

PLANO DE MARKETING PARA A MARCA GOGO SQUEEZ™

Cátia Alexandra Rolo Guisado

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

Orientador:

Professora Doutora Susana Maria dos Santos Henriques Marques, Prof. Auxiliar, ISCTE
Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

outubro 2018

Resumo

A presente Tese de Mestrado é um projeto-empresa que conta com a colaboração da empresa Fromageries Bel Portugal, e concentra-se na elaboração de um plano de marketing para a marca GoGo squeeZ.

A marca foi lançada em dezembro de 2017 e enfrenta os habituais obstáculos de entrada num novo mercado. A empresa tem como prioridade e compromisso a promoção de hábitos saudáveis, através de lanches saudáveis, algo que já faz na categoria de queijo, onde é líder destacado. Através das marcas de queijo Babybel e A Vaca que ri, a Bel já consegue inculcar esse espírito aos consumidores e por isso esta nova marca faz todo o sentido no *portfólio* da empresa. Com a aquisição desta nova marca, que opera num novo segmento – produtos homogeneizados – a empresa encontra-se em processo de aprendizagem e ao mesmo tempo aplica todo o seu *know-how* adquirido para fazer com que GoGo squeeZ seja um sucesso.

Esta tese propõe um plano de marketing para a marca GoGo squeeZ que seja o mais aproximado à realidade possível, e onde será realizada uma análise externa, interna e competitiva, bem como uma proposta de implementação. Esta proposta de implementação consiste no desenvolvimento da estratégia de marketing e de um plano operacional para a marca nesta fase de se impor no mercado, mas também serão propostas várias orientações estratégicas de aplicação a curto prazo.

Adicionalmente será feito um estudo ao mercado, que ajudará a perceber melhor quais as características dos consumidores e compradores desta categoria.

Abstract

This Master's thesis is a project-company that counts on the collaboration of the company Fromageries Bel Portugal and concentrates on the elaboration of a marketing plan for the brand GoGo squeeZ.

The brand was launched in December 2017 and faces the usual barriers to entry into a new market. The company has as a priority and commitment to promote healthy habits through healthy snacks, something that already does in the category of cheese, where it is a leading leader. Through the brands of Babybel cheese and The Laughing Cow, Bel already manages to instill this spirit to the consumers and for that reason this new mark makes all the sense in the portfolio of the company. With the acquisition of this new brand, which operates in a new segment - homogenized products - the company is in the process of learning and at the same time applies all its know-how acquired to make GoGo squeeZ a success.

This thesis proposes a marketing plan for GoGo squeeZ brand that is as close to reality as possible, an external, internal and competitive analysis will be performed, as well as a proposal for implementation. This implementation proposal consists of the development of the marketing strategy and an operational plan for the brand at this stage to be imposed on the market, but several strategic guidelines for short-term implementation will also be proposed.

In addition, a market study will be done, which will help to better understand the characteristics of consumers and buyers of this category.

Agradecimentos

Depois de um longo caminho percorrido, e de muita hesitação em todo o processo, finalmente o produto final está concluído. Tenho muito a agradecer a todos que estiveram sempre a apoiar-me e que me incentivaram constantemente para que o cansaço não vencesse esta guerra.

Obrigada à minha mãe e ao meu pai, por estarem sempre presentes e não deixarem que nada me falte, e também por me ampararem em todas as minhas aventuras.

Obrigada à Adriana por acreditar sempre em mim, por nunca me deixar ir abaixo nem desistir, mas principalmente por estar sempre ao meu lado venha o que vier.

Obrigada à minha avó que só me queria ajudar, e muito me ajudou com toda a sua preocupação.

Obrigada às minhas amigas por compreenderem que foi um longo processo, que me fez muitas vezes não estar presente, mas mesmo assim apoiaram totalmente esta aventura.

Obrigada aos colegas de trabalho, que diariamente me ajudaram e incentivaram. E também a todas as pessoas que fazem parte da Bel Portugal por terem estado sempre disponíveis para me ajudar, e por me fornecerem todas as informações necessárias.

Também agradecer toda a ajuda e orientação à minha orientadora Prof.^a Susana Marques, que neste longo caminho não me abandonou e permitiu que esta tese fosse feita.

E a todos aqueles que diariamente me perguntaram “Então e a tese? Quando é que a entregas?”, finalmente vão-me ouvir dizer “Está entregue!”.

Índice

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Lista de Abreviaturas	xi
Sumário Executivo	xiii
1. Introdução	1
1.1. Problemática de investigação	2
2. Revisão da literatura	3
2.1. Plano de marketing	3
2.1.1. Estratégia de Marketing	4
2.1.2. Segmentação/ <i>Targeting</i>	7
2.1.3. Posicionamento	10
2.1.4. Marketing-mix.....	11
2.1.4.1. Produto.....	11
2.1.4.2. Preço	12
2.1.4.3. Distribuição	14
2.1.4.4. Comunicação	15
2.1.5. A marca	22
2.1.5.1. O Conceito.....	22
2.1.5.2. Valor da marca.....	23
2.1.5.3. Identidade da marca.....	27
2.1.5.4. Personalidade da marca	28
2.1.5.5. Arquitetura da marca	29
2.1.5.6. Gestão da marca.....	30
3. Contextualização	32
3.1. Análise Mediata	32
3.1.1. Análise PESTAL	32
3.2. Análise Imediata	36
3.2.1. Mercado.....	36
3.2.2. Consumidores.....	42
3.2.3. Concorrência Direta	44
3.2.4. Concorrência Indireta	49
3.2.5. Fatores Críticos de Sucesso.....	50
3.3. Análise interna	51
3.3.1. Análise SWOT	51
3.3.2. SWOT Dinâmica	52
3.3.1. Vantagens Competitivas.....	55
4. Metodologia	55
4.1. Recolha de dados	56

4.1.1.	Dados Primários	56
4.1.1.1.	Questionário.....	56
4.1.1.2.	Teste Sensorial.....	57
4.1.1.3.	Entrevistas Semi-estruturadas.....	58
4.1.2.	Dados Secundários	58
4.2.	Análise de dados.....	59
4.2.1.	Dados primários	59
4.2.1.1.	Questionários	59
4.2.1.2.	Teste Sensorial.....	79
4.2.1.3.	Entrevistas	82
5.	Implementação do plano de marketing.....	85
5.1.	Opções Estratégicas	85
5.1.1.	Definição de objetivos.....	85
5.1.2.	Segmentação.....	86
5.1.3.	<i>Target</i>	86
5.1.4.	Posicionamento	87
5.2.	Definições Operacional: <i>Marketing-Mix</i>	88
5.2.1.	Produto	88
5.2.2.	Preço.....	93
5.2.3.	Distribuição	95
5.2.4.	Comunicação	98
6.	Conclusões	113
6.1.	Síntese.....	113
6.2.	Limitações	114
6.3.	Sugestões futuras.....	114
6.4.	Ambições da marca.....	115
8.	Anexos	120
	Anexo I – Dados de Mercado Produtos Homogeneizados	121
	Anexo II – Levantamento de mercado Saquetas	124
	Anexo III – Levantamento de Mercado (Lineares)	129
	Anexo IV - Concorrência GoGo squeeZ.....	131
	Anexo V - <i>Swot</i> dinâmica	132
	Anexo VI – Questionário.....	135
	Anexo VII – Teste Sensorial Saquetas de Fruta	141
	Anexo VIII – Teste Sensorial Saquetas Lácteas	142
	Anexo IX - Perguntas entrevista trabalhadores da empresa.....	143
	Anexo X – Resumo das entrevistas	144

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estratégias de ajustamento de preço	14
Tabela 2 - Projeções economia portuguesa	34
Tabela 3 - Evolução Vendas em quantidade Produtos Homogeneizados	38
Tabela 4 - Evolução Vendas em valor Produtos Homogeneizados	38
Tabela 5 - Evolução RSP produtos homogeneizados	39
Tabela 6 - Evolução Vendas em quantidade por SBU	39
Tabela 7 - Evolução Vendas em Valor por SBU	39
Tabela 8 - Evolução RSP por SBU	40
Tabela 9- Vendas em volume YTD 2018 vs YTD-1	40
Tabela 10 - Vendas em valor YTD 2018 vs YTD-1	40
Tabela 11 - Vendas em Volume e Valor por segmento de saquetas YTD 2018.....	42
Tabela 12 - Posição Concorrencial.....	48
Tabela 13 - Análise saquetas da concorrência	49
Tabela 14 - Diretrizes Estratégicas.....	54
Tabela 15 - Métodos qualitativos e quantitativos.....	55
Tabela 16 - Ações para a marca em 2019	101
Tabela 17 - Ações para a marca em 2019	102
Tabela 18 - Ações a longo prazo para a marca	109
Tabela 19 - Cronograma das ações de 2019.....	110
Tabela 20 - Orçamento das ações em 2019.....	111
Tabela 21- KPI's de avaliação das ações para 2019	112

Índice de Figuras

Figura 1 - Fases de um plano de marketing	3
Figura 2 - Etapas de segmentação	8
Figura 3 - Modelo de processo de decisão de compra do consumidor	9
Figura 4 - Perceção de autenticidade da marca	17
Figura 5 - Valor da marca	24
Figura 6 - Gestão do valor da marca	26
Figura 7 - Escala de personalidade.....	29

