobre o valor da inovação, da decisão onde o mercado adopta a inovação, depois segue-se a execução onde se começa a usar a inovação, o último estágio é a confirmação onde se percebe se a inovação é aceite ou rejeitada (Rogers, 1962).

2.3. MODELO DO PROCESSO EMPREENDEDOR

O modelo do processo empreendedor (Timmons, 1990) é o modelo que serve de base a esta dissertação. Segundo este modelo, o plano de comunicação é o resumo das oportunidades, dos recursos e da equipa tendo em conta fatores internos como a criatividade, a comunicação e a liderança e fatores externos à empresa como as forças externas, o mercado de capitais, a incerteza e ambiguidade características do mercado (IAPMEI, 2007).

Imagem 2 - Modelo do processo empreendedor



O modelo do processo empreendedor mais simplificado diz que o processo começa com a identificação e análise das oportunidades existentes no mercado, depois segue-se a identificação dos recursos que serão necessários (capital financeiro, humano e social) e das formas como o podemos conseguir. Segue-se a análise do mercado e da viabilidade do negócio e o planeamento da saída caso a empresa não tenha o sucesso desejado (Gaspar, 2009).

Imagem 3 - Modelo do processo empreendedor simplificado



2.3.1. O PAPEL DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA PREPARAR O LANÇAMENTO DE UM NOVO NEGÓCIO

É através do plano de negócios que uma simples ideia se transforma numa análise das oportunidades reais do negócio. É a melhor forma de prever o futuro e planear ações que vão de encontro a diferentes cenários. Geralmente, o plano de negócios tem dois usos: dentro da empresa é um “guia” a seguir na execução das estratégias e fora da empresa pode ser apresentado a potenciais investidores como forma de angariar financiamento mostrando qual a oportunidade de negócio e como é que a empresa pretende atingir os objetivos estabelecidos. Durante a redação do plano de negócios o empreendedor tem a possibilidade de detetar lacunas e imprevistos nos quais não tinha pensado e definir objetivos realistas com base nestas informações (IAPMEI, 2006).

As principais utilidades de um plano de negócios são (IAPMEI, 2006):

- Todas as ações serem tomadas tendo em conta a empresa e a análise do seu meio envolvente, por exemplo: fatores económicos e políticos,
- Ajuda na gestão comercial da empresa servindo de guia,
- Informa todos os colaboradores e departamentos sobre os objetivos da empresa e as estratégias para os atingir,
- Dá informação real sobre a situação da empresa,
- Reduz o risco financeiro e comercial da empresa,
- Permite controlar e avaliar os resultados de acordo com os objetivos estabelecidos,
- Facilita a atuação da empresa em casos desfavoráveis.

2.3.2. O PLANO DE NEGÓCIO

É a forma de estruturar a ideia de forma clara, precisa e atrativa. É fundamental que a ideia e/ou projeto sejam bem definidos e apresentados. Em suma, um plano de negócio é um plano base que estrutura e defende uma ideia de negócio e deve incluir: sumário, objetivos, fatores chave para o sucesso, análises de mercado e análises financeiras que sustentem devidamente a ideia de negócio (IAPMEI, 2006).

TIPOS DE PLANOS DE NEGÓCIOS: (IAPMEI, 2006)

- **Plano Inicial (“Start-up Plan”):** define as linhas gerais de uma nova ideia de negócio.
- **Plano de Crescimento ou de Expansão:** foca-se numa área específica de negócio ou num negócio secundário. É importante fundamentar a experiência da empresa e da equipa.
- **Plano de Reestruturação:** deve abordar quais os problemas atuais da empresa e a sua origem para que se possam resolver e se apresentem novas soluções para reestruturar a empresa.
- **Plano Estratégico:** normalmente, é um plano interno mais focado nas decisões estratégicas e prioridades da empresa com prazos e responsáveis.
- **Plano Interno:** incluem tópicos específicos e planos de ação da empresa, por exemplo: lançamento de um novo produto ou lançamento de uma campanha de comunicação.
- **Plano Operacional:** plano detalhado das ações que levam ao cumprimento dos objetivos e dos seus prazos e responsabilidades de cada interveniente.

De seguida vai-se apresentar a descrição de cada componente do plano de negócios.

2.3.2.1. Sumário Executivo

É considerado o capítulo mais importante do plano de negócios porque é a primeira coisa a ser lida e deve resumir todo o documento de forma persuasiva e que capte a atenção do leitor. É um resumo do que é o projeto e define se o leitor vai continuar a ler ou não o documento (IAPMEI, 2006).

2.3.2.2. Apresentação Sumária do Projeto

Deve descrever de forma concisa mas completa quais as etapas do desenvolvimento do projeto desde a sua criação ao lançamento, ou seja, todas as ações que são necessárias realizar tendo em conta os custos e o tempo de desenvolvimento das mesmas.

Deve responder às seguintes perguntas: qual é o nome do negócio e a sua área de atividade? Qual o âmbito do negócio e o mercado potencial? Porque é uma ideia inovadora que terá

sucesso? Quais os recursos (humanos e financeiros) necessários? Quando é que a empresa começa a ter lucro? Qual a missão? Quais são os pontos fortes e fracos do projeto? (IAPMEI, 2006)

2.3.2.3. Oportunidade de Negócio

Apresentar e contextualizar a oportunidade que levou à criação do negócio, ou seja, como é que o projeto surgiu e o que disputou a criação da empresa (IAPMEI, 2006).

2.3.2.4. Vantagem Competitiva

É a vantagem que a empresa tem em relação aos seus concorrentes (IAPMEI, 2006).

3.2.5. Análise da Empresa

Apresentação sumária da empresa que se pretende criar e dos seus promotores mostrando que a empresa terá sucesso e que os promotores possuem as competências necessárias para a criação e gestão do negócio. É crucial referir que produtos serão vendidos, a que clientes e em que mercados (IAPMEI, 2006).

2.3.2.6. Modelo de Negócio

É a forma como a empresa vai criar valor para os seus clientes e/ou potenciais clientes no mercado onde pretende atuar. Ajuda a ver de forma estruturada os diversos elementos que fazem parte e compõe o modelo de negócio. Apresenta em forma de tabela informações sobre: parceiros-chave, atividades-chave, recursos-chave, propostas de valor apresentadas, forma de relacionamento com os clientes, canais de distribuição a utilizar, segmento de clientes a que se destina, estrutura de custos e fontes de receita do negócio (IAPMEI, 2006).

2.3.2.7. Missão e Objetivos da Empresa

Define quais os objetivos gerais da empresa. O principal objetivo na definição da missão é responder à pergunta: “Porque é que a empresa existe?” e, também, dar uma noção clara do que é a empresa (IAPMEI, 2006).

2.3.3. O PLANO DE MARKETING

O plano de marketing tem como finalidade orientar as estratégias da empresa para que esta seja mais eficiente e eficaz nas suas ações de marketing (IAPMEI, 2006).

2.3.3.1. Análise de Mercado

Análise exaustiva do mercado e das suas características e, também, análise do meio envolvente para estudar os fatores externos que podem influenciar o mercado. Nesta fase devem identificar-se segmentos de mercado e caracterizá-los em termos comportamentais, geográficos, demográficos, de necessidades e benefícios procurados e satisfações que o produto pretende satisfazer. É também importante que neste capítulo, se estime a procura e as tendências de mercado (IAPMEI, 2006).

2.3.3.2. Análise da Concorrência

Identificação dos concorrentes (atuais e potenciais) e avaliação dos mesmos. Esta avaliação compreende o número de concorrentes, as principais características, a análise das linhas de produtos e serviços oferecidos, preços, comunicação e promoções desenvolvidas, canais de distribuição utilizados, posicionamento, notoriedade, etc. Devem ser identificados os pontos fracos e os pontos fortes dos concorrentes (IAPMEI, 2006).

2.3.3.3. Análise SWOT

Sintetiza a informação sobre os pontos fortes e fracos da empresa que são fatores internos da empresa face à concorrência e as oportunidades e ameaças do mercado que são os fatores externos à empresa, ou seja, não estão relacionados com a empresa, como por exemplo a crise económica, alterações de leis e aumento do IVA (IAPMEI, 2006).

2.3.3.4. Fatores Críticos de Sucesso

São pontos-chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido previamente pela empresa. São pontos fundamentais para que a empresa atinja o sucesso

no mercado onde pretende entrar e são uma referência/orientação de quais as prioridades a cumprir para alcançar os objetivos (IAPMEI, 2006).

2.3.3.5. Segmento-alvo e Posicionamento Estratégico

Segmento alvo: identificação dos segmentos de mercado a que a empresa se pretende dirigir (Kotler, 2008).

Posicionamento: forma como a empresa pretende ser vista pelos consumidores, é fundamental que comunique os benefícios do produto e/ou da empresa. O objetivo é ocupar um lugar distintivo na mente dos consumidores e que diferencia a empresa e os seus produtos da concorrência (Kotler, 2008).

2.3.3.6. Marketing Mix

Produto: forma como o produto é visto (composição, dimensão, estrutura, sabor, design). Inclui o produto em si, a embalagem (envolvente do produto) e a marca (que identifica o produto) (Kotler, 2008).

Preço: deve ser definido de forma a maximizar o lucro e tem que ter em conta o posicionamento pretendido para o produto (Kotler, 2008).

Distribuição: canal onde o produto vai ser escoado, é preciso definir os tipos de canais e os meios a usar, o número de intermediários e os objetivos da distribuição (Kotler, 2008).

Comunicação: definição dos instrumentos e formas de comunicação que serão utilizados para promover a empresa e os seus produtos no mercado (Kotler, 2008).

2.3.4. O PLANO FINANCEIRO

No plano financeiro são apresentadas todas as informações relevantes abordadas durante o processo de planeamento financeiro como o orçamento, previsão de vendas, o balanço comercial, *break even point*, etc. É através do plano financeiro que se determina a viabilidade do negócio com base na projeção das receitas e das despesas (IAPMEI, 2006).

2.3.4.1. Previsão de vendas

É uma seção muito importante porque se trata do principal objetivo da empresa, é a razão dela existir. Deve prever-se o volume de vendas, tanto em unidades como em euros, para o ano de criação da empresa mas também para os anos seguintes (IAPMEI, 2006).

CAPÍTULO III – METODOLOGIA E FONTES

3.1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

A **questão central da investigação** é a principal questão a que este estudo pretende dar resposta, o objectivo desta investigação é saber:

- Como lançar no mercado alimentar um novo produto - o salame de sabores?

As **questões derivadas da investigação** são questões que derivam da questão central de investigação e que neste estudo pretendem ter resposta, são elas:

- Como é o ciclo de adoção de inovações neste mercado?
- Qual a melhor estratégia de comercialização para o salame de sabores?
- A que segmento vender o salame de sabores?
- Qual o posicionamento desejado para o produto?
- Quais os melhores meios/tipos de canal para vender o salame de sabores?
- Qual o tipo de distribuição mais vantajosa?
- Como se obtém maior rentabilidade?
- Qual o preço a praticar?
- Que tipo de comunicação realizar?

3.2. MODELOS

Esta dissertação baseia-se no modelo do processo empreendedor (Timmons, 1990). Neste modelo há uma ligação entre os recursos, a equipa e as oportunidades caracterizada pela criatividade, comunicação e liderança. Este modelo tem em conta as forças externas à empresa, o mercado onde a empresa pretende atuar (bolachas, bolos e biscoitos), a incerteza e a ambiguidade características dos negócios.

Com base neste modelo, realizou-se uma investigação de marketing, onde se estudaram as preferências do consumidor e outras questões consideradas relevantes para o lançamento deste novo produto.

Com base nesta investigação de marketing, elaborou-se de seguida um plano de negócios para lançar no mercado o novo produto.

3.3. MÉTODOS E INSTRUMENTOS

As principais recomendações de Low e MacMillan (1988) vão no sentido da investigação em empreendedorismo ser desenhada com base em testes de hipóteses previamente definidas, procurar desenvolver teoria e não apenas recolher dados empíricos e testá-los estatisticamente e estudar de relações de causalidade. Assim, esta tese segue estas recomendações uma vez que testa hipóteses definidas com base na literatura publicada, procurar identificar relações causais entre o lançamento de novos produtos no mercado alimentar e a obtenção do sucesso, utiliza os estudos para contribuir com teoria relativa ao lançamento de produtos no mercado alimentar. Os instrumentos utilizados nesta pesquisa para recolher os dados primários foram focus grupos com perguntas abertas e através de perguntas estruturadas não disfarçadas. Para os dados secundários foram realizadas pesquisas e levantamento de informação sobre o mercado alimentar, o lançamento de produtos e empreendedorismo.

