

PLANO DE MARKETING PARA A FLAVOURTIME

Ana Filipa Eustáquio Veiga

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau
de Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Joaquim Manuel Vicente Rodrigues, Prof. Associado Convidado, ISCTE Business
School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2019

PLANO DE MARKETING PARA A FLAVOURTIME
Ana Filipa Eustáquio Veiga

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer o apoio incondicional dos meus pais e da minha irmã que de tudo fizeram para que conseguisse atingir os meus objetivos. Gostaria de agradecer também aos meus amigos e à Francisca, fundadora da Flavourtime, pelo apoio constante, paciência e acima de tudo por terem acreditado em mim. Sem eles, este projeto seria mais difícil.

Em segundo lugar, queria deixar uma palavra de agradecimento ao meu orientador, Professor Joaquim Vicente Rodrigues pela sua disponibilidade, ajuda e persistência ao longo deste último ano.

Gostaria por último agradecer aos professores do ISCTE, por todos os conhecimentos transmitidos durante a minha licenciatura e mestrado.

Resumo

O projeto desenvolvido adveio da oportunidade de conceber um plano de marketing para a Flavourtime, empresa que embala e comercializa frutos secos, sementes e superalimentos, e teve como principais objetivos analisar o estado e desempenho atuais da marca e desenvolver um conjunto de ações que lhe permitissem aumentar a sua reputação e perceção de valor por parte do consumidor e, conseqüentemente, gerar maiores receitas.

O mercado de frutos secos, setor onde se insere a Flavourtime, caracteriza-se pelo baixo grau de diferenciação dos produtos e pela presença de vários *players* que competem continuamente pela aquisição de consumidores. As recentes tendências de consumo alimentar apontam para a procura de produtos saudáveis, a valorização da transparência e da sustentabilidade das empresas e a crescente utilização dos meios digitais, enquanto plataforma de pesquisa de informação e de compra de produtos.

Procurando enquadrar a Flavourtime face ao mercado e avaliar o seu desempenho, procedeu-se, numa primeira fase, à análise da concorrência, do mercado e da estrutura e cadeia de valor da empresa. Face às necessidades encontradas, tais como a falta de planeamento estratégico, a fraca comunicação, tanto em canais tradicionais como digitais, e venda de produtos apenas através de hiper/supermercados, procurou desenvolver-se um plano de ações que pudesse suprimir tais lacunas.

Desta forma, e em conformidade com o marketing mix desenvolvido, o plano de ações teve como principais objetivos: (i) a reestruturação da política de recursos humanos; (ii) a redefinição da marca Almendres (marca pela qual a Flavourtime vende os seus frutos secos); (iii) o reforço da notoriedade da marca através da aposta em canais digitais e tradicionais; (iv) a aposta em novas cadeias de distribuição; e (v) a participação em eventos do setor.

Palavras chave: Plano de marketing, Frutos secos, Alimentação saudável, Marketing mix, Reputação da marca

Abstract

The project developed came from the opportunity to design a marketing plan for Flavourtime, a company responsible for packing and selling dried fruits, seeds and superfoods, and its main goals were to analyze the current state and performance of the brand, and develop a set of actions that would allow it to increase their reputation as well as value perception by the consumer, and consequently generate more revenues.

The dried fruit market, industry where Flavourtime fits in, is characterized by the low degree of product differentiation and the presence of several players that continually compete for consumer acquisition. Recent trends in food consumption show a higher demand for healthy products, the enhancement of transparency and sustainability of companies and the increasing use of digital media as a platform for information search and product purchasing.

In order to place Flavourtime in the market and evaluate its performance, the competition, the market and the structure and value chain of the company were initially analyzed. Considering the needs encountered, such as lack of strategic planning, weak communication in both traditional and digital channels, and sale of products only through hypers/ supermarkets, an action plan was developed so it could close such gaps.

Thus, and in accordance with the developed marketing mix, the action plan had as its main objectives: (i) the restructuring of the human resources policy; (ii) the redefinition of the brand Almendres (brand by which Flavourtime sells its dried fruits); (iii) the strengthening of brand awareness through the focus on traditional and digital channels; (iv) the entering in new distribution channels; and (v) the participation in industry events.

Keywords: Marketing plan, Dried fruits, Healthy consumption, Marketing mix, Brand reputation

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Capítulo 1. Sumário Executivo	1
Capítulo 2. Revisão da Literatura	3
2.1. Plano de Marketing	3
2.1.1. Definição	3
2.1.2. Importância	3
2.1.3. Elaboração de um plano de marketing	4
2.2. Comportamento do consumidor	4
2.2.1. Fatores influenciadores	5
2.2.2. Perfil/Comportamento do consumidor nos produtos alimentares	6
2.3. Reputação da Marca	6
2.3.1. Reputação da Marca e a sua Importância	6
2.3.2. Construção de uma Marca	7
2.3.3. A marca nos produtos alimentares	7
2.4. Comunicação	8
2.4.1. Plano de comunicação	9
2.4.4. Mix da comunicação	11
2.5. Comunicação digital	11
2.5.1. Social Media	12
2.5.2. Bloggers	13
2.5.3. <i>Influencer</i>	14
Capítulo 3. Flavourtime	15
3.1. Breve Caracterização da Organização	15
3.2. Categoria de Produtos	16
3.3. Os Serviços	17
3.4. A Marca	17

Capítulo 4. Contexto e tendências a nível internacional.....	18
Capítulo 5. Análise Externa	20
5.1. Meio envolvente (PESTAL)	20
5.2. Meio envolvente imediato (5 Forças de Porter).....	23
5.3. Mercado	25
5.4. Clientes/ Consumidores	30
5.4.1. Caracterização dos clientes/consumidores.....	30
5.4.2. Perfil do consumidor.....	31
5.5. Concorrência.....	32
Capítulo 6. Oportunidades e Ameaças.....	39
Capítulo 7. Análise Interna	40
7.1. Estrutura Organizacional	40
7.2. Cadeia de Valor.....	40
7.3. Análise Económico-Financeira.....	42
Capítulo 8. Pontos Fortes e Fracos	44
Capítulo 9. Análise SWOT	45
9.1. Avaliação do grau de importância dos fatores externos	45
9.2. Avaliação do grau de importância dos fatores internos	45
9.3. Cruzamento dos fatores externos com os internos.....	45
9.4. Diretrizes estratégicas	49
Capítulo 10. Vantagens Competitivas.....	49
Capítulo 11. Fatores Críticos de Sucesso.....	49
Capítulo 12. Objetivos	50
Capítulo 13. Estratégia de Marketing	51
13.1. Segmentação e Target.....	51
13.2. Posicionamento	51
14. Marketing Mix	53

14.1. Produto.....	53
14.2. Preço	58
14.3. Distribuição.....	59
14.4. Comunicação.....	60
Capítulo 15. Estratégia Comercial	63
Capítulo 16. Estratégia de Negócio	63
Capítulo 17. Plano de Implementação	67
17.1. Ações.....	67
17.2. Cronograma e equipa de implementação	75
17.3. Monitorização e Controlo	77
Capítulo 18. Plano de Contingência.....	77
Capítulo 19. Viabilidade Económico-Financeira.....	78
Conclusão.....	80
Bibliografia	81
Anexos	86
Anexo 1. Análise Porter.....	86
Anexo 2. Guião de entrevista à fundadora e administradora da Flavourtime.....	87
Anexo 3. Imagem do atual packaging da Flavourtime	88
Anexo 4. Questionário “Consumo de Frutos Secos”	88
Anexo 5. Respostas ao inquérito.....	93
Anexo 6. Preços de venda aos Estabelecimentos Comerciais	98
Anexo 7. Estrutura de recursos humanos proposta para a Flavourtime.....	99
Anexo 8. Viabilidade Económico-Financeira.....	100
Anexo 9. Fornecimento e Serviços Externos	104
Anexo 10. Gastos com o pessoal	105

Índice de Figuras

Figura 1: Elementos do processo de comunicação internacional	9
Figura 2: Estrutura da sequência de decisões para o desenvolvimento de comunicações de marketing.....	10
Figura 3: Logótipos.....	18
Figura 4: Mapa Percetual	52
Figura 5: Embalagens Primárias	54
Figura 6: Embalagem Secundária	54
Figura 7: Logótipo Almendres.....	58
Figura 8: <i>Website</i>	60
Figura 9: Publicação no facebook e instagram	61
Figura 10: Mapa de perfil do cliente.....	64
Figura 11: Mapa de proposta de Valor	65
Figura 12: Modelo CANVAS	67

Índice de Tabelas

Tabela 1: Categoria Frutos Seco	16
Tabela 2: Categoria Superalimentos e BIO	17
Tabela 3: Síntese do Modelo das 5 Forças de Porter no negócio da Flavourtime	24
Tabela 4: Resumo da dimensão e evolução do mercado	30
Tabela 5: Quadro de comparação da categoria Frutos Secos	37
Tabela 6: Demonstração de Resultados da Flavourtime	43
Tabela 7: Avaliação do grau de importância dos fatores externos	46
Tabela 8: Avaliação do grau de importância dos fatores internos	47
Tabela 9: SWOT Cruzada	48
Tabela 10: Critério de Segmentação	51
Tabela 11: Sugestão da Gama de produtos para a marca Almendres	57
Tabela 12: Sugestão da Linha de produtos para a marca Almendres	57
Tabela 13: Cronograma das atividades do plano de ações proposto	76
Tabela 14: Balanced Scorecard para a marca Almendres.....	77
Tabela 15: Plano de Contingência	78

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Número de empresas ligadas à cultura dos frutos secos.....	25
Gráfico 2: Volume de Negócios das empresas ligadas à cultura dos frutos secos (em milhões).....	26
Gráfico 3: Número de empresas ligadas à produção/trans formação de frutos secos.....	27
Gráfico 4: Volume de Negócios das empresas ligadas à produção/trans formação de frutos secos (em milhões).....	27
Gráfico 5: Número de empresas ligadas ao comércio de frutos secos.....	28
Gráfico 6: Volume de Negócios das empresas ligadas ao comércio de frutos secos (em milhões).....	29
Gráfico 7: Organograma	40

Capítulo 1. Sumário Executivo

A Flavourtime, Indústria e Comércio Alimentar Lda., integra-se no grupo de empresas de embalagem e comercialização de produtos, como frutos secos, sementes, ervas aromáticas e superalimentos. A empresa comercializa os seus produtos através de duas marcas, a Almendres (frutos secos, frutas desidratadas, sementes e ervas aromáticas) e Nutrisanos (superalimentos e frutos secos biológicos). O projeto incide apenas na marca Almendres por ter maior representatividade nas receitas da empresa.

A empresa insere-se no setor de comércio por grosso e retalho, mais especificamente nos CAE 46214, 46311 e 46382, que em 2017 contou com 3 042 empresas e registou um volume de negócios superior a 6 mil milhões de euros. Os principais concorrentes diretos da empresa são a Frutorra, Frusel, Ferbar, Frutop, Matutano, Sunbites e Prozis, marcas que comercializam frutos secos de diversas variedades e formas de confeção. Dentro deste leque de concorrentes, a Flavourtime, através da Almendres, destaca-se por praticar os preços mais baixos e pela pouca comunicação que efetua.

Em função das recentes tendências de consumo de produtos alimentares, tais como a procura por produtos mais saudáveis e benéficos para a saúde, a valorização da transparência e sustentabilidade das empresas, a crescente utilização de meios digitais e a maior influência de opiniões e recomendações de terceiros, procurou-se, através de um plano de marketing, analisar o estado atual da empresa e desenvolver um conjunto de ações relativas aos seus produtos, preço, distribuição e comunicação, com o objetivo de, numa primeira fase, aumentar a reputação da marca e perceção de valor por parte dos consumidores e, conseqüentemente, potenciar o aumento das vendas.

Desta forma, para avaliar o estado atual da empresa, realizou-se um inquérito *online* a 291 pessoas, das quais 40 eram consumidores da marca Almendres. O inquérito realizado permitiu perceber os principais motivos de compra dos consumidores, destacando-se a qualidade e preço dos produtos. Os produtos mais consumidos são o caju, o miolo de noz, o miolo de amêndoa alentejana com pele, o mix de ginásio e o amendoim coberto com chocolate. Adicionalmente, a análise da estrutura e da cadeia de valor da empresa reforçaram a falta de planeamento estratégico, a dependência do canal *take-home* e a fraca comunicação, tanto em canais tradicionais como digitais.

Neste sentido, do plano de marketing e plano de ações realizados, destacam-se (i) a reestruturação da política de recursos humanos, onde se propôs a contratação de um

colaborador responsável pelas áreas de gestão e marketing, a criação de um manual do colaborador e a definição de objetivos de produtividade e de um pacote de benefícios variáveis; (ii) a redefinição da marca Almendres, sugerindo-se a definição da missão, visão e valores da marca, a renovação do *packaging* e a reformulação do *portfolio* de produtos; (iii) o reforço da notoriedade da marca através da aposta em canais digitais e tradicionais, através de ações como a criação de um *website*, facebook e instagram, o patrocínio a *influencers* e eventos universitários e de associações e a degustação de produtos em estabelecimentos comerciais e presença temporária em expositores que confirmam à marca maior destaque; (iv) a aposta em novas cadeias de distribuição, nomeadamente em novos estabelecimentos comerciais e em lojas alimentares com ofertas alternativas saudáveis; e (v) a participação em eventos do setor, tais como o Alimentaria & Horexpo Lisboa e feiras relacionadas com frutos secos.

Através deste conjunto de ações, espera-se que a empresa consiga colmatar alguns dos seus pontos fracos acima mencionados, reforce o seu posicionamento enquanto marca saudável, nutritiva e benéfica para a saúde, e se diferencie das marcas concorrentes. Adicionalmente, prevê-se que a empresa consiga melhorar os seus resultados económico-financeiros, alcançando um valor de vendas de aproximadamente 469 mil euros em 2020, o que representaria um acréscimo nas vendas de 11% face a 2018.

Capítulo 2. Revisão da Literatura

O conceito de marketing foi introduzido inicialmente por McKitterick (1957) e Keith (1960), como sendo uma diferenciação de cultura organizacional ou filosofia de negócios que coloca o cliente no centro da estratégia e operação da empresa. Mais recentemente, a AMA (American Marketing Association) definiu marketing como *“uma atividade, um conjunto de instituições e processos de criação, comunicação, distribuição e troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”* (American Marketing Association, 2007, citado por Fernando, Saad e Haron, 2012:31).

2.1. Plano de Marketing

2.1.1. Definição

Para Dibb, Simkin e Bradley (1996), a criação de um plano de marketing é um processo sistemático que envolve, numa fase inicial, a avaliação de oportunidades e recursos de marketing, assim como a determinação de objetivos de marketing, sendo posteriormente desenvolvido o plano de marketing a implementar, que deve ser monitorizado e controlado ao longo do tempo.

Mais detalhadamente, para desenvolver um plano de marketing é necessário, numa primeira fase, identificar tendências de mercado, analisar a concorrência e avaliar que efeitos os anteriores planos e estratégias de marketing tiveram na empresa. Após esta análise, deve definir-se as metas e objetivos a atingir com o plano, as estratégias para os alcançar e planos de ação específicos que concretizem essas estratégias. Por fim, deve definir-se um orçamento para realizar os planos de ação acima descritos (Klebanow, 2002).

Assim, e segundo Campomar & Ikeda (2006), citado por Lima e Carvalho (2011), o plano de marketing é um documento que tem como objetivo explicar a situação passada da empresa, a atual (com o diagnóstico dos contextos interno e externo à empresa) e a futura (plano de ação). Conhecendo o passado e o presente da organização, é possível planear o futuro e preparar a empresa para eventuais obstáculos e desafios.

2.1.2. Importância

O plano de marketing é uma abordagem reconhecida e utilizada em muitas organizações classificadas como bem-sucedidas e orientadas para o cliente. Este mantém as empresas em harmonia com as tendências de mercado, a par das necessidades e desejos dos seus

consumidores e ciente da concorrência existente. O plano ajuda a que os recursos sejam utilizados com eficácia e que as empresas estejam preparadas para responder a qualquer situação inesperada (Dibb, Simkin e Bradley, 1996).

Para além disso, e segundo Cohen (1991), citado por Lima e Carvalho (2011), um plano de marketing deve: (1) fornecer um rumo para as atividades de marketing e estabelecer os objetivos a alcançar; (2) garantir que as ações de marketing estão alinhadas com a estratégia da empresa; (3) auxiliar a concretização de um orçamento, que tenha em consideração os objetivos definidos e os recursos necessários, e (4) ser monitorizado regularmente, comparando os resultados alcançados com os resultados projetados.

2.1.3. Elaboração de um plano de marketing

Um plano de marketing deve ser dinâmico, adaptado ao mercado e capaz de antecipar mudanças no mercado, nos concorrentes e nos clientes (Lima e Carvalho, 2011). Adicionalmente, é fundamental que o plano tenha uma estrutura bem delineada e de fácil comunicação (Silva et al., 2006).

Segundo Kotler e Keller (2011), o plano de marketing deve seguir 5 etapas: (1) sumário descritivo das metas e recomendações; (2) análise do mercado, vendas, custos, concorrentes, e outras variáveis relevantes no setor onde a empresa se insere; (3) estratégia e objetivos de marketing; (4) previsão de vendas e de gastos; e (5) análise dos planos de ação e reajustes, sempre que necessário.

Complementado, Baynast *et al.* (2018), defende que um plano de marketing se divide em seis secções: (1) análise e diagnóstico da empresa e da sua envolvente, no sentido de avaliar o contexto externo à empresa, os seus clientes, distribuidores e concorrentes; (2) análise SWOT, que procura estudar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa, definição diretrizes estratégicas e fatores críticos de sucesso; (3) fixação de objetivos, que devem guiar a empresa; (4) definição de opções estratégicas de marketing, onde se define o público-alvo, o posicionamento e a política da marca; (5) marketing-mix; e (6) plano de ações de marketing, plano de contingência e respetiva orçamentação.

2.2. Comportamento do consumidor

O conceito de comportamento de consumidor é complexo e pode ser interpretado de diferentes formas, pelo que surge a necessidade de identificar o contributo de diferentes autores, em diferentes momentos no tempo.

Para Kotler e Keller (2011), o comportamento do consumidor é a forma como indivíduos, grupos e organizações escolhem, compram, utilizam e descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer as suas necessidades e desejos. Por outro lado, Fasi (2017), define comportamento do consumidor como o processo que guia os indivíduos desde a procura do produto até ao término da sua funcionalidade, acrescentando que a decisão de compra para um indivíduo varia consoante os seus recursos, tempo e esforço disponíveis.

De acordo com Mansoor e Jalal (2011), o consumidor é um elemento chave para qualquer organização, pelo que conhecer o seu comportamento é fundamental para o sucesso das campanhas de marketing e, conseqüentemente, para o sucesso financeiro da organização. Adicionalmente, importa considerar que *“o comportamento do consumidor não depende apenas de um conjunto de fatores internos (demografia, cultura ou rendimento), mas também de motivações externas que possam condicionar o seu comportamento e vontade”* (Mansoor e Jalal, 2011:104).

2.2.1. Fatores influenciadores

O comportamento do consumidor antes, durante e após a compra é influenciado por diversos fatores, tais como *“fatores culturais, sociais e pessoais, sendo os fatores culturais aqueles que exercem maior influência.”* (Kotler e Keller, 2011:151). Fatores culturais são desejos e comportamentos de um indivíduo, enquanto fatores sociais são grupos de referência, família e função e *status* e os fatores pessoais são, por exemplo, idade, ocupações, personalidade e estilo de vida.

Para Khan *et al.* (2014), citado por Attri e Jain (2018), os fatores que afetam a decisão de compra do consumidor são: (1) estímulos externos (promoções e publicidade, ambiente de loja e frequência de compra), (2) percepções internas (emoção, estilo de vida, poder económico, *time pressure* e personalidade); (3) comportamento de compra (preço, pagamento e tempo de compra) e; (4) variáveis demográficas (idade, sexo, profissão e *status*).

No entanto, para Attri e Jain (2018), através do desenvolvimento de um estudo, identificaram sete principais fatores que influenciam o comportamento do consumidor: (1) ambiente de loja, (2) personalidade do cliente, (3) comunicação de marketing, (4) serviço, (5) percepção do ponto de venda, (6) disponibilidade de tempo e (7) exposição da loja.

Desta forma, é possível perceber que vários autores defendem a existência de diferentes motivos que direcionam o consumidor na compra de um produto/serviço, tais como a opinião da família, a publicidade e o envolvimento do cliente com a loja. Assim, para uma empresa corresponder prioritariamente face à concorrência, no que respeita às expectativas e necessidades dos seus consumidores, deve ter a capacidade de avaliar e prever o comportamento do consumidor e os fatores que mais influenciam as suas decisões de compra.

2.2.2. Perfil/Comportamento do consumidor nos produtos alimentares

A alimentação é uma necessidade básica no ser humano e, como consequência, a compra de alimentos é uma atividade importante e rotineira para todos os consumidores.

Para Schiffman e Kanuk (2004) citado por Meneely, Burns e Strugnell (2009), todas as decisões que os consumidores tomam na aquisição de alimentos podem ser influenciadas como, onde e quando compram, o quê e porque compram, com que frequência compram e usam o alimento e como avaliam os produtos após a compra.

Svederberg (2001) revelou com o seu estudo que a escolha do consumidor nos produtos alimentares é baseada não só em questões ambientais bem como nas relativas à saúde, sendo essas questões apoiadas pelo local de produção, lista de ingredientes e pela informação contida no rótulo dos alimentos. Já Silayoi e Speece (2004) fincam que para muitos consumidores, os elementos visuais do pacote desempenham um papel importante sobre as decisões de compra especialmente quando estão apressados. Contudo para Ali, Kapoor e Moorthy (2010) e seu estudo, as preferências dos consumidores quando compram produtos alimentares apontam uma prioridade para a frescura dos produtos, o preço, a qualidade, a variedade, a embalagem e a disponibilidade sazonal. (Svederberg (2001), Silayoi e Speece (2004), Ali, Kapoor e Moorthy (2010) citado por Vyas, Sharma e Sharma (2016).

2.3. Reputação da Marca

2.3.1. Reputação da Marca e a sua Importância

A reputação de uma marca pode ser definida como a percepção de qualidade associada à marca e ao seu nome (Aaker e Keller, 1990, citados por Selnes, 1993). Também pode ser reconhecida como uma das principais bases para a construção do sucesso corporativo e

pode ser um ativo intangível bastante valioso (Dolphin (2004) citado por Corkindale e Belder (2009)).

Para Vercic e Vercic (2007), existe uma diferença entre o que é a marca e a sua reputação. Enquanto a marca é centrada no cliente e representa a promessa que a empresa faz sobre os seus produtos/serviços aos seus clientes, a reputação da marca é centrada na empresa e está focada na credibilidade e na consideração que a empresa possui perante as diferentes partes interessadas (*stakeholders*: clientes, parceiros, fornecedores, entre outros). Assim, as empresas competem pela reputação da marca, porque sabem que organizações com uma forte reputação podem adotar preços de venda superiores à concorrência (Loureiro & Kaufmann, 2016).

2.3.2. Construção de uma Marca

De acordo com Kotler e Pfoertsch (2006), citados por Robichaud, Richeleu e Kozak (2011), a construção de uma marca é muito mais do que criar uma imagem. Construir uma marca significa erguer uma alma corporativa e comunicá-la para dentro e fora da empresa. Para além disto, segundo Boatwright e Cagan (2009), uma marca apenas é valiosa quando consegue criar valor para os seus consumidores, pelo que é fundamental ter em consideração as suas necessidades, assim como as capacidades da empresa e a imagem dos seus produtos. Assim sendo, para construir uma marca valiosa e com reputação, é fundamental entender três conceitos chave: identidade desejada da marca, identidade percebida da marca e atributos da marca (Robichaud, Richeleu e Kozak, 2011). A identidade desejada da marca refere-se à promessa da marca, à sua visão e aos valores que pretende transmitir. Por outro lado, a identidade percebida da marca diz respeito à sua notoriedade ou imagem que os consumidores têm da mesma. Os atributos da marca são os próprios produtos ou serviços e a comunicação a si associada. Segundo os autores, a marca resulta da relação entre estes três fatores, pelo que se torna fundamental saber geri-los da melhor forma possível.

2.3.3. A marca nos produtos alimentares

Nos últimos anos, as preocupações com a segurança alimentar afetaram negativamente a compra de produtos alimentares (Tonsor et al., 2009 citado por Wang, 2015) e, por isso, torna-se fundamental aumentar a confiança dos consumidores.

Do ponto de vista de marketing, Kim e Kim, (2004), referiram que uma marca forte no mercado pode reduzir os riscos percebidos pelo cliente no momento da compra. Ou seja, a imagem da marca pode melhorar o risco percebido dos alimentos e influenciar diretamente a preferência do consumidor. Uma marca com uma imagem positiva é um antecedente crucial para melhorar as percepções dos alimentos junto dos consumidores e aumentar o número de pessoas que preferem essa mesma marca (Wang, 2015).

Para Assiouras *et al.* (2015), na indústria alimentar, quando a marca é próxima do consumidor, consegue influenciar significativamente a intenção de compra dos produtos, a disposição para pagar mais e para promover a marca. Um exemplo em que a marca pode influenciar o consumidor no mercado alimentar é através da embalagem. De acordo com Wang (2013), o empacotamento visual dos produtos alimentares afeta diretamente a percepção da qualidade sobre os mesmos e a preferência dos consumidores e, indiretamente, influencia o valor dos alimentos.

2.4. Comunicação

A comunicação é considerada pelo marketing como uma ferramenta fundamental num plano de marketing, estando presente num dos elementos dos 4 P's (*Product, Price, Place and Promotion*). Segundo Hughes e Fill (2007), a comunicação institui-se como a forma das organizações se expressarem e promoverem os seus produtos e serviços junto do mercado.

“A comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas tentam informar, persuadir e lembrar os consumidores - direta ou indiretamente - sobre os produtos e marcas que eles vendem. Em certo sentido, a comunicação de marketing representa a voz da empresa e das suas marcas; ela é um meio pelo qual a empresa pode estabelecer um diálogo e construir um relacionamento com os consumidores.” (Kotler e Keller 2011:476).

Para além disso, a comunicação de marketing também permite mostrar aos consumidores como o produto é usado, por quem, onde pode ser adquirido e quando deve ser utilizado. É através destas passagens de informação que uma marca começa por estabelecer um relacionamento com o consumidor, procurando, como objetivo primordial, garantir a sua fidelização e lealdade à marca.

2.4.1. Plano de comunicação

Um plano de comunicação é um processo que requer diversos passos para garantir que a mensagem pretendida é recebida e entendida da maneira correta pelo público alvo.

Para que um plano de comunicação seja eficaz, conforme refere Hollensen (2004), é necessário ter em consideração quatro elementos: o remetente, a mensagem, o canal de comunicação e o recetor (audiência). O remetente precisa de ter uma compreensão clara do propósito da mensagem, do público a ser alcançado e de como esse público poderá interpretar e responder à mensagem. No entanto, nem sempre o público consegue entender claramente o que o remetente procura dizer sobre o seu produto, devido à existência de "ruído", causado pela concorrência, que muitas vezes cria afirmações semelhantes sobre os seus produtos.