Figura 8 - Nova escala de personalidade.....	29
Figura 9 - Paradigmas da marca	31
Figura 10 - Fatores ambientais	36
Figura 11 - Evolução em valor e Volume FCMG – YTD P9 vs Homologo.....	37
Figura 12 - Mercado dos Produtos Homogeneizados	37
Figura 13 - Tipos de Produtos Homogeneizados	37
Figura 14 - Tipo de produtos de compra	38
Figura 15 - <i>Consumer Journey Map</i>	44
Figura 16- Resultados Teste Sensorial N°1 – Sabor Maçã.....	80
Figura 17 - Resultados Teste Sensorial N°2 – Sabor Maçã/Morango	81
Figura 18 - Resultados Teste Sensorial N°3 – Sabor lácteo banana.....	81
Figura 19 - Resultados Teste Sensorial N°4 – Sabor lácteo morango.....	82
Figura 20 - Cadeia de Responsáveis da marca GGS.....	83
Figura 21 - Material POS para espaço secundário	83
Figura 22 - Mapa perceptual	88
Figura 23 - <i>Portfólio GoGo squeeZ</i>	89
Figura 24 - Características Embalagem Primária.....	91
Figura 25 - Embalagem Secundária	92
Figura 26 - Arquitetura da marca	93
Figura 27 - Preço Concorrência Saquetas de Fruta	94
Figura 28 - Preço Concorrência Saquetas Lácteas	94
Figura 29 - Política de preço (elaboração própria).....	95
Figura 30 - Material POS desenvolvido para a marca	96
Figura 31 - <i>Corner Lanches Saudáveis</i>	97
Figura 32 - Ações Realizadas em 2018	99
Figura 33 - Exemplo <i>banner interstitial</i>	103
Figura 34 - Mascote GGS.....	104
Figura 35 - Promoção de oferta Peluche GGS	105
Figura 36 - <i>Mood</i> do evento de marca.....	107
Figura 37 - Símbolo APC.....	108

Figura 39- Mercado dos Produtos Homogeneizados (Lácteos)	121
Figura 40 - Mercado dos Produtos Homogeneizados (Refeições).....	121
Figura 41 - Mercado dos Produtos Homogeneizados (Sobremesas).....	122
Figura 42 - Mercado dos Produtos Homogeneizados (Fruta)	122
Figura 43 - Mercado dos Produtos Homogeneizados	123
Figura 44 - Linear <i>Baby Food</i>	129
Figura 45 - Linear Produtos Biológicos	129
Figura 46 - Linear Iogurtes.....	130
Figura 47 - Linear Zona “Discount”	130

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Taxa de Inflação	33
Gráfico 2 - Taxa de inflação.....	33
Gráfico 3 - Taxa de utilização computador e internet.....	35
Gráfico 4 - Investimento em I&D	35
Gráfico 5 - QM Saquetas de Fruta em Valor YTD 2018	41
Gráfico 6 - QM Saquetas de Fruta em Volume YTD 2018	41
Gráfico 7 - QM Saquetas Lácteas em Volume e Valor YTD 2018.....	42
Gráfico 8 - Quota de Mercado em Volume e Valor das saquetas de fruta por marca....	45
Gráfico 9 - Género <i>Variable Distribution</i>	60
Gráfico 10 - Faixa etária <i>Variable Distribution</i>	60
Gráfico 11 - Em que distrito vive? <i>Variable Distribution</i>	61
Gráfico 12 - Qual o número de pessoas que constituem o seu agregado familiar? <i>Variable Distribution</i>	61
Gráfico 13 - Habilitações Académicas <i>Variable Distribution</i>	61
Gráfico 14 - Rendimento mensal líquido <i>Variable Distribution</i>	62
Gráfico 15 - Tem filhos? <i>Variable Distribution</i>	62
Gráfico 16 - Os seus filhos ainda vivem consigo? <i>Variable Distribution</i>	62
Gráfico 17 - Quantos filhos tem? <i>Variable Distribution</i>	63
Gráfico 18 - Qual a idade dos seus filhos? <i>Variable Distribution</i>	63
Gráfico 19 - Costuma comprar ou consumir saquetas de fruta? <i>Variable Distribution</i> ..	64

Gráfico 20 . Quantas vezes consome saquetas de fruta por semana? <i>Variable Distribution</i>	65
Gráfico 21 - Para além de si, quem no seu agregado familiar também consome as saquetas de fruta? <i>Variable Distribution</i>	65
Gráfico 22 - Considera que este tipo de produtos são um benefício para a saúde? <i>Variable Distribution</i>	66
Gráfico 23 - Em que altura do dia costuma consumir as saquetas de fruta? <i>Variable Distribution</i>	66
Gráfico 24 - Qual o sabor que mais consome/compra? <i>Variable Distribution</i>	67
Gráfico 25 - Qual o valor que acha razoável pagar por saqueta? <i>Variable Distribution</i>	67
Gráfico 26 - Quantas vezes compra saquetas de fruta por mês? <i>Variable Distribution</i>	68
Gráfico 27 - Quantas vezes compra <i>Variable Distribution</i>	68
Gráfico 28 - Que marca(s) costuma comprar? <i>Variable Distribution</i>	69
Gráfico 29 - Onde habitualmente compra? <i>Variable Distribution</i>	69
Gráfico 30 - Em que zona da loja procura estes produtos? <i>Variable Distribution</i>	69
Gráfico 31 - Quem é que faz as compras na sua casa? <i>Variable Distribution</i>	70
Gráfico 32 - Para quem costuma comprar as saquetas de fruta? <i>Variable Distribution</i>	70
Gráfico 33 - A qualidade do produto é importante para si? <i>Variable Distribution</i>	71
Gráfico 34 - Qual o fator que mais influencia a sua compra/consumo? <i>Variable Distribution</i>	71
Gráfico 35 - Qual o fator que menos influencia a sua compra/consumo? <i>Variable Distribution</i>	72
Gráfico 36 - Qual o nível de influência dos seguintes fatores na sua compra/consumo? (Amostra em loja) <i>Variable Distribution</i>	72
Gráfico 37 - Qual o nível de influência dos seguintes fatores na sua compra/consumo? (Amostra Online) <i>Variable Distribution</i>	73
Gráfico 38 - Média dos fatores de influencia na compra/consumo <i>Variable Distribution</i>	74
Gráfico 39 - Sabia que existem saquetas de fruta lácteas? <i>Variable Distribution</i>	74
Gráfico 40 - Já experimentou? <i>Variable Distribution</i>	75
Gráfico 41 - Estaria interessado (a) num produto que fornecesse leite e fruta numa saqueta e que não precise de frio? <i>Variable Distribution</i>	75
Gráfico 42 - Qual o fator que poderia influenciar a sua compra? <i>Variable Distribution</i>	76
Gráfico 43 - Quais os sabores que gostaria de ter disponíveis? <i>Variable Distribution</i>	76

Gráfico 44 - Comparação da média de avaliação dos fatores de compra/consumo por género <i>Variable Distribution</i>	78
Gráfico 45 - Qual a influencia do género em relação aos fatores que mais influencia a compra/consumo <i>Variable Distribution</i>	78
Gráfico 46 - Qual a influencia da faixa etária em relação aos fatores que mais influencia a compra/consumo <i>Variable Distribution</i>	79
Gráfico 47 – Vendas por gama.....	90
Gráfico 48 – Preço médio saquetas de fruta YTD 2018	94
Gráfico 49 - Distribuição Ponderada das saquetas de fruta YTD 2018	95

Lista de Abreviaturas

AMA – *American Marketing Association*

APC – Associação Portuguesa dos Celíacos

EU – União Europeia

EVA – *Economic value added*

FB – Facebook

FMCG - *Fast-Moving Consumer Goods*

GGs – GoGo squeeZ

GRP – *Gross Rating Point*

H+S – Hipers + Supers

I&D – Investigação & Desenvolvimento

IG - Instagram

IMC - Programa Integrado de Comunicação de Marketing

KPI's - *Key Performance Indicator*

MDD's – Marcas da Distribuição

MKT - Marketing

MOM - *Materne and Mont Blanc*

Nº- Número

OGM – Organismos Geneticamente Modificados

OMS – Organização Mundial de Saúde

OTS – *Opportunity To See*

PESTAL – Política, Economia, Social, Tecnologia, Ambiental e Legal

PIB – Produto Interno Bruto

PVP – Preço venda ao Público

PVPR – Preço de venda ao Público Recomendado

QM – Quota de Mercado

ROI – *Return of Investment*

RP – Relações Públicas

RSP - *Retail Selling Price*

SBU - *Strategic Business Unit*

SEO – *Search Engine Optimization*

SKU - *Stock Keeping Unit*

SPSS- *Statistical Package for Social Sciences*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TV - Televisão

UHT - *Ultra-High Temperature*

VQR -A Vaca que ri

YTD – *Year To Date*

Sumário Executivo

A realização desta tese de mestrado tem como principal intuito a elaboração de um plano de marketing para a marca GoGo squeeZ. A marca necessita de uma estratégia de desenvolvimento, de ganhar notoriedade e consequentemente aumentar as suas vendas. O facto de ter sido realizado um plano de marketing realista para aplicar a curto prazo pela marca é visto como uma mais valia pela empresa, e as hipóteses de implementação são reais.

A marca GGS é uma marca de saquetas de fruta e de saquetas lácteas, que está presente no mercado português desde dezembro de 2017. É uma marca ainda bastante desconhecida pela maioria dos portugueses, numa categoria que aumenta vendas ano após ano. O desconhecimento por parte dos consumidores de saquetas de fruta, deve-se principalmente à elevada concorrência neste segmento que conta com várias marcas conceituadas em Portugal, tais como Nestlé e Blédina. Esta é uma categoria caracterizada por ter produtos para *baby food*, e a grande diferença de GGS para as restantes marcas é o facto de comunicar para crianças dos 3 aos 10 anos.

Esta situação leva à definição da problemática de investigação, que permite definir os principais objetivos deste projeto como sendo a definição de uma estratégia de posicionamento, a apresentação de propostas de implementação da marca e de perceber quais os desafios que irá ter de enfrentar para vingar no mercado.

Para melhor compreender o que é uma marca e quais as características que esta deve ter para passar a ser uma escolha regular por parte do seu público-alvo, foi realizada uma pesquisa de literatura específica do tema. Foi também importante perceber quais as etapas de um plano de marketing, e quais os componentes a ter em conta no dia-a-dia de gestão de uma marca. A revisão de literatura permitiu assim ter uma visão global dos pontos a abordar durante todo o projeto.

De forma a complementar a revisão de literatura, foram identificados vários métodos de recolha e análise de dados primários e secundários, que ajudaram na implementação do plano de marketing. Os dados primários foram muito importantes para este projeto, e nesse contexto realizou-se um estudo de mercado com inquéritos *online* e em loja. Os principais objetivos deste estudo de mercado eram a compreensão do comportamento do consumidor e conhecer melhor o segmento onde GGS está presente. Com este estudo foi possível concluir quem são os consumidores e os compradores da marca, e assim aplicar um plano de comunicação apropriado a cada *target*.