3.4. ENFOQUE

O enfoque desta investigação é o lançamento de novos produtos no mercado alimentar e o *marketing mix* envolvido no seu lançamento com sucesso, tendo como exemplo o lançamento dos salames de sabores

3.5. HIPÓTESE DE PESQUISA UTILIZADA

As hipóteses formuladas para a pesquisa foram:

- Os sabores preferidos são morango e menta;
- Os consumidores pagam mais de 1€ por uma fatia de salame;
- Os consumidores compram o salame tradicional em cafés, supermercados e/ou hipermercados ou máquinas de *vending*;
- Os consumidores gostavam que estes novos sabores de salame estivessem à venda em supermercados e/ou hipermercados e máquinas de *vending*;
- Os consumidores apreciam mais embalagens de plástico mole;
- O formato preferido são fatias individuais e tortas de salame.

3.6. FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS

Na obtenção de dados secundários as fontes utilizadas foram:

- Publicações principalmente do IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e do INE – Instituto Nacional de Estatística;
- Livros: Marketing Management (Kotler, 2008), O Processo Empreendedor e a Criação de Empresas de Sucesso (Gaspar, 2009), O Comércio de Sucesso e a Distribuição no Novo Milénio (Gaspar, 2011), Marketing na Era Digital (Gabriel, 2010), Dirigir na Ótica de Marketing (Rodrigues, 2014);
- Artigos de revistas: artigos publicados no Jornal de Negócios e na revista Hipersuper;
- Dissertações de mestrado e teses de doutoramento, obtidas através do RCAAP.

3.7. FONTES DE DADOS PRIMÁRIOS

Realização de *focus* grupos com o objetivo de recolher as informações necessárias. Foram realizados **quatro focus grupos** onde houve experimentação do produto (sabores: morango, menta, coco e caramelo) de forma a recolher opiniões sobre o mesmo. Nestes *focus* grupos também foram realizados:

- Teste de preço;
- Teste de distribuição;
- Teste de embalagem.

3.8. PLANOS DE AMOSTRAGEM

O objetivo era ter dados o mais reais possíveis dando mais importância à qualidade da informação do que à quantidade, por isso a decisão foi de fazer *focus* grupos utilizando a modalidade de amostragem qualitativa uma vez que através deste instrumento de recolha de informação se consegue uma maior riqueza da informação recolhida pois não se recolhem apenas opiniões mas também o motivo dessa opinião, ou seja, não se sabe só “gosto do produto” mas o que gostam e porque gostam.

Assim, optou-se por uma amostra sem reposição onde os elementos selecionados são retirados da população e apenas são incluídos na amostra uma vez.

Para o estudo utilizei uma amostra de conveniência com base nos padrões estabelecidos previamente (grupos com diferentes faixas etárias). Foram entrevistados quatro grupos divididos da seguinte maneira: no **1º focus grupo** estiveram presentes cinco participantes com idades compreendidas entre os 6 e os 12 anos, no **2º focus grupo** os cinco entrevistados tinham entre 17 e 25 anos de idade, os seis participantes do **3º focus grupo** tinham entre 26 e 35 anos e o **4º focus grupo** contou com seis participantes com idade entre os 35 e os 50.

3.9. MÉTODOS DE CONTACTO PARA A OBTENÇÃO DE DADOS PRIMÁRIOS

O método de contacto foi a entrevista pessoal em grupo, que daqui em diante vamos denominar “*focus grupo*”, para a recolha de dados utilizando um meio estruturado não disfarçado.

As vantagens são a interação, a espontaneidade, a flexibilidade e a proximidade.

As desvantagens são que as amostras são pequenas e que as opiniões que não vão de encontro às do grupo podem não ser reveladas.

3.10. ESTRUTURA DOS FOCUS GRUPOS

Os *focus* grupos começam com a apresentação do mediador seguindo-se as apresentações pessoais de todos os elementos (nome, idade e considerações que queiram fazer). Depois disso, é averiguado se todos gostam de salame e se conhecem ou têm preferência por alguma marca. São apresentados os novos salames mas sem relevar os sabores.

Nesta fase os inquiridos provam o produto, descobrem os sabores e começam a dar a sua opinião em relação ao sabor e à textura.

Os sabores testados foram: morango, menta, caramelo e coco. Depois de dadas as opiniões sobre o produto começam a ser introduzidas as perguntas, não seguem uma ordem fixa, dependem da conversa e do tipo de interação de cada grupo. As perguntas são as seguintes: Qual o sabor preferido? Quanto pagariam por uma fatia de salame? Onde costumam comprar o salame tradicional? Onde gostavam que estivesse à venda estes salames? Qual a embalagem que mais apreciam? Qual o formato preferido (fatias individuais, tortas, conjuntos de fatias)?

3.11. OBJETIVOS DOS FOCUS GRUPOS

Os *focus* grupos realizados têm como objetivo principal contribuir para responder à questão central desta investigação (como lançar um novo produto no mercado alimentar?), recolhendo informação sobre as preferências dos consumidores sobre o salame de sabores. Desta questão central derivam várias questões de investigação. A realização dos *focus* grupos também tinha como objetivo recolher respostas e chegar a conclusões relativamente às seguintes questões derivadas:

- Como é o ciclo de adoção de inovações neste mercado? Identificar, principalmente, quem são os inovadores e os adotantes iniciais porque são as pessoas que rapidamente adotam as novidades (Kotler, 2003).
- Qual a melhor estratégia de comercialização para o salame de sabores?
- A que segmento de mercado vender o salame de sabores?
- Qual o posicionamento desejado para o produto?
- Quais os melhores meios/tipos de canal para vender o salame de sabores?
- Qual o tipo de distribuição mais vantajosa?
- Como se obtém maior rentabilidade?
- Qual o preço a praticar?
- Que tipo de comunicação realizar?
- Quais as preferências de sabor preferidas pelo consumidor?
- Que novas combinações de características do produto podem ser bem recebidas pelo consumidor?

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DO ESTUDO DE MERCADO

Foi realizado um estudo de mercado com o objetivo de obter resposta à questão central da investigação assim como às questões derivadas da investigação. Os resultados do estudo de mercado realizado são um importante contributo para a elaboração do plano de negócio para o lançamento de um novo produto no mercado alimentar.

Este estudo de mercado foi dividido em duas fases, numa primeira fase foram realizados questionários na internet com uma amostra por conveniência para testar o conceito, a embalagem e o preço do produto e para perceber se havia mercado para os salames de sabores. Depois de percebermos que havia mercado para os salames de sabores pois, através dos questionários, as pessoas mostraram vontade em experimentar e comprar, seguiu-se a segunda fase onde foram realizados *focus* grupos com o objetivo de obter respostas mais concretas à questão central de investigação e às questões derivadas de forma a percebermos qual a melhor maneira de lançar produtos novos no mercado alimentar.

4.1.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1.1.1. Questionários online

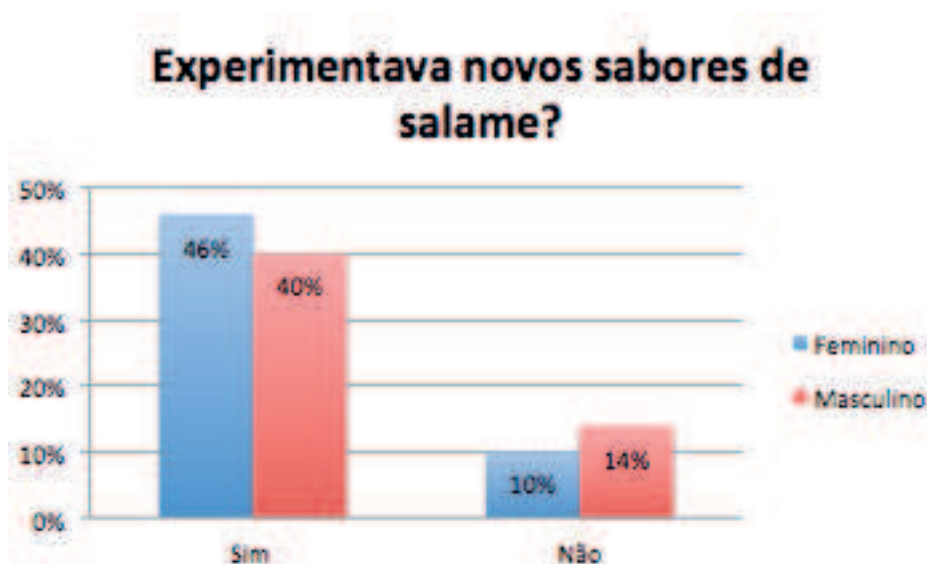
A dimensão da amostra dos questionários online foram cerca de 250 inquiridos que foram selecionados por conveniência pois recorremos aos amigos e familiares, através do *Facebook* ou de email, que respondessem ao inquérito e depois as respostas foram recolhidas através do *GoogleDocs*. Os inquiridos eram na maioria do sexo feminino com idade compreendida entre os 20 e os 40 anos. Estes inquiridos vivem sobretudo na zona centro de Portugal. Consomem menos de 5 fatias de salame por semana e respondem positivamente quando se pergunta se experimentavam salame de sabores e se compravam novas combinações de sabores de salame.

Tabela 3 – Características dos Inquiridos

56%	Sexo feminino
44%	Sexo masculino
59%	20 a 40 anos
47%	Trabalhadores
61%	Zona Centro
76%	Experimentava salame de sabores
74%	Consome <5 fatias por semana

Quando confrontados com a pergunta se experimentavam novos sabores de salame a maioria dos inquiridos responde afirmativamente (76%). Há maior predisposição dos homens para experimentarem salames de sabores do que das mulheres.

Gráfico 5 – Experimentava novos sabores de salame?



A maioria das pessoas quer ter disponíveis os salames nos supermercados e/ou hipermercados e nos cafés e/ou pastelarias. As máquinas de vending representam uma pequena percentagem de onde os inquiridos gostavam de comprar o salame e percebemos que não há vontade de que este esteja à venda em bares.

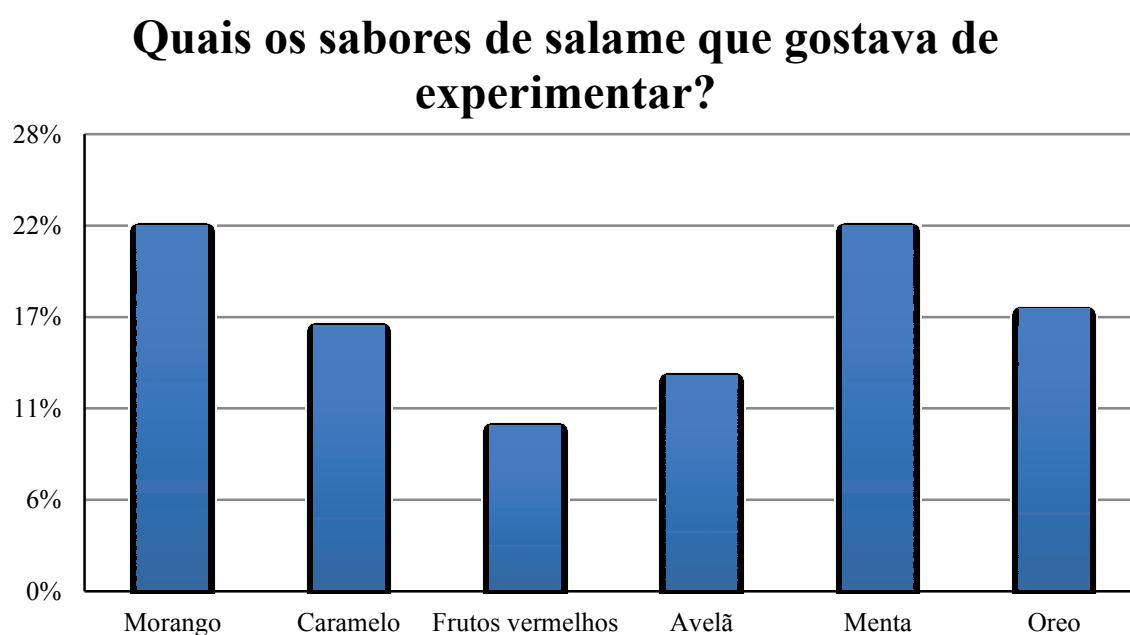
Tabela 4 - Em que locais gostava de adquirir o salame tradicional?