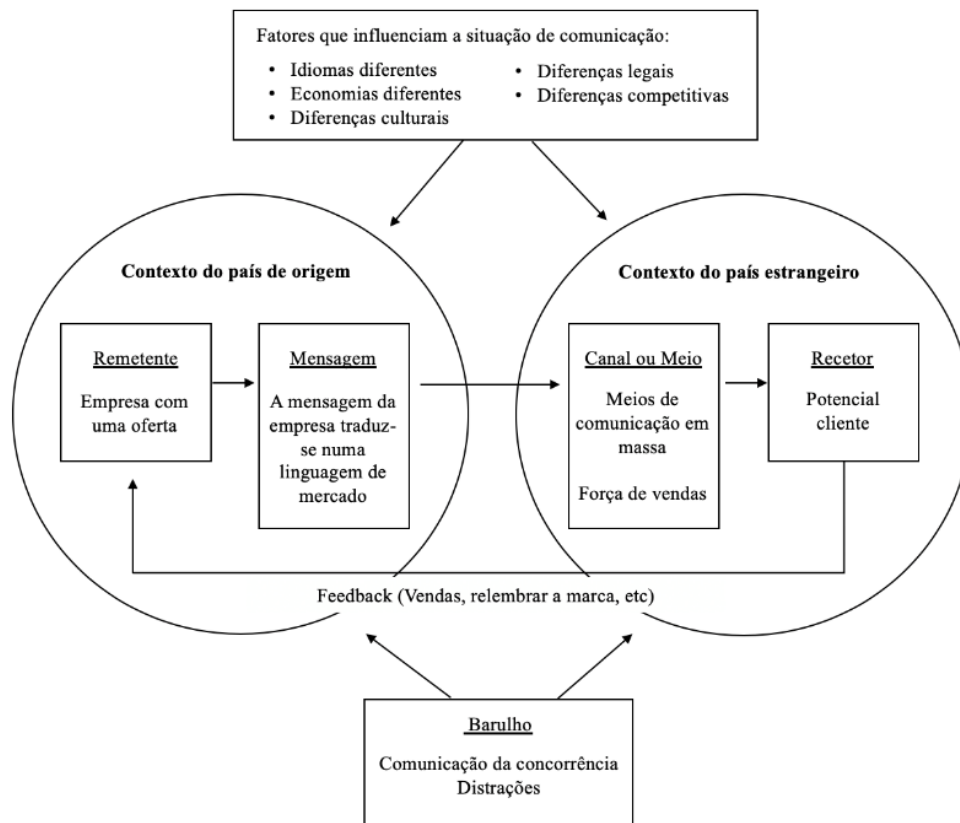


Figura 1: Elementos do processo de comunicação internacional

Fonte: Hollensen (2004) pp. 559

Segundo Fill (1995), um plano de comunicação é uma estrutura que reúne diversos elementos com o objetivo de oferecer aos profissionais de marketing uma base para preparar, implementar e avaliar as estratégias e planos de comunicação atuais. Como

demonstrado na Figura 1, a estrutura é utilizada inicialmente para descrever o modo como uma estratégia de comunicação pode ser formulada e, posteriormente, a forma como os planos em cada uma das ferramentas do marketing mix podem ser desenvolvidas no sentido de apoiar essa mesma estratégia. Numa primeira fase devem ser analisados os fatores chave, definindo de seguida os objetivos da comunicação e o posicionamento a adotar. Posteriormente, é desenvolvida a estratégia de comunicação e formulado o *mix* da comunicação e o orçamento de cada ação. Por fim, deve proceder-se a uma avaliação, para perceber se as ações estão a correr de acordo com o esperado ou se é necessário modificar algum ponto.

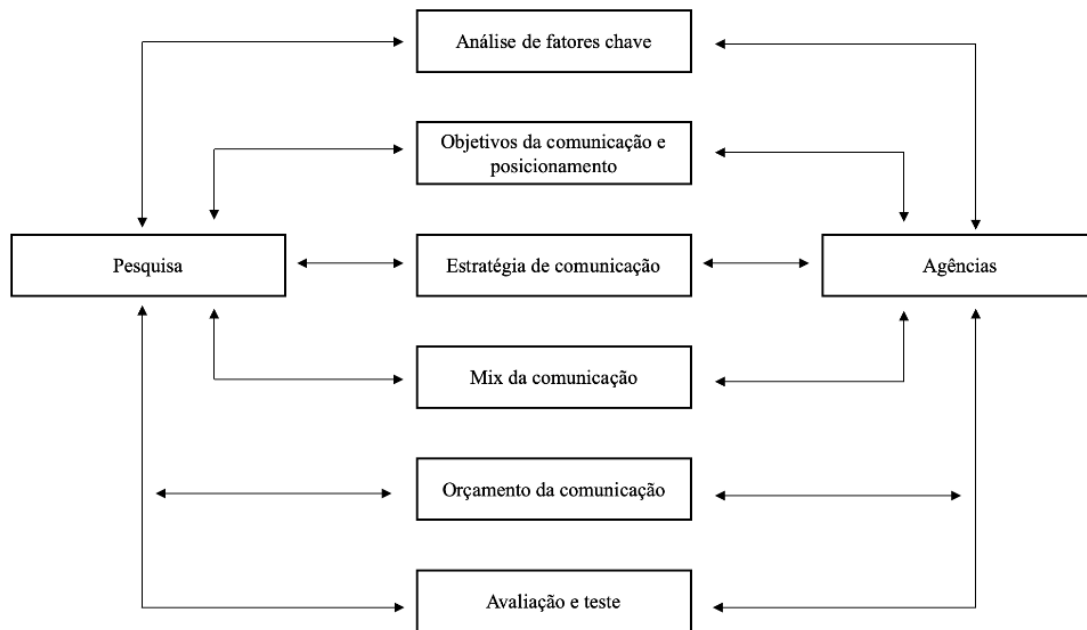


Figura 2: Estrutura da sequência de decisões para o desenvolvimento de comunicações de marketing

Fonte: Fill (1995), pp.19

Já para Lindon *et al.* (2013), existem 7 etapas para a elaboração do plano de marketing: (1) auditoria de comunicação, que consiste na elaboração do diagnóstico sobre os quatro sistemas de comunicação (identificação, comunicação comercial, comunicação de pertença e auditoria e de controlo) e hierarquização dos principais prolemas de comunicação; (2) definição de uma política global de comunicação, que consiste na definição do papel da comunicação de marketing pelo diretor e na comunicação global da empresa; (3) da estratégia de marketing à estratégia de comunicação, que consiste na definição do papel da comunicação no marketing *mix*, dos objetivos da comunicação, dos alvos da comunicação e de um conceito de comunicação; (4) *mix* da comunicação, que compreende a arbitragem entre os diferentes meios de comunicação a utilizar e a estratégia de investimento, tal como o orçamento global e a sua repartição de acordo com

as técnicas utilizadas; (5) conceção dos programas de comunicação, que se traduz na criação de publicidade nos *media*, de comunicação ‘vendedora’, como promoção, marketing relacional, *merchandising* e relações públicas; (6) realização dos programas; (7) medição dos resultados e correção de desvios, em que são monitorizados os resultados das campanhas, comparando-os com os objetivos inicialmente propostos. Esta medição é indispensável para a identificação de desvios e para a determinação das respetivas medidas corretivas.

2.4.4. Mix da comunicação

As empresas utilizam diversas ferramentas de comunicação para promover os seus produtos/serviços, com o intuito de alcançar os seus objetivos promocionais e organizacionais. Para que se atingirem, é necessário identificar as diferentes ferramentas a utilizar e perceber qual(quais) é(são) a(s) mais correta(s) em função de cada meta delineada.

Assim, de acordo com um estudo de Donnelly e Peter (1998), devem ser consideradas três ferramentas de comunicação: publicidade, promoção e força de vendas. Mais tarde, Etzel, Walker e Stanton (2001), acrescentaram mais uma ferramenta, as relações públicas, e Kotler e Armstrong, em 2008, o marketing direto. Por fim, e para além dos instrumentos de comunicação já identificados, Jobber, (2004), Fill (2005) e Kotler & Keller (2009), propuseram o sexto canal do mix de comunicação de marketing: o patrocínio (Idris et al. 2012). No entanto, segundo Kotler e Keller (2010), citados por Sitorus (2017), existem oito tipologias de marketing mix: publicidade, promoção de vendas, eventos e experiência, relações públicas, marketing direto, marketing interativo, *word of mouth* e força de vendas.

2.5. Comunicação digital

Na última década, a comunicação digital tem sofrido uma grande transformação e desenvolvimento, sustentados pelo aparecimento da internet, que forneceu aos profissionais de marketing novas formas de comunicar com os consumidores (Lamberton e Stephen 2016).

O conceito de marketing digital foi referido pela primeira vez na década de 1990, tendo sido descrito como ‘publicidade para os clientes’. No entanto, durante a década de 2000,

com o aparecimento de novas ferramentas no meio digital, o conceito foi ampliado, passando de uma mera técnica de publicidade orientada para os consumidores, para um conceito de criação de experiências que os envolvem (Brosnan, 2012 citado por Fierro, Arbelaez e Gavilanez 2017).

Hoje em dia, é possível verificar um mercado cada vez mais inclusivo e consumidores cada vez mais conscientes. O processo de compra é mais social, uma vez que os consumidores têm em atenção os conselhos e críticas proferidos pelo seu círculo social, o que os leva a tomar decisões de compra mais conscientes e refletidas. Como tal, os *marketers* devem adaptar-se a este novo contexto, cada vez mais horizontal, inclusivo e social (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2017).

A comunicação digital transformou-se, atualmente, numa ferramenta essencial para competir no mercado. Como os consumidores estão, voluntária ou involuntariamente imersos na era digital, o uso de ferramentas de marketing digital tornou-se extremamente eficiente e poderoso (Kannan, 2017 citado por Fierro, Arbelaez e Gavilanez, 2017). A partilha de informação na Internet tem permitido a todos expressar uma opinião o que provoca uma confiança em grupos da mesma idade, *status* ou habilidade face à informação vinculada pelas organizações.

2.5.1. Social Media

Se a internet teve um impacto profundo sobre as práticas e políticas de marketing, as redes sociais estabelecem um relacionamento das marcas com os consumidores de uma forma diferente da que existia com os *websites* tradicionais. No *website*, a empresa organiza e controla a sua comunicação, tal como acontecia na comunicação tradicional (Lendrevie *et al.* 2015). Por outro lado, as redes sociais apresentam uma natureza interativa e em tempo real, permitindo que os relacionamentos entre consumidores e marcas evoluam, marcados por trocas diretas, e que se estabeleçam conexões próximas e relações diretas entre eles (Labrecque, 2014 citado por Kupfer *et al.* 2018).

Atualmente, e segundo Alam e Khan (2019), não é possível uma empresa, independentemente da dimensão, manter a sua participação no mercado utilizando apenas métodos tradicionais de marketing. Os consumidores cada vez mais têm menos interesse nos *media* tradicionais, como a televisão, rádio ou revistas, e estão cada vez mais no canal *online*, onde pesquisam informação (Mangold e Faulds, 2009 citados por Alam e Khan, 2019), partilham experiências, opiniões e conhecimento, que podem influenciar nas suas

escolhas no momento da compra (Huang e Chen, 2006 e Hennig-Thurau e Walsh, 2003 citados por Husain, Ghufra e Chaubey, 2016).

As marcas podem utilizar as redes sociais como uma maneira eficaz de alcançar os seus mercados alvo, obter informações de mercado e satisfazer várias necessidades dos seus clientes com uma única plataforma. As redes sociais podem também ajudar as marcas a eliminar o preconceito e os mal-entendidos criados, e conseqüentemente aumentar o seu valor face à concorrência (Wood e Burkhalter, 2014 e Kim e Ko, 2012 citados por Alam e Khan, 2019).

Pesquisas recentes mostram que *“há uma evidência esmagadora de que, se as redes sociais forem abordadas corretamente, podem ser uma mina de ouro para a empresa – como o aumento da notoriedade da marca e influenciar as decisões de compra dos seus consumidores. Sucintamente, as redes sociais são influenciadoras de grupos quando se trata de tomar decisões de compra, já que 71% dos consumidores tendem a comprar um item com base em referências que leem online”* (Husain, Ghufra e Chaubey, 2016:21).

2.5.2. Bloggers

Um blog é um site que publica os pensamentos e opiniões dos *bloggers*, com links e imagens, como um diário, mas em ordem cronológica inversa. A maioria dos blogues são escritos apenas por uma pessoa, que quer compartilhar com os outros as suas experiências e opiniões e postar imagens com *links* para facilitar o acesso aos leitores (Sepp, Liljander e Gummerus, 2011).

Muitos *bloggers*, são, hoje em dia, vistos como líderes de opinião. Exercem naturalmente a sua influência, lideram tendências e afetam os interesses dos seus seguidores. São cada vez mais canais de informação, influenciadores e inspiradores no processo de compra de produtos/serviços (Agarwal *et al.* 2008 referido por Costa e Alturas 2018). Pode assim constatar-se que os consumidores leem os blogues por divertimento e informação, uma vez que veem os *bloggers* como pessoas de confiança, uma vez que o seu estilo pessoal e opinativo os atrai (Armstrong & McAdams, 2009).

Atualmente, os consumidores conseguem equilibrar, em parte, o poder que existe na relação consumidor-empresa, uma vez que os consumidores estão mais conectados entre si e conseguem trocar informação e opiniões de forma mais rápida e fácil, nomeadamente através de blogues (Kucuk e Krishnamurthy, 2007). As empresas, por outro lado, utilizam

blogues para recolher informação sobre os consumidores e para publicitar ou promover a sua marca. Isto deve-se ao facto das organizações se aperceberem que os blogues são criados por pessoas capazes de espalhar rapidamente informações sobre uma marca para grandes audiências *online* (Long, Tellefsen, e Lichtenthal, 2007; Kozinets, de Valck, Wojnicki, e Wilner, 2010; Mustonen, 2009; Jones, Temperley, e Lima, 2009 citados por Sepp, Liljander e Gummerus, 2011).

2.5.3. Influencer

Segundo a Forbes, o marketing de *influencers* pode ser definido como uma ferramenta em que o foco é colocado em indivíduos chave, e não no mercado-alvo como um todo. Tradicionalmente, quando as pessoas pensam em marketing de influência, pensam em anúncios comerciais na televisão ou *outdoors* onde aparece uma celebridade. Hoje em dia, *influencers* são pessoas que representam as empresas, partilhando conteúdos sobre a marca através das suas redes sociais, como Instagram, Snapchat, Twitter e YouTube (Glucksman, 2017).

Para Sudha e Shenena (2017), o marketing de influência é uma extensão do conceito de *word-of-mouth*, embora realizado de uma forma mais profissional por qualquer pessoa ou grupo de pessoas. É também uma maneira de construir um relacionamento que pode ser muito útil para as marcas que procuram expandir o seu público e transformá-lo em clientes fiéis. Alguns profissionais de marketing utilizam o marketing de influência para estabelecer credibilidade no mercado, outros para criar conversas sociais em torno da sua marca e outros para impulsionar as vendas *online* ou nas lojas físicas.

“Os influenciadores de marca nas redes sociais estão em ascensão, tornando-se uma das maiores tendências de marketing e relações públicas de 2017, especialmente aqueles que promovem marcas de estilo de vida. Os influenciadores de estilo de vida centralizam-se a trabalhar com empresas cujo produtos são utilizados no quotidiano. Ao trabalhar junto com os influenciadores nas redes sociais, os marketeers podem atrair a atenção dos consumidores da marca e promover conteúdo relevante e relacionável para os clientes” (Glucksman, 2017:77).

Capítulo 3. Flavourtime

3.1. Breve Caracterização da Organização

A Flavourtime, Indústria e Comércio Alimentar, Lda., empresa fundada no ano de 2010, mas que apenas iniciou atividade em 2013, dedica-se ao embalamento e comercialização de produtos. Opera no setor de comércio por grosso e realiza a sua atividade com o Código de Classificação das Atividades Económicas (CAE) 46382 – Comércio por grosso de outros produtos alimentares, n.e., A Flavourtime tem sede em Évora, região centro-sul de Portugal, e unidade em Mourão, a sudeste de Évora. A empresa comercializa os seus produtos através de duas marcas, a Almendres (frutos secos, frutas desidratadas, sementes e ervas aromáticas) e Nutrisanos (superalimentos e frutos secos biológicos). O projeto incidirá apenas na marca Almendres por ter maior representatividade nas receitas da empresa.

A empresa foi criada com o intuito de desenvolver economicamente o concelho de Mourão, até então com um dos piores resultados a nível económico e social em Portugal. Aliada à preocupação social e falta de riqueza neste concelho, foi o gosto por atividades diferentes das suas ocupações profissionais que levaram os fundadores à criação desta empresa. Disto, surge a ideia de embalamento e comercialização de produtos como frutos secos, superalimentos e ervas condimentadas aos fundadores, António Sousa, licenciado em Medicina pela Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa e Francisca Sousa, licenciada em Ensino da Matemática pela Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. O interesse pela área da saúde do fundador António Sousa fez com que os alimentos embalados fossem produtos associados a uma alimentação saudável e equilibrada.

No que diz respeito ao seu público alvo, os produtos da Flavourtime destinam-se não só à população preocupada com a sua saúde, que aprecia refeições saudáveis e praticas ou pretende praticar um estilo de vida saudável, mas também a quem procure *snacks* de fácil acesso e de consumo rápido, como é o caso dos frutos secos.

A diversidade de produtos e os conhecidos Mix na categoria de frutos secos, têm sido os principais fatores para o contínuo sucesso da empresa, sobretudo por se diferenciarem dos produtos oferecidos pela concorrência. Esses mix são: **Mix tradicional** - Miolo de amêndoa sem pele, amendoim torrado, caju tostado e passas uva; **Mix desportivo** - Miolo de amêndoa sem pele, amendoim sem sal, caju cru e banana chips; **Mix fitness-**

Amendoim torrado, banana chips, caju cru e passas uva; **Mix natural** - Miolo de amêndoa sem pele, amendoim torrado, avelã, caju torrado e miolo de noz; **Mix ginásio** – Amendoim torrado, caju torrado e amendoim coberto com chocolate e; **Mix amigos** – Amendoim torrado, milho frito com sal e fava frita com sal.

3.2. Categoria de Produtos

Atualmente, a empresa apresenta duas linhas: (1) Almendres – constituída por ervas aromáticas, frutas desidratadas, frutos secos e sementes; (2) Nutrisanus – composta por superalimentos e frutos secos BIO. No total, a Flavourtime comercializa 83 produtos diferentes, 52 da categoria Frutos Secos (Almendres) e 31 da categoria Superalimentos e BIO (Nutrisanus).

Categoria Frutos Secos – ALMENDRES			
Frutos Secos	Frutas Desidratadas	Sementes	Ervas Aromáticas
Castanha do maranhão	Gengibre cristalizado	Sementes de cânhamo	Agastache anisado
Pecã	Banana <i>chips</i>	Sementes de linhaça	Alecrim
Amendoim coberto com chocolate	Kiwi desidratado	Sementes de linhaça, sésamo e chia	Hortelã pimenta
Miolo de Amêndoa alentejana com pele	Aloé vera desidratada	Sementes de girassol, sésamo e chia	Cavalinha
Mix tradicional	Coco desidratado aos cubos	Sementes de linhaça, girassol e chia	Chá príncipe
Mix desportivo	Manga desidratada	Sementes de chia	Erva cidreira
Mix fitness	Mirtilos secos	Sementes de papoila	Lúcia lima
Mix natural	Papaia em pedaços	Quinoa	Oregão
Mix ginásio			Poejo
Mix amigos			Segurelha
Macadamias			Tomilho
Milho frito com sabor a chili			Tomilho limão
Milho frito com sal			
Fava frita com sal			
Fava frita com sabor a chili			
Figo seco			
Figo seco com farinha			
Sortido de frutas secas			
Sortido clássico			
Tâmara com caroço			
Castanha pilada			
Miolo de Amêndoa alentejana sem pele			
Miolo de noz			
Pinhão			

Tabela 1: Categoria Frutos Seco
Fonte: Flavourtime

Categoria Superalimentos e BIO – NUTRISANUS	
Superalimentos	Frutos Secos BIO
Guaraná em pó	Ameixas BIO
Açaí em pó	Alperces BIO
Cacau em pó	Tâmaras BIO
Bagas de Goji	Miolo de amêndoa com pele BIO
Cacau Cru em pepitas	Miolo de amêndoa sem pele BIO
Camu camu	Amoras desidratadas BIO
Chorella em pó	Mirtilos desidratados BIO
Erva cevada em pó	Miolo de avelã BIO
Erva trigo em pó	Miolo de noz BIO
Lucuma em pó	Miolo de pinhão BIO
Maca	Sultanas BIO
Protaina de cânhamo em pó	Caju cru BIO
Sementes de cânhamo descascadas	
Bagas inca	
Spirulina	
Mistura proteica MAX	
Mistura proteica DUO	
Mistura DAYBREAK	
Mistura MORNING	

Tabela 2: Categoria Superalimentos e BIO
Fonte: Flavourtime

Importa ainda referir que, numa fase inicial, a empresa detinha outros produtos, como batatas fritas, pipas, gomas diversas, doces e compotas, que foram descontinuados em função da pouca procura sobre os mesmos.

3.3. Os Serviços

Relativamente aos serviços prestados pela empresa, importa realçar que a mesma recolhe todos os produtos dos seus clientes que estejam fora do prazo, regista todas as reclamações que possam surgir e procura proceder à sua resolução.

3.4. A Marca

Embora a empresa Flavourtime possua o seu próprio logótipo, existem outros dois correspondentes às duas linhas de produto que a empresa comercializa, Almendres e Nutrisanus. O logótipo Almendres foi criado em homenagem ao património cultural do Alentejo, o Cromeleque dos Almendres, tendo a sua borda a forma desse mesmo monumento. O logótipo Nutrisanus surgiu da junção das palavras nutrição e saúde, dois princípios basilares na criação da empresa.



Figura 3: Logótipos

Fonte: Flavourtime

Capítulo 4. Contexto e tendências a nível internacional

Atualmente, o estilo de vida e as tendências da população portuguesa passam por desfrutar de uma alimentação dita como saudável, sendo que também no contexto europeu se verifica essa mesma tendência. Os consumidores da União Europeia procuram cada vez mais produtos de elevado valor acrescentado e dão cada vez mais ênfase aos cuidados com a saúde e bem-estar, optando assim por alimentos funcionais (alimentos que fornecem a nutrição básica aliada a atributos adicionais com efeito positivo direto na saúde e bem-estar).

Segundo um estudo realizado pelo AgroCluster em 2015: “Tendências do Mercado Alimentar da União Europeia”, a maior parte dos consumidores europeus percebe que o consumo de alimentos saudáveis está diretamente relacionado com uma melhor saúde e que influencia um estilo de vida mais saudável.

Em 2020, segundo o mesmo estudo, a população europeia com mais de 40 anos será superior à população jovem e, por isso, espera-se que, para atender às necessidades deste segmento de consumidores, os produtores tenham que fortalecer o seu *portfolio* com produtos funcionais e orientados para o bem-estar.

Uma pesquisa da IRI International em 2018 revelou que dois terços da população europeia está a comprar alimentos saudáveis - com menos sal, açúcar, gordura ou calorias. Este aumento deve-se à maior consciência do papel que a comida desempenha na saúde e bem-estar, sendo as redes sociais o principal método que causa interesse nas modas alimentares, como por exemplo o facto do abacate e do óleo de coco se terem tornado populares após várias celebridades os terem partilhado nas suas redes sociais.

Para o FMI (Instituto de Marketing Alimentar), as principais tendências de consumo alimentar podem ser resumidas em sete pontos: **(1) Foco na saúde** – os consumidores escolhem cada vez mais a sua alimentação de acordo com as suas necessidades de saúde; **(2) Transparência e sustentabilidade** – os consumidores dão cada vez mais importância à qualidade da sua alimentação e à sustentabilidade e preocupação ambiental das

empresas; **(3) Consciência social** – os consumidores compram mais facilmente produtos de empresas com as quais se identifiquem, social e ambientalmente; **(4) Confiança** – os consumidores procuram marcas que sejam transparentes e confiáveis ; **(5) Influência de grupos** – existe maior probabilidade de comprar produtos recomendados por pessoas com quem os consumidores se identifiquem; **(6) Digital** – maior utilização do digital na escolha dos produtos e na sua compra, através do marketing digital e da compra *online*, respetivamente; **(7) Avanço da tecnologia** – com o avanço da tecnologia, os retalhistas estão obrigados a adaptar-se rapidamente às necessidades dos consumidores.

No que à composição do mercado diz respeito, a União Europeia apresenta o maior mercado de frutos secos do mundo, representando mais de 40% das importações mundiais.

Em termos de volume de negócios e, segundo informações do mercado pelo *Centre for the Promotion of Imports* (CBI), o consumo de frutos secos, na sua generalidade, aumentou de 4,8 mil milhões de euros em 2013 para 11 mil milhões de euros em 2017, estimulado pela procura de produtos mais saudáveis e ambientalmente sustentáveis.

Embora a produção europeia de frutos secos apenas represente 10% da produção mundial, a população europeia foi, em 2017, o maior consumidor de frutos secos, totalizando cerca de 25% do consumo global. De todos os frutos secos, a amêndoa foi o mais consumido, seguindo-se as nozes e as avelãs.

Capítulo 5. Análise Externa

5.1. Meio envolvente (PESTAL)

Para estudar qualquer empresa é necessário, numa primeira instância, compreender a sua envolvente e identificar fatores e/ou componentes que a possam influenciar.

1) Contexto Político

Desde as eleições Autárquicas de 2017 que Portugal apresenta um posicionamento ideológico de esquerda. Esta mudança repercutiu-se num clima de maior estabilidade governativa e numa diminuição da tensão social que se fazia sentir no país. Desta forma, o contexto político atual não deve ser encarado como um fator que condicione as decisões de negócio da empresa. No entanto, existe um conjunto de benefícios e apoios que o Estado Português disponibiliza às empresas portuguesas, no sentido de potenciar atividades de inovação, qualificação e internacionalização. Destes apoios, tendo em consideração a realidade da Flavourtime, poderá fazer sentido endereçar os seguintes:

- Vale comércio: pretende disponibilizar às empresas portuguesas a elaboração de um diagnóstico que produza um conjunto de recomendações, que lhes permita definir um plano de ação nas áreas de inovação organizacional e gestão, criação de marcas e design, qualidade, economia digital e TIC.
- Vale indústria 4.0: tem como objetivo promover a definição de uma estratégia tecnológica própria, com vista à melhoria da competitividade da empresa, aplicada a canais digitais para gestão de mercados, canais, produtos ou segmentos de cliente e otimização de plataformas de CRM e E-Commerce.

2) Contexto Económico

Portugal viveu uma grande crise económica, que se iniciou em 2007-2008 e só em 2014 é que a economia começou a mostrar sinais de recuperação. Por este motivo, o país recebeu apoios do Banco Central Europeu (BCE) e do Fundo Monetário Internacional (FMI), no sentido de superar a crise. Em função desta crise, muitas empresas faliram e inúmeras pessoas ficaram desempregadas, levando a um ambiente de instabilidade em todas as indústrias.