Para além disso, foi também realizado um teste sensorial interno, com provas de produto, com o intuito de perceber a qualidade da marca e compará-la aos restantes *players* do mercado. Por último, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis dos departamentos da empresa que estão diretamente ligados à estratégia da marca. Estas entrevistas permitiram conhecer as diferentes perspetivas sobre o comportamento da marca atualmente no mercado e qual o seu futuro.

Para os dados secundários foram usadas fontes quantitativas e qualitativas, permitindo a elaboração de um plano de ações concretos para este projeto. Foi realizada uma análise mediata, como forma de ter uma visão realista de todas as componentes que podem afetar a marca, e ao mesmo tempo com o intuito de perceber quais os fatores externos que podem afetar de forma positiva ou negativa a marca. Para além disso, a análise imediata ao mercado também foi elaborada, dando uma perceção da evolução das vendas dos produtos homogeneizados, quem são os consumidores destes produtos e qual a concorrência direta e indireta de GGS.

Realizou-se ainda as análises SWOT e SWOT Dinâmica, que permitiram elaborar as diretrizes estratégicas a seguir pela marca, e assim fazer uma proposta para a implementação do plano estratégico e operacional em 2019.

Por último, foram definidas as ações de comunicação a curto prazo (2019) com a proposta de um cronograma de implementação, orçamento e monitorização. Ainda foram propostas algumas ações a realizar pela marca a longo prazo de forma a melhorar o seu posicionamento e de aumentar a sua notoriedade.

1. Introdução

A estrutura escolhida para a tese consiste num projeto empresa, que irá incidir sobre a empresa Fromageries Bel Portugal, mais concretamente na marca GoGo squeeZ (GGS) com o seguinte tema: “Plano de marketing para a marca GoGo squeeZ”.

A Fromageries Bel Portugal faz parte do Grupo Bel, um grupo multinacional familiar de origem francesa, que um dia ousou tornar um produto tradicional como o queijo num conceito inovador. Todos os seus produtos são saudáveis e divertidos, e adaptam-se a inúmeros hábitos de consumo por todo o mundo. As cinco principais marcas internacionais – A Vaca que ri, Babybel, Kiri, Leerdammer e Boursin - são distribuídas nos cinco continentes e coexistem com mais de 20 marcas líderes locais, como por exemplo Limiano e Terra Nostra, em Portugal ou Apericube, na França e Japão.

A denominação Fromageries Bel Portugal, anteriormente denominada Lacto Ibérica, foi adotada em janeiro 2004, fruto da compra do grupo Bel, e incorpora por fusão diferentes empresas de laticínios cuja origem era: Lacto Lusa, S.A, Lacto Lima, S.A., Lacto Açoreana, S.A., Agrolactea, Produtos Alimentares, Lda e a Lacticínios Loreto.

O modelo económico da Bel é baseado no compromisso dos seus colaboradores, na força das suas marcas, na ligação emocional que estas têm com os consumidores e no *expertise* industrial queijeiro. A estratégia de desenvolvimento do Grupo combina uma visão de longo prazo, com uma *performance* sustentável e crescimento a nível internacional.

A Bel como uma empresa especialista em queijo, tem no seu *portfólio* várias marcas que fazem parte dos hábitos alimentares dos portugueses há gerações: Limiano, Terra Nostra, Pastor, Loreto, VQR, Babybel, Boursin e Leerdammer. Neste momento dispõe de duas unidades fabris localizadas em Vale de Cambra (Portugal Continental) e Ribeira Grande (Açores), nas quais são produzidos queijo, leite UHT, manteiga e produtos industriais como o leite em pó e soro.

A missão da Bel é oferecer sorrisos a cada vez mais famílias no mundo, através do sabor e riqueza nutricional dos queijos. Todos os dias assume o compromisso de construir valor para os seus colaboradores, acionistas, clientes, fornecedores e comunidades através da conquista da preferência dos consumidores no mercado do queijo. Esta construção de valor reflete-se pela qualidade diferenciada das suas propostas, na confiança nas marcas por parte de todos e na disponibilidade dos produtos, sem nunca se esquecer da responsabilidade social que pretende executar em todas as suas ações.

Muito recentemente, em 2016, o grupo Bel comprou parte do grupo MOM, que detém a marca GGS, uma marca de saquetas com 100% fruta. Portugal foi o país piloto para o lançamento da

marca em dezembro de 2017 e deste modo é importante estudar e compreender qual a melhor forma para que a marca possa vingar no mercado português, num segmento que a Bel Portugal não é *expertise*.

1.1. Problemática de investigação

A Bel Portugal é uma empresa bastante dinâmica e inovadora, e tem no seu *portfólio* marcas com enorme peso no mercado de queijo em Portugal. É a empresa líder da categoria de queijo, liderando o segmento de queijo flamengo com as marcas portuguesas Limiano e Terra Nostra, que os portugueses tantos gostam. Outro dos segmentos que também é liderado por uma das suas marcas, é o segmento de queijo fundido pel'A Vaca que ri, uma marca internacional do grupo Bel (Nielsen, 2018).

Tendo como prioridade e compromisso a promoção do hábito de lanchar produtos saudáveis, a Bel é (1) a empresa que re-inventou a arte de lanchar e de saber como construir um segmento saudável de lanches; (2) a marca líder mundial de lanches saudáveis; (3) a empresa que fornece lanches saudáveis, divertidos e inovadores com frutas e leite para crianças; (4) e que pretende criar uma subcategoria dentro da categoria de biscoitos – os lanches saudáveis.

A mais recente marca do grupo, GGS, representa um grande desafio para a Bel Portugal, uma vez que se trata de uma abordagem a um novo segmento de mercado, o das saquetas de fruta, e isso requer toda um novo pensamento estratégico para a empresa, e para os seus colaboradores. O grupo quer que GGS seja uma marca estratégica e que o lançamento da marca em Portugal, funcione como um projeto piloto para o lançamento noutros países. O papel da equipa de Portugal neste processo é visto de forma bastante positiva e será, sem dúvida, uma mais-valia para todos os intervenientes.

Desta forma é importante ter estratégias bem definidas para que a marca possa passar a ser um grande *player* no mercado, deixando para trás as marcas que neste momento dominam o segmento de saquetas de frutas: Blédina, Néstle, Hero's Baby e Marcas da distribuição. É neste contexto que o presente projeto empresa irá ser uma mais-valia para a organização, procurando fazer crescer a marca GGS num curto espaço de tempo, uma vez que ajudará a:

- Definir uma estratégia de posicionamento no mercado;
- Apresentar propostas de implementação da marca;
- Perceber quais os desafios que irá ter de enfrentar para vingar no mercado.

Como uma estratégia bem definida de marca tem um papel preponderante para que esta tenha sucesso, há que perceber qual será o seu posicionamento, como deve comunicar com os seus consumidores, quem são os seus consumidores, qual o nível de distribuição e se o seu preço é

ajustado face a todas as outras variáveis. Para a definição dos objetivos deste projeto empresa, tiveram de ser considerados os conhecimentos provenientes da empresa, do mercado e os pressupostos adquiridos através da revisão bibliográfica. Sendo assim, os objetivos definidos são: 1- Estudar o mercado e a concorrência; 3-Analisar a empresa e a marca; 4- Compreender o consumidor e o seu processo de decisão de compra; 5 - Criar um plano de marketing eficiente para a marca.

2. Revisão da literatura

Neste capítulo será efetuada a revisão de literatura sobre plano de marketing, percebendo quais os seus componentes. Será também abordada a segmentação, *targeting* e posicionamento de uma marca, bem como as variáveis de *marketing-mix* que se deve ter em conta num plano de marketing. Adicionalmente a revisão de literatura irá incidir sobre a marca, procurando relacioná-la com o seu valor, identidade e arquitetura. Pretende-se também perceber como se faz a gestão de marca.

2.1. Plano de marketing

Para Westwood (2006) o plano de marketing é um processo muito complexo que é usado para descrever quais os métodos de aplicação de recursos que devemos utilizar para atingir os objetivos de marketing. Sendo que os recursos e os objetivos variam de empresa para empresa e também mudarão com o tempo. O plano de marketing é usado para segmentar e caracterizar os mercados, prever o seu tamanho e planear uma participação viável em cada segmento de mercado. A figura 1 espelha as fases de um plano de marketing:



Figura 1 - Fases de um plano de marketing (Fonte: adaptado de Westwood, 2006)

Para Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong (2005) um plano de marketing contém as seguintes etapas:

1. **Sumário executivo:** apresenta uma visão geral rápida do plano;
2. **Situação atual de marketing:** apresenta dados de mercado, produto, concorrência e distribuição;
3. **Análise SWOT:** identifica os principais pontos fortes e fracos da empresa e as principais oportunidades e ameaças que o produto enfrenta;
4. **Objetivos e problemas:** define os objetivos da empresa nas áreas de vendas, participação de mercado e lucros, e as questões que afetarão esses objetivos;
5. **Estratégia de marketing:** apresenta a ampla abordagem de marketing que será usada para atingir os objetivos do plano;
6. **Programas de ação:** especifica o que será feito, quem o fará, quando será feito e o que custará;
7. **Orçamentos:** uma projeção de lucros e perdas que prevê os resultados financeiros esperados do plano;
8. **Controles:** indica como o progresso do plano será monitorizado.

2.1.1. Estratégia de Marketing

Para alguns, a estratégia, é apenas um conceito. Outros concordam em ver a estratégia como meio prático para que a organização atinja os objetivos finais (Prasetyo & Lo, 2016). O termo "marketing" refere-se a: uma filosofia de gestão (centralização do cliente), uma função organizacional (o departamento de marketing) e um conjunto de atividades ou programas específicos (o marketing-mix) (Hanssens & Pauwels, 2016).

Mintzberg (1987a) define a estratégia sustentando-se em cinco conceitos e embora existam várias relações entre as diferentes definições, não existe uma única definição para este assunto.