	Hipermercados ou Supermercados	Cafés e Pastelarias	Máquinas de vending	Bares e Discotecas
Média	1,14	1,23	0,92	0,54

0 = nunca compro, 1= compro às vezes, 2= compro regularmente, 3= compro sempre

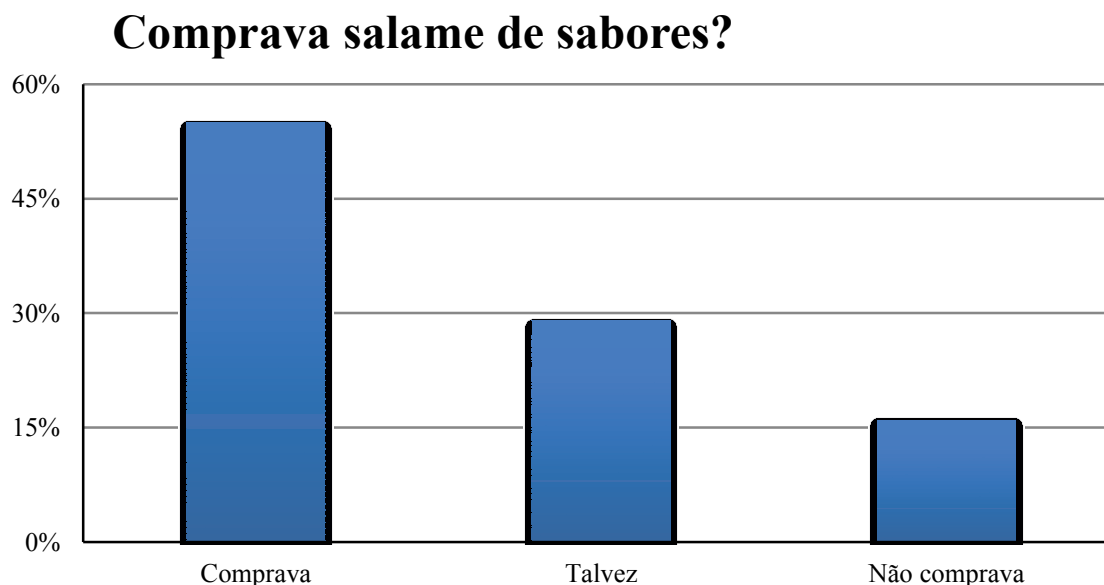
À pergunta quais os sabores de salame gostava de experimentar, o sabor eleito foi morango e menta, em segundo e terceiro lugar os sabores escolhidos foram oreo (bolacha) e caramelo. Os sabores que despertam menos interesse aos inquiridos e que tem menos vontade de experimentar são o de frutos vermelhos e avelã.

Gráfico 6 - Quais os sabores de salame que gostava de experimentar?



Parece existir mercado para a venda de salames de vários sabores, já que, quem mostra vontade em experimentar e comprar ronda os 50%. Maioria das pessoas comprava ou talvez comprasse salame de morango, enquanto os inquiridos que não compravam representam uma minoria como podemos ver no gráfico em baixo.

Gráfico 7 – Comprava salame de sabores



4.1.1.2. *Focus grupos*

No 1º *focus grupo*, havia cinco participantes (3 masculino, 2 feminino) com idades compreendidas entre os 6 e os 12 anos. Os inquiridos foram selecionados através do método de conveniência pois foi pedido a amigos e familiares para inquirir os seus filhos.

Através dos inquéritos online tinha-se excluído este segmento mas considerou-se importante realizar o *focus grupo* para confirmar que este não era mesmo um segmento alvo dos salames de chocolate com sabores.

O único elemento que foi avaliado neste *focus grupo* foi o sabor. Sendo as crianças grandes consumidores e apreciadoras de salame de chocolate, o sabor que mais gostaram foi o salame de morango mostrando que este sabor pode ser consumido por este segmento.

No **2º focus grupo**, os cinco participantes (2 masculino, 3 feminino) tinham entre 17 e 25 anos de idade. Os inquiridos foram selecionados através do método de conveniência pois pedi a amigos e familiares para participarem nos *focus* grupos realizados.

Os participantes do *focus* grupo entendem o conceito e apreciam o sabor mostrando preferência pelo salame com sabor a morango e a menta. Compram salame, principalmente, em cafés e/ou pastelarias e em máquinas de *vending* presentes nas escolas.

Consumem maioritariamente ao pequeno-almoço e/ou ao lanche porque é “o que há” e podem comer enquanto fazem outra coisa. Consideram que o preço deve ser cerca de 1€ e que a embalagem deve ser prática e de plástico não mostrando preferência por embalagens rijas.

Os seis participantes do **3º focus grupo** estavam divididos em relação ao género e tinham entre 26 e 35 anos. Os inquiridos foram selecionados através do método de conveniência pois recrutei a amigos e familiares para participarem nos *focus* grupos.

Mostram entusiasmo em conhecer o produto e curiosidade em experimentá-lo. Gostam que seja uma novidade e consideram que vem preencher uma lacuna. Em relação aos sabores as opiniões dividem-se: uns preferem o de morango e outros o de coco mas todos gostam do de menta. Acham que o salame pode ser associado a bebidas como o vinho.

Em relação ao preço, estão dispostos a pagar por uma fatia de salame entre 1€ e 1,80€. Compram tanto em máquinas de *vending* no trabalho, como em cafés e/ou pastelarias e, também, em supermercados e/ou hipermercados. Em relação à embalagem preferem de plástico mole se as embalagens forem individuais, em plástico rijo se forem embalagens com várias fatias ou em torta.

O **4º focus grupo** contou com seis participantes (3 de cada género) com idade entre os 35 e os 50. Os inquiridos foram selecionados através do método de conveniência pois convoquei amigos e familiares para participarem nos *focus* grupos realizados.

Apresentam preferência pelo salame com sabor a menta e a coco e consideram que o salame deve estar aliado à experiência de consumo para se deslocar da ideia do salame tradicional que é consumido em festas de aniversário pelas crianças. Em relação ao preço, consideram que o preço máximo deve ser 1,50€.

Compram em cafés e/ou pastelarias e, também, em supermercados e/ou hipermercados. Quando questionados sobre como gostariam que as embalagens fossem, metade revelou

que preferia o cartão ao plástico tradicional, para não amachucar o salame e poder colocá-lo de forma segura dentro de uma mala, por exemplo. Referiram ainda que não apreciavam o tradicional envolvimento em folha de alumínio.

Tabela 5 - Resumo dos *Focus* Grupos

	Focus grupo 1	Focus grupo 2	Focus grupo 3	Focus grupo 4
Participantes	5	5	6	6
Idade	6 a 12 anos	17 a 25 anos	26 a 35 anos	35 a 50 anos
Género	3 masculino 2 feminino	2 masculino 3 feminino	3 masculino 3 feminino	3 masculino 3 feminino
Sabor preferido	1º Morango	1º Morango 2º Menta	1º Menta 2º Morango/Coco	1º Menta 2º Coco
Local de compra	-	Cafés e/ou pastelarias e máquinas de <i>vending</i>	Máquinas de <i>vending</i> , cafés e/ou pastelarias, supermercados e/ou hipermercados	Cafés e/ou pastelarias, supermercados e hipermercados
Preço justo	-	1€	1€ a 1,80€	1,50€
Embalagem	-	Plástico mole	Plástico mole	Cartão

4.1.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Todos os *focus* grupos foram realizados durante o mês de Julho de 2014 em Manique do Intendente num ambiente descontraído e informal para que os inquiridos se sentissem à vontade e fossem o mais sinceros possíveis nas suas respostas. O objetivo era perceber qual o sabor de salame preferido: morango, menta, caramelo ou coco e qual a melhor forma de lançar um novo produto no mercado alimentar por isso o preço, os locais onde compram e os critérios a ter em conta na embalagem foram temas também abordados.

O 1º *focus grupo* teve cinco participantes (3 masculino, 2 feminino) com idades compreendidas entre os 6 e os 12 anos que frequentam a escola primária ou o ensino básico. Devido à idade dos participantes foi o *focus grupo* que teve o ambiente mais informal.

No 2º *focus grupo* haviam cinco participantes (2 masculino, 3 feminino) com idades compreendidas entre os 17 e os 25 anos de idade, as raparigas ainda estão a estudar no secundário ou na faculdade e os rapazes no seu primeiro emprego.

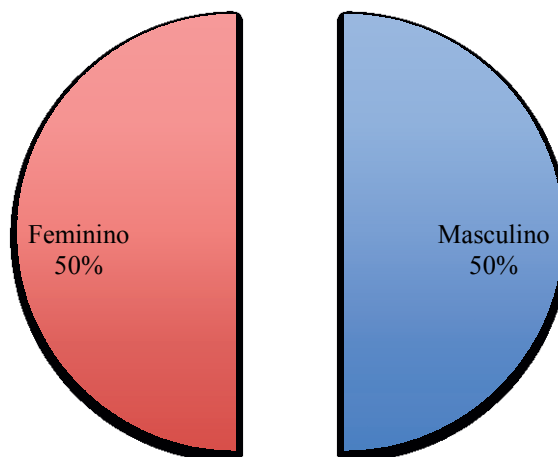
Os seis participantes do 3º *focus grupo* (3 masculino, 3 feminino) tinham entre 26 e 35 anos e todos tem uma vida profissional ativa. Foi o grupo que mostrou maior entusiasmo e curiosidade em conhecer o produto e em experimentá-lo. Este era o grupo mais heterogéneo em relação às opiniões, no que diz respeito aos sabores este foi o grupo onde as opiniões estavam mais divididas.

O 4º *focus grupo* contou com seis participantes (3 de cada género) com idades compreendidas entre os 35 e os 50 anos. O sabor preferido é menta e consideram que o salame deve ser aliado à experiência de consumo afastando-se por completo do salame tradicional pois não gostam do mesmo e do seu envolvimento em papel de alumínio.

Na composição dos *focus grupo* os géneros tiveram representados em igual número, 11 elementos do sexo masculino e 11 elementos do sexo feminino.

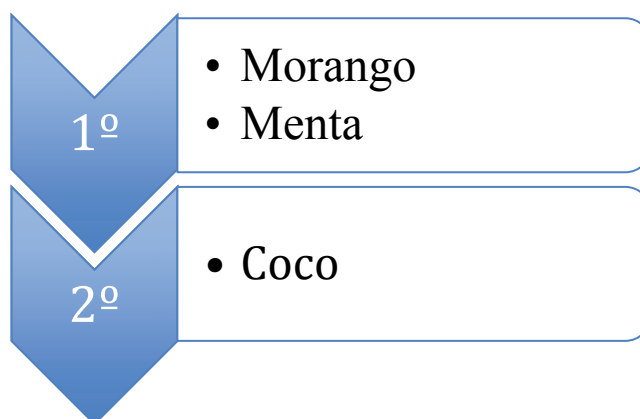
Gráfico 8 - Género dos Participantes do *Focus* Grupo

Género dos Participantes



Com base nos quatro *focus* grupos realizados as conclusões são que os **sabores preferidos** para o salame são menta e morango seguindo-se o salame de coco. Conclui-se ainda que os inquiridos gostam de salame e identificam os diferentes sabores com facilidade.

Imagem 4 - Sabores de salame preferidos

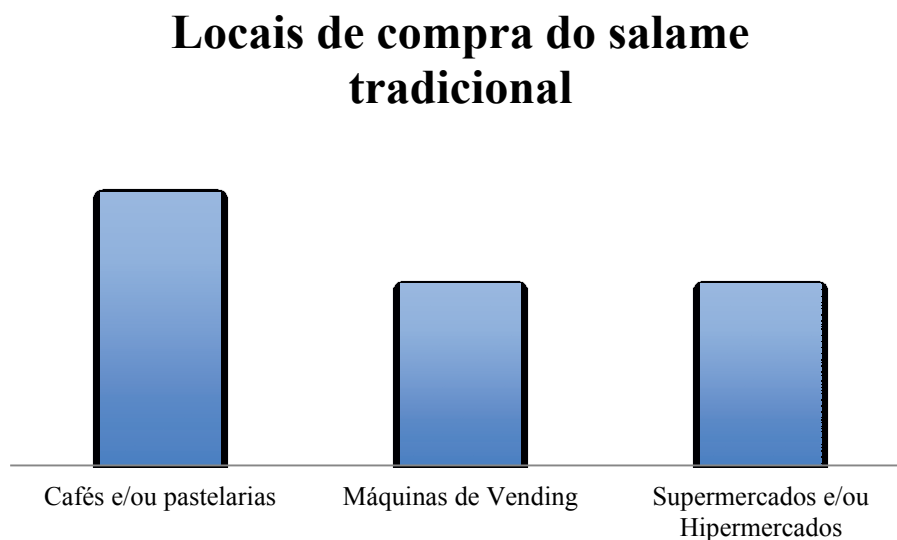


A **embalagem** preferida é a de plástico mole para fatias individuais e para tortas (sem papel de alumínio), embalagem de plástico rijo para conjuntos de fatias.