O estado da economia de um país é fortemente influenciado pelas variáveis de consumo e poupança e, por isso, é importante destacar os seguintes indicadores relativos a 2018:

- O Produto Interno Bruto (PIB) nominal apresentou o valor de 201 530,5 milhões de euros, registando um crescimento de 3,6% face a 2017;
- O PIB_{per capita} português situou-se em 19 605 euros, 24 p.p. abaixo da média da União Europeia. Portugal apresenta a terceira riqueza gerada por habitante mais baixa entre os 19 estados-membros da zona euro;
- A despesa em consumo alcançou um total de 138 627,9 milhões de euros, face aos 132 947,6 milhões de euros em 2017;
- A inflação alcançou os 0,7% para produtos alimentares e bebidas não alcoólicas.

3) Contexto Sociocultural

Atualmente, como já referido, o estilo de vida e as tendências de consumo passam por desfrutar de uma alimentação dita como saudável e benéfica para a saúde. Segundo o estudo *Global Health and Ingredient-Sentiment* (2016), desenvolvido pela Nielsen, os portugueses demonstram, na escolha de produtos alimentares, uma preocupação com a saúde superior à média europeia. Esta análise demonstrou que:

- 79% dos consumidores nacionais acreditam que as refeições preparadas em casa são mais saudáveis do que as pré-confecionadas;
- 78% estão preocupados com os efeitos a longo-prazo do consumo de ingredientes artificiais e;
- 74% fazem atualmente opções alimentares a pensar na sua saúde e na prevenção de doenças como a obesidade, diabetes, colesterol e hipertensão.

Em termos de estilo de vida, este é cada vez mais agitado e o trabalho surge como uma das principais preocupações dos portugueses. O tempo para cozinhar é pouco e, por isso, qualquer produto já confeccionado surge como uma alternativa rápida e válida.

4) Contexto Tecnológico

A tecnologia está em constante evolução e permite às empresas desenvolverem-se em diferentes sentidos, seja para recolher informação, potenciar vendas ou comunicar com o consumidor. Atualmente, a população está cada vez mais dependente e ligada à internet e às redes sociais, o que leva muitas empresas a procurar explorar esta oportunidade.

De acordo com o BAREME INTERNET, 5,3 milhões de portugueses usam as redes sociais, o que representa mais de metade da população portuguesa. Adicionalmente, segundo o estudo “Os Portugueses e as Redes Sociais” (2018), da Marktest Consulting, cerca de 57% dos utilizadores de redes sociais seguem empresas ou marcas e desse número, aproximadamente 28% segue a marca nas redes sociais por gostar da marca, 22,2% para poder estar a par das novidades, 20,7% pela vontade de querer estar informado e 14,8% pelo interesse na área ou setor da marca.

5) Contexto Ambiental

Atualmente, a sustentabilidade, a ecologia e a poluição (ambiental ou sonora) são temas com elevado destaque na cultura e valores das organizações. Assim, as indústrias devem ter uma maior preocupação relativa ao desenvolvimento sustentável através do desuso do plástico e do controlo de emissão de poluentes, que neste caso se aplica a resíduos físicos da empresa.

6) Contexto Legal

Quanto às políticas e normas de gestão de embalagens e resíduos de embalagens, interessa salientar o Decreto-Lei nº 366-A/97 de 20 de dezembro, que transpõe para as Diretivas nº 94/62/CE e 2004/12/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, tendo o mesmo sido republicado pelo Decreto-Lei nº 48/2015, de 10 de abril, e alterado posteriormente pelo Decreto-Lei nº 71/2016, de 4 de novembro, pelo qual se regem as entidades registadas em Portugal para a gestão de embalagens e resíduos de embalagens, como a Sociedade Ponto Verde. Este decreto inclui os objetivos e princípios fundamentais como a cautela da produção desnecessária, a criação de sistemas de reutilização, recuperação e valorização e ainda a reciclagem destes resíduos.

Procurando criar uma moldura legal onde esta indústria opera e englobando normas e regras no âmbito do embalamento, é necessário evidenciar:

- Decreto-Lei nº 560/99, de 18 de Dezembro, alterado e republicado pelo Decreto-Lei nº 156/2008, de 7 de agosto, relativo à rotulagem, apresentação e publicidade dos géneros alimentícios destinados ao consumidor final;

- Decreto-Lei n.º 167/2004, de 7 de Julho, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 54/2010, de 28 de Maio, relativo à rotulagem nutricional dos géneros alimentícios.

5.2. Meio envolvente imediato (5 Forças de Porter)

O modelo das 5 forças de Porter é um modelo que foi desenvolvido por Michael Porter e que procura estudar a atratividade de uma indústria através de cinco forças fundamentais: (1) ameaça de entrada de novos concorrentes; (2) rivalidade entre concorrentes; (3) ameaça de produtos substitutos; (4) poder dos fornecedores; (5) poder dos clientes. Esta análise, apresentada em detalhe no anexo 2, permite assim compreender a força e o potencial que um negócio pode vir a ter num determinado setor.

1) Ameaça de entrada de novos concorrentes

Tendo em conta a natureza da indústria, constata-se que a ameaça da entrada de novos concorrentes é motivada pela inexistência de barreiras à mesma, pois as necessidades de capital são relativamente baixas, tanto a nível de equipamento, como em custos relacionados com a tecnologia.

No que diz respeito à diferenciação, ainda que possa existir, a maioria das empresas vende os mesmos produtos e estes são facilmente imitáveis. Por outro lado, a existência de empresas na indústria já com elevada experiência e reputação da marca pode constituir-se como um obstáculo à entrada de novos *players*, uma vez que implica maiores custos de marketing para ganhar notoriedade no mercado.

Sendo a ameaça de novas entradas uma realidade contínua, esta constitui-se como uma **força média alta**.

2) Rivalidade entre concorrentes

A indústria em questão é caracterizada por uma ativa rivalidade, em função do elevado número de empresas. Tal como referido anteriormente, os concorrentes deste setor oferecem produtos idênticos, sendo o grau de diferenciação dos produtos relativamente baixo. Relativamente há existência de barreiras à saída, é possível classificá-las como reduzidas, devido aos baixos custos fixos.

Assim, a rivalidade entre concorrentes constitui-se como uma **força média**.

3) Ameaça de produtos substituto

Neste setor existem diversos produtos substitutos e/ou similares, o que reflete um baixo custo de mudança, caso o consumidor queira alterar os seus hábitos de consumo.

Resumindo, a ameaça de produtos substitutos representa uma **força alta**.

4) Poder dos fornecedores

Nesta indústria, os fornecedores disponibilizam, tipicamente, matérias primas, o que pelo seu elevado número enfraquecem o próprio poder negocial. O custo de mudança de fornecedor, por consequência, é relativamente baixo.

Assim, o poder dos fornecedores constitui-se como uma **força média baixa**.

5) Poder dos clientes

Devido à crescente preocupação com a saúde e vontade em optar por uma alimentação saudável, o número de clientes nesta indústria é elevado. Adicionalmente, existem inúmeros produtos substitutos e o custo de mudança para o cliente é extremamente baixo.

Tendo em consideração estes fatores, o poder dos clientes constitui-se como uma **força média alta**.

Atratividade da Indústria

A análise das cinco forças acima mencionadas, que se encontra detalhada no anexo 1, permitem concluir que a sua atratividade é **média alta**.

Força Competitiva	Contribuição para a Força	Classificação
Ameaça de entrada de novos concorrentes	4	Média alta
Rivalidade entre concorrentes	3,3	Média
Ameaça de produtos substitutos	4,67	Alta
Poder dos Fornecedores	2,83	Média baixa
Poder dos Clientes	4,33	Média Alta
Avaliação Global	3,83	Média Alta

Tabela 3: Síntese do Modelo das 5 Forças de Porter no negócio da Flavourtime

Fonte: Elaboração Própria

5.3. Mercado

5.3.1. Dimensão e evolução do mercado

Para analisar corretamente o mercado em que a Flavourtime se insere (comércio por grosso de outros produtos alimentares), é fundamental conhecer todas as atividades que envolvem a comercialização de frutos secos. Neste sentido, de forma simplificada e não exaustiva, pode definir-se a cadeia dos frutos secos da seguinte forma:



Na primeira atividade, a produção agrícola, importa analisar todas as CAE's ligada à cultura dos frutos secos, nomeadamente: (1) CAE 01130 - Cultura de Produtos Hortícolas, raízes e tubérculos; (2) CAE 01251 - Cultura de Frutos de Casca Rija; (3) CAE 01252 - Cultura de outros frutos em árvores e arbustos.

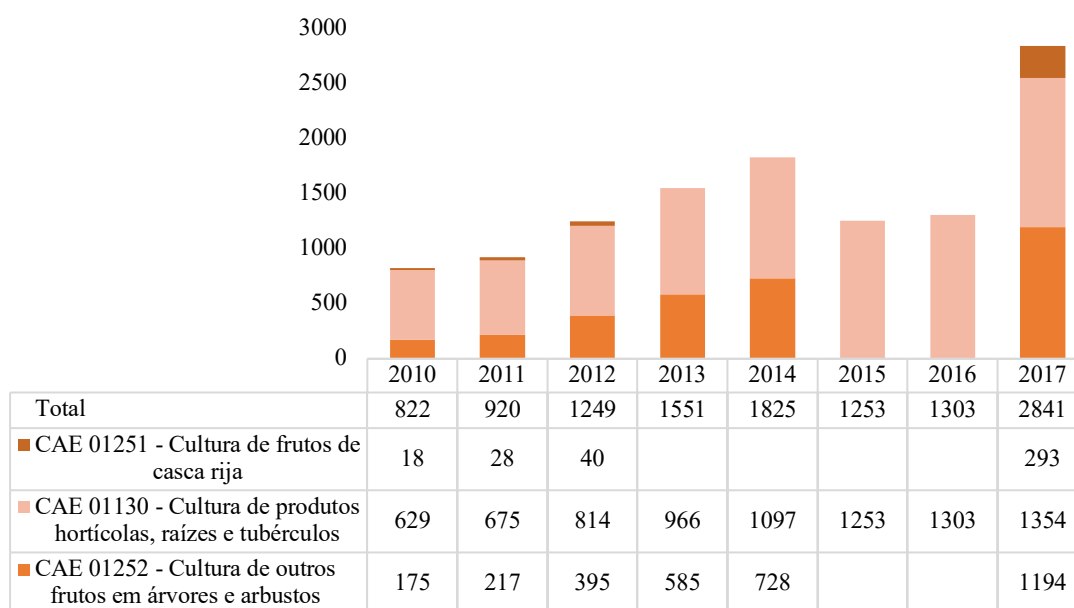


Gráfico 1: Número de empresas ligadas à cultura dos frutos secos

Fonte: Quadros do setor do Banco de Portugal

Como se pode observar no gráfico 1, o número de empresas ligadas à cultura de frutos secos e similares tem aumentado significativamente desde 2010, de forma generalizada. Embora não existam valores oficiais registados para todos os anos das atividades económicas acima descritas, de 2010 para 2017 o número de empresas aumentou em

1528% na cultura de frutos de casca rija, 115% na cultura de produtos hortícolas, raízes e tubérculos e 582% na cultura de outros frutos em árvores e arbustos.

Totalizando os três códigos de atividade económica referentes à cultura de frutos secos e similares, em 2017 existiam 2 841 empresas a operar em Portugal. Importa referir que os valores de 2017 da cultura de frutos de casca rija e da cultura de outros frutos em árvores e arbustos são estimativas, pois não existem valores oficiais.

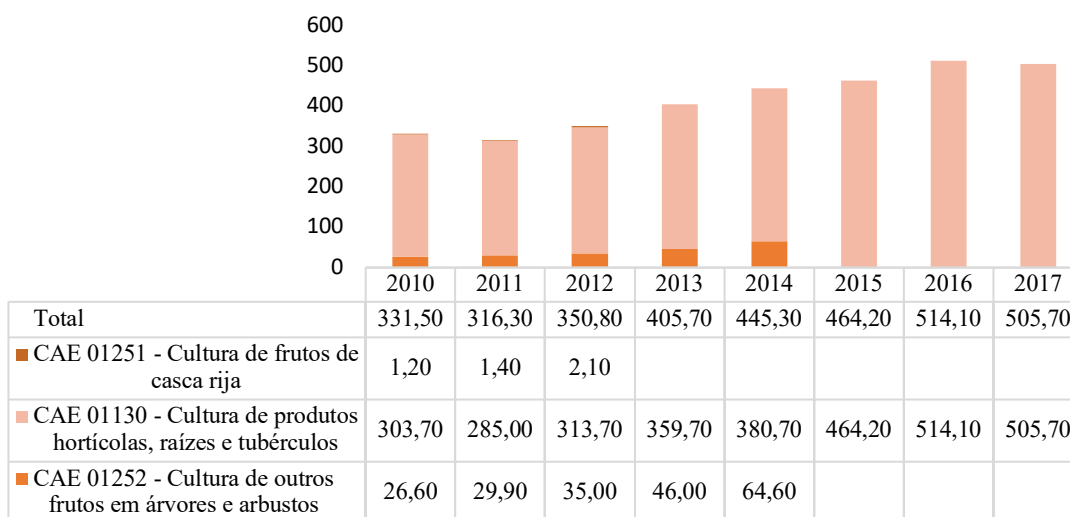


Gráfico 2: Volume de Negócios das empresas ligadas à cultura dos frutos secos (em milhões)

Fonte: Quadros do setor do Banco de Portugal

Como se pode observar no gráfico 2, à semelhança da evolução registada no número de empresas, o volume de negócios dos três setores acima identificados têm, regra geral, denotado uma variação positiva entre 2010 e 2017. Embora não existam valores do volume de negócio registados da cultura de frutos de casca rija e da cultura de outros frutos em árvores e arbustos para todo o período em análise, é possível observar que têm vindo a aumentar desde 2010. Relativamente à cultura de produtos hortícolas, raízes e tubérculos, importa destacar que entre 2016 e 2017, apesar da constituição de 51 novas empresas, o volume de negócios do setor diminuiu cerca de 8 milhões de euros.

Seguidamente, na produção/transformação destacam-se CAE's ligadas à preparação e transformação dos produtos principalmente: (4) CAE 10394 – Destaque e transformação de frutos de casca rija comestíveis; (5) CAE 10395 – Preparação e conservação de frutos e de produtos hortícolas.

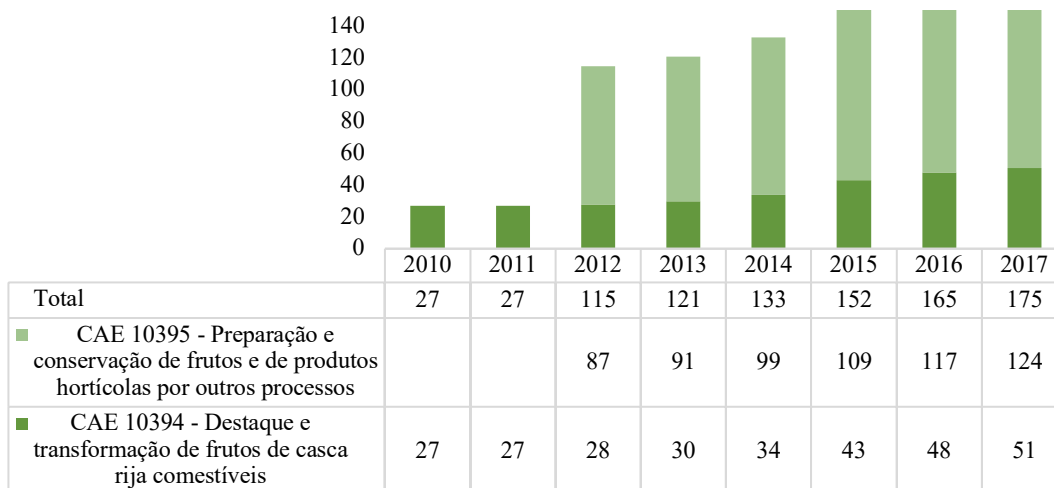


Gráfico 3: Número de empresas ligadas à produção/transformação de frutos secos

Fonte: Quadros do setor do Banco de Portugal

Pelo gráfico 3 é possível constatar que, o número de empresas ligadas à preparação e transformação de frutos secos e similares tem aumentado significativamente desde 2010, de forma generalizada. Embora não existam valores oficiais registados para todos os anos das atividades económicas acima descritas, de 2012 para 2017 o número de empresas aumentou em 42,53% na preparação e conservação de frutos e de produtos hortícolas por outros processos e 89% no destaque e transformação de frutos de casca rija comestíveis, de 2010 para 2017.

Totalizando os códigos de atividade económica acima referidos, em 2017 existiam 175 empresas a operar em Portugal.

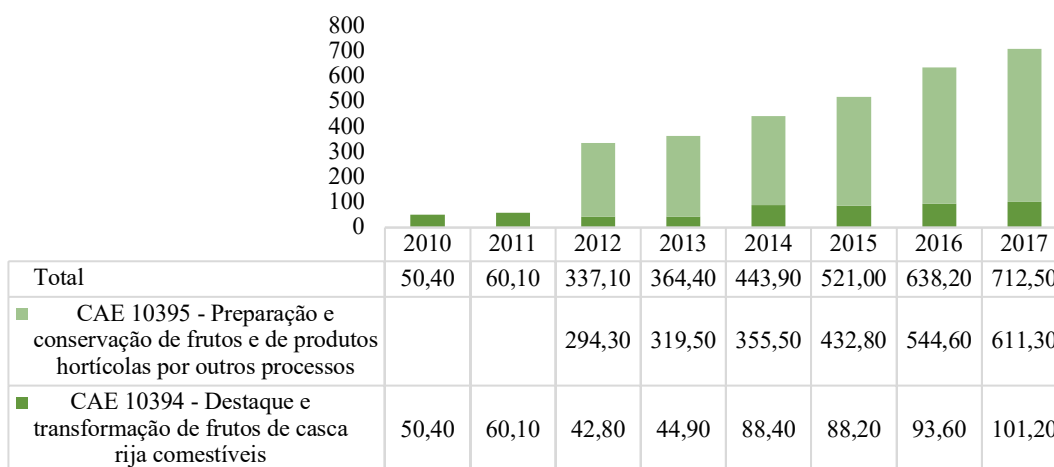


Gráfico 4: Volume de Negócios das empresas ligadas à produção/transformação de frutos secos (em milhões)

Fonte: Quadros do setor do Banco de Portugal

Através do gráfico 4, conclui-se que o volume de negócios dos dois setores duplicou face ao primeiro ano em que valores foram registados (aumentou 107,7% na preparação e conservação de frutos e de produtos hortícolas por outros processos e 100,8% no destaque e transformação de frutos de casca rija comestíveis).

Por fim, na atividade em que a Flavourtime se encontra, comércio por grosso/retalho, importa observar as CAE's relacionadas com a comercialização de frutos secos, sobretudo: (6) CAE 46214 – Comércio por grosso de cereais, sementes, leguminosas, oleaginosas e outras matérias primas agrícolas; (7) CAE 46311 – Comércio por grosso de fruta e de produtos hortícolas exceto batata; (8) CAE 46382 – Comércio por grosso de outros produtos alimentar, n.e.

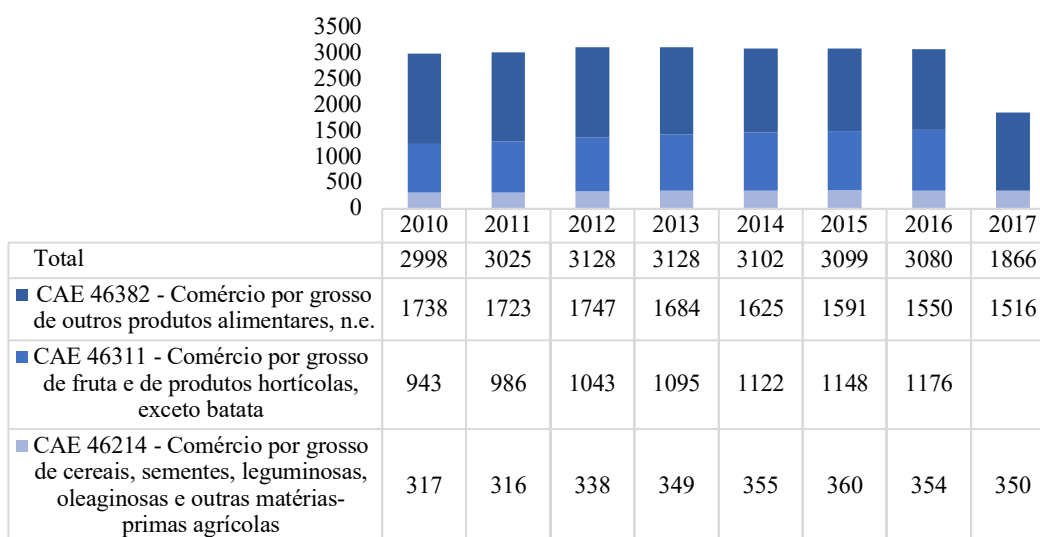


Gráfico 5: Número de empresas ligadas ao comércio de frutos secos

Fonte: Quadros do setor do Banco de Portugal

Como se pode observar no gráfico 5, o número de empresas ligadas à comercialização por grosso/retalho de frutos secos e similares não tem sido constante nos três códigos de atividade económica. De 2010 para 2017, o número de empresas diminuiu em 13% no comércio por grosso de produtos alimentares, aumentou 10% no comércio por grosso de cereais, sementes, leguminosas, oleaginosas e outras matérias-primas agrícolas, e aumentou 25% no comércio por grosso de fruta e de produtos hortícolas, entre 2010 e 2016.

Totalizando os códigos de atividade económica acima referidos, em 2017 existiam 1 866 empresas a operar em Portugal não contabilizando com as empresas do CAE 46311, uma vez que o valor de 2017 ainda não foi publicado.

Sendo este o setor em que a Flavourtime se insere, é importante destacar que das 1 866 empresa que compõe o comércio por grosso de outros produtos alimentares, apenas 36 são organizações que comercializam frutos secos e similares.

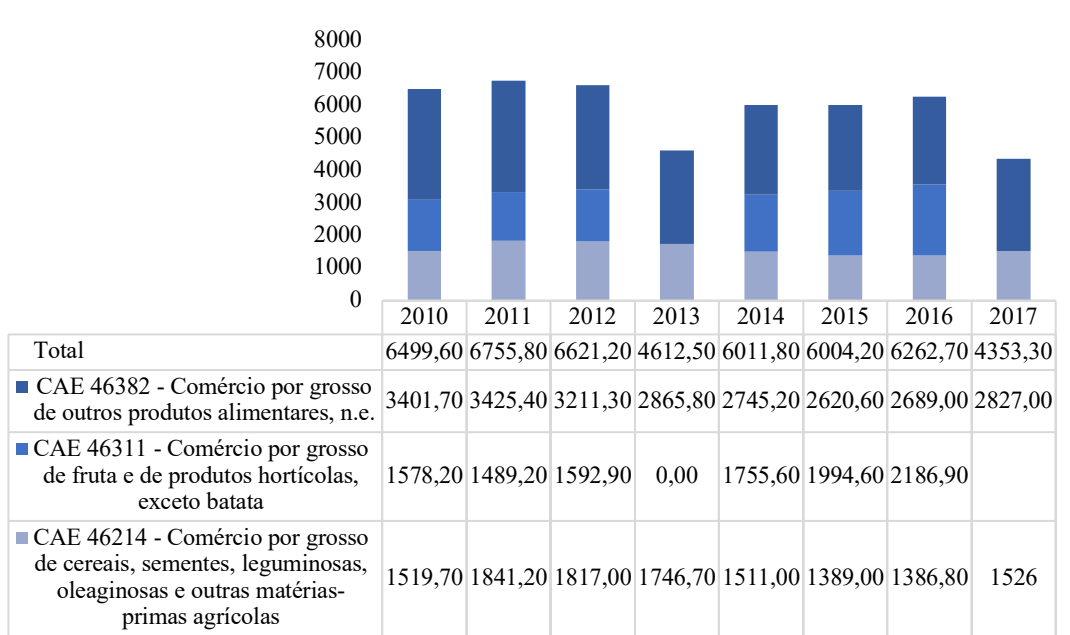


Gráfico 6: Volume de Negócios das empresas ligadas ao comércio de frutos secos (em milhões)

Fonte: Quadros do setor do Banco de Portugal

Através do gráfico 6, verifica-se que o volume de negócios dos três setores acima identificados apresentou, regra geral, uma variação negativa entre 2010 e 2017. No entanto, é possível observar um crescimento entre o período de 2016 e 2017 do comércio por grosso de produtos alimentares e do comércio por grosso de cereais, sementes, leguminosas, oleaginosas e outras matérias-primas agrícolas.

Em resumo, e como se pode observar na tabela 4, apenas a atividade de comercialização de frutos secos variou negativamente entre 2012 e 2017, quer no número de empresas, quer no seu volume de negócios. Não obstante, esta é a etapa que registou o maior número de empresas e maior volume de negócios. Por outro lado, analisando o rácio entre volume de negócios e número de empresas, destaca-se a etapa de preparação e transformação dos frutos secos, uma vez que, em média, cada empresa desta atividade apresentou um volume de faturação na ordem dos 4 milhões de euros.

	Cultura	Preparação e Transformação	Comercialização
Variação do Número de empresas (2012-2017)	≈ 127%	≈ 52%	≈ -3% ⁽²⁾
Número de empresas (2017)	2 770	175	3 042
Variação do Volume de Negócios (2012-2017)	≈ 83% ⁽¹⁾	≈ 135%	≈ -1,3% ⁽²⁾
Volume de Negócios (2017)	636,8M€ ⁽¹⁾	712,5M€	6 539,9M€ ⁽²⁾
Rácio Volume de negócios/Número de empresas (2017)	0,23M€	4,07M€	2,15M€

Tabela 4: Resumo da dimensão e evolução do mercado

Fonte: Elaboração Própria

(1) Não considera o volume de negócios do CAE 01251

(2) Considerou-se o valor mais recente (ano 2016) para o CAE 46311

5.4. Clientes/ Consumidores

5.4.1. Caracterização dos clientes/consumidores

Para as empresas que comercializam os seus produtos no canal *take-home*, é necessário ter em atenção a diferença entre cliente e consumidor final. Assim, o cliente é considerado como a entidade (individual ou coletiva) que adquire os produtos da empresa e o consumidor final como o indivíduo que consome esses mesmos produtos.

No contexto da Flavourtime, os clientes são entidades que operam no canal *take-home*, como Hiper's, Super's e lojas especializadas em alimentação equilibrada. No território português, existem cerca de **2 098 Hiper's e Super's**, como por exemplo, o Pingo Doce, Continente, Jumbo, Lidl e Intermarché. Existem ainda aproximadamente **57 lojas especializadas em alimentação equilibrada**. Este número representa o total de estabelecimentos em que a Flavourtime pode comercializar os seus produtos.

Até à data, os produtos da marca Almendres estão presentes em **456 estabelecimentos**, visto apenas ter acordos com o Pingo Doce, Jumbo e Supermercado El Corte Inglés.