Para o autor a estratégia pode ser vista como:

- **Um plano** – em que os líderes das empresas tentam estabelecer a direção para as organizações, para configurá-las em cursos de ação predeterminados. É a forma como a organização configura os objetivos e o processo ideal que deve ser tomado para alcançá-los (Prasetyo & Lo, 2016);
- **Um estratagema** - a estratégia leva-nos ao domínio da concorrência direta, onde ameaças e várias outras manobras são aplicadas para ganhar vantagem. Isso coloca o processo de formação de estratégia num cenário mais dinâmico, com movimentos que provocam contra-movimentos;

- **Um padrão** - a estratégia concentra-se na ação, lembrando-nos de que o conceito de estratégia é vazio se não tiver em conta o comportamento. O melhor padrão pode garantir que o objetivo possa ser alcançado de forma produtiva (Prasetyo & Lo, 2016).
- **Uma posição** - a estratégia encoraja-nos a olhar para as organizações em contextos, percebendo como encontram as suas posições e as protegem para enfrentar a concorrência;
- **Uma perspectiva** - a estratégia levanta questões intrigantes sobre intenção e comportamento num contexto coletivo. É um conceito, e por isso requer compromisso de todos os membros da organização para lidar com ela. Portanto, a estratégia da empresa deve ser bem comunicada a todos os níveis para que eles possam ter o mesmo entendimento (Prasetyo & Lo, 2016).

Para Mintzberg (1987b) a grande questão centra-se no porquê das empresas precisarem de estratégia, mas percebendo que as organizações precisam de estratégia para definir a direção para si mesmas e para superar os concorrentes. A estratégia é necessária para concentrar esforços e promover a coordenação da atividade, bem como para definir a organização. Desta forma, a estratégia não é sobre a adaptabilidade e descontinuidade no comportamento, mas sim sobre a regularidade e consistência.

Vendo a estratégia como um meio prático para que a organização atinja os objetivos finais, Prasetyo & Lo (2016), atualizaram os conceitos de Mintzberg (1987a), propondo um novo modelo dos 5P's da estratégia (figura 2):

- **Plano** – a estratégia refere-se a um plano escrito feito pela administração. Cada plano pode ter um período de curto (1 ano) e longo prazo (5 anos), onde todo o plano estratégico anual deve ser derivado do plano de cinco anos;
- **Paradigma** - após a criação do plano estratégico anual, a segunda atividade será comunicá-lo a todos os níveis da organização. O plano deve-se tornar um paradigma de trabalho, uma perspectiva de visão que inspira todos os membros da organização a participar de forma produtiva no processo de alcançar os objetivos;
- **Plataforma** - depois de o plano estratégico ser disseminado e inspirado em todo o processo de trabalho, pode-se tornar numa plataforma, onde todas as ações e comportamentos abordam a mesma mensagem.
- **Proceeds** - a gestão da empresa precisa de dar mais atenção ao resultado não financeiro. Desta forma passará a fazer investimentos para o futuro, levando a algo que dará maior

retorno à empresa. As empresas estão dispostas a fazer o *trade-off* entre ter lucros a curto prazo ou mais lucro a longo prazo, especialmente no contexto de alianças.

- **Parcerias** – pode ser usado tanto para prolongar o retorno do investimento, como para obter maior eficiência através de alianças.

A turbulência econômica global levou todas as organizações empresariais a terem mecanismos para formular vantagens competitivas. Neste termo, a existência de estratégia desempenhou-se como um ponto vital (Prasetyo & Lo, 2016).

Ao mesmo tempo, os gestores das empresas começaram a perceber que tomavam decisões de marketing de vários milhões baseadas em menos dados e análises do que decisões operacionais que envolvem pouco dinheiro. Sendo que a maioria das empresas lutam para integrar dados e análises nas suas decisões e operações de marketing (Hanssens & Pauwels, 2016).

Para Luke (2013), é importante analisar o que é feito de errado para que não se alcancem os objetivos, pois só dessa forma é possível perceber que mudanças realizar. Neste contexto, para o autor, devem ser seguidas cinco etapas na elaboração de um plano de marketing:

- **Etapa 1: estabelecer metas e objetivos** – começar o plano de marketing com o objetivo final em mente, escolhendo os três objetivos e metas que terão mais impacto no negócio.
- **Etapa 2: identificar estratégias e táticas** - depois de identificar os objetivos, o próximo passo é identificar as estratégias ou o plano de ação para alcançar esses objetivos.
- **Etapa 3: definir um orçamento** - definir o orçamento necessário para implementar integralmente o plano de marketing.
- **Etapa 4: criar um agendamento** - com um plano de ação criado, o próximo passo é estabelecer um cronograma para a realização de cada tática.
- **Etapa 5: medir resultados** - devemos rastrear a fonte de todos os potenciais clientes, construir painéis e relatórios que permitam ver os resultados dos seus esforços de marketing em tempo real.

O marketing e a estratégia de marketing visam criar e estimular atitudes favoráveis dos clientes com o objetivo de impulsionar a procura. Essa procura, por sua vez, gera vendas e lucros para a marca ou empresa, o que pode aumentar a sua posição no mercado e o seu valor financeiro. Esta sequência de influências tem sido denominada "cadeia de produtividade de marketing" (Rust *et al.*, 2004). Com este modelo os autores mostram a relação entre as ações específicas tomadas pela empresa (ações de marketing) com a condição geral e a posição da empresa. Para seguir as estratégias da empresa, é necessário encontrar ações de marketing tático, como campanhas publicitárias, melhoria de serviços, iniciativas de *branding*, programas de fidelidade

ou outras iniciativas específicas destinadas a ter um impacto no mercado. Estas ações influenciam a satisfação do cliente, a atitude em relação à marca, lealdade e outros elementos centrados no cliente. Para a empresa, importa avaliar estes elementos ("ativos de marketing") através de indicadores como a qualidade da marca, a satisfação do cliente e a equidade dos clientes.

O comportamento do cliente influencia o mercado, podendo alterar a participação da marca no mesmo e as vendas. No entanto, também pode ser útil considerar a posição de mercado da empresa como sendo impulsionada pelos seus ativos de marketing (Rust *et al.*, 2004).

Também Hanssens & Pauwels (2016) avaliaram esta cadeia de produtividade, e acreditam que uma avaliação de valor de marketing bem-sucedida precisa de conciliar as diferentes métricas de desempenho disponíveis, combinar análise de dados históricos com experimentos de marketing e melhorar significativamente a comunicação de resultados analíticos para uma audiência que não seja analiticamente orientada.

O marketing é multidimensional e expressa-se em uma variedade de métricas de desempenho - atitudes, comportamentais e financeiras – que estão pouco inter-relacionadas. Isso torna difícil avaliar o valor do marketing e muitas vezes resulta em ceticismo sobre as contribuições que o marketing pode ter numa empresa, bem como resulta numa redução do papel do marketing nos níveis superiores de tomada de decisão (Hanssens & Pauwels, 2016).

Cabe a cada um dos gestores das marcas fazer valer a sua opinião, e mostrar a importância do seu trabalho para a empresa. Importa ainda perceber que a crescente concorrência e os altos custos que cada empresa enfrenta para conquistar novos clientes, tornam cada vez mais necessário estabelecer relações orientadas a longo prazo com os clientes (Casaló, Flavián, & Guinalú, 2008).

2.1.2. Segmentação/Targeting

Para Keller (2001) os consumidores, variam numa série de características diferentes que muitas vezes servem de base à segmentação do mercado e ao desenvolvimento de programas de marketing distintos. Essas características podem afetar a resposta dos consumidores às comunicações de marketing, bem como podem estar relacionadas a algumas dimensões-chave que têm um impacto importante na eficácia destas comunicações.

Para Kotler & Keller (2012), na mesma linha de pensamento traçada em 2001, a segmentação do mercado dividi-o em porções bem definidas, e consiste no grupo de clientes que compartilham um conjunto similar de necessidades e desejos. A tarefa da empresa passa por identificar de forma adequada o número e a natureza dos segmentos de mercado que lhe

respeita. Para os autores a segmentação pode ser feita segundo vários critérios: região geográfica, cidade, densidade, clima, idade, agregado familiar, ciclo da vida, género, renda, ocupação, educação, religião, raça, geração, nacionalidade, classe social, estilo de vida, personalidade, comportamentos, benefícios, taxa de uso, lealdade, estado de prontidão e atitude perante o produto.

Kotler *et al.* (2005) definem seis etapas de segmentação de mercado, *targeting* e posicionamento (Figura 2):

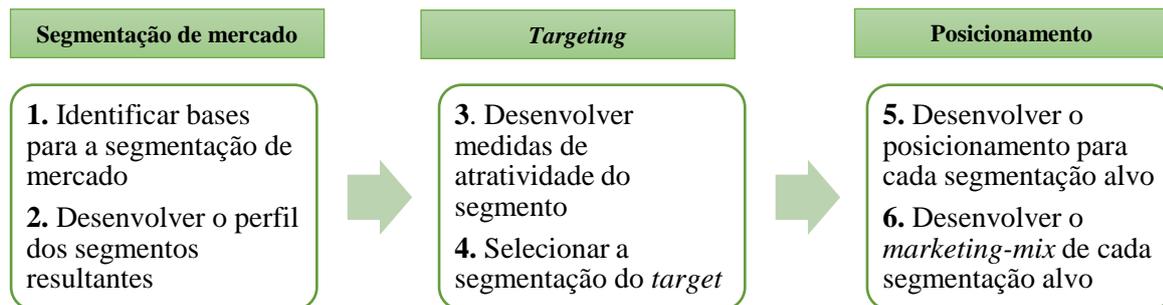


Figura 2 - Etapas de segmentação (Fonte: adaptado de Kotler et al., 2005)

Segundo Simkin & Dibb (1998) a definição do público alvo é uma decisão chave para todas as organizações. O processo de segmentação de mercado consiste em três etapas: determinar segmentos, segmentação e posicionamento.

1. **Determinação de segmentos** - onde os segmentos são definidos. Envolve a aplicação de uma variável base para agrupar clientes com necessidades e comportamentos semelhantes;
2. **Segmentação** - envolve a identificação dos segmentos em que os recursos de marketing se devem centrar, tendo em conta a atratividade para o negócio de um determinado número de mercados-alvo;
3. **Posicionamento** - diz respeito à conceção de programas de *marketing mix* que se irão refletir em oferta e moldar as perceções dos clientes.