Em relação ao **preço**, os inquiridos estão dispostas a pagar entre 1€ e 1,80€ por cada fatia de salame em embalagem individual. No que diz respeito à **distribuição**, os locais preferidos para a compra do produto são em primeiro lugar cafés e/ou pastelarias, em segundo lugar supermercados e/ou hipermercados e máquinas de *vending* com a mesma preferência.

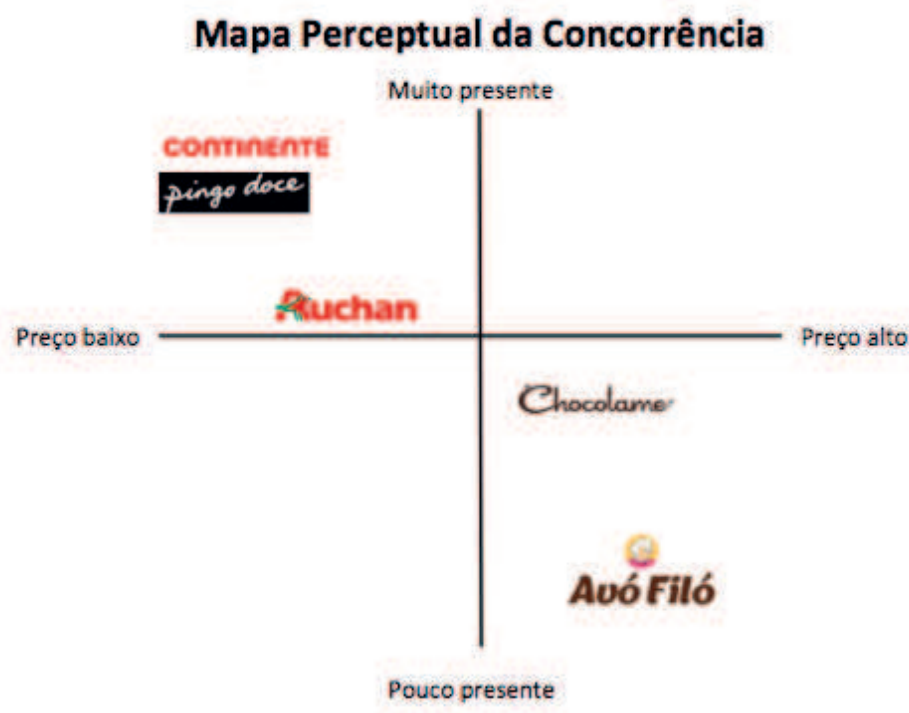
Gráfico 9 - Locais de compra do salame

tradicional



Ao testarmos a fidelidade dos inquiridos com as marcas de salame já existentes no mercado percebemos que não apresentam preferências e compram a marca que houver no local e que tiver o preço mais baixo, optando na maioria pela marca de distribuidor pois possui estas características.

Imagem 5 – Posição das marcas no mercado



4.2. PLANO DE NEGÓCIOS

4.2.1. Sumário Executivo

O projeto centra-se no lançamento de novos produtos no mercado alimentar, os salames de sabores (morango, menta e caramelo). O objetivo é comercializar e distribuir o produto. Depois de um estudo de mercado para verificar a abertura das pessoas ao produto e a sua viabilidade surgiu a ideia de efetivar a criação e o lançamento. A vantagem competitiva é a inovação e diferenciação. Há a confiança e credibilidade em que este projeto é 100% viável e vai vingar no mercado alimentar.

4.2.2. Apresentação Sumária do Projeto

D. Luis é o nome da empresa que se pretende criar para trabalhar no mercado alimentar, no setor das bolachas com o produto salame de chocolate de sabores (menta, morango e coco). É um produto inovador e que terá sucesso pois não existem alternativas para as pessoas que não apreciam o tradicional salame de chocolate e estes novos sabores vem responder a essas necessidades. D. Luis existe para revolucionar o mercado do salame com a inclusão de novos sabores com o objetivo de ser uma alternativa aos salames de chocolate tradicionais. Empresa de comércio de salame de chocolates com sabores diferentes (menta, morango e coco) que pretende chegar a todo o país e oferecer uma alternativa ao salame tradicional.

Os pontos fracos da empresa são a reduzida experiência profissional e o facto de nunca ter implementado um novo negócio, a necessidade de criar parcerias e a dificuldade inicial de entrada no mercado. Os pontos fortes são o gosto pelos negócios, o espírito empreendedor, a criatividade, a motivação para criar uma empresa e produtos com sucesso.

Cada sabor de salame terá uma marca: o salame de morango chamar-se-á “amor de morango”, o de menta será nomeado “amor de menta” e o salame com sabor a coco irá chamar-se “amor de coco”.

Em 2015, o mercado representará 220 milhões de euros (calculado com base nos dados da Nielsen). Devido à diferenciação do produto e à distribuição intensiva, a quota de mercado da D. Luis será de 15% em 2015 e crescerá cerca de 15% por ano pois o mercado cresce 10%. Os objetivos de vendas são atingir no final de 2015 1.354.250€ que corresponde à vendas de 750000 fatias de salame, 260000 tortas de salame e 75000 caixas com seis fatias de salame. No ano de 2016 as previsões são de 1.557.388€ em vendas, em 2017 ano prevê-se que as vendas sejam de 1.760.996€ e que em 2020 atinjam os 2.723.880€.

A margem bruta da empresa será na ordem dos 480.430€ no 1.º ano de atividade e com tendência a aumentar nos anos seguintes atingindo 1.026.420€. Em relação à autonomia financeira, esta será 48% no primeiro e de 70% no segundo ano, em 2020 atinge a autonomia financeira de 99%. O retorno do investimento será positivo logo no ano.

Os recursos necessários são: edifícios, em máquinas para a confecção e embalagem dos salames e equipamento administrativo que corresponde a 74.000€. Para 2016 e 2017 os recursos necessários são transportes que corresponde a 30.000€. Em relação aos recursos

humanos em 2015 são necessárias duas pessoas para a produção e embalamento dos salames, em 2016 e 2017 serão contratados dois comerciais, um em cada ano. Em 2018 irá haver mais uma pessoa para reforçar a equipa de produção.

Tabela 6 - Etapas até à concretização do negócio

ETAPAS	TEMPO (máximo)	DINHEIRO
Ideia do negócio	Novembro 2013	0€
Criar o plano de negócios	Novembro 2014	0€
Registar a marca	Março 2015	500€
Conseguir o capital inicial/financiamento para lançamento do produto e início da comercialização	Março 2015	170 000€
Constituir a empresa	Março 2015	400€
Iniciar a atividade	Março 2015	0€
Procura de parceiros (produção e distribuição)	Março 2015	1000€
Total		171 900€

4.2.3. Oportunidade de Negócio

Vivemos num mundo em constantes e rápidas transformações em que as exigências são cada vez maiores e diferentes das necessidades das gerações anteriores. O nível do mercado de trabalho e as alterações vão continuar de forma imparável, pois para se ter todos os produtos a tempo e horas é preciso quem os prepare e distribua. Ao realizar-se um estudo de mercado, concluiu-se que os potenciais clientes sentem a vontade de experimentar e comprar os salames de sabores. O facto de muitos consumidores estarem “fartos” do sabor do tradicional salame de chocolate e que uma grande parte do mercado

não consuma salame porque não gosta deste sabor faz com que seja uma oportunidade de negocio para inserir novos sabores de salame no mercado.

4.2.4. Vantagem Competitiva

Inovação e diferenciação dos sabores de salame associados a uma embalagem prática e atrativa que capte a atenção do consumidores nos pontos de venda.

4.2.5. Análise da Empresa

A D. Luis é uma empresa que pretende entrar no mercado alimentar, mais propriamente no setor das bolachas através da venda de salames de sabores (menta, morango e coco). O produto estará disponível em cafés e/ou pastelarias, supermercados e/ou hipermercados e máquinas de *vending* (escolas, hospitais e empresas).

4.2.6. Modelo de Negócio

<p>PARCEIROS CHAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produtores - Distribuidores - Estabelecimentos comerciais 	<p>ATIVIDADES CHAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produção - Distribuição - Venda - Angariação de parceiros - Angariação de clientes 	<p>PROPOSTAS DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salame de chocolate com novos sabores: morango, menta e coco 	<p>RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Angariação - Retenção/fidelização - Contactos diretos (telefone, email, etc.) - Publicidade 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Super e/ou Hipermercados: compram os salames para vender - Máquinas de <i>vending</i>: compram os salames para vender nas suas máquinas - Consumidores: indivíduos que queiram comprar salame para o seu próprio consumo
<p>RECURSOS CHAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produto (salames) - Site (simples e atrativo) - Parceiros - Clientes 			<p>CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Super e/ou Hipermercados - Máquinas de <i>vending</i> 	
<p>ESTRUTURA DE CUSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criação, manutenção do site e produção de conteúdos - Colaboradores internos - Matéria-prima - Distribuição - Custos Fixos no 1º ano: 			<p>FONTES DE RECEITA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venda de salames - Preço de venda - Percentagem ganha - Receitas previstas 	

4.2.7. Missão e Objetivos da Empresa

D. Luis existe para revolucionar o mercado do salame com a inclusão de novos sabores com o objetivo de ser uma alternativa aos salames de chocolate tradicionais. Marca de comércio de salame de chocolates com sabores diferentes (menta, morango e coco) que pretende chegar a todo o país e oferecer uma alternativa ao salame tradicional.

4.3. O PLANO DE MARKETING

4.3.1. Análise de Mercado

Nesta altura em que maior parte dos mercados estão em crise e a reduzir os seus orçamentos, podemos ter que nos adaptar e reduzir a nossa margem de lucro. As pessoas estão a reduzir os seus gastos e a optar por produtos mais baratos, tendo orçamentos cada vez mais baixos. Se não nos adaptarmos podemos perder clientes e vendas. Nessa situação o melhor será vender a um preço mais baixo obtendo lucros inferiores. O ambiente político/legal do nosso país é composto por legislações, órgãos governamentais e institutos que influenciam ou limitam a atividade dos indivíduos e das organizações. Estes fatores tanto podem asfixiar o mercado como criar novas oportunidades. Situações como o aumento do IVA serão situações a que a empresa terá que ser adaptar num curto espaço de tempo, assim como a novas leis e regulamentos. A Internet é um meio cada vez mais utilizado para realizar compras, procurar informação e trabalhar, por isso escolhemos este meio para divulgar o nosso negócio. O pouco tempo que as pessoas têm faz com que o tempo gasto nas compras seja cada vez menos, assim, o produto tem que estar bem visível no ponto de venda e com fácil acesso.

4.3.2. Análise da Concorrência

Em relação às marcas de salame os consumidores não apresentam preferências (conclusões da dos *focus* grupos realizados na investigação em marketing) e compram a marca que houver no local e que tiver o preço mais baixo, optando várias vezes pela marca de distribuidor pois possui estas características.

4.3.3. Análise SWOT

Tabela 7 - Análise SWOT

<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none">- Criatividade,- Motivação,- Gosto por esta área de negócio,- Espírito empreendedor,	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none">- Pouca experiência profissional,- Nunca implementei um negócio,- Necessidade de criar parcerias,- Dificuldade em entrar no mercado,
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">- Produto diferente,- Sabores de salame alternativos,- Ser fácil e prático de comer, não requer preparação nem confeção,- Gosto pelo que é português,	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none">- Conjuntura económica,- Redução da compra de produtos que não são essenciais,- Imitação do negócio,- Dietas: não ingerir produtos calóricos,

4.3.4. Fatores Críticos de Sucesso

- Sabor do produto;
- Embalagem;
- Eficácia da distribuição e logística - presença nos pontos de venda.

4.3.5. Segmento-alvo e Posicionamento Estratégico

Segmento alvo – pessoas de ambos os sexos entre os 20 e os 50 anos

- **Geográfica:** Portugal Continental, principalmente as zonas mais urbanas;
- **Demográfica:** pessoas de ambos os sexos com idades compreendidas entre os 20 e os 50;
- **Comportamental:** os benefícios que procuram é comer algo rápido e simples que lhes satisfaça a fome mas também comer algo doce e saboroso.

Foi escolhido este segmento de mercado porque através dos questionários online e dos *focus* grupos foram os que mostraram mais interesse pelo produto e vontade de o consumir.