Relativamente ao consumidor final, no contexto da Flavourtime, este representa qualquer indivíduo que adquira e consuma os produtos da marca Almendres num dos estabelecimentos acima referidos.

Analisando a composição e caracterização da população portuguesa, em função de dados disponibilizados pela PORDATA, o número total de indivíduos portugueses em 2018 foi de 10 283 822, dos quais 1 415 731 (13,7%) são jovens (< 15 anos), **6 639 342 (64,6%)**

são adultos (≥ 15 anos e < 65 anos) e **2 228 750 (21,7%)** são idosos (≥ 65 anos), sendo os últimos dois grupos etários os de maior interesse para o contexto desta análise, visto terem, *à priori*, maior poder de compra.

Segundo um estudo da TGI, realizado pela Marktest em julho de 2018, o número de indivíduos que consumiu frutos secos em pacote ou lata rondou os 4 665 000, o que representa cerca de 52,6% dos portugueses com mais de 15 anos. Entre os 24 e os 64 anos a percentagem de consumo rondou os 67,9%, sendo que entre os indivíduos com mais de 64 anos, esta percentagem foi de 54,9% e, apenas 29,8% dos indivíduos na faixa etária dos 15-24 anos, consumiam frutos secos.

Tendo em consideração o questionário *online*, cujas questões se encontram no anexo 4 e respostas no anexo 5, realizado a 291 indivíduos, destaca-se que cerca de 79% da população com idade inferior a 18 anos consome frutos secos, percentagem que aumenta em indivíduos de faixas etárias superiores (a percentagem de consumo é de 87,5% para pessoas entre os 19 e 30 anos, 92% para pessoas entre os 31 e 45 anos, 98,8% para pessoas entre os 46 e 65 anos e 100% para pessoas acima dos 65 anos).

5.4.2. Perfil do consumidor

Para melhor compreender o consumidor final, como já foi referido, realizou-se um inquérito *online* com o intuito de traçar o perfil do consumidor. Dos 291 inquiridos, 264 consomem frutos secos, tal como descrito no anexo 5, e é sobre esses que o estudo do perfil incidirá.

No que toca aos consumidores finais de frutos secos, são maioritariamente indivíduos entre os 19 e os 30 anos (47,73%), e numa parcela menor, mas ainda significativa, indivíduos entre os 46 e os 65 anos (30,30%). No que toca ao género, os consumidores de frutos secos são maioritariamente mulheres (75,38%) que residem em Lisboa e Vale do Tejo (48,74%) e no Alentejo (36,18%).

Relativamente ao critério económico, o rendimento, a maioria dos consumidores de frutos secos apresenta um rendimento mensal líquido do agregado entre 1001-1500€ (25%), entre 1501-2000€ (19,70%) e mais de 2 500€ (20,08%).

Por norma, o consumidor final de frutos secos decide comprar os produtos em hiper/supermercados (71,51%), mercearias (12,17%) e em lojas com ofertas de produtos saudáveis, naturais e equilibrados (11,28%). O motivo principal da compra é o sabor

(62,72%), seguindo da saúde (32,35%) e os frutos mais procurados pelos portugueses são a amêndoa (39,76%), a avelã (20,69%), o milho frito (8,52%), a castanha do maranhão (8,52%), a noz (8,11%) e o pinhão (7,10%).

Perfil do consumidor da marca Almendres

Analisando apenas os consumidores da marca Almendres, é possível afirmar que são maioritariamente indivíduos com idades compreendidas entre 46 e 65 anos (57,50%), mulheres (70,00%), residentes no Alentejo (57,50%) e com um rendimento do agregado superior a 2500€ (30,00%).

Por norma, os clientes da marca compram os produtos em hiper/supermercados (67,30%), o maior motivo de compra de frutos secos da marca são a qualidade dos produtos (25,80%), o aconselhamento de amigos/familiares (16,90%) e o preço (16,90%).

Os frutos mais consumidos da marca Almendres são o caju (25,47%), o miolo de noz (14,15%), o miolo de amêndoa alentejana com pele (11,32%), o Mix de ginásio (11,32%) e o amendoim coberto com chocolate (10,38%).

5.5. Concorrência

5.5.1. Concorrência Direta

Os concorrentes considerados para a marca Almendres são a Frutorra, a Frusel, Ferbar, Matutano, Sunbites, Frutop e Prozis, cujas unidades se localizam em Soure, Torres Novas, Maia, Carregado, Torres Vedras e Esposende, respetivamente.

A **Frutorra** foi fundada em 1988 e dedica-se à transformação e distribuição dos mais diversos aperitivos, frutos e legumes secos. Conta com cerca de 50 trabalhadores e apresenta um grande leque de clientes, nomeadamente o Pingo Doce, Recheio, Auchan, Continente e DIA, para os quais comercializa com a marca Frutorra e com marca distribuidor, ou seja, marca própria dos clientes.

Atualmente, a Frutorra apresenta três linhas de produto: (1) Frutorra Original – aperitivos e frutos secos; (2) Frutorra *Snacks* – artigos torrados, tais como amendoim com e sem casca, pistáchio, milho e caju, todos com sal; (3) Frutorra *Premium* – produtos naturais e de origem controlada como amêndoas, figos pretos e pinhões de Portugal.

Por fim, no que diz respeito à comunicação da empresa, a Frutorra apresenta um *website* apelativo, uma página de *facebook* interativa, onde partilha bastantes fotografias dos seus produtos e um *packaging* diferenciado. Adicionalmente, é ainda de destacar a realização de ações de promoção dos produtos, sobretudo através de degustações.

A **Frusel** foi fundada em 2001 e dedica-se à transformação e embalamento de frutos secos e aperitivos, bem como à comercialização dos mesmos. Tal como a Frutorra, a Frusel comercializa os produtos com a sua marca própria e com as marcas de distribuidor do Continente, Auchan, Intermarché, E.Leclerc e Makro.

Atualmente, a Frusel apresenta quatro linhas de produto: (1) Natural – produtos com excelente fonte de energia, vitaminas e minerais; (2) *Tasty* – artigos com adição de sal e especiarias como o piri piri; (3) *Vitaity* – produtos para um estilo de vida saudável; (4) *Classic* – aperitivos tradicionais, como os sortidos. A empresa procura ainda distinguir-se da concorrência pela variedade de *packaging* que apresenta.

Em relação à estratégia de comunicação, a empresa apresenta um *website* bastante apelativo, mas com poucas opções para o explorar, e uma página no *facebook* pouco atualizada.

A **Ferbar** foi fundada em 1971 e iniciou a sua atividade como uma pequena empresa regional, operando no Norte de Portugal como distribuidora grossista de produtos alimentares. Mais tarde, em 1980 a organização concretizou o sonho de se tornar uma empresa de dimensão nacional e mudou as suas instalações para a zona industrial da Maia. Hoje em dia, a Ferbar mantém-se ainda uma empresa inteiramente familiar, especializada no comércio de produtos alimentares selecionados e conta com um *portfolio* de muitas e prestigiadas marcas internacionais que representa em Portugal, gerindo linhas de produtos diversificadas e constituindo-se como uma das principais empresas distribuidoras do mercado alimentar a operar em Portugal.

A empresa apresenta 2 linhas de produtos: (1) Frutos Secos – produtos como miolo de avelã, miolo de noz, amêndoa sem pele, amêndoa com pele, passas de uva sem grainha e sultanas e; (2) Frutos Secos e Desidratados – artigos como fruta desidratada (manga, papaia, ananás), arandos e bagas de goji. Para além destas 2 linhas, a Ferbar apresenta também produtos como figos com amêndoas, alperce, ameixa, tâmara, sultana dourada e pinhão, mas com outro *packaging*.

No que diz respeito à comunicação dos produtos da empresa, a Ferbar renovou, no final de 2017, o *packaging* e a imagem das diferentes categorias de produto, apostando numa linguagem visual mais apelativa, com o intuito de refletir a modernidade, coerência e solidez da empresa. Sobre as plataformas *online*, a Ferbar apresenta um *website* bastante apelativo, dinâmico e interativo onde é possível encontrar informação sobre a empresa, produtos, receitas, notícias sobre novos produtos e conselhos no âmbito da saúde. O seu *facebook* é bastante interativo, na medida em que todas as publicações que a empresa faz têm como objetivo comunicar com os seguidores da página, sendo-lhes colocadas questões sobre o que vão comer, que prato fariam se tivessem um ingrediente deles e ainda fazem publicações alusivas a um dia especial, como por exemplo o *Halloween*.

A **PepsiCo** foi fundada em 1965 nos Estados Unidos da América, mas só em 1987 se instalou em Portugal. Logo nos seus primeiros anos a empresa consolidou a sua posição, criando uma rede de distribuição direta, disponibilizando os seus produtos a todo o universo do retalho. Simultaneamente, lançou as principais marcas que se transformaram rapidamente em marcas de grande êxito e que, ainda hoje, são as principais opções de compra. A PepsiCo detém duas marcas de frutos secos, a Matutano e Sunbites.

A Matutano é uma das marcas mais reconhecidas em Portugal graças ao sorriso característico do seu logotipo. A sua origem remete a 1965 e atualmente apresenta um alargado portfólio, incluindo *snacks* (3D, fritos e mix) e uma gama de frutos secos tostados no forno, lançada em 2009 que veio revolucionar o mercado de frutos secos, contrapondo o habitual processo de confeção destes produtos que eram normalmente fritos. Hoje em dia, a sua gama de frutos secos conta com 6 produtos: amêndoas, amendoins, cajus, cocktail, amendoins com sal e mel e pistachos de receita camponesa.

Em relação à estratégia de comunicação, importa destacar que a marca Matutano, desde 2012, desenvolveu poucas ações de comunicação. No entanto, em abril de 2019, a marca lançou uma nova imagem das embalagens, alimentando o facto destes frutos secos serem feitos no forno, um benefício valorizado pelos consumidores que privilegiam cada vez mais opções alimentares saudáveis.

A Sunbites foi lançada em 2017 e conta com *snacks* feitos de multicereais com menos 30% de gordura face à média dos *snacks* salgados do mercado. A marca comercializa apenas três produtos: amêndoas, misturas de frutos secos com passas e mistura de frutos secos com arandos.

No que diz respeito à comunicação da marca sobre os frutos secos, esta é, em Portugal, inexistente. Apesar da Sunbites Portugal possuir uma página de *facebook* e *instagram*, não realiza publicações alusivas aos frutos secos, mas apenas aos *snacks* salgados.

A **Frutop**, Comércio de Produtos Alimentares, Lda foi fundada em 2004 e dedica-se ao embalamento de frutos secos. Tal como Frutorra e a Frusel, a Frutop comercializa não só as suas marcas e da Eurochocolate (empresa mãe), mas também uma gama de marcas de distribuição. Atualmente, a Frutop apresenta 59 produtos diferentes como por exemplo, miolo de pinhão, amêndoas, nozes, avelãs, cajus, pistachos, cocktail, banana frita, sementes de girassol, sementes de sésamo entre outros produtos.

Por fim, no que diz respeito à comunicação, a empresa utiliza o *website* e *facebook* da empresa mãe (Eurochocolate) para partilhar informação sobre a marca e os produtos que oferece, embora não exista um particular cuidado com as publicações realizadas. Contrariamente às redes sociais, a Frutop diferencia-se por patrocinar o Futebol Feminino do Atlético Clube da Malveira.

A **Prozis** nasceu em 2006 e é atualmente a maior marca de nutrição desportiva da Europa. A ideia de criar a empresa surgiu num período em que o seu fundador sofreu várias lesões, enquanto era atleta federado de natação e percebeu, através de pesquisas *online* sobre nutrição desportiva, o quão caro era comprar certas proteínas. Atualmente, a empresa desenvolve todas as atividades relativas à conceção e distribuição dos seus produtos, desde a definição do conceito, escolha do design, fabricação dos produtos e controlo de qualidade, marketing e vendas. A marca comercializa diversos produtos, tais como vitaminas, minerais, ervas, *snacks* saudáveis, bebidas funcionais, produtos sem glúten e sem lactose, superalimentos, frutos secos, entre outros produtos.

Em relação à categoria de frutos secos, a Prozis apresenta 11 produtos distintos, como por exemplo: amêndoas da califórnia, nozes, castanhas cozidas a vapor, cajus, sementes de abóbora, sementes de chia e flocos de coco.

A Prozis é uma empresa que aposta fortemente na sua comunicação, tanto no canal *online* como no *offline*, embora esteja mais presente no canal *online*. A empresa é um puro *player online*, onde aposta em campanhas digitais focando-se na aquisição de clientes, em SEO (*Search Engine Optimization*), SEM (*Search Engine Marketing*) e email marketing e em parcerias com atores, *youtubers* e figuras públicas que partilham códigos de descontos

nas suas redes sociais. No *branding offline*, a empresa está presente em eventos desportivos ou feiras de *fitness*, mas sempre com o intuito de adquirir clientes.

A tabela 5 resume as características e fatores diferenciadores dos concorrentes da Flavourtime no ramo dos Frutos Secos, com o objetivo de identificar diretrizes estratégicas para a empresa fazer face à concorrência.

	Flavourtime	Frutorra	Frusel	Ferbar	Matutano	Sunbites	Frutop	Prozis
Ano de Fundação	2010	1988	2001	1971	2009	2017	2004	2006
Localização	Mourão	Soure	Torres Vedras	Maia	Carregado	Carregado	Torres Novas	Esposende
Distância ao centro logístico de Valongo (km)	428	152	290	16	293	293	239	60
Distância ao Centro logístico de Azambuja (km)	210	140	77	280	12	12	72	321
Processos	Importação Embalamento Comercialização	Importação Transformação Embalamento Comercialização (Interna e Externa)	Importação Transformação Embalamento Comercialização (Interna e Externa)	Importação Transformação Embalamento Comercialização (Interna e Externa)	Importação Embalamento Comercialização	Importação Embalamento Comercialização	Importação Transformação Embalamento Comercialização (Interna e Externa)	Importação Transformação Embalamento Comercialização (Interna e Externa)
Preço p/ Amêndoa com pele (1000g)	14,60 €	19,93 €	17,96 €	19,90 €	34,58 €	22,96 €	17,27 €	21,45 €
Preço p/ miolo de noz (1000g)	14,00 €	- €	23,60 €	33,63 €	- €	- €	20,00 €	26,60 €
Número de produtos	52	62	61	48	9	3	59	11
Comunicação e marketing	Força de vendas Renovação de <i>website</i>	Aposta no <i>website</i> Força de vendas <i>Packaging</i> diferentes Redes sociais	Aposta no <i>website</i> Força de vendas <i>Packaging</i> diferentes Redes sociais atualizadas	Renovação do <i>packaging</i> <i>Website</i> apelativo e dinâmico Facebook bastante interativo	Renovação do <i>packaging</i>		<i>Webiste</i> e facebook pouco apelativo Patrocínio a clube de futebol	Campanhas digitais Aposta em SEO e SEM Parceria com <i>influencers</i> Presença em eventos desportivos e feiras
Fatores diferenciadores		Dicas de receitas com os produtos	Diversidade de <i>packaging</i>	Constante interação com os consumidores via facebook			Patrocínio a clube de futebol de pequena dimensão	Venda <i>online</i> Parceria com <i>influencers</i>

Tabela 5: Quadro de comparação da categoria Frutos Secos

Fonte: Elaboração Própria

É possível concluir que, segundo os preços cobrados, as empresas que se destacam pelos valores mais baixos são a Flavourtime e a Frutop e, pelos preços mais altos a Matutano (pelo facto de os frutos secos não serem fritos, mas sim tostados no forno) e a Ferbar.

Por fim, é notável que nem todas as empresas têm as suas estratégias de comunicação bem definidas e, por consequência, pouco reconhecimento da marca pelos consumidores de frutos secos. Tendo em conta as ações de comunicação *offline* e *online* que as empresas realizam, a Prozis, a Frutorra, a Frusel e a Ferbar são as que mais se destacam pela positiva. *Packaging* atrativo, *portfolio* bem definido, redes sociais e *websites* atualizados e interativos, parceria com *influencers* e presenças em eventos são algumas das ações que estas marcas realizam anualmente. Por outro lado, empresas como a Flavourtime, Frutop e Sunbites não apostam na comunicação da marca, mantendo as suas redes sociais desatualizadas e sem ações que façam o consumidor conhecer os seus produtos.

5.5.2. Concorrência Indireta

Em relação a empresas que oferecem produtos diferentes, mas que satisfazem a mesma necessidade que os frutos secos da Flavourtime, é importante destacar as barritas saudáveis, fruta desidratada e bolachas de arroz/milho.

Relativamente ao primeiro produto destaca-se uma marca portuguesa, a IGNORAMUS. Esta comercializa barras que contêm frutos secos, sementes e ainda barras substitutas de refeições. Também neste ramo, a Nature's Delicacies, empresa sul africana, é bastante conhecida em Portugal pelas suas *Nākd Bars*, barras estas que apenas contêm frutas como coco, limão, pêssego, mirtilo e nozes cruas.

No ramo da fruta desidrata, encontra-se a empresa Fruut com produtos 100% naturais e constituídos 100% por fruta. Apresenta uma larga família de produtos, como por exemplo, a maçã vermelha, a maçã verde, a maçã fuji, o pêssego, a pêra e a maçã com canela.

Por fim, as bolachas de arroz/milho. Neste produto é de salientar novamente a IGNORAMUS, que oferece bolachas de arroz, arroz integral, arroz com chocolate, arroz com iogurte, arroz com iogurte e laranja, arroz com chocolate e coco, milho, milho com chocolate preto e milho biológico. De realçar ainda uma das principais fábricas de bolachas em Espanha, a Gullón. Esta oferece bolachas de arroz e milho, mas também de aveia, quinoa e linhaça.

Capítulo 6. Oportunidades e Ameaças

Após realizada a análise externa da empresa, é possível apresentar uma listagem das Oportunidades e Ameaças da Flavourtime.

Oportunidades:

- Elevada procura de produtos associados a uma alimentação saudável;
- Clientes cada vez mais exigentes, que procuram produtos diferentes;
- População preocupada com questões de saúde;
- Intensificação do estilo de vida apressado;
- Aumento das iniciativas que promovem estilos de vida saudáveis;
- Crescimento económico do país;
- Aumento da utilização de internet e redes sociais;
- Potencial de crescimento do consumo de frutos secos em Portugal;
- Participação em feiras e eventos da especialidade.

Ameaças:

- Elevada rivalidade concorrencial nomeadamente das marcas de distribuidor;
- Antiguidade das marcas concorrentes no mercado;
- Enorme variedade de produtos que satisfazem as mesmas necessidades;
- Baixo grau de diferenciação dos produtos;
- Concorrência dos (agricultores) que vendem diretamente ao consumidor;
- Constante inovação dos produtos do mercado concorrente;
- Modelo de negócio fácil de replicar.

Capítulo 7. Análise Interna

7.1. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da Flavourtime está representada no gráfico 7, em que apresenta 3 níveis hierárquicos.

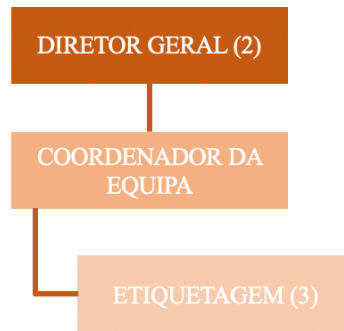


Gráfico 7: Organograma

Fonte: Flavourtime

A administração é constituída por dois elementos, os fundadores António Sousa e Francisca Sousa. Esta é a função mais complexa e crítica da empresa. Eles são responsáveis pela gestão da unidade e representam os produtos da organização junto de entidades externas, como por exemplo supermercados e hipermercados ou entidades bancárias. São também responsáveis pela gestão dos recursos humanos, pelo desenvolvimento das estratégias comerciais (a nível de pontos de venda) e pelas tarefas de comunicação e prospeção comercial.

O Coordenador da Equipa é representado por um elemento. Esta função passa por colocar a máquina de embalagem a funcionar, bem como o processo de introduzir na máquina os produtos, em quantidades certas, para serem embalados. Também é responsável pela equipa que realiza a rotulagem das embalagens.

A etiquetagem é constituída por três elementos. Estes são responsáveis por rotular todos os produtos já embalados e organizar as quantidades necessárias para a expedição do produto.

7.2. Cadeia de Valor

Todas as atividades realizadas internamente por uma empresa, quando combinadas, formam a sua cadeia de valor. Assim, recorrendo ao modelo da Cadeia de Valor de Porter,

é possível analisar as fontes de criação de valor, que proporcionam à empresa vantagens competitivas face aos seus concorrentes.

No que respeita às atividades primárias da Flavourtime, isto é, as que são prioritárias na criação de valor para os clientes, destacam-se:

- **Logística de Entrada:** A Flavourtime adquire os produtos através da perceção do que se vende mais no mês anterior ou no período homólogo do ano anterior, com o intuito de reduzir o desperdício e, conseqüentemente, reduzir custos.
- **Operações:** No caso da Flavourtime, as operações correspondem às atividades relacionadas com o embalamento, rotulagem e limpeza do equipamento. Os processos associados à empresa são: (1) introdução dos produtos no equipamento industrial para que saiam embalados nas medidas em que são comercializados; (2) rotulagem à mão por parte da equipa responsável; (3) limpeza do equipamento para que os próximos produtos não contenham restos dos produtos anteriormente introduzidos.

Nesta área das operações destaca-se também a aposta em linhas de produto massivas, ou seja, produzem-se todas as quantidades necessárias de uma subcategoria para redução de custos na limpeza e tempo.

- **Logística de Saída:** Neste ponto, é de destacar que a empresa entrega os produtos a uma transportadora que os deixa nos armazéns dos clientes (Hiper's e Super's), e que possui um sistema que lhes permite responder às encomendas dos clientes de forma continuada.
- **Marketing e Vendas:** A Flavourtime, à data, não apresenta nenhuma estratégia de segmentação, *targeting* e posicionamento da empresa, o que faz com que esta atividade de criação de valor não esteja desenvolvida. Porém, a empresa já realizou algumas promoções de vendas – degustações – em supermercados, hipermercados e feiras (ex: Alimentaria, Salão Internacional de Alimentação, Hotelaria e Tecnologia para a Indústria Alimentar na FIL).
- **Serviço Pós-Venda:** A empresa recolhe os produtos fora do prazo e os que não são vendidos aos consumidores, bem como a resolução de possíveis reclamações.

No que respeita às atividades de apoio, ou seja, às que facilitam e aperfeiçoam o desempenho das atividades principais, destacam-se as seguintes:

- **Infraestruturas da empresa:** A preocupação da Flavourtime com a gestão de qualidade é justificada pelas certificações dos produtos. A contabilidade da empresa é desenvolvida por um contabilista externo, e no que à responsabilidade social diz respeito, a empresa assume um papel de trabalhar ativamente para uma melhor qualidade de vida na comunidade de Mourão. Porém, por ser uma empresa de pequena dimensão e com limitações de formação na área de gestão, o planeamento estratégico é quase inexistente.
- **Gestão de Recursos Humanos:** Para além das colaboradoras da empresa apresentarem baixos níveis de qualificações, a política de recursos humanos é talvez um dos temas que mais preocupa a administração, fruto da falta de profissionalismo e compromisso das empregadas. Estas trabalham no horário normal e recebem um salário acima do salário mínimo nacional. O coordenador, por outro lado, apenas trabalha consoante as necessidades de embalamento.
- **Desenvolvimento Tecnológico:** A Flavourtime não realizou qualquer investimento na melhoria dos serviços ou aquisição de novos equipamentos de embalamento desde a fundação da empresa. Porém, no que toca ao desenvolvimento tecnológico, esta tem investido num novo *website* mais atrativo e com uma nova funcionalidade: venda *online*.
- **Aquisição/Compras:** Como já referido, a empresa tenta reduzir o seu desperdício, pelo que adquire apenas os produtos que realmente irá vender. Para além dos bens alimentares as únicas compras regulares são de materiais necessários, como luvas.

7.3. Análise Económico-Financeira

A análise económico-financeira refere-se à avaliação ou estudo da viabilidade, estabilidade e capacidade de lucro de uma empresa ou projeto. Assim, e através da Demonstração de Resultados facultada pela empresa podem tirar-se algumas conclusões sobre a faturação nos anos 2016, 2017 e 2018.

Observando apenas o valor das vendas e serviços prestados, valores com maior impacto nos rendimentos da empresa, é perceptível verificar que as vendas têm vindo a crescer face aos anos anteriores. Entre 2016 e 2017, a faturação das vendas aumentou de 299 624,21€ para 387 214,68€, cerca de 29%, e de 2017 para 2018 observou-se um crescimento de

9%. No total, e tendo em conta todas as rúbricas dos rendimentos, em 2018, a receita foi de 422 207,59 €.

Quanto aos gastos, em 2018 contabilizaram-se, 389 742,11€ em despesas como o custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (316 807,43€), despesas de fornecimento e serviços externos (37 446,38€), gastos com pessoal (30 431,78€) e outros gastos e perdas (5 056,52€).

Sobre o lucro resultante do exercício, depois de pago o Imposto sobre o Rendimento do Período, registou-se 29 140,27€ em 2017 e 26 029,91€ em 2018.

	2016	2017	2018
Rendimentos			
Vendas e Serviços Prestados s/ IVA	299 624,21 €	387 214,68 €	422 207,59 €
Taxa de Crescimento vs. ano anterior	84%	29%	9%
Subsídios � explora�o	7 186,62 €	6 228,41 €	
Variacão nos inventários de produ�o	(9 362,68) €	7 968,20 €	(3 685,90) €
Outros rendimentos e ganhos	14 549,52 €	11 303,54 €	20 500,31 €
Total dos Rendimentos	311 997,68 €	412 714,83 €	439 022,00 €
Gastos			
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	201 516,86 €	287 866,52 €	316 807,43 €
Fornecimentos e serviços externos	29 163,78 €	24 810,81 €	37 446,38 €
Gastos com o pessoal	27 691,36 €	34 593,53 €	30 431,78 €
Outros gastos e perdas	4 818,60 €	9 441,43 €	5 056,52 €
Total dos Gastos	263 190,60 €	356 712,30 €	389 742,11 €
Resultado antes de deprecia�es, gastos de financiamento e impostos	48 807,08 €	56 002,53 €	49 279,89 €
Gastos/reversões de deprecia�o e de amortiza�o	24 791,12 €	19 875,61 €	17 090,13 €
Resultado Operacional (EBIT)	24 015,96 €	36 126,92 €	32 189,76 €
Juros e gastos similares suportados	32,42 €		
Resultado antes de Impostos	23 983,54 €	36 126,92 €	32 189,76 €
Imposto sobre o rendimento do período	4 436,54 €	6 986,65 €	6 159,85 €
Resultado Líquido do Período	19 546,99 €	29 140,27 €	26 029,91 €

Tabela 6: Demonstrac o de Resultados da Flavourtime

Fonte: Flavourtime

Capítulo 8. Pontos Fortes e Fracos

Após realizada a análise interna da empresa é possível apresentar uma listagem dos pontos fortes e fracos da Flavourtime.