Para segmentar o mercado, e de forma a que o seu tamanho e potencial possam ser medidos, Kotler & Keller (2012), definem cinco critérios principais:

- **Mensurável** - a dimensão, o poder de compra e as características dos segmentos podem ser medidos.
- **Substancial** - os segmentos são grandes e rentáveis o suficiente. Um segmento deve ser o maior grupo homogéneo possível.
- **Acessível** - os segmentos podem ser efetivamente alcançados e atendidos.

- **Diferenciável** - os segmentos são conceitualmente distinguíveis e respondem de forma diferente a elementos e programas de *marketing-mix*.
- **Acionável** - programas eficazes podem ser formulados para atrair e servir os segmentos.

Para Dickson & Ginter (1987) a segmentação do mercado consiste na forma de ver o mercado em vez de se basear numa estratégia de gestão. Uma estratégia de diferenciação de produtos pode ser prosseguida com ou sem uma estratégia de segmentação de mercado, mas uma estratégia de segmentação de mercado só pode ser seguida quando a diferenciação de produtos já existe ou quando acompanhada por uma estratégia complementar de diferenciação de produtos.

Romaniuk (2012) considera que o *targeting* é uma componente chave do marketing, tornando-se cada vez mais complexo. As marcas sonham em encontrar uma necessidade que não esteja a ser satisfeita, para que a possam satisfazer, mas na verdade o mundo tem muitos concorrentes semelhantes, e todos disputam pela mesma atenção do consumidor.

Para disputar esta atenção do consumidor, é importante perceber o seu processo de decisão de compra, e que este é diferente de consumidor para consumidor, de segmento para segmento.

Se o marketing tem um objetivo, este é alcançar os consumidores nos momentos que mais influenciam as suas decisões - os pontos de contato, quando os consumidores estão abertos à influência (Court, Elzinga, Mulder, & Vetvik, 2009).

Todos os dias, as pessoas formam impressões sobre as marcas nos pontos de contato, como por exemplo, publicidade, avaliações de Internet, *word of mouth*, reportagens, conversas com familiares/amigos e experiências de produtos. Court *et al.* (2009) na sua pesquisa inseriram um novo modelo de processo de decisão de compra do consumidor, afastando-se do tradicional, como mostra a figura 3:



Figura 3 - Modelo de processo de decisão de compra do consumidor (Fonte: adaptado Court et al., 2009)

Este processo de decisão tem quatro fases primárias que representam potenciais “campos de batalha” onde as marcas podem ganhar ou perder:

1. **Na consideração inicial**, as marcas que estão a ser consideradas podem ser até três vezes mais propensas a serem compradas do que as marcas que não estão;
2. **A avaliação ativa** consiste no processo de pesquisa de compras potenciais;
3. **O Encerramento** ocorre quando os consumidores compram marcas;
4. **O pós-compra** constata-se quando os consumidores experimentam. É necessário inspirar lealdade, porque os consumidores passivos estão abertos a mensagens de concorrentes que lhes deem uma razão para mudar.

Desta forma, uma correta segmentação e *targeting*, irá ajudar a marca a perceber melhor onde e quando tem de estar presente no processo de decisão de compra, para influenciar o consumidor.

2.1.3. Posicionamento

Uma boa estratégia de posicionamento ajuda a que a estratégia de marketing esteja orientada. Esclarece a essência da marca e ao mesmo tempo identifica com clareza os objetivos a alcançar, fazendo-o de uma forma única (Kotler & Keller, 2012).

Uma empresa tem todo o interesse em estar bem identificada para o consumidor, e ao mesmo tempo precisa de saber (1) quem é o seu público-alvo, (2) quem são os seus principais concorrentes, (3) como a sua marca é semelhante aos concorrentes e (4) como a sua marca é diferente dos concorrentes (Keller, 2013). Desta forma, a definição de uma estratégia de posicionamento é um grande desafio para quem gere a marca, pois se for bem feito cria uma marca poderosa, mas se não estiver bem feito, pode ser o fim de uma marca (Fuchs & Diamantopoulos, 2010).

Tendo em conta a importância que é para uma marca ter uma boa estratégia de posicionamento, Kotler & Keller (2012) definem o posicionamento como o ato de projetar a oferta e a imagem de uma empresa, de modo a que esta possa ocupar um lugar distinto na mente dos consumidores. Quando uma empresa tem marcas que detêm diferentes conceitos, estas requerem diferentes estratégias de posicionamento a longo prazo. As marcas que têm vários conceitos fornecem orientações inconsistentes de posicionamento e tornam-se mais difíceis de serem geridas, uma vez que competem com várias marcas (Park, Jaworski, & MacInnis, 1986). O posicionamento significa encontrar a "localização" correta na mente dos consumidores ou no segmento de mercado a que se quer pertencer. O posicionamento requer definir as estruturas de

conhecimento da marca desejadas ou ideais e estabelecer pontos de paridade e pontos de diferença para determinar a identidade e a imagem de marca certas (Keller, 2013).

Fuchs & Diamantopoulos (2010) preocupados com a eficácia das estratégias de posicionamento da marca sob a perspectiva do consumidor, chegaram à conclusão de que formas uma marca se pode posicionar:

- **Pelas suas características (atributos concretos)** - Atributos mensuráveis, tangíveis que são características da vantagem da marca;
- **Pelos seus atributos abstratos** - Atributos intangíveis comparáveis entre as categorias de produtos;
- **Pelos seus benefícios diretos (funcionais)** - vantagens de uma marca e do seu uso;
- **Pelos seus benefícios indiretos (experenciais / simbólicos)** - percepção de um auto benefício ou de uma imagem social;
- **Ou por um posicionamento substituto** - aspetos intangíveis da marca.

Importa ainda referir que dependendo do tipo de posicionamento que uma marca segue na sua estratégia, este pode estar a afetar o seu sucesso (Fuchs & Diamantopoulos, 2010).

Para ajudar os gestores, foram identificadas as dimensões-chave para avaliar a efetividade do posicionamento: dissimilaridade, singularidade, favorabilidade e credibilidade (Fuchs & Diamantopoulos, 2012).

2.1.4. Marketing-mix

2.1.4.1. Produto

Kotler *et al.* (2005) descrevem o produto como sendo qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado de forma a satisfazer uma necessidade ou várias necessidades. Inclui objetos físicos, serviços, pessoas, lugares, organizações e ideias.

Segundo Simkin & Dibb (1998), qualquer organização com um *portfólio* de produtos ou marcas deve realizar revisões regulares para garantir um equilíbrio de novas introduções de produtos.

Levitt (1980) descreve os atributos de produtos como algo que dá à empresa a oportunidade de conquistar o cliente da concorrência e de o manter. O autor descreve um produto como sendo quase sempre combinações do tangível e do intangível, por isso um produto é uma promessa cuja substância comercial reside tanto na reputação (a imagem), bem como no seu conteúdo físico. Segundo Levitt (1980), um produto consiste em 4 componentes:

1. **O produto genérico** – onde o mais importante são as características dos componentes esperados do produto;

2. **O produto esperado** - representa as condições de compra mínimas do cliente (entrega, termos, apoio, novas ideias);
3. **O produto aumentado** – a diferenciação não se limita a dar aos clientes o que eles esperam. O que eles esperam pode ser aumentado por coisas que eles nunca pensaram sobre e oferecer ao cliente essa possibilidade;
4. **O Produto Potencial** - tudo o que pode ser feito para atrair e manter clientes.

Kotler *et al.* (2005) também concordam com a visão de Levitt (1980) e definem o produto em três camadas:

- **Produto base** – os serviços de resolução de problemas ou os principais benefícios que os consumidores realmente compram quando obtêm um produto;
- **Produto real** – peças de um produto, nível de qualidade, características, *design*, marca, embalagem e outros atributos que se combinam para oferecer os principais benefícios do produto.
- **Produto aumentado** - serviços e benefícios para consumidores adicionais construídos em torno do núcleo e produtos reais.

Levitt (1980), numa perspectiva do consumidor, descreve o produto como sendo um conjunto complexo de satisfações de valor, onde os clientes atribuem valor a um produto em proporção à sua capacidade percebida para ajudar a resolver os seus problemas ou satisfazer as suas necessidades.

Um produto ou serviço é constituído por um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis e benefícios projetados para satisfazer as necessidades e desejos do consumidor. A resposta do consumidor pode diferir de acordo com as percepções de atributos e benefícios, bem como preferências e atitudes gerais em relação ao produto ou serviço (Hoeffler & Keller, 2003).

2.1.4.2. Preço

O preço é reconhecido como ponto vital no mercado, sendo o ponto de equilíbrio entre a procura e o preço negociado. O preço também determina a regra do jogo. Se o poder de compra do cliente for enfraquecido, a vontade de comprar o produto a um preço particular diminuirá (Prasetyo & Lo, 2016).

Para Hoeffler & Keller (2003), os consumidores podem diferir em termos do preço que estão dispostos a pagar e de como respondem aos aumentos e diminuição de preço de forma permanente ou temporária.

Na mesma linha de pensamento de Hoeffler & Keller (2003), Amaldoss & He (2010) veem que o preço dos produtos pode ser influenciado por algumas formas:

1. Se a valorização dos produtos for baixa, alguns consumidores que estejam informados podem comprar qualquer outro produto, de um conjunto de produtos pré considerados. Deste modo, a sensibilidade ao preço da procura varia em todos os consumidores, tornando a publicidade informativa mais importante para os consumidores que são menos sensíveis ao preço e, assim, encoraja as empresas a cobrarem um preço maior.
2. Em mercados em que as preferências dos consumidores são diversas, os preços de equilíbrio são menores quando as avaliações dos consumidores são baixas. Este resultado reverte se as avaliações dos consumidores forem altas. Desta forma, as empresas precisam de motivar os consumidores a comprar os produtos menos preferidos, o que faz com que tenham de competir no preço.