Posicionamento – marca própria (amor de morango, amor de menta e amor de coco). Pretende-se que as pessoas vejam a marca como tendo salames de chocolates com sabores diferentes e inovadores (menta, morango e coco) em relação à concorrência. Este posicionamento pretende captar a atenção dos inovadores e adotantes iniciais que são os primeiros a interessarem-se pelos novos produtos através da publicidade no ponto de venda com recurso à experimentação do produto. Os pioneiros e os adotantes iniciais vão querer ser os primeiros a experimentar o produto uma vez que apreciam inovações.

4.3.6. Marketing Mix

Distribuição: supermercados e/ou hipermercados, máquinas de *vending* (escola, hospitais e empresas);

Comunicação: publicidade no ponto de venda com hospedeiras a publicitar o produto e a dar amostras do produto para que os consumidores possam provar.

Produto: A composição do produto é chocolate, açúcar em pó, ovos e aromas consoante o sabor que será menta, morango e coco. Embalagem de plástico mole para fatias individuais e para tortas (sem papel de alumínio), embalagem de plástico rijo para conjuntos de fatias. O logótipo da D. Luis estará presente em todos os produtos identificando-os e tornando mais fácil o seu reconhecimento mas a marca de cada um será amor de morango, amor de menta e amor de coco como mostram os logótipos em baixo.

Imagem 6 - Logótipo do amor de morango



Imagem 7 - Logótipo do amor de menta



Imagem 8 - Logótipo do amor de coco



Preço: aos supermercados e hipermercados as fatias de salame vão ser vendidas a 0,60€, as tortas a 2,80€ e as caixas de seis fatias de salame a 2,35€. O preço de venda ao público das fatias de salame são 1€, as tortas de salame serão vendidas a 3,92€ e as caixas de seis fatias a 3,29€. Nas máquinas de *vending* será vendido ao público a 1€ e aos distribuidores a 0,70€.

Gráfico 10 - Preço das fatias de salame por marcas

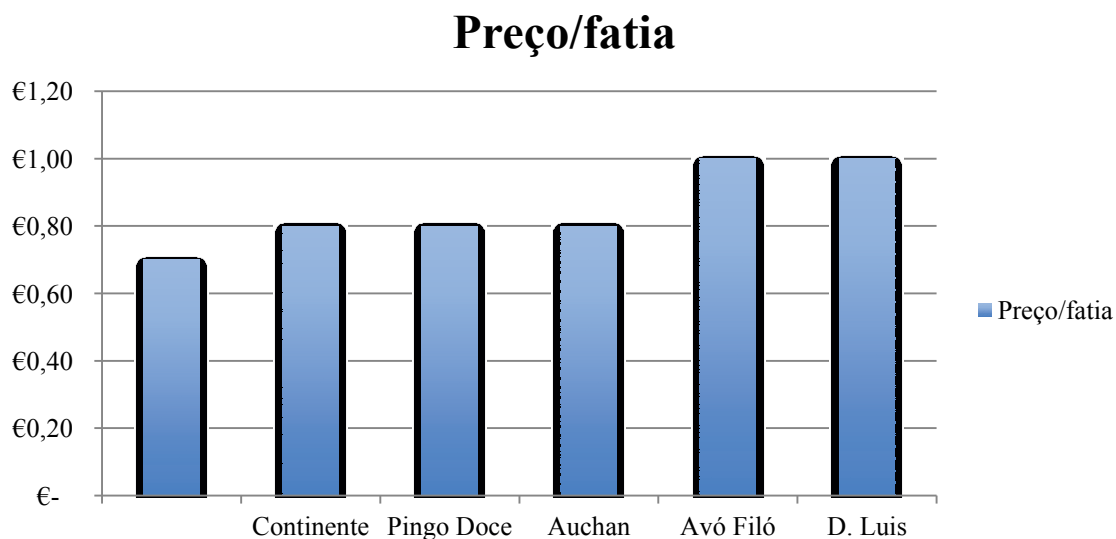
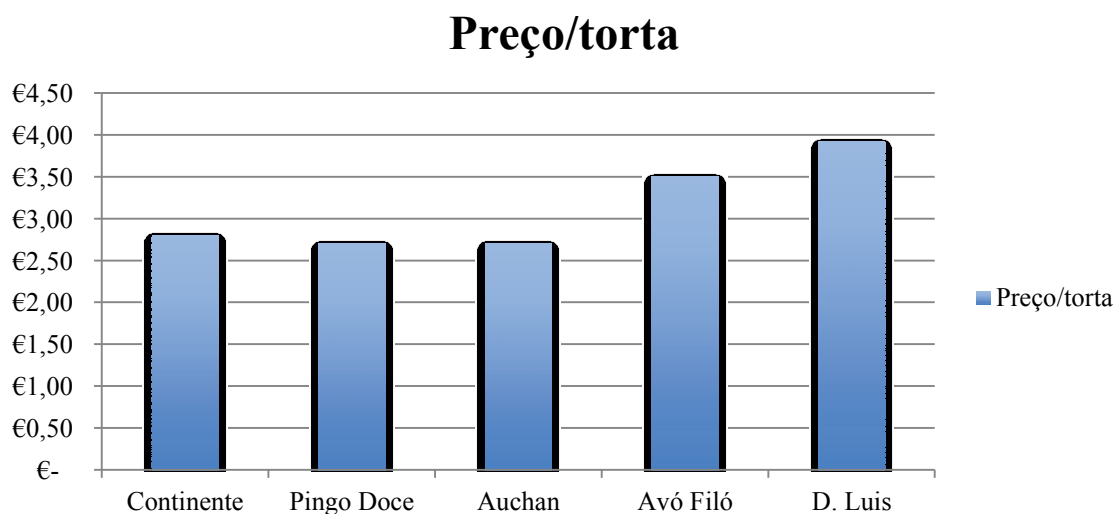


Gráfico 11 - Preço das tortas de salame por marcas



4.4. O PLANO FINANCEIRO

4.4.1. Previsão de vendas

Para fazer a previsão de vendas a base foram os dados da Nielsen que dizem que o mercado dos bolos e bolachas em 2014 representava cerca de 2 milhões de euros. Sendo que os salames representam cerca de 10% no mercado o que significa nove milhões de euros (Nielsen, 2014). De 2014 para 2015 calculámos que a taxa de crescimento será de 10% (valor médio do crescimento nos últimos anos), por isso o mercado representará 220 milhões de euros. Devido à diferenciação do produto e à distribuição intensiva, a quota de mercado da D. Luis será de 15% em 2015 e crescerá cerca de 15% por ano pois o mercado cresce 10% (valores calculados com base nos valores da Nielsen).

Atingir no final de 2015 um valor de vendas de 1.354.250€ que corresponde à venda de 750.000 fatias de salame, 260.000 tortas de salame e 75.000 caixas com seis fatias de salame. No ano de 2016 as previsões são de 1.557.388€ em vendas, em 2017 ano prevê-se que as vendas sejam de 1.760.996€ e que em 2020 atinjam os 2.723.880€.

Assim, em 2015 seria necessário produzir cerca de 7000 salames por dia e a empresa terá essa capacidade de produção porque consegue produzir cerca de 1000 fatias de salame por hora.

Gráfico 12 - Previsão de vendas

Previsão de vendas

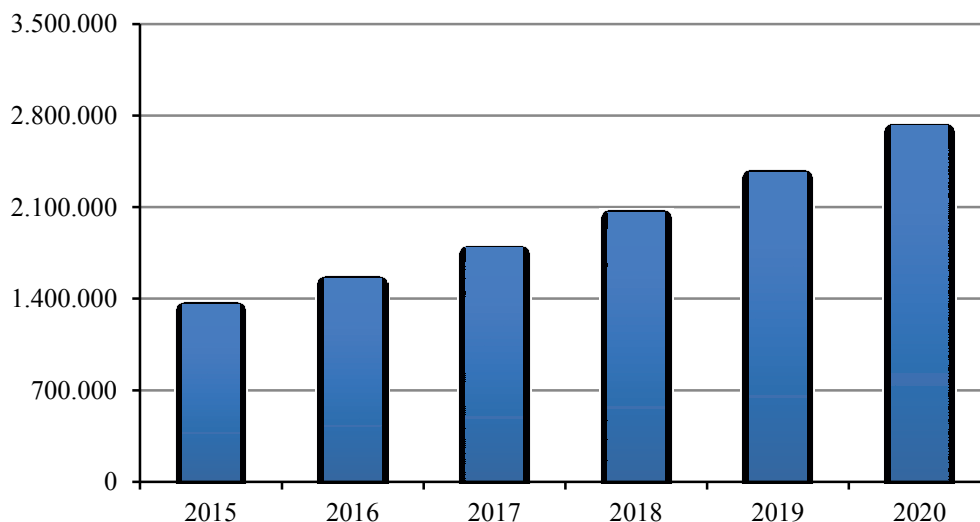


Tabela 8 - Previsão de vendas

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Produto A * Fatias de salame	450 000	517 500	595 125	684 394	787 053	905 111
Quantidades vendidas	750 000	862 500	991 875	1 140 656	1 311 755	1 508 518
Taxa de crescimento das unidades vendidas		15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Preço Unitário	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Produto B * Tortas de salame	728 000	837 200	962 780	1 107 197	1 273 277	1 464 268
Quantidades vendidas	260 000	299 000	343 850	395 428	454 742	522 953
Taxa de crescimento das unidades vendidas		15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%

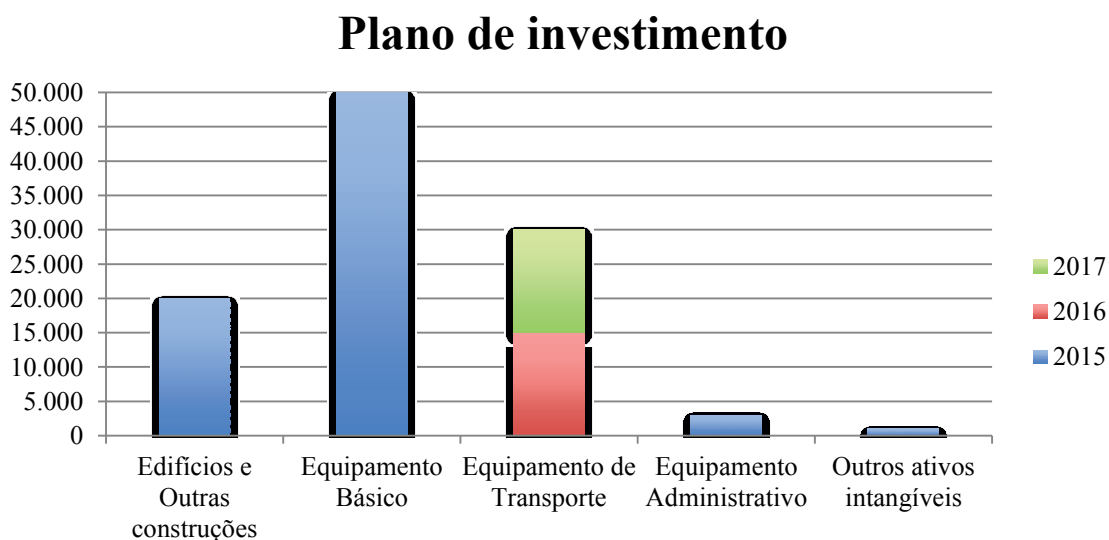
Capítulo 4 – Apresentação e análise dos resultados

Preço Unitário	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80
Produto C * Caixas com 6 fatias de salame	176 250	202 688	233 091	268 054	308 262	354 502
Quantidades vendidas	75 000	86 250	99 188	114 066	131 175	150 852
Taxa de crescimento das unidades vendidas		15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Preço Unitário	2,35	2,35	2,35	2,35	2,35	2,35
TOTAL	1 354 250	1 557 388	1 790 996	2 059 645	2 368 592	2 723 880

4.4.2. Plano de investimento

O investimento da empresa recai essencialmente no primeiro ano de atividade e de criação da empresa e é preciso comprar equipamentos para a confecção dos salames e desenvolver os salames de forma industrial sendo este um investimento a longo prazo essencial nesta fase de início de atividade, assim como em comunicação e marketing para darmos a conhecer o novo produto presente no mercado. Neste ano o investimento será de 74.000€ em edifícios, em máquinas para a confecção e embalagem dos salames e em equipamento administrativo. Para 2016 e 2017 o investimento será de 30.000€ (15.000€ em cada ano) em equipamento de transporte.