Pontos Fortes:

- *Portfolio* alargado que satisfaz diferentes necessidades;
- Produtos mais saudáveis e com um elevado valor nutricional;
- Rigor e consistência nas entregas aos clientes;
- Produtos diferentes da concorrência (e.g. Mix “ginásio”);
- Notoriedade adjacente da preocupação com projetos de responsabilidade social (e.g. Banco Alimentar, unidades desportivas);
- Baixo desperdício (encomendas *ad hoc*);
- Fundador com conhecimentos médicos;
- Qualidade dos produtos reconhecida pelos consumidores da marca.

Pontos Fracos:

- Baixa produtividade e compromisso das colaboradoras;
- Falta de planeamento estratégico;
- Existência dos produtos apenas no canal *take-home*;
- Desconhecimento acerca do mercado e das necessidades dos consumidores;
- Baixo investimento em I&D;
- Grande permeabilidade face a condições não controláveis (pragas, fatores meteorológicos);
- Fraca utilização dos canais de comunicação (*website* desatualizado, com fotografias antigas, falta de informação sobre os produtos e onde se encontram estes no mercado);
- Produtos que não são primeira necessidade;
- Dependência da qualidade dos produtos dos fornecedores;
- Não presença em todos os Hiper’s e Super’s.

Capítulo 9. Análise SWOT

9.1. Avaliação do grau de importância dos fatores externos

Tendo em conta todos os fatores externos nomeados no capítulo 6, a tabela 7 apresenta a avaliação do grau de importância dos mesmos, como Fraca, Média ou Elevada, tendo em conta o impacto que têm no negócio e a probabilidade de ocorrência no futuro.

Os fatores considerados como mais relevantes encontram-se destacados e serão utilizados para a SWOT cruzada.

9.2. Avaliação do grau de importância dos fatores internos

Da mesma maneira, é possível observar os fatores internos na tabela 8, avaliados tendo em conta o impacto que têm no negócio e a tendência de evolução.

Os fatores considerados como mais relevantes encontram-se destacados e serão utilizados para a SWOT cruzada.

9.3. Cruzamento dos fatores externos com os internos

A tabela 9 representa a SWOT dinâmica, que procura associar os fatores externos e internos identificados e identificar potenciais formas de os aproveitar e/ou mitigar.

As três tabelas, 7, 8 e 9, podem ser visualizadas nas três páginas que se seguem.

	Impacto no Negócio			Prob. de Ocorrência no Futuro		
	Fraca	Média	Elevada	Fraca	Média	Elevada
Oportunidades						
Elevada procura de produtos associados a uma alimentação saudável			X			X
Clientes cada vez mais exigentes, que procuram produtos diferentes		X				X
População preocupada com questões de saúde		X				X
Intensificação do estilo de vida apressado			X			X
Aumento das iniciativas que promovem estilos de vida saudáveis			X			X
Crescimento económico do país			X			X
Aumento da utilização de internet e redes sociais			X			X
Potencial de crescimento do consumo de frutos secos em Portugal			X			X
Participação em feiras e eventos da especialidade		X			X	
Ameaças						
Elevada rivalidade concorrencial nomeadamente das marcas de distribuidor			X			X
Antiguidade das marcas concorrentes no mercado			X		X	
Enorme variedade de produtos que satisfazem as mesmas necessidades			X			X
Baixo grau de diferenciação dos produtos no mercado			X			X
Concorrência dos (agricultores) que vendem diretamente ao consumidor		X			X	
Constante inovação dos produtos do mercado concorrente			X			X
Modelo de negócio fácil de replicar			X		X	

Tabela 7: Avaliação do grau de importância dos fatores externos

Fonte: Elaboração Própria

	Impacto no Negócio			Prob. De Ocorrência no Futuro		
	Fraca	Média	Elevada	Fraca	Média	Elevada
Pontos Fortes						
<i>Portfolio</i> alargado que satisfaz diferentes necessidades			X			X
Produtos mais saudáveis e com um elevado valor nutricional		X			X	
Rigor e consistências nas entregas aos clientes			X		X	
Produtos diferentes da concorrência			X			X
Notoriedade adjacente da preocupação com projetos de responsabilidade social			X			X
Baixo desperdício			X			X
Fundador com conhecimentos médicos	X			X		
Qualidade dos produtos reconhecida pelos consumidores da marca			X			X
Pontos Fracos						
Baixa produtividade e compromisso das colaboradoras			X			X
Falta de planeamento estratégico			X			X
Existência dos produtos apenas no canal <i>take-home</i>		X				X
Desconhecimento acerca do mercado e das necessidades dos consumidores			X			X
Baixo investimento em I&D		X				X
Grande permeabilidade face a condições não controláveis		X			X	
Fraca utilização dos canais de comunicação			X			X
Produtos que não são de primeira necessidade		X		X		
Dependência da qualidade dos fornecedores			X		X	
Não presença em todos os hiper's e super's			X	X		

Tabela 8: Avaliação do grau de importância dos fatores internos

Fonte: Elaboração Própria

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	<p>(A) <i>Portfolio</i> alargado que satisfaz diferentes necessidades</p> <p>(B) Produtos mais saudáveis e com um elevado valor nutricional</p> <p>(C) Produtos diferentes da concorrência</p> <p>(D) Notoriedade adjacente da preocupação com projetos de responsabilidade social</p>	<p>(A) Falta de planeamento estratégico</p> <p>(B) Desconhecimento acerca do mercado e das necessidades dos consumidores</p> <p>(C) Fraca utilização dos canais de comunicação</p> <p>(D) Produtos que não são de primeira necessidade</p> <p>(E) Não presença em todos os hiper's e super's</p>
<p>Oportunidades</p> <p>1. Elevada procura de produtos associados a uma alimentação saudável</p> <p>2. Clientes cada vez mais exigentes, que procuram produtos diferentes</p> <p>3. Aumento das iniciativas que promovem estilos de vida saudáveis</p> <p>4. Aumento da utilização da internet e rede sociais</p> <p>5. Potencial de crescimento do consumo de frutos secos em Portugal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar as ações de comunicação para consumidores que valorizem a saúde e pratiquem uma alimentação saudável (1,A) (1,B) • Fornecer produtos com elevado valor nutricional (1,B) (5, B) • Captar consumidores que valorizem produtos diferentes através da apresentação do <i>portfolio</i> da empresa em degustações ou eventos do setor (2,C) • Promover os diferentes atributos dos produtos da empresa através das redes sociais (4,A) (4,B) (4,C) • Associação/Patrocínio a eventos desportivos e culinários (3,D) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar regularmente, em várias plataformas, numa estratégia <i>blended</i>, com foco na transmissão dos atributos nutritivos dos produtos e no seu benefício para a saúde (1,C) (1,D) (4,C) • Contratar um colaborador jovem qualificado com o objetivo de conhecer as reais necessidades do mercado (2,A) (2,B) (5,A) (5,B) • Criar conta em redes sociais (facebook e instagram) com o foco na passagem de informação sobre a qualidade dos produtos e o relacionamento dos mesmos com um estilo de vida saudável (1,C) (3,C) (1,D) (3,D)
<p>Ameaças</p> <p>1. Elevada rivalidade concorrencial nomeadamente de marcas de distribuidor</p> <p>2. Enorme variedade de produtos que satisfazem as mesmas necessidades</p> <p>3. Baixo grau de diferenciação dos produtos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar o valor acrescentado dos produtos diferentes que a Flavourtime oferece, enaltecendo as necessidades que cada produto satisfaz (1,A) (1,B) • Realizar ações nos <i>media</i> tradicionais, como degustações, de modo a estabelecer contacto com os consumidores (1,C) • Ganhar posição no mercado através da aposta em produtos díspares que a empresa oferece (ex. a gama mix) (1,C) (3,C) • Criar uma proposta de valor que reforce a importância dos frutos secos na saúde/bem-estar (2,A) (2,C) 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar um estudo de análise concorrencial para perceber quais os segmentos de produto e respetivos preços que a oposição apresenta (1,B) (1,C) (2,B) (2,C) • Desenvolver um estudo de mercado para perceber as necessidades do consumidor e a perceção dos mesmos ao preço (2,C) • Reforçar aposta na comunicação sobretudo na gama mix e outros produtos que a concorrência não oferece (3,C) • Comercializar os produtos da gama biológica em lojas especializadas e através do <i>website</i> (1,E)

Tabela 9: SWOT Cruzada

Fonte: Elaboração Própria

9.4. Diretrizes estratégicas

Com o cruzamento dos fatores externos e dos fatores internos, resultam algumas diretrizes estratégicas, sendo as mais relevantes:

1. Desenvolver ações de comunicação nos canais tradicional e digital, em função do posicionamento pretendido;
2. Posicionar a marca Almendres como uma marca preocupada com a saúde/bem-estar através das características nutricionais dos produtos;
3. Fortalecer as competências/conhecimentos da empresa;
4. Desenvolver um plano de marketing para a organização.

Capítulo 10. Vantagens Competitivas

Para considerar um recurso ou uma capacidade como Vantagem Competitiva, deve avaliar-se o seu valor, raridade, imitabilidade e se verificar se esse recurso ou capacidade já é explorado pela empresa. Muitos dos recursos ou capacidades que parecem ser Vantagens Competitivas são muitas vezes desvantagens competitivas, paridades competitivas (se for apenas valioso), vantagens competitivas temporárias (se for valioso e raro) ou vantagens competitivas por explorar (se for valioso, raro e inimitável).

No caso da marca Almendres, destaca-se apenas uma Vantagem Competitiva: a comercialização de produtos diferenciados, tais como o amendoim coberto com chocolate e alguns dos produtos da gama Mix.

Capítulo 11. Fatores Críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso são classificados como os fatores chave necessários para uma empresa criar Vantagem Competitiva face aos seus concorrentes, isto é, são as competências que podem levar uma empresa deste setor ao sucesso, destacando-se:

- (1) Variedade de sabores – de forma a chegar ao maior número de pessoas possível, é necessário atender às suas diferentes preferências;
- (2) Presença em vários canais de distribuição – sendo os frutos secos um produto de consumo rápido, é importante estar presente num elevado número de retalhistas;
- (3) Sabor – uma vez que os consumidores de produtos alimentares têm como principal critério de escolha de compra os sabores dos produtos;

- (4) Qualidade/Preço – em função da pouca diferenciação dos produtos disponibilizados neste mercado, a relação qualidade/preço pode representar um fator chave para a escolha de compra do consumidor;
- (5) Saciabilidade – tendo os alimentos como principal objetivo saciar a fome do consumidor, é necessário que os frutos secos consigam satisfazer as suas necessidades.

Capítulo 12. Objetivos

Com o projeto-empresa realizado espera que se atinjam os seguintes objetivos:

- (1) Aumentar o reconhecimento da marca, associado à construção de uma imagem mais saudável e versátil dos frutos secos;
- (2) Criar diferenciação em relação ao mercado concorrente;
- (3) Renovar o portfólio dos produtos comercializados, bem como criar gamas de produtos dentro da marca Almendres;
- (4) Reforçar a presença da marca em estabelecimentos comerciais e lojas relacionadas com a saúde e alimentação saudável, com a inserção dos produtos em pelo menos mais 1 Hiper/Supermercado e 2 lojas alimentares;
- (5) Comunicar os produtos da marca como uma alternativa mais saudável ao consumo de outros *snacks*;
- (6) Vender os produtos da marca através de um novo canal (*website*);
- (7) Crescimento das vendas totais anuais em 10% num período de 5 anos.

Capítulo 13. Estratégia de Marketing

13.1. Segmentação e Target

Para se definir o target, foram utilizados os seguintes critérios e subcritérios de segmentação:

Critérios de Segmentação	Subcritérios	Desdobramento
Demográficos	Idade	Superior ou igual a 19 anos
Socioeconómico	Classe social	Média/Média alta
Psicográficos	Atitude e valores	Preocupação com a saúde
	Vantagens Procuradas	- <i>Snack</i> produzido para consumo rápido - Importância dada à saúde e à alimentação saudável
	Estilo de vida	- Estilo de vida profissionalmente intenso - Sem tempo para cozinhar refeições

Tabela 10: Critério de Segmentação

Fonte: Elaboração Própria

O target da marca Almendres consiste sobretudo na população portuguesa com idade igual ou superior a 19 anos, pertencente às classes média/média alta, com um estilo de vida ativo, sem tempo para cozinhar, mas que, ao mesmo tempo, se preocupa com a saúde, valorizando um *snack* com valor nutricional. Estima-se que, aplicando a percentagem de consumidores de frutos secos da marca Almendres obtida no inquérito, a dimensão deste segmento seja de 1 146 168 pessoas.

13.2. Posicionamento

Tal como referido por Svederberg (2011), a escolha do consumidor referente a produtos alimentares está diretamente relacionada com questões ambientais e de saúde, uma vez que este procura sobretudo alimentos que sejam benéficos para si e para a sua envolvente. Desta forma, e tendo em conta a realidade da marca Almendres, propõe-se que a mesma se posicione como uma marca que remete os consumidores para um estilo de vida saudável e uma alimentação nutritiva e benéfica para a sua saúde.

Por consequência, sugere-se que a marca se diferencie por: (1) conter no seu *portfolio* produtos distintos, que outras marcas não comercializam; (2) vender os seus produtos em embalagens de cartão e plástico reciclável que remetem à sustentabilidade e ecologia; (3)

apostar em embalagens de fácil transporte e consumo; (4) possuir produtos versáteis, que possam ser consumidos como *snack*, em refeições mais sólidas (almoço e jantar) ou em bolos; (5) mostrar ao público alvo que o consumo de frutos secos não tem que ser aborrecido.

13.2.1. Mapa Percetual

As dimensões escolhidas para os eixos do mapa percetual do mercado de frutos secos foram a variedade e o preço (kg de amêndoa com pele), por serem as dimensões que os consumidores inquiridos mais valorizam.



Figura 4: Mapa Percetual

Fonte: Elaboração própria

O mapa percetual apresentado na figura 4 exhibe a posição da marca Almendres e dos seus concorrentes no que respeita ao preço e variedade. Como se pode observar, a Matutano é a marca que pratica os preços mais elevados e a Frutorra a que apresenta uma maior variedade de produtos. Por sua vez, a marca Almendres é a quarta com maior variedade de produtos, no entanto, pratica os preços mais baixos.

14. Marketing Mix

14.1. Produto

14.1.1. Características Físicas e Funcionais

Os frutos secos comercializados pela Flavourtime através da marca Almendres são produtos tangíveis e não duradouros, uma vez que o período da sua utilização é reduzido. Todos os produtos fornecidos por outras empresas ou produtores chegam à Flavourtime no seu estado final, não sendo por isso necessário acrescentar complementos como sal.

14.1.2. Embalagem

A embalagem é um poderoso fator que pode influenciar a decisão de compra do consumidor, pois tal como Silayoi e Speece (2004) mencionaram, os elementos do pacote visual desempenham um papel importante sobre as decisões de compra, sobretudo quando o consumidor está mais apressado. Também Wang (2013) referiu que o empacotamento visual dos produtos alimentares afeta diretamente a perceção de qualidade sobre os mesmos e, indiretamente, influencia o valor da marca. Desta forma, propõe-se a redefinição do *packaging* da marca Almendres, procurando torná-lo mais atrativo e coerente face ao posicionamento da empresa (descrito no ponto 13.3).

Tendo em conta que os produtos são transportados da empresa para hiper/supermercados, estão expostos nas prateleiras e são transportados pelos consumidores para as suas casas, propõe-se o desenvolvimento de três embalagens, a primária (contacto direto com o produto), secundária e a terciária.

Embalagem Primária

Diferente da atual embalagem de plástico, a proposta da nova embalagem surge com o deprecimento do plástico e o aparecimento do cartão (para os frutos secos biológicos) e do plástico biodegradável (para os restantes frutos secos). Também diferente das outras marcas, a embalagem da marca Almendres, à exceção dos frutos biológicos, manter-se-á com um *packaging* totalmente transparente para os consumidores terem noção do aspeto dos produtos e da quantidade inserida. Já a embalagem para os frutos secos biológicos, para além de ser de cartão, irá conter um *zip* que permite a sua reutilização. As embalagens terão a capacidade de 150g e apresentarão como principais funções o transporte e comunicação.

A embalagem exibirá, na parte da frente, o logótipo da marca e o nome dos frutos secos inseridos. Na parte de trás estarão elementos como o rótulo, a composição do produto e o código de barras. Quanto ao rótulo, este terá como objetivo transmitir a informação completa ao consumidor, nomeadamente o nome do produto, a listagem e a quantidade de ingredientes, a data de validade, as condições especiais de conservação, o nome da empresa ao qual o produto está associado (Flavourtime) e, por fim, o local de origem.



Figura 5: Embalagens Primárias

Fonte: Elaboração própria

Embalagem Secundária

A embalagem secundária tem como principal função incluir as embalagens primárias nas prateleiras ou incluir as embalagens que o consumidor adquire *online*. Porém, também serve de ajuda ao transporte da embalagem terciária para a prateleira. Assim, propõe-se como embalagem secundária uma pequena caixa, que suportará cerca de 20 embalagens primárias e estará sempre visível para o consumidor.



Figura 6: Embalagem Secundária

Fonte: Elaboração própria







Embalagem Terciária





A principal função desta embalagem é o transporte do produto desde a fábrica até aos pontos de venda, nunca entrando em contacto com o consumidor. Assim, o empacotamento será composto por uma caixa de cartão, que suporta 12 embalagens secundárias fechadas para facilitar o transporte do produto.

14.1.3. Gamas de Produto

Face à gama atual da empresa (ponto 3.2) foram mantidos os produtos que os consumidores de frutos secos do inquérito identificaram como os que mais compram

(Miolo de amêndoa, castanha do maranhão, miolo de noz, amendoim coberto com chocolate), os produtos que diferenciam a empresa (mix) e os produtos mais naturais (BIO). Foram acrescentados produtos como o amendoim torrado e caju cru e retirados produtos que possam ligar a empresa a uma vida pouco saudável (milho frito com chili e fava frita com chili).

Produtos	Composição
<p>Miolo de Amêndoa Alentejana com pele</p> 	<p>Composição: miolo de amêndoa com pele</p>
<p>Miolo de Amêndoa sem pele</p> 	<p>Composição: miolo de amêndoa sem pele</p>
<p>Amendoim Torrado</p> 	<p>Composição: amendoim</p>
<p>Caju Cru</p> 	<p>Composição: caju</p>
<p>Miolo de Noz</p> 	<p>Composição: miolo de noz</p>
<p>Macadâmias</p> 	<p>Composição: macadâmias</p>

<p>Castanha do Maranhão</p> 	<p>Composição: castanha do maranhão</p>
<p>Amendoim coberto com chocolate</p> 	<p>Composição: chocolate, amendoim, óleo de girassol, xarope de glicose e aditivos</p>
<p>Milho frito com sal</p> 	<p>Composição: milho, óleo vegetal, sal</p>
<p>Fava frita com sal</p> 	<p>Composição: fava, óleo vegetal, sal</p>
<p>Mix Desportivo</p>	<p>Composição: miolo de amêndoa sem pele, amendoim sem sal, caju cru e banana chips</p>
<p>Mix Natural</p>	<p>Composição: miolo de amêndoa sem pele, amendoim torrado, avelã, caju torrado e miolo de noz</p>
<p>Mix Tradicional</p>	<p>Composição: miolo de amêndoa sem pele, amendoim torrado, caju tostado e passas uva thompson</p>
<p>Mix Fitness</p>	<p>Composição: amendoim torrado, banana chips, caju cru e passas thompson</p>
<p>Mix Amigos</p>	<p>Composição: amendoim frito com sal, milho frito com sal, fava frita com sal e caju frito com sal</p>
<p>Mix Ginásio</p>	<p>Composição: amendoim torrado, caju torrado, miolo de amêndoa sem pele e amendoim coberto com chocolate</p>
<p>Miolo de Amêndoa com pele (BIO)</p>	<p>Composição: 100% miolo de amêndoa</p>
<p>Miolo de Amêndoa sem pele (BIO)</p>	<p>Composição: 100% miolo de amêndoa</p>
<p>Miolo de Avelã (BIO)</p>	<p>Composição: 100% miolo de avelã</p>

Miolo de Noz (BIO)	Composição: 100% miolo de noz
Miolo de Pinhão (BIO)	Composição: 100% miolo de pinhão
Caju cru (BIO)	Composição: 100% caju cru

Tabela 11: Sugestão da Gama de produtos para a marca Almendres

Fonte: Elaboração Própria

14.1.4. Linhas de produtos

Atualmente, e como apresentado no ponto 3.2 a empresa não diferencia os seus tipos de produto. Para tornar mais perceptível ao consumidor os diferentes produtos que a marca Almendres apresenta, propõe-se a distinção através de 4 linhas de produto:

Atual	Proposta	
Almendres	Almendres Authentic Frutos Secos no seu estado original de produção	Miolo de Amêndoa alentejana com pele; Miolo de Amêndoa sem pele; Amendoim Torrado; Macadâmias; Castanha do Maranhão
	Almendres Flavorful Frutos Secos com uma pitada de condimentos	Amendoim coberto com chocolate; Milho frito com sal; Fava frita com sal
	Almendres Mix Fusão de Frutos Secos	Mix Desportivo; Mix Natural; Mix Tradicional; Mix Fitness; Mix Amigos; Mix Ginásio
Nutrisanus	Almendres BIO Frutos secos produzidos de forma natural	Miolo de Amêndoa com pele; Miolo de Amêndoa sem pele; Miolo de Avelã; Miolo de Noz; Miolo de Pinhão; Caju cru

Tabela 12: Sugestão da Linha de produtos para a marca Almendres

Fonte: Elaboração Própria

14.1.5. Logótipo

Denominada Almendres, sugere-se que a marca tenha como objetivo principal transmitir a ideia de que o consumo de frutos secos não tem que ser aborrecido, estando associado a um momento agradável durante o dia que, para além de saciar, também se incorpora num estilo de vida saudável.

O logótipo apresenta a marca associada aos Frutos Secos e o seu nome é alusivo aos Cromeleque dos Almendres, presente em Évora. A ilustração, tal como explicado no ponto 3.4, remete-nos para a forma do monumento megalítico completo e a cor verde ao campo alentejano e à vitalidade.



Figura 7: Logótipo Almendres

Fonte: Flavourtime

14.2. Preço

Sendo o setor em que a marca de frutos secos da Flavourtime se insere bastante concorrencial, em função da similaridade dos produtos comercializados pelas diferentes marcas, o preço pode representar um fator determinante na escolha de compra do consumidor. Não obstante, existem outras variáveis, tais como a embalagem, a qualidade percebida dos produtos e a notoriedade da marca que podem influenciar a decisão de compra. Neste contexto, e porque existe o objetivo de trocar as embalagens de plástico por embalagens de cartão e plástico biodegradável, os preços a apresentar serão superiores aos atualmente praticados.

14.2.1. Política de Preço

Como os produtos já se encontram no mercado, a política de preço da marca Almendres será *Non Price Competition*, ou seja, a estratégia não passará por praticar preços inferiores à média do mercado, mas centrar-se em fatores valorizados pelo cliente e/ou que permitam melhorar a sua perceção sobre a marca. Fatores esses como o novo *packaging*, amigo do ambiente e reutilizável no caso da embalagem de cartão, e uma comunicação muito mais presente e focada nos temas de saúde e alimentação saudável.

14.2.2. Métodos de fixação do preço

No que respeita à determinação do preço, as principais dimensões em consideração foram a fixação com base nos custos e na concorrência. Para chegar aos preços a praticar nas cadeias de distribuição, como demonstra o anexo 6, consideraram-se os custos com as compras, eletricidade, salários dos funcionários, embalagem dos produtos, paletização, etiquetagem e transporte. O preço unitário mais baixo a ser exercido será de 0,33€, para as embalagens de 150g de milho frito com sal, e o mais alto de 5,52€, para o miolo de pinhão da gama Almendres BIO também nas embalagens de 150g.

Tendo em mente a concorrência e perscrutando o mapa perceptual, a marca Almendres é a que apresenta os preços mais baixos. Considerando apenas as marcas Frutorra, Frusel, Ferbar e Frutop, é possível afirmar que a Frutorra é a empresa com os preços mais elevados, o que pode indicar que os consumidores percebem esta marca como tendo uma qualidade superior. No entanto, é possível afirmar que não é apenas a percepção do cliente sobre a qualidade dos frutos secos que leva a marca a praticar preços mais elevados. São também fatores apelativos como o embalamento simbólico, a organização por gamas e a comunicação que influenciam a aquisição dos frutos secos por parte dos consumidores. Assim, em função da criação de uma nova embalagem e da implementação de ações de comunicação, a marca Almendres procurará reforçar a sua reputação perante o seu público alvo e conferir uma maior percepção de qualidade sobre os seus produtos, permitindo-lhe praticar preços de venda mais elevados.

14.3. Distribuição

Atualmente, a empresa apenas comercializa para hiper/supermercados, do grupo Auchan, Jerónimo Martins e El Corte Inglés. No entanto, propõe-se a comercialização dos Frutos Secos para outros hiper/supermercados (Continente e Intermaché), a comercialização dos Frutos Secos BIO em lojas alimentares com ofertas de alternativas saudáveis, naturais e equilibradas como o Celeiro, supermercado Go Natural e AMOR BIO bem como a comercialização *online* no *website* da empresa.

14.3.1. Estratégia de Distribuição

A estratégia de distribuição atualmente adotada pela empresa consiste numa distribuição intensiva, uma vez que é importante, para a empresa, tornar os seus produtos acessíveis à maioria dos locais pois, a sua aquisição por parte do consumidor limita-se aos pontos de venda mais perto de si ou via *internet*.

14.3.2. Circuito de Distribuição

O circuito de distribuição da Flavourtime é um circuito indireto e curto, com a presença de um intermediário, o canal *take-home*. Em função da introdução de venda *online* dos produtos, a empresa terá um novo canal de distribuição direto.

14.4. Comunicação

A comunicação é uma das variáveis mais relevantes do marketing mix, uma vez que é através dela que as marcas interagem com o público, mais precisamente com o seu *target*. Com a comunicação da marca Almendres, pretende-se transmitir a mensagem que os frutos secos devem ser incluídos numa alimentação saudável. Para quem vive apressado e leve uma vida stressante, tem neste produto a oportunidade de fazer uma pausa e apreciar um *snack* saboroso, nutritivo e, ao mesmo tempo, saudável. Apesar da estratégia de comunicação ser integrada, esta incidirá muito mais no *online*, uma vez que hoje em dia o público-alvo encontra-se cada vez mais desligado da comunicação dos *media* tradicionais.

Publicidade

Internet

- *Website*: Será lançado um *website* com 4 separadores, sendo eles, (1) a informação sobre a empresa e a sua génese, (2) os produtos que oferece e a sua composição, (3) os contactos da empresa e, (4) as hiperligações para as redes sociais. Para além disso, o *website* terá a possibilidade de compra *online*. Numa fase inicial, e com o objetivo de gerar tráfego para o *website*, os produtos vendidos em qualquer loja irão conter nas embalagens um QR Code que leve os consumidores até ao site. A criação do *website* terá início no segundo trimestre de 2020 e terá um custo total de 1 850€.