Para Ataman, Heerde, & Mela (2010) o produto, a distribuição e a publicidade melhoram o desempenho da marca, mas os descontos fazem pouco na construção da marca. Analisaram várias marcas para identificar quais as estratégias de *marketing-mix* que se correlacionam mais com o crescimento nas vendas de marcas e com o potencial de obter preços mais elevados.

Para estes autores quando as marcas relacionam a estratégia de marketing com os dois componentes do desempenho da marca, vendas e elasticidade de preços, devem ter em conta que:

- Após o controle dos picos de vendas de curto prazo induzidos pelo desconto, todos os aspetos do *marketing-mix* exibem um efeito direto e positivo a curto prazo nas vendas, principalmente a distribuição.
- As vendas são positivamente afetadas pela publicidade, mas negativamente afetadas pelo desconto no longo prazo. Assim, o desconto desempenha um papel em grande parte tático ao gerar oscilações fortes no curto prazo, mas tem efeitos adversos como um instrumento estratégico de marketing de longo prazo.
- A elasticidade de preços é diminuída pelo desconto e distribuição, mas é aumentada pela publicidade.

Kotler *et al.* (2005) definem preço como sendo apenas uma das ferramentas de *marketing-mix* que uma empresa usa para alcançar os seus objetivos de marketing. As decisões de preços devem ser coordenadas com as decisões de *design*, distribuição e promoção do produto para formar um programa de marketing consistente e efetivo. Importa perceber que as decisões tomadas para outras variáveis do *marketing-mix* podem afetar as decisões de preços. A estratégia para definir o preço de um produto costuma ser alterada quando este faz parte de um *portfólio* de produtos. Nesse caso, a empresa procura um conjunto de preços que maximize os

lucros no *mix* total de produtos. A tabela 1 resume as estratégias de ajustamento de preço que os autores assumem.

Preços de desconto e subsídio	Preços segmentados	Preços psicológicos	Valor de preços	Preços promocionais	Preços internacionais	Preços geográficos
Reduzir preços para recompensar as respostas dos clientes, como pagar antecipadamente e promover o produto	Ajustando preços para permitir diferenças em produtos locais	Ajustando preços por efeito psicológico	Ajustando preços para oferecer uma combinação certa de qualidade de serviço e preço justo	Redução temporária dos preços para aumentar as vendas de curto prazo	Ajustando preços nos mercados internacionais	Ajustando preços para ter em conta a localização dos clientes

Tabela 1 - Estratégias de ajustamento de preço (Fonte: adaptado de Kotler et al., 2005)

2.1.4.3. Distribuição

Os canais de distribuição são usados para exibir, vender ou entregar o(s) produto(s) físico(s) ao consumidor. Esses canais podem ser:

- **Diretos** - através da Internet, correio ou telefone,
- **Indiretos** - como grossistas, retalhistas e agentes como intermediários.

Para realizar transações com potenciais compradores, também são usados canais de serviço que incluem armazéns, empresas de transporte, bancos e companhias de seguros. Os profissionais de marketing enfrentam claramente um desafio na escolha da melhor combinação de canais de comunicação, distribuição e serviço para suas ofertas (Kotler & Keller, 2012).

Segundo os autores, existem várias estratégias de distribuição tendo em conta o número de intermediários:

- **Distribuição exclusiva** - significa limitar severamente o número de intermediários. É apropriado quando o produtor quer manter o controlo sobre o nível de serviço e os resultados oferecidos;
- **Distribuição seletiva** - depende de apenas alguns dos intermediários dispostos a transportar um produto específico;
- **Distribuição intensiva** - coloca os bens ou serviços em tantos pontos de venda quanto possível. Esta estratégia é aplicada para produtos que os consumidores compram frequentemente ou em vários locais.

A amplitude da distribuição (a percentagem de distribuição de uma marca) pode afetar o desempenho da marca e, teoricamente, é esperado que os aumentos na amplitude da distribuição conduzam a vendas base mais elevadas porque a maior disponibilidade facilita a capacidade dos consumidores de encontrar a marca (Bronnenberg, Mahajan e Vanhonacker 2000).

Para Bronnenberg *et al.* (2000) as decisões de distribuição dos retalhistas são influenciadas positivamente pela participação de mercado de uma marca. A estrutura de mercado da categoria

é proposta inicialmente por um mecanismo de *feedback* que opera durante o estágio de crescimento da categoria. Para além disso, em todas as etapas do ciclo de vida da categoria, os fabricantes podem influenciar diretamente a partilha e distribuição com o seu *marketing-mix*. Nos canais de distribuição, são os retalhistas que tomam decisões sobre quais as categorias que querem ter e, daquelas categorias, quais marcas para ter em *stock*. Quando se fala em novas categorias e marcas, as decisões de distribuição não são todas feitas de uma só vez, mas sim distribuídas ao longo do tempo e do espaço.

Para estes autores, o *feedback* positivo entre a quota de mercado e a distribuição numa nova categoria não pode durar para sempre. Para os retalhistas há sempre uma limitação económica para a quantidade de marcas que podem ter, e a adição de uma marca ao sortido de uma categoria está sujeita a retornos marginais decrescentes à medida que o número de marcas aumenta. Desta forma conclui-se que as marcas podem influenciar diretamente a participação no mercado com seu *marketing-mix*. Os investimentos de *marketing-mix*, criam mudanças e podem ter efeitos a longo prazo em novas categorias. O *marketing-mix* influencia até certo ponto a distribuição, e o preço sobre a participação no mercado torna-se mais importante à medida que a categoria amadurece (Bronnenberg *et al.*, 2000).

2.1.4.4. Comunicação

A comunicação tem a capacidade de mover mercados e mentes, produtos e percepções. Interessa, intriga, atrai, diverte e cria estilos de vida (Kumar & Gupta, 2016).

A comunicação de marketing pode fornecer os meios para o desenvolvimento de uma marca sólida e baseada em clientes (Keller, 2003). O aumento da eficácia da comunicação, é um dos principais benefícios da construção de uma marca forte. Ao ter uma marca com grande valor, os consumidores podem passar a estar mais dispostos a estar atentos às comunicações adicionais da marca, de processar essas comunicações de forma mais favorável e de ter uma maior capacidade relembrar as comunicações ou de terem reações cognitivas ou afetivas associadas (Keller, 2009).

Para Barroso & Llobet (2012) a comunicação é uma ferramenta que as empresas usam para afetar o desempenho dos seus produtos, especialmente nos mercados de bens de consumo, onde existe um contínuo volume de negócios de produtos substitutos. Nestes mercados, a comunicação é considerada crucial para consciencializar os consumidores sobre a existência e características de novos produtos.

Keller (2001) afirma que nenhuma outra área de marketing sofreu tantas alterações como a comunicação ao longo dos últimos anos. Sendo que, para o autor, a comunicação é o meio pelo

qual as empresas tentam informar, persuadir, incitar e lembrar os consumidores, direta ou indiretamente, das marcas.

As comunicações de marketing representam a “voz” da empresa e são o meio pelo qual se pode estabelecer um diálogo e construir relacionamentos com e entre os consumidores (Keller, 2009). O autor considera que o *mix* de comunicação é feito em 8 principais meios:

1. **Publicidade** - qualquer forma paga de apresentação não pessoal e promoção de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado;
2. **Promoção de vendas** - uma variedade de incentivos de curto prazo para incentivar o julgamento ou a compra de um produto ou serviço;
3. **Eventos e experiências** - atividades e programas patrocinados pela empresa;
4. **Relações públicas e publicidade** - programas destinados a promover ou a proteger a imagem de uma empresa;
5. **Marketing direto** - uso do correio, telefone, fax, *e-mail* ou internet para se comunicar diretamente com os consumidores;
6. **Marketing interativo** - atividades e programas *online* projetados para envolver clientes ou potenciais clientes;
7. **Word of mouth** - comunicações orais, escritas ou eletrônicas entre as pessoas que se relacionam com a experiência de compra ou uso de produtos ou serviços;
8. **Venda pessoal** - interação presencial com compradores potenciais com a finalidade de fazer apresentações, responder perguntas e obter pedidos.

As principais mudanças que o marketing tem vindo a sofrer e que são apontadas por Keller (2001) é o aumento do número e da diversidade das opções de comunicação disponíveis para alcançar os consumidores. Tendo acontecido a fragmentação dos meios de publicidade tradicionais, bem com o surgimento de novas opções não tradicionais, promoções e outras alternativas de comunicação.

Para o autor as opções são agrupadas conforme o tipo de media que são: Media Tradicional; Publicidade Interativa e direta; Publicidade outdoor; Publicidade no ponto de venda; Promoções comerciais; Promoções ao consumidor; Patrocínio; Relações Públicas (RP) e Venda Pessoal.

Keller (2001) diz ainda que o alcance e a diversidade destas opções representam um desafio para as marcas. Apesar deste desafio, acredita que um programa integrado de comunicação de marketing (IMC) envolve o desenvolvimento, a implementação e a avaliação de programas de comunicação de marketing usando múltiplas opções de comunicação. De modo a ter um ótimo programa de comunicação é necessário um meio para caracterizar, avaliar e escolher entre diferentes opções de comunicação.

Para Chang & Thorson (2014) a sinergia é o conceito fundamental do IMC. Por exemplo, nas situações de sinergia de televisão-web, ambos os media fornecem características únicas, que usadas em conjunto numa campanha podem atrair mais atenção do que elas poderiam de forma isolada. Os autores, falam ainda em credibilidade e em duas formas de criar credibilidade à marca: através de múltiplas fontes ou da repetição. Os autores explicam que não só o meio utilizado na comunicação, mas também a credibilidade da mensagem percebida, influencia a atitude da marca. As pessoas que percebem uma mensagem como credível inferem que o anúncio e a marca são credíveis. Quanto mais credível for percebida a marca, maior será o número de pensamentos positivos gerados. A credibilidade do meio que traz os anúncios afeta a credibilidade do anúncio, o que, por sua vez, afeta a credibilidade da marca. Em contrapartida, as pessoas que são apenas expostas a anúncios de forma repetitiva focam e elaboram pistas periféricas, como por exemplo a credibilidade da fonte de origem, para formar atitude de marca. Desta forma é necessário ter em conta as avaliações que o consumidor faz da comunicação de uma marca, para criar uma estratégia de comunicação. Estas avaliações podem ter um papel importante no esclarecimento do posicionamento de uma marca e na percepção de autenticidade (Dwivedi & McDonald, 2018).