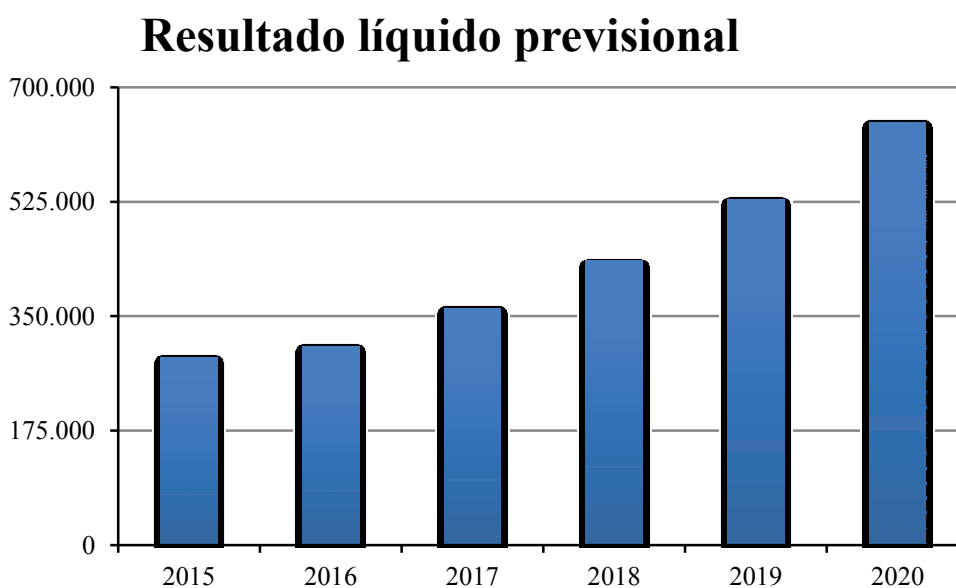
Gráfico 13 - Plano de investimento



4.4.3. Demonstração resultados previsional

No final do ano de 2015 prevê-se que o resultado líquido positivo seja de 286.992€ por parte da empresa, tendo em conta que é sempre difícil entrar no mercado e conquistar a confiança dos clientes (pessoas individuais, supermercados, hipermercados e gestores de máquinas de *vending*). No ano de 2016 a projeção do resultado líquido cresce e é de 303.880€, em 2017 sobe para 362.247€, em 2018 será de 434.843€, em 2019 de 528.745€ e em 2020 atinge os 646.469€.

Gráfico 14 - Resultado líquido previsional



4.4.4. Balanço previsional

Relativamente ao **ativo** para 2015 prevê-se que seja de 570.903€ e que vá sempre aumentando chegando a 2.592.114€ em 2020. O Ativo Não Corrente vai sempre diminuindo, enquanto que o Ativo Corrente vai sempre aumentando.

O **Capital Próprio** em 2015 será de 62.517€ e vai aumentando todos os anos chegando a 2.578.176€ em 2020.

O **Passivo** não corrente sofre uma diminuição ao longo dos anos e o corrente sofre um aumento ao longo dos anos. O Passivo Total em 2015 é de 381.399€ em 2015 e chega aos 451.378€ em 2020.

Gráfico 15 - Balanço Previsional

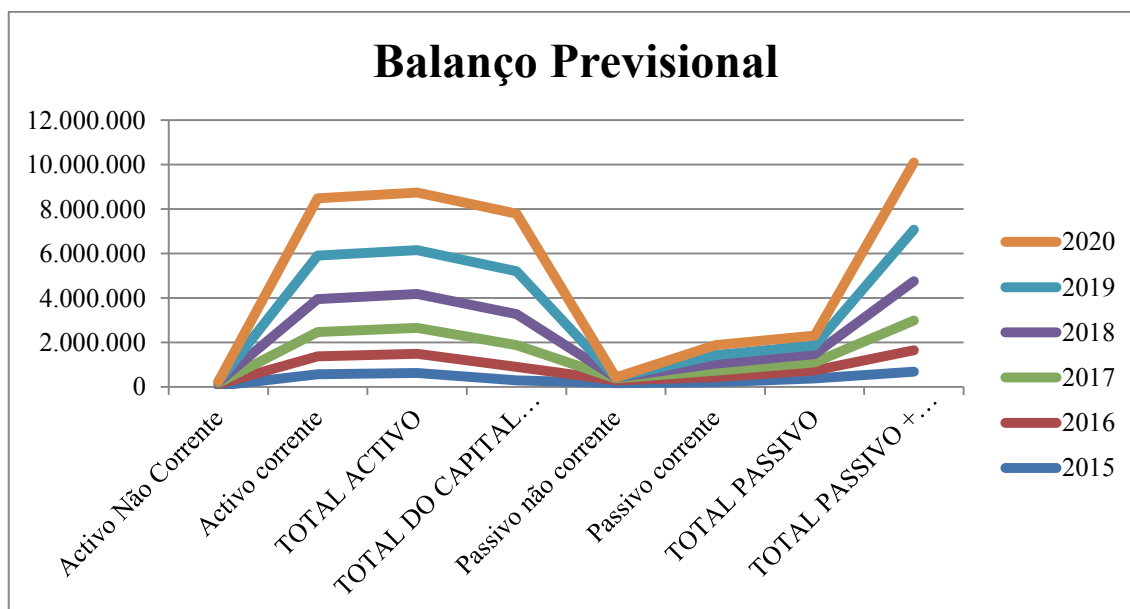


Tabela 9 - Balanço Previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Activo Não Corrente	62 517	62 283	58 300	39 650	21 750	17 600
Activo corrente	570 903	802 598	1 099 601	1 481 597	1 955 466	2 574 514
TOTAL ATIVO	633 419	864 881	1 157 901	1 521 247	1 977 216	2 592 114
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	301 992	605 872	968 119	1 402 962	1 931 707	2 578 176
Passivo não corrente	170 000	127 500	85 000	42 500		
Passivo corrente	211 399	238 949	278 309	325 313	382 438	451 378
TOTAL PASSIVO	381 399	366 449	363 309	367 813	382 438	451 378
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	683 391	972 321	1 331 428	1 770 775	2 314 145	3 029 554

4.4.5. Capital próprio e Plano de financiamento

A forma legal da empresa funcionar, passará por ser uma sociedade por quotas constituída inicialmente por apenas um sócio mas com a possibilidade de angariar sócios que sejam uma mais valia para o negócio. O capital social da sociedade será realizado em dinheiro e com valor nominal de 15.000€. Por conveniência de custos, as instalações da empresa serão em Manique do Intendente. Irá ser contraído um empréstimo bancário no valor de 170.000€ que servirá para investir nas instalações e nas máquinas necessárias.

Tabela 10 - Mapa de origens e aplicações de fundos

	2015	2016	2017
ORIGENS DE FUNDOS			
Meios Libertos Brutos	402 156	429 687	506 445
Capital Social (entrada de fundos)	15 000		
Empréstimos Obtidos	170 000		
Total das Origens	587 588	431 671	510 428
APLICAÇÕES DE FUNDOS			
Inv. Capital Fixo	74 000	15 000	15 000
Inv Fundo de Mancio	443 412	45 452	57 573
Imposto sobre os Lucros		95 664	101 293
Reembolso de Empréstimos		42 500	42 500
Encargos Financeiros	8 449	11 265	8 449
Total das Aplicações	525 861	209 881	224 815

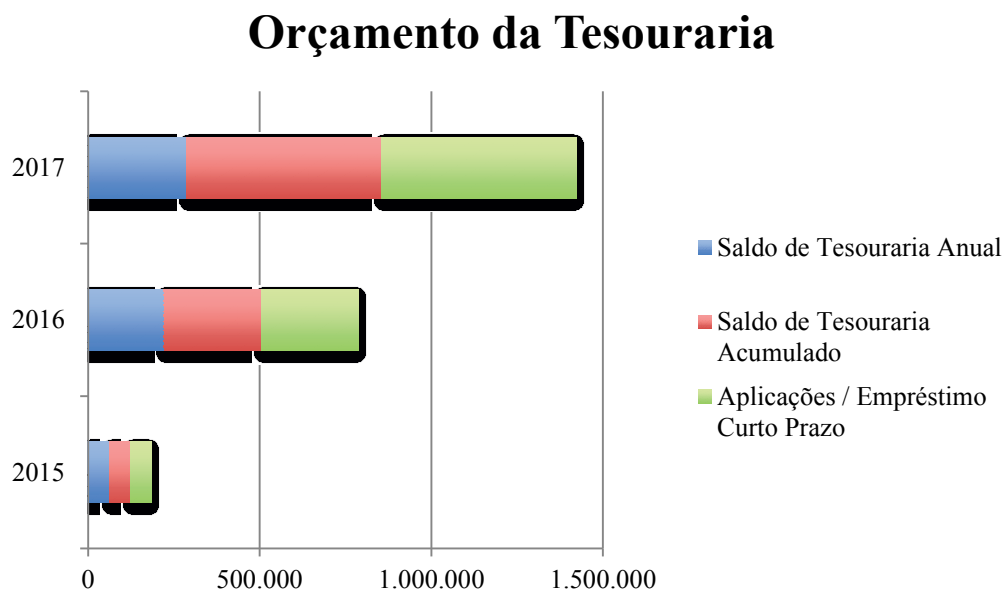
4.4.6. Orçamento tesouraria

O saldo da tesouraria em 2015 será de 61.727€, em 2016 será de 221.791€ e em 2017 de 285.613€. em 2017 o saldo da tesouraria acumulado atinge os 569.131€.

Tabela 8 - Orçamento da tesouraria

	2015	2016	2017
Saldo de Tesouraria Anual	61 727	221 791	285 613
Saldo de Tesouraria Acumulado	61 727	283 518	569 131
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	61 727	283 518	569 131

Gráfico 16 - Orçamento da Tesouraria



4.4.7. Análise da rentabilidade e Fundo de manei

A margem bruta da empresa será na ordem dos 480.430€ no 1.º ano de atividade que é 2015 e com tendência a aumentar nos anos seguintes atingindo 1.026.420€ em 2020. Em relação à autonomia financeira, esta será 48% no primeiro e de 70% no segundo ano, em 2020 atinge a autonomia financeira de 99%. O retorno do investimento será positivo logo no ano em 48%.

Tabela 11 - Análise de rentabilidade

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Margem Bruta	480 430	536 243	634 408	747 299	877 122	1 026 420
Grau de Alavanca Operacional	123%	129%	130%	129%	126%	121%
Grau de Alavanca Financeira	102%	102%	101%	100%	99%	98%
Autonomia Financeira	48%	70%	84%	92%	98%	99%
Solvabilidade Total	166%	236%	319%	414%	517%	574%
Cobertura dos encargos financeiros	4624%	3679%	5770%	10277%	24786%	#DIV/0!