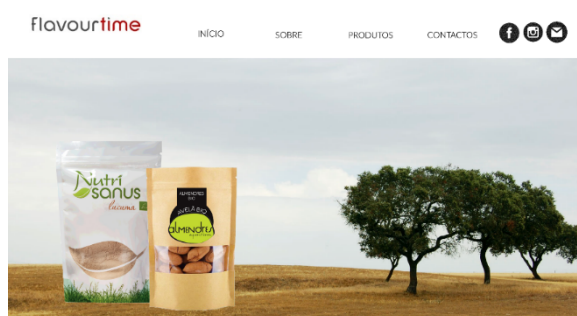


Figura 8: *Website*

Fonte: Elaboração própria

- Facebook: Criação de uma página de Facebook onde será possível, por parte do consumidor, pesquisar e saber mais sobre a empresa através da sua história (por exemplo, como surgiu a empresa, explicação de como foi construído o nome das marcas e o seu logótipo, produtos que já comercializou); partilha de *posts* e imagens que remetam para a saúde e bem-estar.

- Instagram: Criação de uma conta de Instagram onde será divulgado numa primeira fase o novo *packaging*; partilha de imagens com sugestões de receitas utilizando na sua confeção os frutos secos, com o objetivo de gerar uma partilha e opinião de outras receitas por parte dos consumidores; *posts* alusivos às épocas festivas; *repost* de fotografias tiradas pelo consumidor a comer os produtos para criar um envolvimento do consumidor com a marca.

Com a criação destas duas contas (facebook e instagram), espera-se que a marca consiga fomentar uma relação de proximidade com os seus consumidores, pois tal como referiu Labrecque (2014), as redes sociais permitem desenvolver conexões próximas e relações diretas com os consumidores. Adicionalmente, segundo Assiouras *et al.* (2015), a proximidade de uma marca ao consumidor pode influenciar significativamente a sua decisão de compra.



Figura 9: Publicação no facebook e instagram

Fonte: Elaboração própria

Promoção de vendas – degustação

Uma vez que se trata de uma marca não muito reconhecida no mercado, é importante dar aos consumidores a oportunidade de experimentar os produtos. Para além disto, tal como referiram Ali, Kapoor e Moorthy (2010), quando se trata de produtos alimentares, os consumidores valorizam sobretudo a sua qualidade e variedade, pelo que oferecendo uma pequena quantidade de vários produtos para degustação poderá aumentar a sua intenção de compra.

Neste sentido, irão realizar-se ações de degustação nas grandes superfícies de distribuição (Pingo Doce e Jumbo) para dar a conhecer os produtos que compõem a marca. No corredor onde se encontra o produto, irá ser colocado um promotor de vendas com uma banca com 10 taças para prova dos produtos da marca. As ofertas de degustação decorrerão no último trimestre de 2020 durante 2 dias em quatro polos na cidade de Lisboa, dois em cada uma das cidades Évora, Faro e Porto, totalizando um custo de 1 972,1€.

Relações Públicas - Patrocínios

Hoje em dia, o canal digital representa uma forma de chegar mais rapidamente aos consumidores e, tal como referido por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), os consumidores procuram cada vez mais conselhos e críticas para tomarem decisões de compra conscientes. Desta forma, irá apostar-se num patrocínio a 5 *influencers* de peso na área da saúde e *lifestyle*. Em contrapartida, estes *influencers* devem incluir os produtos nas suas vidas e partilhar os mesmos com os seus seguidores digitais (por exemplo a Ágata Roquette utilizar os frutos secos numa receita). A ação será uma experiência a ocorrer no quarto trimestre do ano de 2020 e, caso se revele benéfica para a marca, a oferta passará a acontecer duas vezes por ano. O custo da primeira iniciativa totalizará 31,27€.

Em 2021, serão patrocínados eventos realizados por universidades e associações. Nestes patrocínios, mais uma vez, serão oferecidos produtos para degustação, neste caso a gama Almendres BIO (eventos sobre a saúde e nutrição) e Almendres Mix (outros eventos). Em compensação, as entidades que organizam os eventos devem incluir o logótipo da marca nos cartazes utilizados na comunicação do evento. Numa primeira fase, os eventos serão as Jornadas de Ciências da Nutrição, Congresso Atividade Física e Saúde Mental, Congresso de Nutrição e Alimentação, Marketing Journeys e Pitch Bootcamp. O custo com esta iniciativa ascenderá a 313,55€.

Força de Vendas

Para dar a conhecer os produtos ao maior número de pessoas possível e chegar ao público-alvo, a marca também estará presente num evento para profissionais do setor da indústria alimentar – Alimentaria & Horexpo Lisboa - FIL (Feira Internacional de Lisboa) – eventos no concelho de Évora e feiras relacionadas com frutos secos (Feira de São João

em junho e Feira dos Frutos secos em Torres Novas em outubro). Esta ação acontecerá apenas em 2021 e terá um custo de 1 266,93€.

Merchandising

Tal como referem Khan et al. (2014) e Attri e Jain (2018), o ambiente de loja e a exposição dos produtos afetam diretamente a decisão de compra do consumidor. Desta forma, sugere-se que a exposição dos produtos nos pontos de venda siga as normas já acordadas, para que exista uniformidade e coerência entre lojas e, sobretudo, ajudando a diferenciar o produto da concorrência.

Para além disto, e para promover os produtos da marca, pretende-se que, durante um mês (setembro de 2020), os produtos estejam visíveis num expositor na entrada do corredor onde se encontram os outros frutos secos, em dois estabelecimentos comerciais a definir posteriormente. Esta ação terá um custo associado de 1 344€.

Capítulo 15. Estratégia Comercial

Tal como já foi referido, propõe-se que a marca Almendres se diferencie por apresentar um *portfolio* diferente das restantes marcas (produtos mix) e embalagens em cartão e plástico biodegradável. Com esta linha de pensamento, a empresa deverá criar mais ações de comunicação para dar a conhecer a marca ao mercado.

Como tal, sugere-se a contratação de um colaborador jovem e qualificado na área de gestão, que exerça a gestão das redes sociais e implemente a nova estratégia de marketing baseada nos princípios da marca.

Numa fase inicial, será realizada uma prospeção comercial pelos dois fundadores. Com o objetivo de dar a conhecer os produtos e o novo conceito da marca, serão criadas ações planeadas numa fase de pré-lançamento – como são disso exemplo a marcação de reuniões para apresentar o novo *portfolio* e degustação dos produtos aos estabelecimentos comerciais.

Capítulo 16. Estratégia de Negócio

16.1. Segmentos de Clientes e Proposta de Valor

Para construir o mapa de perfil de consumidor e o mapa da proposta de valor foi considerada a segmentação e o target definidos no ponto 13.

Segmento: Consumidores Finais – Têm como perfil representativo a população portuguesa com idade igual ou superior a 19 anos, com um estilo de vida ativo, sem tempo para cozinhar, mas que, ao mesmo tempo, se preocupa com a saúde, valorizando um *snack* com valor nutricional.



Figura 10: Mapa de perfil do cliente

Fonte: Elaboração própria

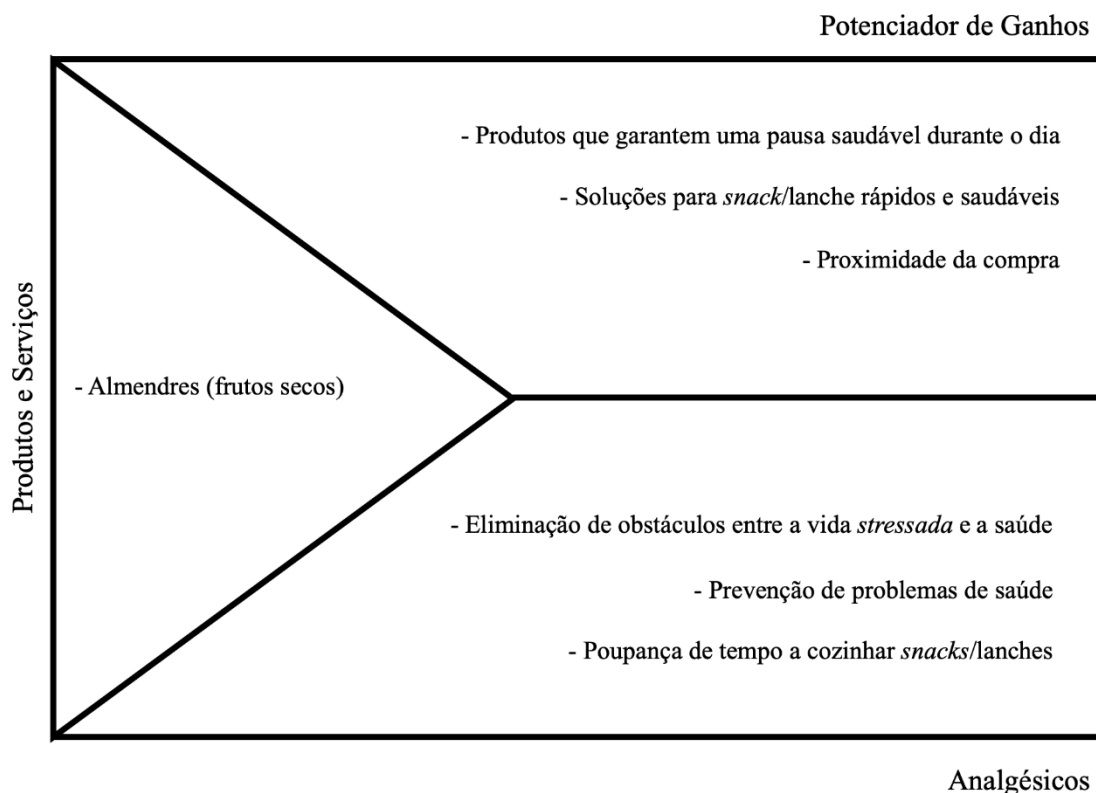


Figura 11: Mapa de proposta de Valor

Fonte: Elaboração própria

16.2. Canais

Como proposto, a marca Almendres está presente:

- No *Website* (venda *online*) e redes sociais;
- Em estabelecimentos comerciais (hipermercados, supermercados e lojas especializadas) com os quais a empresa tem acordo.

16.3. Relação com os clientes

O relacionamento direto entre a marca e o segmento de consumidores finais não existe, pelo que pode ser classificado como *self-service*, uma vez que a empresa coloca ao dispor do segmento de clientes todos os meios necessários para que este se sirva a si mesmo.

16.4. Estrutura de Receitas

A fonte de rendimento de uma marca representa o dinheiro gerado em cada um dos seus segmentos de clientes. Neste caso, existem duas fontes de rendimento: o valor pago pelos estabelecimentos comerciais pelos produtos da marca e o valor pago pelos consumidores finais, quando compram os produtos através do *website* da empresa.

16.5. Recursos Chave

Os recursos chave são os ativos que permitem à empresa criar e oferecer uma proposta de valor para o seu público-alvo, estabelecer uma relação com o mesmo e procurar gerar receitas. Neste contexto, destacam-se os seguintes recursos:

- **Físicos:** fábrica e máquina de embalagem;
- **Intelectuais:** marca Almendres
- **Humanos:** diretores, coordenador de equipa, colaboradoras de etiquetagem e profissional de marketing.

16.6. Atividades Chave

As atividades chave são as ações mais importantes que uma empresa tem que levar a cabo para operar de forma bem-sucedida. Assim, de acordo com as ações a desenvolver neste projeto, são atividades chave:

- Restruturação da política de recursos humanos;
- Controlo de gestão;
- Redefinição da marca Almendres;
- Reforço da notoriedade da marca apostando nos canais digitais;
- Apresentação da proposta de valor às cadeias de distribuição já parceiros e as que se pretende atingir;
- Participação em eventos do setor da indústria alimentar;
- Ações de comunicação *blended*.

16.7. Parcerias Chave

As parcerias chave da marca Almendres passam por garantir o fornecimento atempado dos frutos secos comercializados, isto é, acordos cliente-fornecedor; por garantir o transporte dos produtos da fábrica para os estabelecimentos comerciais/consumidores finais; e por influenciar a opinião dos consumidores através dos *influencers* e clubes desportivos.

16.8. Estrutura de Custos

A estrutura de custos é dividida entre custos fixos e custos variáveis. São custos fixos a manutenção das infraestruturas, a manutenção do *website* e a remuneração dos colaboradores. Por outro lado, são custos variáveis a compra dos produtos para venda (mercadoria) e o seu transporte, os custos com marketing e com a promoção da marca e as deslocações de colaboradores da empresa em trabalho.

Parcerias Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relação com os Clientes	Segmento de Clientes
<p>Fornecedor dos Frutos Secos</p> <p>Empresas de transporte</p> <p>Influenciadores de opinião</p>	<p>Reestruturação da política de Recursos Humanos</p> <p>Sistema de Controlo</p> <p>Redefinição da marca Almendres</p> <p>Reforçar notoriedade da marca no <i>online</i></p> <p>Apresentação da proposta aos Canais de distribuição</p> <p>Participação em eventos</p> <p>Ações comunicação <i>blended</i></p> <p>Recursos Chave</p> <p>Físicos: fábrica e máquina</p> <p>Intelectuais: marca Almendres</p> <p>Humanos: Diretores; colaboradores</p>	<p>Produtos que garantem uma pausa saudável durante o dia</p> <p>Soluções para snack/lanche rápidos e saudáveis</p> <p>Proximidade da compra</p>	<p>Não existe relação direta com os consumidores</p> <p>Canais</p> <p>Via website (venda online), redes sociais</p> <p>Cadeias de distribuição</p>	<p>Consumidores Finais População portuguesa com idade igual ou superior a 19 anos, pertencente às classes média/média alta, com um estilo de vida ativo, sem tempo para cozinhar, mas que, ao mesmo tempo, se preocupa com a saúde, valorizando um <i>snack</i> com valor nutricional. acrescentar a dimensão</p>
<p>Estrutura de Custos</p> <p>Custos Fixos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manutenção das infraestruturas - Manutenção do <i>website</i> - Remuneração dos colaboradores <p>Custos Variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compra dos produtos - Custo de marketing e promoção da marca - Deslocações de colaboradores da empresa em trabalho 		<p>Estrutura de Receitas</p> <p>valor pago pelos estabelecimentos comerciais pelos produtos da marca</p> <p>valor pago pelos consumidores finais, quando compram os produtos através do <i>website</i> da empresa</p>		

Figura 12: Modelo CANVAS

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 17. Plano de Implementação

17.1. Ações

Ação 1. Reestruturação da política de Recursos Humanos									
Enquadramento	Dada a falta de formação dos recursos humanos e falta de compromisso dos colaboradores propõe-se a implementação de uma estratégia de recursos humanos.								
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a estrutura e o funcionamento da empresa. Fomentar o compromisso dos colaboradores. Melhorar o desempenho dos colaboradores, o clima laboral, e os níveis de produtividade. 								
Descrição da ação	<ol style="list-style-type: none"> Contratação de um jovem, em regime IEFEP que exerça a gestão das redes sociais e implemente uma nova estratégia de marketing. Background em gestão ou gestão de marketing Descrição detalha das funções dos colaboradores. Sugestão no anexo 7. Transmissão de algumas responsabilidades para o coordenador da equipa com formação em Gestão (para além das funções desempenhadas no ponto 7.1., como colocar a máquina de embalagem a funcionar e ser responsável pela equipa que realiza a rotulagem das embalagens, ser responsável pelas funções sugeridas no anexo 7, nomeadamente, Monitorização de indicadores e Gestão dos stocks). Criação de um manual do colaborador (documento que oriente os colaboradores sobre a história, estrutura e estratégia da organização). Definição de objetivos de produtividade e criação de um pacote de benefícios variáveis (ex: auxílio de creche, cursos de idiomas) em função do cumprimento desses mesmos objetivos. 								
Atividades calendarizadas		2019				2020			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
	Contratação de um estagiário								
	Descrição das funções								
	Transmissão de responsabilidades								
	Elaboração do manual do colaborador								
Definição de objetivos e pacotes de benefícios									
Intervenientes	Gestores								
Implementação	Média								
Orçamento	100€ / mês (excedente do salário do colaborador jovem em regime estágio IEFEP)								

Ação 2. Implementação de um Sistema de Controlo									
Enquadramento	Dada a falta de monitorização dos custos, propõe-se a criação de indicadores que facilitem a gestão do negócio e permitam tomar decisões de forma sustentada.								
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar custos e apoiar a tomada de decisão operacional. • Implementar as ferramentas e informações necessárias para delinear um plano estratégico. 								
Descrição da ação	<p>1) Definição de indicadores económico-financeiros que permitam monitorizar os principais custos da empresa (nomeadamente custo unitário de cada produto, custo de embalagem por produto, custo de etiquetagem por colaborador, custo unitário com o transporte, custos com devoluções).</p> <p>2) Definição de indicadores económico-financeiros que permitam monitorizar a atividade da empresa (nomeadamente número de produtos embalados e etiquetados, taxa de crescimento do volume de negócio, tempo médio de embalagem e etiquetagem, número de produtos em inventário, tempo de inatividade, tempo médio entre falhas, rendibilidade das vendas, aquisição de novos clientes via <i>website</i>, preferência dos consumidores).</p>								
Atividades calendarizadas		2019				2020			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
	Definição de indicadores de custeio								
	Definição de indicadores de atividade								
Intervenientes	Responsável de operações								
Implementação	Fácil								
Orçamento	0€								

Ação 3. Redefinição da marca Almendres									
Enquadramento	Dada a receita que advém dos frutos secos, propõe-se investir na alteração de algumas especificidades da marca Almendres nomeadamente o <i>packaging</i> , a gama e o <i>portfolio</i> tendo em consideração as necessidades dos consumidores.								
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Revitalizar a marca e aumentar o seu ciclo de vida através de uma nova apresentação dos produtos que visa aumentar o consumo e a atração de novos clientes, alterando visualmente os aspetos tangíveis dos mesmos (<i>packaging</i>). Renovar o <i>portfolio</i> em função das necessidades de compra dos consumidores, em conformidade com o disposto no ponto 14.1.3. 								
Descrição da ação	<ol style="list-style-type: none"> Definição da missão, visão e valores da marca. Renovação do <i>packaging</i>. <ul style="list-style-type: none"> Alteração de embalagens de plástico para embalagens de cartão e de plástico biodegradável. Reformulação do <i>portfolio</i> <ul style="list-style-type: none"> Criação de diferentes gamas dentro da marca Almendres, tal como apresentado no ponto 14.1.3. 								
Atividades calendarizadas		2019				2020			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
	Definição da missão, visão e valores								
	Renovação do <i>packaging</i>								
	Reformulação <i>portfolio</i>								
Intervenientes	Gestores e Jovem estagiário								
Implementação	Fácil								
Orçamento	366,75€ (127,75€ (5 bobinas de cartão) e 239,00€ (5 bobinas de plástico biodegradável))								

Ação 4. Reforçar a notoriedade da marca apostando nos canais digitais									
Enquadramento	Dada a necessidade de alcançar um número maior de consumidores de várias faixas etárias, propõe-se a adoção de ações de comunicação no <i>online</i> .								
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma marca forte no mercado de frutos secos. • Aumentar a reputação da marca e a intenção de compra, que por consequência aumente as vendas. • Reforçar a diferenciação dos produtos da marca nas ações de comunicação. • Fomentar a interação com os consumidores, através de conteúdo relevante e atrativo nas redes sociais. • Influenciar potenciais consumidores, através da opinião de <i>influencers</i> sobre os produtos. 								
Descrição da ação	<ol style="list-style-type: none"> 1) Criação de um <i>website</i> que forneça informações da origem da Flavourtime e das suas marcas, possibilite a consulta dos vários produtos e da sua composição, disponibilize os contactos da empresa e que permita vender online. 2) Criação de proximidade, interação e conversação, com regularidade, na página de Facebook e Instagram, através da partilha de imagens dos produtos, receitas onde podem ser utilizados e <i>repost</i> de fotografias partilhadas pelos consumidores relativas ao consumo dos produtos. 3) Construção de relações sólidas com 5 <i>influencers</i> na área da saúde e <i>lifestyle</i> (por exemplo: Ágata Roquette e Alice Trewinnard). <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de produtos para que as <i>influencers</i> partilhem a sua experiência de consumo com os seus seguidores digitais. 								
Atividades calendarizadas		2019				2020			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
	Criação de um <i>website</i>								
	Criação de proximidade através das redes sociais								
Intervenientes	Jovem estagiário e empresa responsável pela construção do <i>website</i>								
Implementação	Média								
Orçamento	1 881,27€: (1 850€ (construção de <i>website</i> com loja online) e 31,27€ (oferta de produtos a <i>influencers</i>))								

Ação 5. Apresentação da proposta de valor às cadeias de distribuição já parceiros e as que se pretende atingir									
Enquadramento	Dado o novo conceito da marca, propõe-se a apresentação da nova proposta de valor e degustação dos produtos nos estabelecimentos comerciais que já são parceiros e nos que a marca pretende atingir.								
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Alargar a base de clientes. Manter contacto com os estabelecimentos comerciais já clientes e conseguir aumentar o número de produtos disponíveis para venda. Potenciar parcerias com lojas especializadas em alimentação saudável que oferecem produtos naturais. 								
Descrição da ação	<p>(1) Criação de uma apresentação em formato digital da empresa, da marca e do <i>portfolio</i>.</p> <p>(2) Pesquisa e recolha de dados sobre a dimensão das cadeias de distribuição que se pretendem atingir e as marcas concorrentes presentes.</p> <p>(3) Marcação de reuniões com as novas cadeias de distribuição e lojas alimentares com ofertas de alternativas saudáveis a atingir, tal como disposto no ponto 14.3.</p> <p>(4) Agendamento de reuniões com as cadeias de distribuição onde a marca já se encontra presente, com o objetivo de apresentar as mudanças no <i>portfolio</i> e no <i>packaging</i> da marca e de renegociar os preços praticados.</p>								
Atividades calendarizadas		2019				2020			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
	Criação de uma apresentação								
	Pesquisa e recolha dados								
	Marcação de reuniões com novas cadeias de distribuição								
Agendamento de reuniões com atuais cadeias de distribuição									
Intervenientes	Gestores								
Implementação	Média								
Orçamento	74,73€:(14,75€ (500 cartões de visitas) e 51,41€ (oferta de produtos para degustação))								

Ação 6. Participação em eventos do setor da indústria alimentar									
Enquadramento	Dado o novo conceito da marca e a falta de notoriedade da mesma, propõe-se a apresentação da marca e degustação dos produtos aos consumidores finais e possíveis clientes empresariais.								
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conhecer os produtos da marca Almendres. • Alargar a base de consumidores finais. • Obter contactos de potenciais clientes empresariais e estimular parcerias com os mesmos. 								
Descrição da ação	(1) Participação no evento Alimentaria & Horexpo Lisboa - FIL (Feira Internacional de Lisboa) – segmento de clientes empresariais. (2) Participação em eventos do concelho de Évora e feiras relacionadas com frutos secos <ol style="list-style-type: none"> Feira de São João (junho); Feira dos Frutos secos em Torres Novas (outubro) 								
Atividades calendarizadas		2020				2021			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
	Participação evento na FIL								
	Participação em feiras regionais								
Intervenientes	Gestores e um colaborador de etiquetagem								
Implementação	Média								
Orçamento	1 266,93€ (Roll-up: 46,73€; Inscrição e stand no evento da FIL: 160€+572,07€; Stand nas feiras regionais: 184,5€ + 150€; Produtos para degustação: 153,63€)								

Ação 7. Ações de comunicação nos meios tradicionais									
Enquadramento	Dada a pouca comunicação da marca, propõe-se aliar as ações de comunicação nos canais digitais (ação 3) com ações nos canais tradicionais.								
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a notoriedade da marca. • Estabelecer uma relação de proximidade com os públicos presentes nos canais digitais e tradicionais. • Posicionar a marca como uma referência de produtos saudáveis e sustentáveis. 								
Descrição da ação	<ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Merchandising</i>- Presença de um expositor em dois estabelecimentos comerciais, como disposto no ponto 14.4. 2) Promoção de vendas- Degustação dos produtos em 10 estabelecimentos comerciais. 3) Patrocínio a eventos realizados por universidades e associações, onde serão oferecidos produtos para degustação. 								
Atividades calendarizadas		2020				2021			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
	<i>Merchandising</i>								
	Promoção de vendas								
	Patrocínio a eventos								
Intervenientes	Jovem estagiário								
Implementação	Média								
Orçamento	3 629,65€: (<i>Merchadising</i> : 1 344€; Degustação: 1 972,1€ (960€-promotoras, 512,2€ (produtos)); Patrocínio de eventos: 313,55)								

17.2. Cronograma e equipa de implementação

AÇÕES	Equipa	2019				Custo estimado	2020				Custo estimado	2021				Custo estimado
		T1	T2	T3	T4		T1	T2	T3	T4		T1	T2	T3	T4	
1. Reestruturação da política de recursos humanos	G					- €					1 200,00 €					
1.1. Contratação de um jovem, em regime de estágio IEFP											1 200,00 €					12 600,00 €
1.2. Descrição de funções																
1.3. Transmissão de responsabilidades																
1.4. Elaboração de documento para colaboradores																
1.5. Definição de objetivos e pacote de benefícios																
2. Controlo de gestão	RO					- €					- €					- €
2.1. Definição de indicadores de custeio																
2.2. Definição de indicadores de atividade																
3. Redefinição da marca Almendres	G, JE					- €					733,50 €					733,50 €
3.1. Definição da missão, visão e valores da marca																
3.2. Renovação do <i>packaging</i>											733,50 €					733,50 €
3.3. Reformulação do <i>portfolio</i>																
4. Reforçar a notoriedade da marca apostando nos canais digitais	JE e IT					- €					1 881,27 €					482,54 €
4.1. Criação de um <i>website</i>											1 850,00 €					⁽¹⁾ 420,00 €
4.2. Criação de proximidade, interação e conversação na página de Facebook e Instagram																
4.3. Construção relações sólidas com <i>influencers</i>											31,27 €					62,54 €
5. Apresentação da proposta de valor às cadeias de distribuição	G					- €					51,42 €					- €
5.1. Criação de uma apresentação em formato digital																
5.2. Pesquisa e recolha de dados sobre a dimensão																
5.3. Marcação de reuniões com novas cadeias de distribuição											25,71 €					

5.4. Agendamento de reuniões com atuais cadeias de distribuição										25,71 €					
6. Participação em eventos relacionados com o setor da indústria alimentar	G e E									- €					1 266,93 €
6.1. Participação em eventos como: Alimentaria & Horexpo Lisboa - FIL															830,01 €
6.2. Participação em eventos do concelho de Évora e feiras relacionadas com frutos secos															436,92 €
7. Ações de comunicação nos meios tradicionais	JE									- €					3 316,10 €
7.1. <i>Merchadising</i>															1 344,00 €
7.2. Promoção de vendas															1 972,10 €
8.3. Patrocínio a eventos															313,55 €
Total										- €					7 182,29 €
															2 796,52 €

Tabela 13: Cronograma das atividades do plano de ações proposto

Fonte: Elaboração Própria

(1) Valor correspondente à manutenção anual do *website*

Legenda:

G - Gestores

JE- Jovem estagiário

IT - Empresa responsável pela construção do *website*

E- Colaborador de Etiquetagem

RO- Responsável de Operações

17.3. Monitorização e Controlo

Uma vez desenvolvido o plano de ações, torna-se fundamental associar-lhe um plano de monitorização, promovendo o controlo sobre as ações a realizar e garantindo que são cumpridos os objetivos, tempo e orçamento estabelecidos. Desta forma, a tabela 14 procura resumir os indicadores a utilizar para a monitorização e controlo das ações, baseados na ferramenta *Balanced Scorecard*.