Para Dwivedi & McDonald (2018) a resposta à procura do consumidor por marcas cada vez mais autênticas, faz com que a construção desta autenticidade seja cada vez mais estratégica e importante para os gestores terem em conta no seu dia-a-dia. Os autores concluíram ainda que existe um forte efeito das comunicações da marca sobre a sua autenticidade, e que esta é um fator de diferenciação para o consumidor. Desta forma, os gestores devem cada vez mais fazer das comunicações de marca uma ferramenta poderosa para desenvolver a autenticidade. Na figura 4 é possível ver o efeito que as variáveis de comunicação podem ter na percepção de autenticidade.

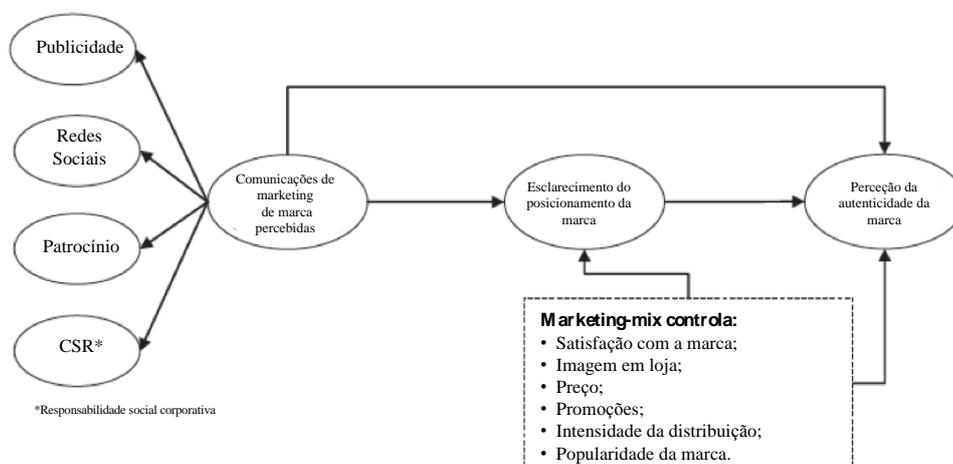


Figura 4 - Percepção de autenticidade da marca (Fonte: adaptado de Dwivedi & McDonald, 2018)

Também Madhavaram, Badrinarayanan, & McDonald (2005) falam em IMC como sendo parte integrante da estratégia de marca, mas que exige atividades extensas de desenvolvimento de marca dentro da empresa antes de iniciar quaisquer esforços externos de comunicação. Os autores propõem (1) aplicar o IMC como elemento integral de uma estratégia bem-sucedida de valor da marca; (2) tratar o IMC como uma atividade estratégica e não como uma atividade tática; (3) colocar nas mãos do gestor da marca a responsabilidade pelo desenvolvimento e coordenação do programa IMC através da sua estratégia de identidade de marca; e (4) incorporar *feedback* de clientes, clientes potenciais e concorrentes na estratégia de identidade da marca.

Somente as estratégias de comunicação de marketing integradas e orientadas podem ajudar as empresas a avançar no mundo altamente competitivo do século XXI (Kitchen, Brignell, Li, & Jones, 2004).

Novos paradigmas

Com a constante mudança de paradigma, tem-se vindo a colocar a questão se realmente a internet é o melhor meio para comunicar, ou se os meios tradicionais (como a televisão) ainda são os mais importantes.

Apesar do aumento constante da internet como um meio de publicidade na última década, muitas marcas ainda hesitam em mudar a grande parte dos seus gastos de campanhas de televisão para a internet (Draganska, Hartmann, & Stanglein, 2014). Enquanto que os gestores apontam para o papel estabelecido da publicidade televisiva nas marcas, a maioria dos estudos sobre a eficácia da publicidade na internet foca-se em métricas comportamentais imediatas e têm em conta que os anúncios de televisão visam principalmente influenciar a mentalidade de um cliente. Afirmam também que os consumidores raramente associam um anúncio à marca, mas que, no entanto, é ingénuo assumir que os consumidores não têm um pré conhecimento da marca devido à exposição a publicidade passada, *word of mouth* ou outras experiências com a marca, especialmente para marcas consolidadas.

Para Jain *et al.* (2018) o relacionamento entre os clientes e as marcas nas redes sociais tem o potencial de exercer um impacto positivo e significativo sobre a confiança da marca, sobre a fidelidade à marca e no *word of mouth*. Desta forma, e cada vez mais, os gestores da marca devem perceber o papel importante que as redes sociais desempenham, e devem fazer com que a sua comunidade se envolva. Para os autores, a confiança na marca é o mais importante para o envolvimento e o compromisso do consumidor. Este compromisso leva a que o consumidor

tenha lealdade à marca e a um comportamento *word of mouth* positivo nas plataformas de media social.

Em relação aos meios de publicidade tradicionais, como televisão, rádio, revistas e jornais, estes estão a perder o controlo sobre os consumidores. Neste novo ambiente de media, o consumidor tem cada vez mais controlo, uma vez que, não só tem mais opções para usar, como também tem o poder da escolha sobre se e como quer receber o conteúdo comercial. Embora a publicidade seja muitas vezes um elemento central de um programa de comunicação de marketing nesta nova era de comunicação, geralmente não é o único, ou mesmo o mais importante, em termos de construção do valor da marca e de vendas (Keller, 2009).

Para Amaldoss & He (2010) as inovações em publicidade na internet ajudam as empresas a concentrar cada vez mais os seus anúncios. As empresas podem até mesmo anunciar seletivamente os seus produtos aos consumidores com base nas páginas da *web* e informações que esses consumidores procuram. Como exemplo disso são os anúncios pagos no Google que são exibidos ao lado dos resultados de uma pesquisa por palavra-chave. Estas inovações reduzem a aleatoriedade associada aos anúncios em meios tradicionais de comunicação e melhoram a eficiência dos seus custos. É até possível personalizar as mensagens comunicadas através desses anúncios contextuais e melhorar ainda mais a eficácia da publicidade.

De facto, cada vez mais empresas começam a usar várias ferramentas *online* para entrar em contato com seus consumidores e permitir a interação entre eles. Essas relações *online* têm motivado a criação de grupos sociais na internet, as chamadas comunidades. Estas comunidades representam uma ferramenta útil para envolver os consumidores em um diálogo de marketing, sendo um elemento chave para o envolvimento e lealdade da marca (Casaló *et al.*, 2008). Os autores, conseguem provar que a participação dos consumidores em uma comunidade virtual afeta de forma positiva o seu compromisso afetivo com a marca. Isto é relevante para os gestores das marcas, uma vez que as empresas enfrentam elevados custos para ganhar novos clientes, mas torna-se cada vez mais necessário reforçar os laços estabelecidos com clientes atuais. Portanto, as comunidades virtuais emergem como uma ferramenta poderosa para fortalecer esses laços.

Keller (2009) considera que as empresas através do *online* podem enviar mensagens personalizadas que podem envolver diferentes segmentos de consumidores, refletindo os seus interesses e comportamentos especiais. Podem ser feitas através de:

1. **Websites** - as empresas devem projetar *websites* que incorporem ou expressam o seu propósito, história, produtos e visão. O desafio fundamental é projetar um *website* atraente na primeira visualização e interessante o suficiente para encorajar visitas repetidas;

2. **Microsites** - são páginas da *web* individuais ou um conjunto de páginas que funcionam como suplementos para um *website* primário;
3. **Os anúncios de pesquisa** - anúncios de pesquisa paga ou *pay-per-click*, representam 40% de todos os anúncios *online*. Os termos de pesquisa servem como *proxy* para os interesses de consumo do consumidor e desencadeiam *links* relevantes para ofertas de produtos ou serviços, juntamente com resultados de pesquisa por exemplo do Google. Os anunciantes pagam apenas se as pessoas clicarem nos *links*;
4. **Display ads** – são anúncios gráficos ou *banners* em pequenas caixas retangulares que contêm texto e talvez uma imagem que as empresas pagam para colocar em *websites* relevantes;
5. **Interstitials** – são anúncios, muitas vezes com vídeo ou animação, que aparecem entre as mudanças de *websites*;
6. **Anúncios e vídeos específicos da Internet** - com *websites* de conteúdo gerados pelo usuário, como YouTube, consumidores e anunciantes podem fazer o *upload* de anúncios e vídeos para serem compartilhados de forma viral por milhões de pessoas;
7. **Patrocínios** - muitas empresas obtêm o seu nome na Internet patrocinando conteúdos especiais em *websites*;
8. **Alianças** - quando uma empresa trabalha com outra;
9. **Comunidades online** - muitas empresas patrocinam comunidades *online* cujos membros têm interesses relacionados aos produtos e às marcas das empresas;
10. **E-mail** – custo bastante baixo para alavancar uma campanha;
11. **Marketing móvel** – estar presente nos dispositivos móveis, cada vez se tornando mais importante.

Millennials

A geração dos *Millennials* está *online* para comprar e são fonte de notícias, entretenimento e redes sociais. Devido ao seu uso profuso da mídia digital, o marketing digital é uma maneira eficaz de se comunicar com os *Millennials*, sendo uma ótima prática para promover produtos e serviços usando canais de distribuição digital através de computadores, *smartphones* ou outros dispositivos digitais. Esta geração tem um poderoso tamanho e poder de compra, que os tornam alvos atraentes para muitas indústrias de consumo. As estimativas mostram que metade de todas as despesas *online* resultam de compras feitas por *Millennials* (Smith, 2012). Para o autor, estes são consumidores que estão ansiosos para compartilhar seus conhecimentos e opiniões com outros consumidores, e consideram as opiniões dos seus pares ou outros consumidores mais

credíveis do que os meios de comunicação tradicionais. Conclui-se que para os *Millennials*, o *word of mouth* é visto como mais credível do que a publicidade. Neste contexto, os gestores das marcas estão a elaborar as suas estratégias e locais de marketing mais voltados para esta geração. O autor com o seu estudo, encontrou estratégias específicas de marketing *online* para se ter em conta:

- Os cupões são facilmente a forma mais preferida de publicidade *online*;
- Os anúncios nos painéis laterais e as atualizações de *e-mail* são a segunda forma mais apreciada;
- Os anúncios do YouTube têm diminuído de forma constante, possivelmente devido à sua natureza intrusiva;
- Os anúncios na forma de um jogo também mostraram uma diminuição na popularidade;

Importa também saber que os *Millennials* são motivados para escrever comentários quando:

- A sua insatisfação ou satisfação com um produto ou organização é extrema;
- São compensados, através de descontos, cupões ou outro tipo de recompensas.