Gráfico 17 - Margem Bruta

Margem Bruta

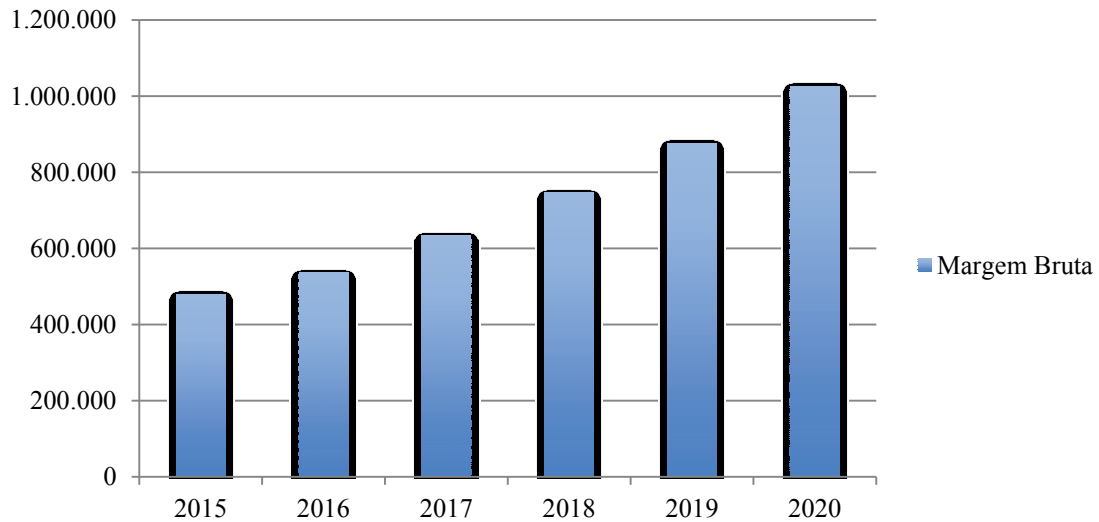
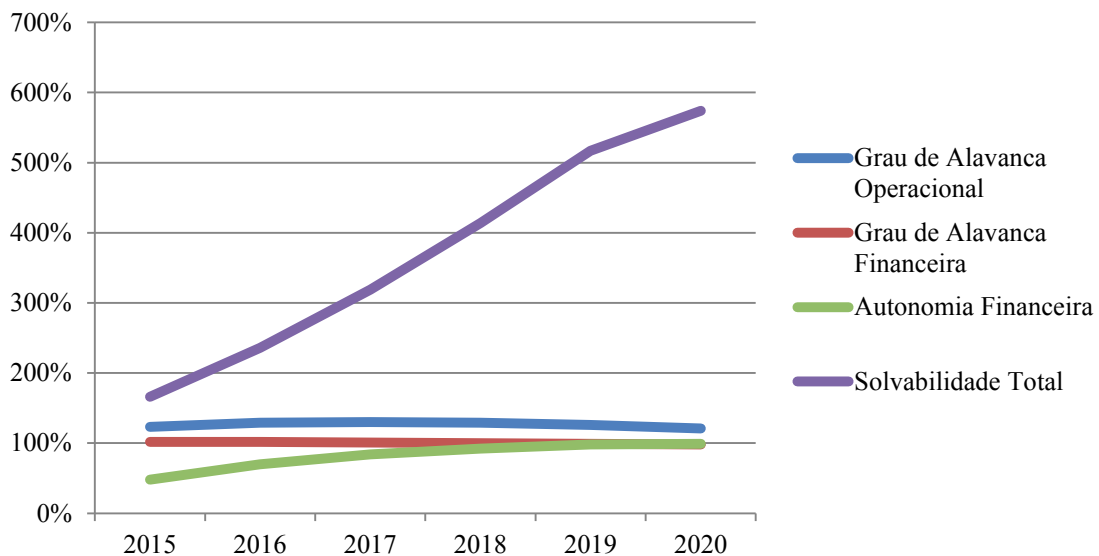


Gráfico 18 - Análise de Rentabilidade

Análise de Rentabilidade



O *Cash flow* será negativo no 1º ano (-212.925€) mas no 2.º ano já é positivo (52.697€) e no terceiro ano há um grande aumento (364.703€).

Tabela 12 - Cash flow

		2015	2016	2017	2018	2019	2020
CASH	FLOW	-212 925	52 697	364 703	751 201	1 215 985	1 767 976
acumulado							

O Valor atual líquido será de 5,5 milhões de euros, ou seja, é claramente positivo, assim como a taxa interna de rentabilidade. A taxa de rentabilidade é de 160% na perspectiva do projeto e de 439% na perspectiva do investidor, o que comprova que este é um negocio rentável. O *PayBack* será um ano.

Tabela 13 – Taxa Interna de Rentabilidade e *Pay Back*

Taxa Interna de Rentabilidade	160,33%
<i>Pay Back period</i>	0 Anos

4.5. ANÁLISE DA CONTINGÊNCIA

Para que a empresa esteja preparada e consiga adaptar-se a cenários diferentes do previsto, foi elaborado um plano de contingência que tem em conta três cenários alternativos. O primeiro cenário é mais pessimista para que a empresa se adapte caso não corra como o previsto. O segundo cenário é mais otimista para que a empresa esteja preparada e saiba lidar com o crescimento e o terceiro está relacionado com a produção dos salames de sabores exclusivamente para marcas brancas como o Continente ou o Pingo Doce. A taxa de utilização utilizada no cálculo do VAL é de 11,76%, o cálculo foi efectuado de forma conservadora.

Tabela 14 - Resumo dos cenários do plano de contingência

1º ano	Pessimista	Base	Optimista	Marca branca
Vendas de Fatias	250 000	750 000	1 000 000	1 500 000
Preço fatia	0,50	0,60	0,70	0,45
Vendas de Tortas	86 000	260 000	340 000	520 000
Preço tortas	2,33	2,80	3,26	2,10
Venda de caixas	25 000	75 000	100 000	150 000
Preço caixas	1,95	2,35	2,01	1,51
Pessoal	2	3	4	5
Eletricidade	1 800	4 500	6 000	7 500
Transporte	4 500	13 500	18 000	27 000
Publicidade	50 000	36 000	20 000	36 000
Investimento do 2º ano	0	15 000	30 000	45 000
Valor das vendas	374 130	1 354 250	2 009 400	1 993 500
VAL	1 236 376	5 817 366	9 343 437	9 108 223
TIR	46%	130%	269%	196%
Margem Bruta	86 434	480 430	761 884	724 620
Autonomia financeira	13%	48%	53%	49%
Pay back	0 anos	0 anos	0 anos	0 anos

4.5.1. Cenário Pessimista

No cenário mais pessimista os preços dos salames de sabores foram reduzidos para tentar captar o interesse dos distribuidores no produto. Para fazer a previsão de vendas do cenário pessimista, foi calculado um terço das vendas do cenário base. Em 2015 prevê-se que as vendas sejam de 374.130€ e que vão aumentar ao longo dos anos atingindo em 2020 os 752.509€.

Devido ao baixo valor das vendas, serão contratados apenas dois funcionários e no segundo ano não haverá investimento em equipamentos de transporte.

No final do ano de 2015 prevê-se que o resultado líquido positivo seja de 22.850€ por parte da empresa, que a margem bruta seja de 86.434€ e que a autonomia financeira seja de 13% que embora seja baixa é positiva. O *Cash flow* será negativo no 1º ano (-232.684€) e vai diminuindo ao longo dos anos.

Relativamente ao ativo para 2015 prevê-se que seja de 282.792€ e vai diminuindo atingindo os 256.321€ em 2020. O Ativo Não Corrente vai sempre diminuindo, enquanto que o Ativo Corrente vai sempre aumentando.

O Capital Próprio em 2015 será de 37.850€ e em 2020 chega a 149.198€.

O Passivo não corrente sofre uma diminuição ao longo dos anos e o corrente sofre um aumento ao longo dos anos. O Passivo Total em 2015 é de 258.747€ e chega aos 227.973€ em 2020.

O Valor atual líquido será de 277.415€, ou seja, é claramente positivo, assim como a taxa interna de rentabilidade. A taxa de rentabilidade é de 46% na perspectiva do projeto e de 32,55‰ na perspectiva do investidor, o que comprova que este é um negócio rentável. O *Pay Back* será a zero anos.

4.5.2. Cenário otimista

Num cenário otimista, foi calculado vendas superior a 25% relativamente ao cenário base e o preço dos produtos aumentava na mesma proporcionalidade prevendo-se que em 2015 as vendas sejam de 2.009.400€.

Neste cenário haveria o investimento de duas viaturas, no segundo ano de atividade, para a distribuição dos produtos e também era aumentado o número de funcionários necessários. O investimento em publicidade iria ser pois, uma vez que o produto estaria a ter sucesso, não seria necessária tanta publicidade.

O VAL representa 9.343.437€ e a TIR será de 269%, a mais alta de todos os cenários estudados. A Margem bruta é de 761.884€ sendo que a empresa consegue ter autonomia financeira de 53%. O *Pay back* é de zero anos.

4.5.3. Cenário de produção exclusiva para marcas brancas

Caso a D. Luis produzisse apenas para marcas brancas, ou seja, marcas de distribuidores como o continente e o Pingo Doce, teria que vender o produto a um preço mais baixo uma vez que os produtos destas marcas são *low cost* mas venderia muitas mais unidades, o dobro do que venderia no cenário base atingindo 1.993.500€ em receitas.

Neste cenário haveria a necessidade de ter cinco funcionários e no segundo ano iriam ser comprados dois equipamentos de transporte para a distribuição dos produtos. O investimento em publicidade iria ser igual ao do cenário base uma vez que o produto precisava de ser publicidade para captar a atenção dos consumidores.

O VAL seria de 9.108.223€, a margem bruta de 724.620€ e a TIR de 196%. Com esta estratégia de produção para as marcas brancas a D. Luis conseguiria uma autonomia financeira de 49% e o *pay back* seria a zero anos.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES

5.1. CONCLUSÕES

A presente investigação insere-se na problemática do lançamento de novos produtos no mercado alimentar e na aplicação dos estudos no exemplo prático do lançamento dos salames de sabores.

Este é um projeto que deve ser posto em prático no espaço máximo de dois anos. A equipa deve ser composta por pessoas dinâmicas e motivadas para iniciar um projeto e trabalhar para que ela tenha sucesso no futuro. A fase de negociação é essencial para o sucesso, sendo a negociação de preços de compra da matéria-prima, margem do canal de distribuição, preço de venda e os prazos médios para pagamento e recebimento cruciais e podem afetar o período de recuperação do investimento. A finalidade principal deste plano de negócio é garantir o lucro para o projeto, no entanto não foi esquecida a satisfação do cliente e dos canais de distribuição, de modo a que estes possam ser parte integrante do sucesso do projeto.

Como é o ciclo de adoção de inovações neste mercado? A primeira etapa é o reconhecimento do problema, a necessidade vai ser provocada por estímulos internos mas o desejo vai ser provocado por estímulos externos. A procura de informação não é uma etapa à qual os consumidores dediquem muito tempo porque é uma compra sem riscos e rotineira, no entanto, o consumidor pode procurar informação na embalagem, no site da empresa e nas redes sociais. Na avaliação das alternativas, o consumidor pode comparar os novos salames de sabores com bolachas e bolos que satisfaçam a mesma necessidade e aí cabe à comunicação influenciá-lo e levá-lo à próxima etapa, a decisão de compra. No comportamento pós-compra o objetivo é que o produto corresponda às expectativas dos clientes ou que as supere para que partilhe a sua experiência e volte a comprar o produto.

Qual a melhor estratégia de comercialização para o salame de sabores? Vender o produto nas grandes superfícies como supermercados e hipermercados mas também em máquinas de *vending* que são locais onde habitualmente as pessoas compram salame.

A que segmento vender o salame de sabores? Em termos geográficos a indivíduos que morem em Portugal Continental, principalmente nas zonas mais urbanas. Em termos demográficos o segmento são pessoas de ambos os sexos com idades compreendidas entre os 20 e os 50. Os benefícios que procuram é comer algo rápido e simples que lhes satisfaça a fome mas também comer algo doce e saboroso. Compram o salame dando mais importância ao preço do que à marca.

Qual o posicionamento desejado para o produto? Queremos que vejam a D. Luis como uma empresa inovadora que deu ao salame de chocolate novos e diferentes sabores (menta, morango e coco). E que vejam o salame como uma marca própria: amor de morango, amor de menta e amor de coco muito inovadora e diferente.

Quais os melhores meios/tipos de canal para vender o salame de sabores? Os melhores meios para vender o produto são supermercados e/ou hipermercados e máquinas de *vending* (escola, hospitais e empresas).

Qual o tipo de distribuição mais vantajosa? O tipo de distribuição mais vantajosa para os salames de sabores é a distribuição intensiva onde se pretende que o produto esteja à venda no máximo de pontos de venda possíveis de forma a chegar a mais consumidores como acontece com os produtos de grande consumo dos quais são exemplo o sal.

Como se obtém maior rentabilidade? Obtém-se maior rentabilidade através de uma distribuição intensiva onde se vende o produto no maior número de locais possíveis.

Qual o preço a praticar? Aos supermercados e hipermercados as fatias de salame vão ser vendidas a 0,60€, as tortas a 2,80€ e as caixas de seis fatias de salame a 2,35€. O preço de venda ao público das fatias de salame são 1€, as tortas de salame serão vendidas a 3,92€ e as caixas de seis fatias a 3,29€. Nas máquinas de *vending* será vendido ao público a 1€ e aos distribuidores a 0,70€.

Que tipo de comunicação realizar? Comunicação simples e emocional que crie uma relação de proximidade entre a marca e os clientes fazendo com que não vejam a marca apenas como uma marca de salames mas que a relacionem com momentos de prazer. As ações de comunicação com base na experimentação são vantajosas para que as pessoas conheçam e provem os produtos.

Como lançar no mercado alimentar um novo produto - o salame de sabores? Em primeiro lugar, é preciso estudar muito bem o mercado para analisarmos a viabilidade do produto, os comportamentos de compra, as necessidades e preferências dos consumidores de forma a adaptarmos o produto a essas preferências e necessidades diminuindo a possibilidade de fracasso do produto.