Perspetiva	Objetivos	Indicadores
Cientes	Aumentar o número de consumidores e a sua assiduidade de compra	Taxa de crescimento das vendas nos dois meses seguintes à realização de ações de comunicação Aquisição de novos clientes e número de encomendas anuais, via <i>website</i> Preferência dos consumidores, face aos produtos da concorrência ¹
Colaboradores	Melhorar o desempenho dos colaboradores	Produtividade média (número de produtos etiquetados por semana) Qualidade média (percentagem de etiquetas que cumprem as normas de qualidade estabelecidas)
	Melhorar a satisfação dos colaboradores	Taxa de satisfação dos colaboradores ²
Financeira	Aumentar o volume de negócios	Taxa de crescimento do volume de negócios ³
		Variação da rentabilidade das vendas

Tabela 14: *Balanced Scorecard* para a marca Almendres

Fonte: Elaboração Própria

(1) avaliada através de inquéritos a realizar semestralmente em estabelecimentos comerciais;

(2) taxa de satisfação obtida a partir de inquéritos de satisfação a realizar semestralmente;

(3) evolução das receitas da empresa.

Capítulo 18. Plano de Contingência

Dada a elevada volatilidade do mercado e a incerteza relativamente a fatores alheios à empresa, é praticamente inevitável considerar determinados cenários que podem acontecer de forma diferente do planeado. Desta forma, a tabela 15 procura apresentar

alguns planos de contingência do projeto, as consequências da não realização das ações planejadas e possíveis estratégias de mitigação.

Contingência	Consequências	Medidas de Mitigação
Atraso na aprovação do estágio por parte do IEFP	Não concretização das ações previstas no plano de marketing	Adiar a implementação de algumas ações previstas no plano
Atraso no desenvolvimento do <i>website</i>	Impossibilidade de venda e promoção dos produtos no <i>online</i>	Manter o <i>website</i> atual ativo com a possibilidade de realizar encomendas via e-mail
Consumidores continuam sem conhecer os produtos da marca	Estagnação do volume de negócios, mantendo-se os valores atualmente praticados	Reestruturar o plano de comunicação (abandonar meios ineficazes e encontrar novas soluções)
Não aceitação da marca Almendres nos estabelecimentos comerciais	Não autorização de comercialização dos frutos secos da marca	Compreender as necessidades e propostas de valor reconhecidas pelos estabelecimentos
		Renegociar margens e períodos com os intervenientes

Tabela 15: Plano de Contingência

Fonte: Elaboração Própria

Capítulo 19. Viabilidade Económico-Financeira

Dada a análise económico-financeira da empresa (ponto 7.3.), é possível criar 3 cenários como ilustrado no anexo 8: pessimista, otimista e provável.

Para o cenário pessimista foi utilizada uma taxa de crescimento das vendas de 3% ao longo do período – o cálculo desta taxa teve por base a desaceleração do crescimento entre 2017 e 2018 de 69%, pelo que tendo em consideração a taxa de crescimento de 9% em 2018, esta passaria a 3% no ano seguinte, assumindo a mesma desaceleração.

Para o cenário otimista foi utilizada a taxa de crescimento das vendas de 19%, média das taxas registadas em 2017 (29%) e 2018 (9%), para os anos de 2020 e 2021, decrescendo cerca de 2 pontos percentuais em cada um dos anos seguintes (em 2022, a taxa de crescimento seria de 17%, enquanto em 2023 e 2024 seria de 15% e 13%, respetivamente).

O cenário provável, por consequência, teve em consideração um valor médio entre as taxas dos cenários pessimista e otimista, tendo por isso sido utilizadas as taxas de crescimento das vendas de 11% em 2020 e 2021, e de 9%, 7% e 5% em 2022, 2023 e 2024, respetivamente.

Em função destas três hipóteses, optou-se por seguir o cenário provável no seguimento da análise de viabilidade económico-financeira.

Desta forma, estima-se alcançar um valor de vendas de aproximadamente 469 000€ em 2020 e 637 000€ em 2024. O Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC) assumiu o mesmo comportamento de crescimento das vendas, e representou, ao longo de todo o período, aproximadamente 75% das mesmas.

No que diz respeito aos Fornecimentos e Serviços Externos (anexo 9) foram mantidos os valores gastos em 2018, com exceção da (1) publicidade e promoção, rubrica que engloba o valor gasto em 2018 e todos os custos previstos no mapa de ações de marketing explicados no ponto 14.4; (2) ferramentas e utensílios de degaste rápido, rubrica que inclui o valor já praticado em 2018 acrescido do valor das bobinas de plástico biodegradável e cartão; (3) combustível, sendo que ao valor de 2018 será adicionado o valor do combustível gasto nas deslocações às feiras.

Em relação aos gastos com pessoal (anexo 10), em 2020 o valor será de 50 022€, em 2021 acrescerá a 64 226€ e, tendo em consideração um aumento salarial de 5% ao jovem qualificado contratado em 2022, o valor de gastos com pessoal neste ano será de 65 011€.

Por fim, estima-se que a Flavourtime alcance um valor de vendas de aproximadamente 469 mil euros em 2020.

Conclusão

Perante o problema identificado da falta de reputação da marca Almendres e baixa perceção de valor por parte dos consumidores, procurou-se, através de um plano de marketing, analisar o estado atual da empresa e desenvolver um conjunto de ações de melhoria. Desta forma, analisou-se as envolventes externa e interna, onde se procurou conhecer o mercado em que a marca se insere, os seus principais concorrentes e o seu estado e estrutura organizacional.

Em função das recentes tendências de consumo de produtos alimentares, como a procura por produtos mais saudáveis e benéficos para a saúde, a crescente utilização de meios digitais e a maior influência de opiniões e recomendações, e tendo em consideração o contexto da organização, nomeadamente a falta de planeamento estratégico, a dependência do canal *take-home* e a fraca comunicação, foi desenvolvido um conjunto de ações relativas aos produtos, preço, distribuição e comunicação da marca.

Neste sentido, do plano de marketing e plano de ações realizados, destacam-se (i) a reestruturação da política de recursos humanos; (ii) a redefinição da marca Almendres; (iii) o reforço da notoriedade da marca através da aposta em canais digitais e tradicionais; (iv) a aposta em novas cadeias de distribuição; e (v) a participação em eventos do setor.

Com base nestas ações, espera-se que a empresa consiga colmatar alguns dos seus pontos fracos e reforce o seu posicionamento no mercado enquanto marca saudável, nutritiva e benéfica para a saúde. Por fim, estima-se que a Flavourtime alcance um valor de vendas de aproximadamente 469 mil euros em 2020, o que representa um acréscimo 11% face a 2018.

Bibliografia

Alam, M. S., & Khan, B. M. 2019. The Role of Social Media Communication in Brand Equity Creation: An Empirical Study. *The IUP Journal of Brand Management*. 16: 54-78

Agrocluster. 2015. *Tendências do Mercado Alimentar da União Europeia: Aspetos do consumo, produto, distribuição e comunicação*. Ribatejo.

Armstrong, C., & McAdams, M. 2009. Blogs of information: How gender cues and individual motivations influence perceptions of credibility. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 14: 435–456

Assiouras, I., Liapati, G., Kouletsis, G., & Koniordos, M. 2015. The impact of brand authenticity on brand attachment in the food industry. *British Food Journal*. 117(2): 538-552

Attri, R., & Jain. V. 2018. A study of factors affecting customer shopping behavior. *The IUP Journal of Marketing and Management*. 17: 38-52

Banco de Portugal. 2019. Quadros de setor. Consultado em março 2, 2019 em: <https://www.bportugal.pt/node/574500?mlid=1339>

Baum, M. 2018. Seven Consumer Food Trends from “The Future of Food: New Realities for the Industry”. *FMI- The voice of food retail*. Consultado em dezembro 9, 2019 em: <https://www.fmi.org/blog/view/fmi-blog/2018/04/04/seven-consumer-food-trends-from-the-future-of-food-new-realities-for-the-industry>

Bayanast, A., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues V. 2018. **Mercator: 25 Anos - O Marketing na Era Digital**. (16ª edição). Dom Quixote.

Boatwright, P., Cagan, J., Kapur, D., & Saltiel, A. 2009. A step-by-step process to build valued brands. *Journal of Product & Brand Management*. 18(1): 38-49

- CBI. 2018. Exporting edible nuts and dried fruits to Europe. Consultado em dezembro 10, 2018 em: <https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables-edible-nuts/edible-nuts-dried-fruits/europe>
- Corkindale, D., & Belder, M. 2009. Corporate brand reputation and the adoption of innovations. *Journal of Product & Brand Management*. 18(4): 242-250
- Costa, I. P. & Alturas, B. (2018). *Líderes de Opinião Digital portuguesas, e o seu impacto, na promoção de produtos, serviços e eventos nas redes sociais*. In 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI'2018). Cáceres: IEEE.
- Dibb, S., Simkin, L., & Bradley, J. 1996. *The Marketing Planning Workbook*.
- Eurochocolate. 2018. Consultado em março 4, 2019 em: <https://eurochocolate.pt/frutop/>
- Fasi, M. 2017. A Conceptual Understanding of Consumer Behaviour. *Journal of Management & Research*. 7(2): 45-53.
- Ferbar. 2019. Consultado em março 4, 2019 em: <https://www.ferbar.com/>
- Fernando, Y., Saad, N. M., & Haron, M. S. 2012. New marketing definition: a future agenda for low cost carrier airlines in Indonesia. *Business strategy series*. 12: 31-40.
- Fierro, I., Arbelaez, D. A. C., Gavilanez, J. 2017. Digital marketing: a new tool for international education. *Pensamiento & gestión*. 43: 220-240
- Fill, C. 1995. *Marketing Communications: Frameworks, Theories and Applications*. Prentice Hall.
- Flavourtime. 2018. Consultado em novembro 20, 2018 em: <https://www.flavourtime.com/>
- Frusel. 2019. Consultado em março 4, 2019 em: <https://www.frusel.pt/index.php/pt>
- Frutorra. 2019. Consultado em março 4, 2019 em: <http://frutorra.pt/wp/>

Glucksman, M. 2017. The Rise of Social Media Influencer Marketing on Lifestyle Branding: A Case Study of Lucie Fink. **Elon Journal of Undergraduate Research in Communications**. 8(2): 77-87

Grupo Marktest. 2018. 4,7 milhões de consumidores de frutos secos. Consultado em fevereiro 10, 2019 em <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~246b.aspx>

Grupo Marktest. 2018. 57% dos utilizadores de redes sociais seguem empresas ou marcas. Consultado em fevereiro 10, 2019 em: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2446.aspx>

Hughes, G., & Fill C. 2007. Redefining the nature and format of the marketing communications mix. **The Marketing Review**. 7: 45-57.

Husain, S., Ghufran, A., & Chaubey, D. S. 2016. Relevance of Social Media in Marketing and Advertising. **Splint International Journal of Professionals**. 7(3): 21-28

Idris, A. A., Asokere, A. S., Ajemunigbohun, S. S., Oreshile, A. S., Olutade, E. O. 2012. An Empirical Study of the Efficacy of Marketing Communication Mix Elements in Selected Insurance Companies in Nigeria. **Australian Journal of Business and Management Research**. 2(5): 8-18

Klebanow. A. M. 2002. Developing the Casino: Marketing Plan. **UNLV Gaming Research & Review Journal**. 6(2): 63-71

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. 2017. **Marketing 4.0: mudança do tradicional para o digital**. Conjuntura Actual Editora

Kotler, P., & Keller, K. L. 2011. **Marketing Management** (14ª edição). Prentice Hall

Kupfer, A. K., Holte, N. P., Kübler, R. V., & Thurau, T. H. 2018. The Role of the Partner Brand's Social Media Power in Brand Alliances. **Journal of Marketing**. 82: 25-44

Lamberton, C., & Stephen, A. 2016. A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry. **Journal of Marketing**. 80: 146-172

Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J.V. 2015. *Mercator da Língua Portuguesa*. (16ª edição). Dom Quixote.

Lima, G. B., & Carvalho, D. T. 2011. Plano estratégico de marketing: Proposta de uma análise teórica. *REMark- Revista Brasileira de Marketing*. 10(2): 163-187

Loureiro, S. M. C. & Kaufmann, H. R. 2016. Luxury values as drivers for affective commitment: The case of luxury car tribes. *Cogent Business & Management*. 3: 1-13

Mansoor, D., & Jalal, A. 2011. The global business crisis and consumer behavior: Kingdom of Bahrain as a case study. *International Journal of Business and Management*. 6: 104-115.

PepsiCo Inc. 2019. Consultado em março 4, 2019 em: <https://www.pepsico.pt/brands/matutano/>

Prozis. 2019. Consultado em março 4, 2019 em: <https://www.prozis.com/pt/pt>

Internacional Nut&Dried Fruit (INC). 2018. Healthy Eating Trends in Europe. Consultado em dezembro 10, 2018 em: <https://www.nutfruit.org/industry/publications/inc-magazine/articles/detail/healthy-eating-trends-in-europe>

Meneely, L., Burns, A., & Strugnell, C. 2009. Age associated changes in older consumers retail behavior. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 37(12): 1041-1056

Nielsen. 2016. Portugueses mais preocupados com a saúde. Consultado em janeiro 30, 2019 em: <https://www.nielsen.com/pt/pt/press-releases/2016/portugueses-mais-preocupados-com-a-saude.print/>

PORDATA. 2018. Consultado em janeiro 30, 2019 em: <https://www.pordata.pt/>

Robichaud, F., Richelieu, A., & Kozak, R. 2012. Branding as a communications strategy: A framework for desired brand identity. *Journal of Brand Management*. 19(8): 712-734

- Selnes, F. 1993. An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty. *European Journal of Marketing*. 27(9): 19-35
- Sepp, M., Liljander, V., & Gummerus, J. Private bloggers' motivations to produce content – a gratifications theory perspective. *Journal of Marketing Management*. 27: 1479–1503
- Siegner, C. 2018. Why do consumers continue to shell out for nuts?. *FOODDIVE*. Consultado em dezembro 10, 2018 em: <https://www.fooddive.com/news/why-do-consumers-continue-to-shell-out-for-nuts/516919/>
- Silva, H. H., Tenca, E. C., Schenini, P. H., & Fernandes, S. 2006. *Planeamento Estratégico de Marketing*. (3ª edição). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Sitorus, S. A. (2017). Marketing Communication Mix and Innovation on Customer Retention and Sustainable Competitive Advantages in Culinary Tourism Business Environment in the City of Medan. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 8(24): 1579-1590
- Sudha, M., & Sheena, K. 2017. Impact of Influencers in Consumer Decision Process: The Fashion Industry. *SCMS Journal of Indian Management*. 1: 14-30
- Vercic, A. and Vercic, D. 2007. Reputation as matching identities and images: extending Davies and Chun's (2002) research on gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand. *Journal of Marketing Communications*. 13(4): 277-290.
- Vyas, R., Sharma, JK., & Sharma, R. B. 2016. A study on consumer behavior towards select branded food items. *IOSR Journal of Business and Management*. 18(8): 1-8
- Wang, E. S. T. 2013. The influence of visual packaging design on perceived food product quality, value, and brand preference. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 41(10): 805-816
- Wang, E. S. T. 2015. Effect of food service-brand equity on consumer-perceived food value, physical risk, and brand preference. *British Food Journal*. 117(2): 553-564

Anexos

Anexo 1. Análise Porter

Análise da Indústria	CONTRIBUIÇÃO PARA A FORÇA					Valor
	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
Ameaça de entrada de novos competidores						
Economias de escala	Altas	x				Baixas 2
Diferenciação do produto	Alta				x	Baixa 5
Identificação da marca	Alta				x	Baixa 5
Outras desvantagens de custos	Altas					Baixas
Necessidades de capital	Altas			x		Baixas 4
Custos de mudança para os clientes	Altos				x	Baixos 5
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	Alta			x		Baixa 4
Políticas proteccionistas	Altas					Baixas
Dificuldade de acesso à tecnologia necessária	Alta			x		Baixa 4
Dificuldade de acesso a matérias primas	Alta				x	Baixa 5
Efeitos de experiência	Altos	x				Baixos 2
Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes	Alta			x		Baixa 4
Valor global da força	Baixa			x		Alta 4
Rivalidade entre as empresas da indústria						
Nº de empresas concorrentes	Baixo			x		Alto 4
Grau de concentração do mercado	Alto	x				Baixo 2
Crescimento do mercado	Alto	x				Baixo 2
Custos fixos	Baixos		x			Altos 3
Grau de diferenciação do produto	Alto				x	Baixo 5
Custos de mudança para os clientes	Altos				x	Baixos 5
Possibilidade de aumentos de capacidade por pequenos incrementos	Baixa					Alta
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alta	x				Baixa 2
Importância das apostas estratégica em jogo	Baixa					Alta
Valor global da força	Baixa		x			Alta 3,3
Ameaça de produtos substitutos						
Disponibilidade de substitutos	Baixa				x	Alta 5
Custo (para os clientes) de mudança para o produto substituto	Alto				x	Baixo 5
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa					Alta
Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa					Alta
Relação 'price / performance' dos produtos substitutos face à da indústria	Baixa			x		Alta 4
Valor global da força	Baixa			x		Alta 4,67
Poder dos fornecedores						

Nº de fornecedores da indústria	Alto		x				Baixo	2
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores, relativamente à indústria	Baixo				x		Alto	4
Importância da indústria como cliente	Alta						Baixa	
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto						Baixo	
Custo de mudança de fornecedor	Baixo		x				Alto	2
Rentabilidade dos fornecedores	Alta						Baixa	
Peso dos custos dos produtos comprados pela indústria no custo total	Baixo						Alto	
Importância da qualidade dos produtos comprados	Baixa					x	Alta	5
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixa			x			Alta	3
Disponibilidade de produtos substitutos (dos produtos comprados)	Alta	x					Baixa	1
Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores	Baixa						Alta	
Disponibilidade de informação sobre os fornecedores	Alta						Baixa	
Valor global da força	Baixa		x				Alta	2,83
Poder dos clientes								
Nº de clientes da indústria	Alto		x				Baixo	2
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo						Alto	
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo						Alto	
Custo (para os clientes) de mudança de fornecedor	Alto					x	Baixo	5
Rentabilidade dos clientes	Alta						Baixa	
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo total para o cliente	Baixo						Alto	
Importância da qualidade dos produtos vendidos pela indústria para os clientes	Baixa					x	Alta	5
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alto				x		Baixo	4
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixa					x	Alta	5
Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes	Baixa						Alta	
Disponibilidade para os clientes de informação sobre a indústria	Baixa					x	Alta	5
Valor global da força	Baixa					x	Alta	4,33
VALOR GLOBAL DAS FORÇAS DE PORTER								3,82

Anexo 2. Guião de entrevista à fundadora e administradora da Flavourtime (principais pontos Abordados)

- Explicação do surgimento da empresa;
- Explicação da estrutura e funcionamento da empresa;
- *Portfolio* que a empresa oferece;
- O que gostavam de ver resolvido com este plano;

→ Esclarecimento de dúvidas sobre informação enviada (estrutura de custos, quais os produtos mais vendidos, informação financeira)

Anexo 3. Imagem do atual *packaging* da Flavourtime



Anexo 4. Questionário “Consumo de Frutos Secos”

Consumo de Frutos secos

Este questionário é realizado no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão na ISCTE Business School. Este trabalho tem como objetivo perceber os hábitos de consumo de frutos secos na população portuguesa. A pesquisa é anónima e as suas informações pessoais serão usadas apenas para fins académicos.

Obrigado pela sua colaboração!

Secção: Caracterização do consumidor

Faixa etária:

- ≤ 18 anos
- 19-30 anos
- 31-45 anos
- 46-65 anos
- > 65 anos

Género:

- Feminino
- Masculino

- Transgénico
- Outro
- Prefiro não responder

Região de residência

- Norte
- Centro
- Lisboa e Vale do Tejo
- Alentejo
- Algarve
- Região Autónoma da Madeira
- Região Autónoma dos Açores

Rendimento mensal do agregado familiar(euros)

- < 580
- 580-1000
- 1001-1500
- 1501-2000
- 2001-2500
- > 2500

Secção: Comportamento do consumidor

Consome frutos secos?

- Sim
- Não

Porque não consome Frutos secos? (possibilidade de escolher mais que uma opção)

- Sabor
- Alérgico
- Textura
- Falta de informação
- Outra:

Com que frequência consome frutos secos?

- Todos os dias
- Semanalmente
- Mensalmente

Que tipo de frutos secos consome? (possibilidade de escolher mais que uma opção)

- Amêndoa
- Avelã
- Noz
- Pinhão
- Caju
- Amendoim
- Milho frito
- Castanha do Maranhão
- Fava frita
- Figo seco
- Tâmara
- Outro:

Porque consome frutos secos? (possibilidade de escolher mais que uma opção)

- Sabor
- Saúde
- Valor nutricional
- Outro:

Em que ocasiões consome frutos secos? (possibilidade de escolher mais que uma opção)

- Pequeno almoço
- Almoço
- Lanche (Manhã/tarde)
- Jantar
- Ceia

Onde compra, habitualmente, os frutos secos? (possibilidade de escolher mais que uma opção)

- Hiper/supermercado
- Mercearia
- Online
- Lojas próprias
- Não compro, consumo apenas em restaurantes
- Outro:

Qual marca de frutos secos consome? (possibilidade de escolher mais que uma opção)

- Frutorra
- Frusel
- Ferbar
- Frutop
- Almendres
- Prozis
- Matutano
- Sunbites
- Marca Própria (branca)
- Outra: _____

Numa escala de 1 a 5, quanto valorizas os seguintes elementos na compra de Frutos Secos? (1- nada; 5- Essencial)

- Preço
- Qualidade dos produtos
- Valor nutricional
- Variedade
- Design das embalagens
- Proximidade dos pontos de venda
- Aconselhamento de amigos/familiares
- Influência de rede sociais

Secção: Almendres

Conhece a marca “Almendres”?

- Sim
- Não

Já alguma vez experimentou os produtos da marca?

- Sim
- Não

Quais as razões que o(a) levaram a consumir Frutos Secos desta marca?

(possibilidade de escolher mais que uma opção)

- Preço
- Qualidade dos produtos
- Valor nutricional
- Variedade
- Design das embalagens
- Proximidade de pontos de venda
- Aconselhamento de amigos/familiares
- Influência das redes sociais
- Outra:

Que produtos consome da marca? (possibilidade de escolher mais que uma opção)

- Caju
- Amendoim com chocolate
- Miolo de amêndoa alentejana com pele
- Milho frito com sal
- Fava frita com sal
- Castanha do maranhão
- Miolo de noz
- Pinhão
- Mix amigos
- Mix ginásio
- Mix desportivo

- Outra:

Quais são as principais razões que não o levam a consumir produtos desta marca?

(possibilidade de escolher mais que uma opção)

- Baixa qualidade dos produtos
- Design pouco atrativo
- Sou fiel a outra marca
- Inexistência da venda dos produtos na minha localidade
- Outra:

Considera que é influenciado por *influencers* (pessoas conhecidas) no momento da compra?