5.2. RECOMENDAÇÕES

Considerando o interesse demonstrado por maior parte dos entrevistados em provar e comprar o produto recomenda-se a realização de *focus* grupos no desenvolvimento e lançamento de novos produtos para averiguar o desejo de consumo assim como aspetos a melhorar no produto. Quanto às atividades de teste de mercado do produto e teste de venda aconselha-se que sejam realizadas estas atividades quando a empresa pretender ampliar criar produtos novos. Desta forma, os resultados negativos são evitados e a empresa desenvolve um produto que vai de encontro às necessidades e desejos do mercado.

De forma a poder medir o melhor possível o desempenho do novo produto é essencial que as empresas estabeleçam objetivos para esses mesmos produtos para que se possa comparar os valores estimados com os valores atingidos para poder adaptar a estratégia e reduzir os riscos de insucesso e imprevistos.

Deixa-se ainda como recomendações que se faça um estudo sobre a adoção de inovações no mercado em questão de forma a combater medos e/ou inseguranças dos consumidores que podem aparecer nas diferentes etapas do processo. A estratégia de comercialização, assim como os melhores meios/tipos de canais de distribuição, o tipo

de comunicação a fazer e o preço são aspetos muito importantes de estudar para se ir de encontro aos gostos e necessidades dos consumidores e diminuindo os riscos de insucesso.

Em relação aos segmentos a que a empresa se vai focar é importante conhecer bem o mercado e o segmento que mais se identifica com o nosso produto de forma a comunicarmos diretamente com eles e nos posicionarmos da melhor forma possível.

A rentabilidade deve ser analisada através de planos financeiros, analisando vários cenários que vão desde o mais negativo ao mais positivo. Através desta análise a empresa pode traçar medidas de contingência e estratégias para os diferentes cenários que a empresa pode enfrentar.

5.3. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

A primeira limitação está relacionada com o fator tempo, na medida em que foi imposto o prazo limite de um ano para a elaboração e redação da dissertação. Para além disso, os recursos disponíveis eram limitados, como também os próprios conhecimentos que, como qualquer investigador, teve que proceder a um levantamento teórico tão exaustivo quanto necessário. A investigação também tem limitações geográficas uma vez que os entrevistados foram selecionados por conveniência e pertencem ao distrito de Lisboa e de Santarém.

5.4. INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Apesar das limitações em relação ao setor do estudo, mercado alimentar, aconselha-se que seja desenvolvido este estudo noutros setores permitindo assim a comparação de resultados e que se possa traçar uma estratégia a seguir no lançamento de novos produtos.

Neste estudo ficou claro que é essencial realizar estudos de mercado para testar a aceitação ou rejeição do produto no mercado e para que o marketing-*mix* esteja de acordo com o que o mercado quer de forma a influenciar mais consumidores a experimentar e a comprar o produto com regularidade.

Realizar testes de comunicação relacionados com os meios de comunicação de massas também será uma mais valia num estudo futuro pois desta vez estava limitada nos testes de comunicação e nas ações a realizar devido ao orçamento.

6. BIBLIOGRAFIA

- AEP. (2009). *Sector Alimentar*. Consultado em Julho de 2014 de [http://aep.org.pt/docs/aep-estudos/sector-alimentar-\(maio-2009\).pdf?sfvrsn=6](http://aep.org.pt/docs/aep-estudos/sector-alimentar-(maio-2009).pdf?sfvrsn=6)
- Alfaiate, O. (2010). *Empreendedorismo e o plano de negócios: um caso prático*. Coimbra: Estudo Geral – Universidade de Coimbra
- Araújo, Marcos Vinicius. (2012). *Marketing em duzentas páginas*. Curitiba: VisualBooks.
- Boone, L. E.; Kurtz, D. L. (1998). *Marketing Contemporâneo*, Rio de Janeiro: LTC.
- Branco, M. (2011). *Being traditional in the global: Santini case study*. Lisboa: ISCTE-IUL
- Brochand, B. L. (1999). *Publicitor*. Publicações D. Quixote.
- Caetano, J. M. (2011). *Publicidade – Fundamentos e Estratégias*. Lisboa: Escolar Editora.
- Canedo, E. (2011). *Atitude dos consumidores face aos apelos racionais e emocionais da publicidade*. Porto: Repositório Aberto da Universidade do Porto.
- Carvalho. (1996). *Publicidade: a linguagem da sedução*. São Paulo: Ática.
- Celeste, R. K. (2001). *Comparative analysis of Brazil, Mercosul, Great Britain and European Union of food labeling legislation*. Rev Saude Publica.
- Gaspar, F. (2009). *O processo empreendedor e a criação de empresas de sucesso*. Lisboa: Sílabo.
- Gaspar, F. (2011). *O comércio de sucesso e a distribuição no novo milénio*. Espanha: Bubok.

IAPMEI. (2006). *Como Elaborar um Plano de Negócios: Guia Prático para um Projecto de Sucesso*.

Instituto Nacional de Estatísticas, INE (2009). Consultado em Maio de 2014 em <http://www.ine.pt>

Kotler, P. (1998). *Administração de marketing*. 5 ed. São Paulo: Atlas.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Princípios de Marketing*, 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall.

Lindon, D. L. (1999). *Mercator – Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: D.Quixote.

Liz, C. Revista Hipersuper. (2008). Consultado em Abril de 2014 de <http://www.hipersuper.pt>

Lourenço, D. C. (2012). *Blue dreams: plano de negócio*. Lisboa: Repositório do ISCTE-IUL.

Mcneal, J. (1992). *Kids as Customers: a Handbook of Marketing to Children*. New York: Lexington.

Morgado, P. (2002). *O estado da arte no sector alimentar*. Artigo publicado no Jornal de Negócios – suplemento Negócios & Estratégia. Consultado em Maio de 2014 de http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/o_estado_da_arte_no_sector_alimentar.html

Nielsen. (2014). Consultado em Julho de 2014 em <http://www.nielsen.com/pt/pt.html>

Online, B. d. (s.d.). B-ON. Consultado em Maio de 2014 de www.b-on.pt

Pinho, L. (2001). *Estratégia empresarial*. Lisboa: Sílabo.

Pinho, L. (2001). *Estrategias para el desarrollo de las cooperativas vitivinícolas del Ribatejo*. Huelva, Espanha: Universidade de Huelva – Tese de Doutoramento.

Portugal, R. C. (s.d.). RCAAP. Consultado em Abril de 2014, de www.rcaap.pt

Ribeiro, M.I. (1999). *Planeamento e controlo da produção na indústria alimentar do distrito da guarda*. Biblioteca Digital do IPB.

Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations, 5th Edition*. Simon and Schuster.

Santos, G. (2005) *Princípios da Publicidade*. Belo Horizonte.

Santos, L. R. (2012). *Do hipermercado ao comércio de proximidade: o caso de estudo amanhecer*. Lisboa: Repositório do ISCTE-IUL.

Schiffman, L.; Kanuk, L. (1997). *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e científicos.

ST. Elmo Lewis. (1908) *Financial Advertising*. Indianapolis: Levey Bros. & Company

ST. Elmo Lewis. (1916). *Who's Who in Advertising*. Detroit: Business Service Corporation

Toledo, G. L. (1972). *Segmentação de mercado e estratégia de marketing*. Universidade de São Paulo: Tese de Doutorado.

7. APÊNDICES

7.1. APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS ONLINE

Solicitamos-lhe que responda ao nosso inquérito para nos ajudar a desenvolver um novo e delicioso produto adaptado às suas preferências. Muito obrigado pela sua colaboração.

*Não se esqueça de no final do inquérito "Submeter" o formulário.

1 - Género *

- Masculino
- Feminino

2 - Idade *

- < de 20 anos
- 21-40 anos
- 40-60 anos
- + de 60 anos

3 - Ocupação *

- Trabalhador
- Estudante
- Desempregado
- Reformado
- Outra:

4 - Área geográfica de residência *

- Zona Norte
- Zona Centro
- Zona Sul
- Ilhas

5 - Gostaria de experimentar a combinação de bolacha com morango? *

- Sim
- Não

6 - Qual o seu consumo semanal de salame?

- < 5 fatias
- 5 fatias a 10 fatias
- > 10 fatias

7 - Em que locais adquire o salame tradicional?

	Nunca Compro	Compro às vezes	Compro regularmente	Compro sempre
Hipermercados e supermercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cafés/pastelarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Máquinas de venda automática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8 - Em que locais ou estabelecimentos gostaria de ter disponível o produto?

	Não gostava	Gostava pouco	Indiferente	Gostava	Gostava muito
Hipermercados e supermercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cafés/pastelarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Máquinas de venda automática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9 - Numa grelha de preferência, classifique os sabores de salame que gostaria de experimentar

Pode escolher entre não experimentava e experimentava

	Não experimentava	Talvez experimentasse	Experimentava
Salame de morango	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salame de caramelo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salame de frutos vermelhos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salame de chocolate e avelã	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salame de chocolate e menta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salame de bolacha oreo e chocolate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 - Numa grelha de preferência, diga se comprava os seguintes tipos de salame

Pode escolher entre comprava ou não experimentava

	Não comprava	Talvez comprasse	Comprava
Salame de morango	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salame de caramelo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salame de frutos vermelhos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salame de chocolate e avelã	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salame de chocolate e menta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salame de bolacha oreo e chocolate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ERRATA

Pág. 50, a aluna assume que os custos de "Lançamento de produto" e de "Início de comercialização" são zero! A moderna distribuição exige contrapartidas elevadas, e os custos associados à comunicação, na fase de lançamento são elevadíssimos. A aluna assume que quer 15% do mercado, quando investe zero para lançar uma nova marca. Como se sustenta tal intento?

Está mal explicado de facto, o valor de lançamento do produto e início da comercialização já estão incluídos nos 170.000€ de capital inicial/financiamento. Em baixo era só para datar e seguir uma sequência no processo da empresa, devia estar melhor explicado.

Pág. 57, "Para fazer a previsão de vendas a base foram os dados da Nielsen que dizem que o mercado em 2014 representava cerca de dois milhões de euros sendo que os salames representam cerca de 10% no mercado o que significa nove milhões de euros (Nielsen,2 2014). De 2014 para 2015 calculámos que a taxa de crescimento será de 10% (valor médio do crescimento nos últimos anos) por isso o mercado representará 220 milhões de euros.". Tentei perceber como é que a aluna chegou à previsão de vendas, mas, ou algo está errado, ou existem erros na formulação deste parágrafo.

Para fazer a previsão de vendas a base foram os dados da Nielsen que dizem que o mercado dos bolos e bolachas em 2014 representava cerca de 2 milhões de euros. Sendo que os salames representam cerca de 10% no mercado o que significa nove milhões de euros (Nielsen, 2014). De 2014 para 2015 calculámos que a taxa de crescimento será de 10% (valor médio do crescimento nos últimos anos), por isso o mercado representará 220 milhões de euros.

Pág. 60, "O investimento da empresa recai essencialmente no primeiro ano de atividade e de criação da empresa e é preciso comprar equipamentos para a confecção dos salames e desenvolver os salames de forma industrial". Para uma aluna de marketing, não se prevê nenhum investimento em atividades de marketing. É pouco realista esta hipótese.

O investimento da empresa recai essencialmente no primeiro ano de atividade e de criação da empresa e é preciso comprar equipamentos para a confecção dos salames e desenvolver os salames de forma

industrial sendo este um investimento a longo prazo essencial nesta fase de início de atividade, assim como em comunicação e marketing para darmos a conhecer o novo produto presente no mercado.

Pág.68, "O Valor atual líquido será de 5,5 milhões de euros". Tentei verificar este valor, e não consigo lá chegar, até porque a aluna não diz qual a taxa do VAL. Deverá dizer.

A Taxa de atualização utilizada no cálculo do VAL é de 11,76%.

Pág. 68, "A taxa de rentabilidade é de 160% na perspectiva do projeto e de 439% na perspectiva do investidor". O conceito que tenho de TIR está relacionado com o investimento. Não entendo qual a diferença apresentada. Tentei chegar ao valor da TIR, e não me dá o valor apresentado. Será melhor verificar.

Estes valores foram calculados com a folha de cálculo do IAPMEI e apresentei os resultados nas duas óticas (investidor e projeto) para dar informação mais completa. Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar-se os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). Em outras palavras, o valor de uma empresa pode ser expresso como o valor presente do fluxo FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm).

Pág. 68, "Pay Back period 0 Anos". Não poder ser zero anos. Aliás, a aluna diz em texto que o Pay Back é de 1 ano.

O Pay Back em todos os cenários deu de 0 anos, ou seja, o investimento é reembolsado durante o primeiro ano. O payback ocorre no ano em que o fluxo de caixa acumulado passa a ser positivo, ou seja, em qualquer dos cenários mesmo no mais negativo o fluxo de caixa é positivo logo no primeiro ano.