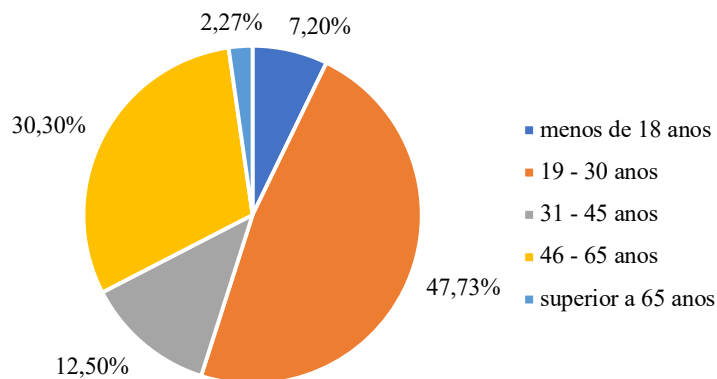
- Sim
- Não

Qual a rede social que mais utiliza? (possibilidade de escolher mais que uma opção)

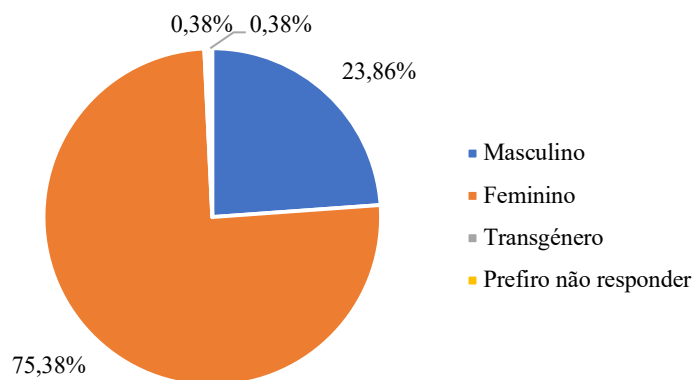
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- LinkedIn
- Outra:

Anexo 5. Respostas ao inquérito

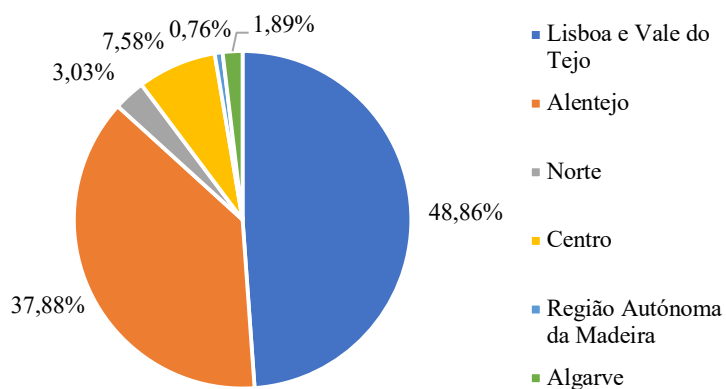
1. Faixa etária de consumidores de frutos secos (264 dos 291 inquiridos)



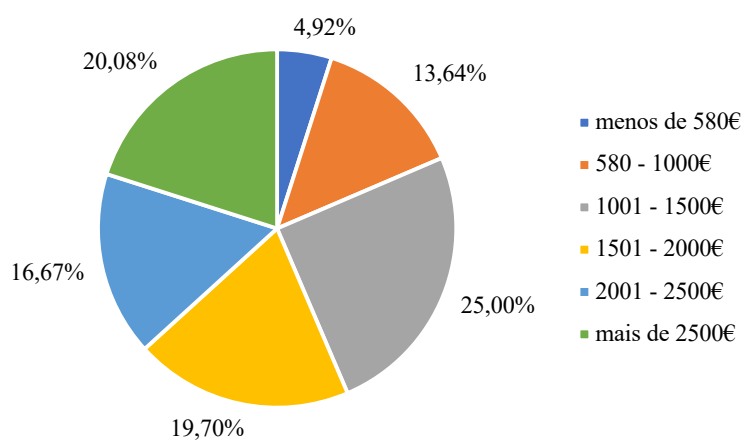
2. Género dos consumidores de frutos secos



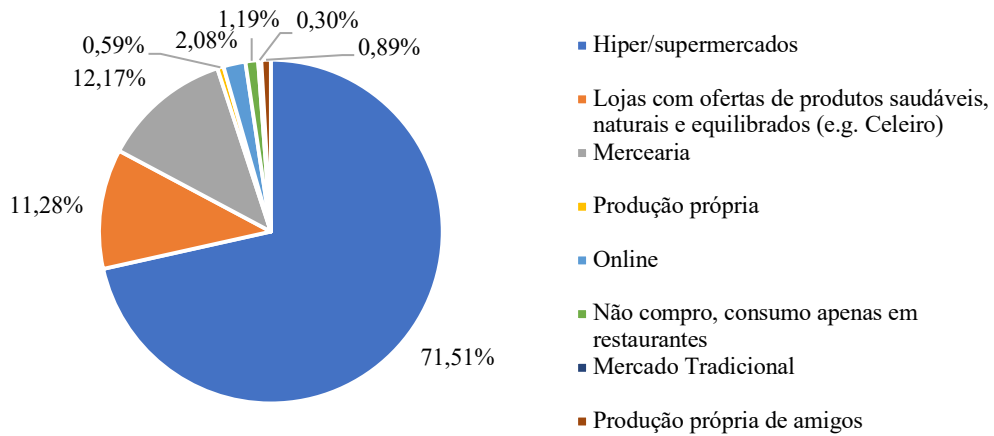
3. Região de residência dos consumidores de frutos secos



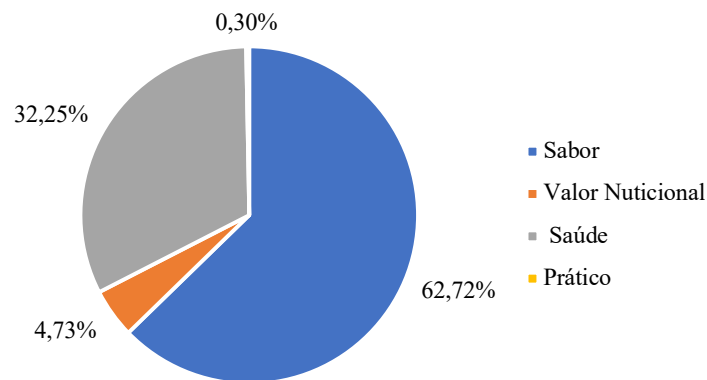
4. Rendimento dos consumidores de frutos secos



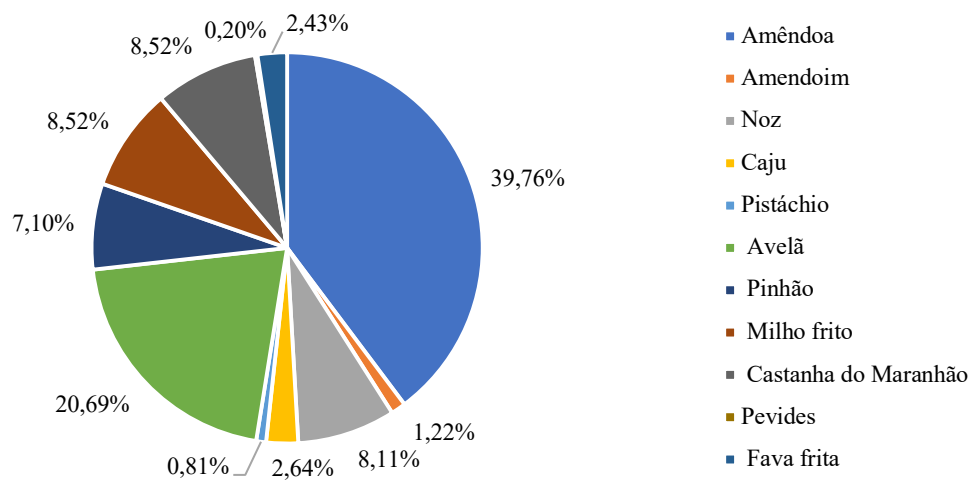
5. Local de compra dos frutos secos pelos consumidores



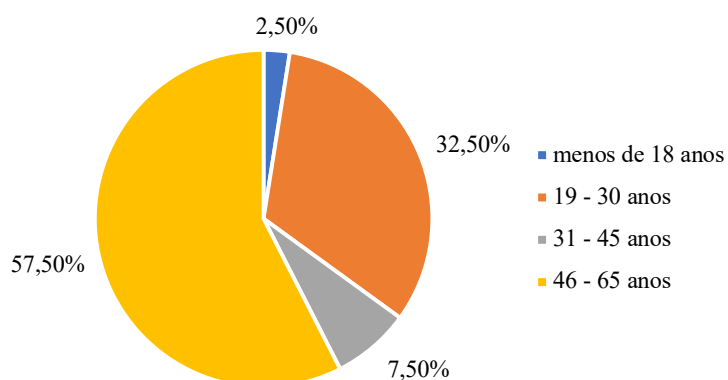
6. Motivo de consumo



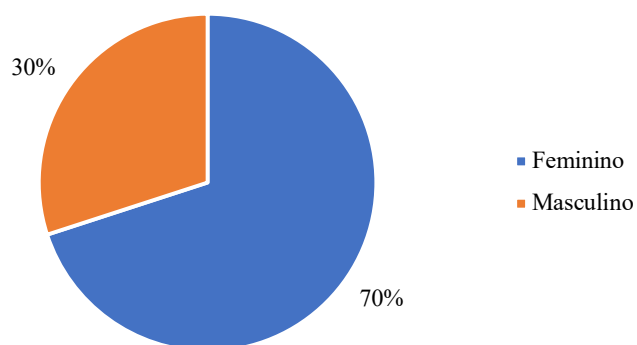
7. Frutos secos mais consumidos



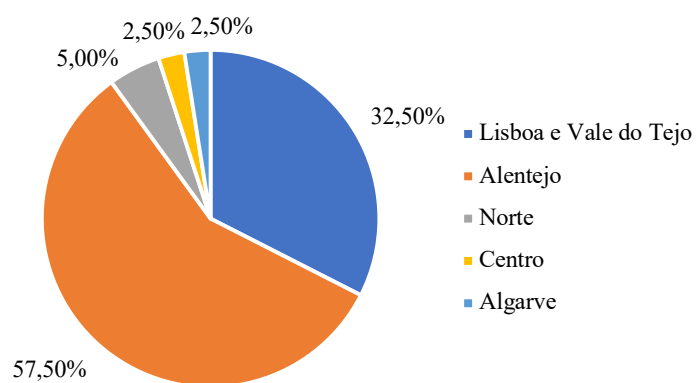
8. Faixa etária dos consumidores da marca Almendres (40 dos 291 inquiridos)



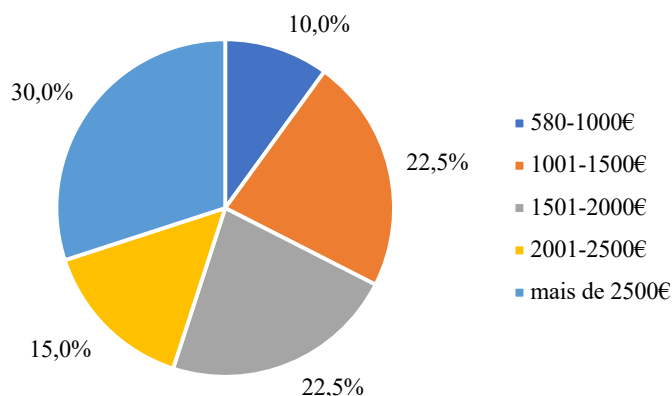
9. Género dos consumidores da marca Almendres



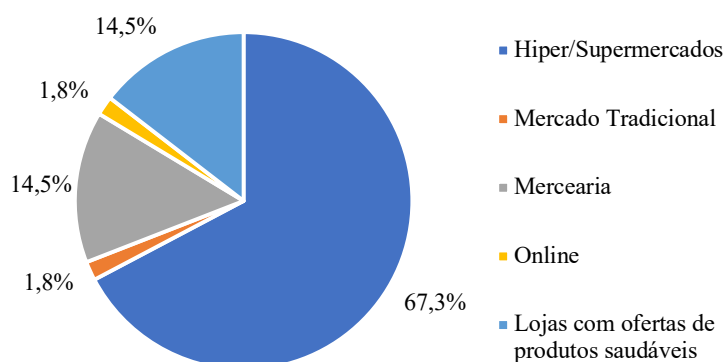
10. Região de residência dos consumidores da marca Almendres



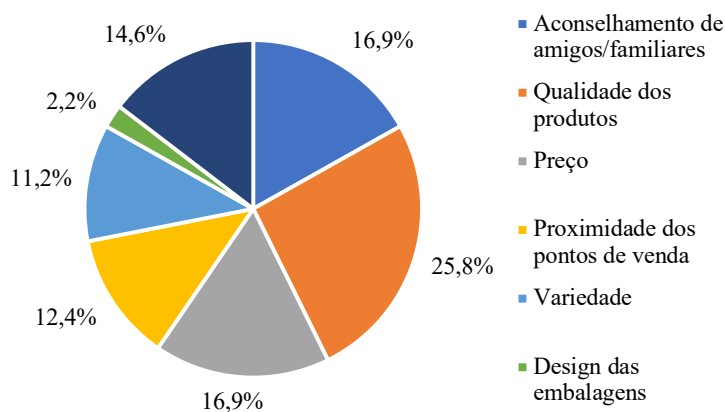
11. Rendimento dos consumidores da marca Almendres



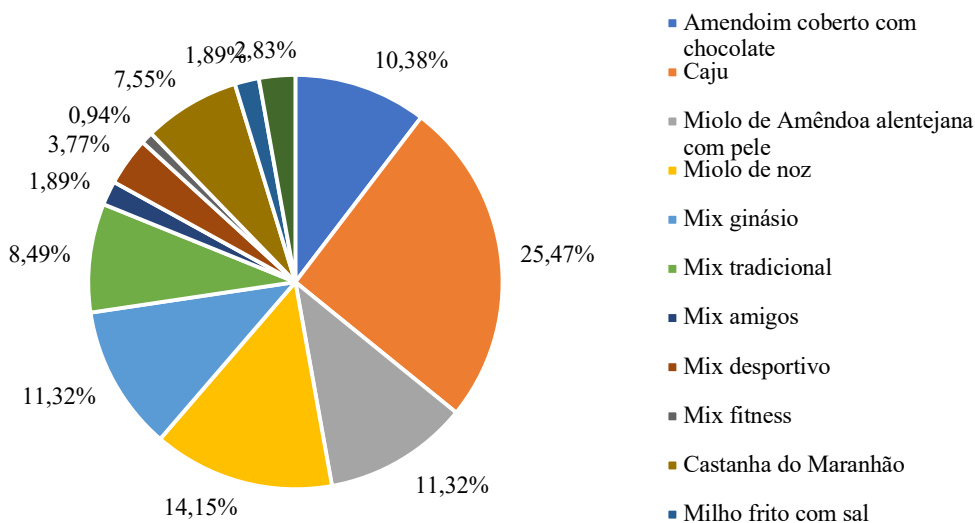
12. Local de compra dos frutos secos pelos consumidores da marca Almendres



13. Motivo de consumo dos frutos secos da marca Almendres



14. Frutos secos mais consumidos pelos consumidores da marca Almendres



Anexo 6. Preços de venda aos Estabelecimentos Comerciais

PRODUTOS	Custos					Preço
	Preço Compra (kg) (1)	Preço Compra (150g) (2) = (1)*0,15	Paletização + Etiquetagem + Transporte (3)	C/ Embalagem (4)	Custo total (5) = (2)+(3)+(4)	Preço aos Estab. Comerciais (6) = (5)*%
FRUTOS SECOS						
Amêndoa sem pele	6,95 €	1,04 €	0,12 €	0,0037 €	1,17 €	1,46 €
Amêndoa com pele alentejana	6,20 €	0,93 €	0,12 €	0,0037 €	1,05 €	1,32 €
Amendoim Torrado	2,25 €	0,34 €	0,12 €	0,0037 €	0,46 €	0,69 €
Castanha do Maranhão	8,60 €	1,29 €	0,12 €	0,0037 €	1,41 €	1,91 €
Fava frita com sal	2,10 €	0,32 €	0,12 €	0,0037 €	0,44 €	0,55 €
Caju Cru	9,50 €	1,43 €	0,12 €	0,0037 €	1,55 €	3,05 €
Miolo de noz	8,00 €	1,20 €	0,12 €	0,0037 €	1,32 €	1,99 €
Macadamias	19,00 €	2,85 €	0,12 €	0,0037 €	2,97 €	3,42 €
Milho frito com sal	1,15 €	0,17 €	0,12 €	0,0037 €	0,30 €	0,40 €
Amendoim coberto com chocolate	4,20 €	0,63 €	0,12 €	0,0037 €	0,75 €	1,13 €
FRUTOS SECOS BIO						
Amêndoa com pele (BIO)	7,95 €	1,19 €	0,12 €	0,0094 €	1,32 €	1,98 €
Amêndoa sem pele (BIO)	9,05 €	1,36 €	0,12 €	0,0094 €	1,49 €	2,23 €
Miolo de avelã (BIO)	7,95 €	1,19 €	0,12 €	0,0094 €	1,32 €	2,38 €
Caju Cru (BIO)	9,75 €	1,46 €	0,12 €	0,0094 €	1,59 €	2,87 €
Miolo de noz (BIO)	7,40 €	1,11 €	0,12 €	0,0094 €	1,24 €	2,23 €
Miolo de pinhão (BIO)	28,60 €	4,29 €	0,12 €	0,0094 €	4,42 €	5,52 €

Produtos	Composição (150g)	Custos							Preço	
		Preço Compra (kg) (1)	Preço Compra (150g) (2) = (1)*0,15	% Composição (3)	Preço por componente (4) = (2)*(3)	Preço Compra final (1) (5) = Σ (4)	Paletização + Etiquetagem + Transporte (6)	C/ Embalagem (7)	Custo total (8) = (5)+(6)+(7)	Preço aos Estab. Comerciais (9) = (8)* %
Mix Desportivo	Amêndoa sem pele	6,95 €	1,04 €	15%	0,16 €	0,67 €	0,12 €	0,0037 €	0,79 €	0,99 €
	Amendoim torado	2,25 €	0,34 €	35%	0,12 €					
	Caju cru	9,50 €	1,43 €	20%	0,29 €					
	Banana desidratada	2,35 €	0,35 €	30%	0,11 €					
Mix Natural	Amêndoa sem pele	6,95 €	1,04 €	15%	0,16 €	0,95 €	0,12 €	0,0037 €	1,07 €	1,61 €
	Amendoim torado	2,25 €	0,34 €	38%	0,13 €					
	Miolo de aveia	5,55 €	0,83 €	10%	0,08 €					
	Miolo de noz	8,00 €	1,20 €	17%	0,20 €					
Mix Tradicional	Amêndoa sem pele	6,95 €	1,04 €	15%	0,16 €	0,71 €	0,12 €	0,0037 €	0,84 €	1,05 €
	Amendoim torado	2,25 €	0,34 €	35%	0,12 €					
	Caju torado	12,50 €	1,88 €	20%	0,38 €					
	Sultanas	1,42 €	0,21 €	30%	0,06 €					
Mix Fitness	Amendoim torado	2,25 €	0,34 €	33%	0,11 €	0,50 €	0,12 €	0,0037 €	0,62 €	0,77 €
	Banana desidratada	2,35 €	0,35 €	25%	0,09 €					
	Caju cru	9,50 €	1,43 €	17%	0,24 €					
	Sultanas	1,42 €	0,21 €	25%	0,05 €					
Mix Amigos	Amendoim frito com sal	1,95 €	0,29 €	34%	0,10 €	0,42 €	0,12 €	0,0037 €	0,55 €	0,98 €
	Milho frito com sal	1,15 €	0,17 €	25%	0,04 €					
	Caju frito com sal	8,40 €	1,26 €	16%	0,20 €					
	Fava frita com sal	2,10 €	0,32 €	25%	0,08 €					
Mix Ginásio	Amendoim torado	2,25 €	0,34 €	39%	0,13 €	0,83 €	0,12 €	0,0037 €	0,95 €	0,76 €
	Caju torado	12,50 €	1,88 €	20%	0,38 €					
	Amêndoa sem pele	6,95 €	1,04 €	16%	0,17 €					
	Amendoim coberto com chocolate	4,20 €	0,63 €	25%	0,16 €					

Anexo 7. Estrutura de recursos humanos proposta para a Flavourtime

Cargos	Funções
Diretores Gerais (Fundadores)	Gestão da unidade produtiva Gestão do capital humano Representar a empresa junto de entidades externas Definição dos objetivos da organização Eficácia do <i>Customer Relationship Management</i>
Responsável do marketing (Colaborador jovem em regime estágio IIEFP)	Gestão das ações de comunicação Gestão as redes sociais
Responsável das operações	Programação da máquina de embalamento

	<p>Gestão e coordenação da área de embalamento e etiquetagem</p> <p>Monitorização de indicadores</p> <p>Gestão dos <i>stocks</i></p> <p>Supervisionamento do trabalho da equipa de etiquetagem</p>
Etiquetagem	<p>Rotulação dos produtos já embalados</p> <p>Organização das quantidades necessárias de cada pedido</p>

Anexo 8. Viabilidade Económico-Financeira

Cenário 1. Pessimista

	2018	2020	2021	2022	2023	2024
Rendimentos						
Vendas e Serviços Prestados s/ IVA	422 207,59 €	434 873,82 €	447 920,03 €	461 357,63 €	475 198,36 €	489 454,31 €
Taxa de Crescimento vs. ano anterior	9%	3%	3%	3%	3%	3%
Subsídios à exploração						
Varição nos inventários de produção	(3 685,90) €					
Outros rendimentos e ganhos	20 500,31 €					
Total dos Rendimentos	439 022,00 €	434 873,82 €	447 920,03 €	461 357,63 €	475 198,36 €	489 454,31 €
Gastos						
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	316 807,43 €	326 311,65 €	336 101,00 €	346 184,03 €	356 569,55 €	367 266,64 €
Fornecimentos e serviços externos	37 446,38 €	29 555,75 €	28 947,54 €	29 666,14 €	30 093,10 €	30 506,70 €
Gastos com o pessoal	30 431,78 €	50 022,20 €	64 226,60 €	65 011,58 €	65 835,81 €	66 701,25 €
Outros gastos e perdas	5 056,52 €					
Total dos Gastos	389 742,11 €	405 889,60 €	429 275,14 €	440 861,75 €	452 498,46 €	464 474,58 €
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	49 279,89 €	28 984,22 €	18 644,89 €	20 495,89 €	22 699,90 €	24 979,73 €
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	17 090,13 €	17 090,13 €	17 090,13 €	17 090,13 €	17 090,13 €	17 090,13 €
Resultado Operacional (EBIT)	32 189,76 €	11 894,09 €	1 554,76 €	3 405,76 €	5 609,77 €	7 889,60 €
Juros e gastos similares suportados						
Resultado antes de Impostos	32 189,76 €	11 894,09 €	1 554,76 €	3 405,76 €	5 609,77 €	7 889,60 €
Imposto sobre o rendimento do período	6 159,85 €	1 897,76 €	(273,50) €	115,21 €	578,05 €	1 056,82 €
Resultado Líquido do Período	26 029,91 €	9 996,33 €	1 828,26 €	3 290,55 €	5 031,72 €	6 832,78 €

Cenário 2. Otimista

	2018	2020	2021	2022	2023	2024
Rendimentos						
Vendas e Serviços Prestados s/ IVA	422 207,59 €	502 427,03 €	597 888,17 €	699 529,16 €	804 458,53 €	909 038,14 €
Taxa de Crescimento vs. ano anterior	9%	19%	19%	17%	15%	13%
Subsídios à exploração						
Variação nos inventários de produção	(3 685,90) €					
Outros rendimentos e ganhos	20 500,31 €					
Total dos Rendimentos	439 022,00 €	502 427,03 €	597 888,17 €	699 529,16 €	804 458,53 €	909 038,14 €
Gastos						
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	316 807,43 €	377 000,84 €	448 631,00 €	524 898,27 €	603 633,01 €	682 105,30 €
Fornecimentos e serviços externos	37 446,38 €	29 555,75 €	28 947,54 €	29 666,14 €	30 093,10 €	30 506,70 €
Gastos com o pessoal	30 431,78 €	50 022,20 €	64 226,60 €	65 011,58 €	65 835,81 €	66 701,25 €
Outros gastos e perdas	5 056,52 €					
Total dos Gastos	389 742,11 €	456 578,79 €	541 805,14 €	619 575,99 €	699 561,92 €	779 313,25 €
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	49 279,89 €	45 848,24 €	56 083,03 €	79 953,17 €	104 896,61 €	129 724,89 €
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	17 090,13 €	17 090,13 €	17 090,13 €	17 090,13 €	17 090,13 €	17 090,13 €
Resultado Operacional (EBIT)	32 189,76 €	28 758,11 €	38 992,90 €	62 863,04 €	87 806,48 €	112 634,76 €
Juros e gastos similares suportados						
Resultado antes de Impostos	32 189,76 €	28 758,11 €	38 992,90 €	62 863,04 €	87 806,48 €	112 634,76 €
Imposto sobre o rendimento do período	6 159,85 €	5 439,20 €	7 588,51 €	12 601,24 €	17 839,36 €	23 053,30 €
Resultado Líquido do Período	26 029,91 €	23 318,91 €	31 404,39 €	50 261,80 €	69 967,12 €	89 581,46 €

Cenário 3. Provável

	2018	2020	2021	2022	2023	2024
Rendimentos						
Vendas e Serviços Prestados s/ IVA	422 207,59 €	468 650,43 €	520 201,97 €	567 020,15 €	606 711,56 €	637 047,14 €
Taxa de Crescimento vs. ano anterior	9%	11%	11%	9%	7%	5%
Subsídios à exploração						
Varição nos inventários de produção	(3 685,90) €					
Outros rendimentos e ganhos	20 500,31 €					
Total dos Rendimentos	439 022,00 €	468 650,43 €	520 201,97 €	567 020,15 €	606 711,56 €	637 047,14 €
Gastos						
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	316 807,43 €	351 656,25 €	390 338,43 €	425 468,89 €	455 251,71 €	478 014,30 €
Fornecimentos e serviços externos	37 446,38 €	29 555,75 €	28 947,54 €	29 666,14 €	30 093,10 €	30 506,70 €
Gastos com o pessoal	30 431,78 €	50 022,20 €	64 226,60 €	65 011,58 €	65 835,81 €	66 701,25 €
Outros gastos e perdas	5 056,52 €					
Total dos Gastos	389 742,11 €	431 234,20 €	483 512,57 €	520 146,61 €	551 180,63 €	575 222,24 €
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	49 279,89 €	37 416,23 €	36 689,40 €	46 873,54 €	55 530,93 €	61 824,89 €
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	17 090,13 €	17 090,13 €	17 090,13 €	17 090,13 €	17 090,13 €	17 090,13 €
Resultado Operacional (EBIT)	32 189,76 €	20 326,10 €	19 599,27 €	29 783,41 €	38 440,80 €	44 734,76 €
Juros e gastos similares suportados						
Resultado antes de Impostos	32 189,76 €	20 326,10 €	19 599,27 €	29 783,41 €	38 440,80 €	44 734,76 €
Imposto sobre o rendimento do período	6 159,85 €	3 668,48 €	3 515,85 €	5 654,52 €	7 472,57 €	8 794,30 €
Resultado Líquido do Período	26 029,91 €	16 657,62 €	16 083,42 €	24 128,90 €	30 968,23 €	35 940,46 €

Anexo 9. Fornecimento e Serviços Externos

	2020	2021	2022	2023	2024
Serviços especializados					
Trabalhos Especializados	3 263,65 €	3 263,65 €	3 263,65 €	3 263,65 €	3 263,65 €
Publicidade e promoção	2 775,96 €	1 789,25 €	1 751,25 €	1 776,67 €	1 776,67 €
Vigilância e segurança	684,72 €	684,72 €	684,72 €	684,72 €	684,72 €
Honorários	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €
Conservação e Reparação	742,25 €	742,25 €	742,25 €	742,25 €	742,25 €
Outros	770,53 €	770,53 €	770,53 €	770,53 €	770,53 €
Total	8 252,11 €	7 265,40 €	7 227,40 €	7 252,82 €	7 252,82 €
Materiais					
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	1 879,93 €	1 879,93 €	2 246,68 €	2 246,68 €	2 246,68 €
Material de escritório	969,82 €	969,82 €	969,82 €	969,82 €	969,82 €
Outros	31,18 €	31,18 €	31,18 €	31,18 €	31,18 €
Total	2 880,93 €	2 880,93 €	3 247,68 €	3 247,68 €	3 247,68 €
Energia e fluidos					
Eletricidade	1 111,70 €	1 111,70 €	1 111,70 €	1 111,70 €	1 111,70 €
Combustíveis	1 442,16 €	1 442,16 €	1 442,16 €	1 442,16 €	1 442,16 €
Água	368,43 €	368,43 €	368,43 €	368,43 €	368,43 €
Total	2 922,29 €	2 922,29 €	2 922,29 €	2 922,29 €	2 922,29 €
Deslocações, estadas e transporte					
Transporte de mercadorias	12 616,49 €	12 994,98 €	13 384,83 €	13 786,38 €	14 199,97 €
Total	12 616,49 €	12 994,98 €	13 384,83 €	13 786,38 €	14 199,97 €
Serviços diversos					
Comunicação	1 518,40 €	1 518,40 €	1 518,40 €	1 518,40 €	1 518,40 €
Seguros	687,40 €	687,40 €	687,40 €	687,40 €	687,40 €
Contencioso e notariado	105,00 €	105,00 €	105,00 €	105,00 €	105,00 €
Despesas de representação	282,98 €	282,98 €	282,98 €	282,98 €	282,98 €
Limpeza, higiene e conforto	290,15 €	290,15 €	290,15 €	290,15 €	290,15 €
Total	2 883,93 €	2 883,93 €	2 883,93 €	2 883,93 €	2 883,93 €
TOTAL	29 555,75 €	28 947,54 €	29 666,14 €	30 093,10 €	30 506,70 €

Anexo 10. Gastos com o pessoal

	2020	2021	2022	2023	2024
Remuneração do pessoal	34 800,00 €	46 200,00 €	46 830,00 €	47 491,50 €	48 186,08 €
Encargos sobre remunerações	8 265,00 €	10 972,50 €	11 122,13 €	11 279,23 €	11 444,19 €
Seguros de acidentes de trabalho e doenças profissionais	295,80 €	392,70 €	398,06 €	403,68 €	409,58 €
Gastos com formação	215,00 €	215,00 €	215,00 €	215,00 €	215,00 €
Outros gastos com o pessoal	6 446,40 €	6 446,40 €	6 446,40 €	6 446,40 €	6 446,40 €
TOTAL	50 022,20 €	64 226,60 €	65 011,58 €	65 835,81 €	66 701,25 €