O futuro da comunicação

Kumar & Gupta (2016) consideram que a comunicação ao longo dos últimos cem anos, evoluiu de ter um simples objetivo de informar as pessoas sobre produtos e serviços para ser uma ferramenta de persuasão altamente sofisticada e personalizada. Muitos desafios têm surgido devido à proliferação de produtos, à fácil conectividade com a Internet e às medias sociais terem mudado radicalmente o espaço publicitário. Hoje, os consumidores não só estão mais informados, mas também estão melhor conectados com o resto do mundo. Desta forma, a publicidade que era essencialmente para transmissão unidirecional, tornou-se uma forma interativa, para no futuro eventualmente tomar-se numa forma de conversas bidirecionais. As marcas passaram de um foco de produto para um foco de vendas, para eventualmente um foco de relacionamento e de compromisso.

O futuro da publicidade reside em ir além do *engagement* e garantir que as mensagens publicitárias servem como dicas úteis e relevantes aos consumidores, e parte do seu processo de decisão, em vez de intrusões patrocinadas. Para que a publicidade continue a ser relevante e eficaz, é cada vez mais imperativo que as mensagens publicitárias vão até onde os consumidores estão, em vez de atraí-los para onde as empresas querem (Kumar & Gupta, 2016). Os autores apresentam seis fatores chave a ter em conta para o futuro:

- **Globalização** - os desafios de distância e acessibilidade estão a ser resolvidos e as empresas são cada vez mais conscientes e respeitadoras das identidades e orientações culturais individuais dos segmentos e mercados de clientes;
- **Imersão** - avanços na tecnologia da realidade virtual permitirão que as mensagens que as marcas querem passar, se transformem de meras transmissões unidirecionais para se tornarem experiências em quatro dimensões que passam a deixar os consumidores "tocar" e "sentir" produtos, mas também experimentar;
- **Planeamento de Media *Multiscreen*** - o foco dos planos de media irá mudar de canais para ecrãs. A televisão continua a ser um importante canal de investimento para publicidade de marca, mas não é mais o único ecrã com a qual os consumidores interagem;
- **Rastreamento e entrega de dispositivos cruzados** – o consumo múltiplo tornará imperativo a criação de novos mecanismos de procura e acompanhamento de anúncios, a fim de obter uma perspectiva precisa e holística dos consumidores à medida que atravessam os vários ecrãs. A publicidade entre dispositivos será em breve o novo padrão para a indústria;
- **A Internet das coisas** - é cada vez mais fácil aceder a informações não apenas sobre os comportamentos de consumo de conteúdo dos consumidores, mas também sobre todas as atividades que eles realizam diariamente. Os dispositivos estão a criar informações ricas e em tempo real, que estão disponíveis para as marcas que estarão dispostas a aproveitar esta oportunidade;
- **Publicidade em media social** – mudou a forma como se consegue atingir o público-alvo, bem como a forma como os consumidores interagem com as marcas. Os anúncios de media social solicitados e personalizados podem ser benéficos tanto para a marca como para o consumidor.

2.1.5. A marca

2.1.5.1. O Conceito

O conceito de marca vem desde a antiga civilização Greco-Romana quando usavam marcas e nomes para identificar os seus objetos comercializáveis. A palavra marca, tem origem na palavra “*brandr*” que significa queimar. Já os agricultores utilizavam uma marca, uma vez que costumavam fazer marcas nos seus animais para os identificar (Sarkar & Singh, 2005).

Nos últimos anos assistimos a um crescimento significativo do estudo da marca, com vários autores a terem a sua opinião sobre o conceito de marca nos dias de hoje. Segundo Aaker (2002)

a marca é um bem intangível de toda a empresa, que determina desde o preço das ações da empresa até à fidelidade do cliente. Um fator que influencia a seleção do conceito de marca são as necessidades do consumidor (Park, Jaworski, & MacInnis, 1986), e são estas que fazem o “casamento” entre a empresa e o consumidor (Luck, 2012).

Para Sarkar & Singh (2005), as marcas vão muito além do aspeto físico do produto, sendo concebida como um pacote, uma vez que fornece uma razão para o consumidor comprar quer seja pelo aspeto físico do produto, pelo aspeto psicológico ou por ambos. Desta feita, a marca passou a ter um aspeto psicológico bem vincado. A American Marketing Association (AMA) definiu a marca como sendo um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação destes, de forma a identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou um grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes. Segundo Keller (1993) e indo ao encontro da definição da AMA, estes componentes individuais de marca são chamados de "*brand identities*" e a totalidade deles é o que forma a marca (Keller, 1993).

Dentro da mesma linha de pensamento, surge Kotler & Keller (2012) que definem a marca como sendo um produto ou serviço que se diferencia por diversas razões dos outros produtos ou serviços que satisfazem a mesma necessidade do consumidor. Podendo estas diferenças serem tangíveis ou intangíveis. A um nível tangível são diferenças funcionais ou acionais, e estão relacionadas com o desempenho da marca. A um nível intangível, relacionam-se com o que a marca representa ou significa, e podem ser simbólicas ou emocionais. As marcas deixaram de ser tratadas apenas como ferramentas de diferenciação, e tornaram-se vitais para o sucesso de uma empresa (Ahmad & Thyagaraj, 2014).

2.1.5.2. Valor da marca

Existem várias definições de valor de marca e muitas delas associam-se a uma abordagem financeira. Segundo Kapferer (2008) deve-se isolar os fluxos de caixa adicionais líquidos criados pela marca, sendo que estes são o resultado da vontade dos consumidores em comprar a marca, mesmo quando os concorrentes são mais baratos. Sendo assim, as marcas têm valor financeiro quando criam ativos na mente e no coração dos *stakeholders*.

Para Keller (1993; 2013) ao contrário de Kapferer (2008) o valor da marca está associado a uma abordagem baseada no consumidor. Para o autor uma marca é um conjunto de associações mentais mantidas pelo consumidor, que fazem aumentar o valor percebido de um produto ou serviço. Essas associações devem ser únicas (exclusividade), fortes (saliência) e positivas (desejáveis).

Aaker (2002) combina as abordagens de Kapferer (2008) e Keller (1993; 2013) dizendo que o valor da marca é a medida da sua força, que está relacionada com o valor do mercado (quanto as pessoas pagam pelos seus ativos) e ainda com o valor na mente dos consumidores. Define ainda as quatro dimensões mais importantes para o valor da marca, sendo estas:

- **Reconhecimento** - Quando se fala na marca, as pessoas sabem que é confiável;
- **Qualidade percebida** - É uma associação especial que se estabelece com a marca, afeta em particular a lucratividade;
- **Associações** - Tudo o que o cliente vincula à marca, sejam imagens, símbolos, situações;
- **Fidelidade** - É o cerne do valor para qualquer marca. O valor da marca sustenta-se no cliente e no tamanho de cliente fieis que esta tem.

Tal como Aaker (2002), também Sarkar & Singh (2005), veem o valor da marca como o valor sustentável agregado à marca no mercado e na mente dos consumidores. E definem os principais fatores que contribuem para o *brand equity* tal como Aaker (2002).

Consegue-se assim perceber que na maioria dos mercados existem pessoas que compram uma marca pelo preço, outras por compreenderem ser a melhor opção e há ainda consumidores que compram determinada marca por terem criado uma relação com ela.

Para Sarkar & Singh (2005), o património da marca é a totalidade da perceção da marca, incluindo a qualidade relativa dos produtos e serviços, o desempenho financeiro, a fidelidade do consumidor, a satisfação e a estima geral em relação à marca. Sobre a perspetiva da fidelidade do consumidor e, segundo Sarkar & Singh (2005), foi desenvolvida uma abordagem pelos consultores da Arthur Anderson para compreenderem e avaliarem o valor da marca. As metodologias utilizadas incluem o valor da marca baseado no custo, baseado no preço e baseado no consumidor, como se pode ver na figura 5.

Baseado no custo	Baseado no Preço	Baseado no consumidor
<ul style="list-style-type: none">• Custo histórico• Custo de reposição• Método de valor de mercado• Método do <i>Cash Flow</i>• Descontado• Método da <i>Interband</i>	<ul style="list-style-type: none">• Preço <i>Premium</i>• Equalização de quota de mercado• Indiferença do Preço <i>Premium</i>	<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento da marca• <i>Rating</i> de atributos• Teste cego

Figura 5 - Valor da marca (Fonte: adaptado de Sarkar & Singh, 2005)

Indo ao encontro do que Sarkar & Singh (2005) e Aaker (2002) referem, também Kotler & Keller (2012) afirmam que o valor da marca é o valor acrescentado oferecido em produtos ou

serviços. Reflete-se na maneira como os consumidores pensam, sentem e agem perante a marca, bem como nos preços, participação de mercado e lucratividade da marca.

Keller (2009) acrescenta ainda que o valor de uma marca para uma organização pode ser visto, no reconhecimento de alguns dos benefícios do mercado que são criados a partir de uma marca forte.

Por outro lado, o valor da marca é definido como o “efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do cliente” (Kohli & Leuthesser, 2001). Sendo que para os autores existem três fatores chave:

- **Diferenciação:** sem ela a marca não se diferencia das outras;
- **Conhecimento da marca:** os consumidores devem saber de que se trata a diferenciação e esta deve ser relevante para eles;
- **Resposta dos consumidores:** com a diferenciação da marca devem mostrar lealdade para com o produto e vontade de o comprar.

As marcas fortes possuem estruturas de conhecimento do consumidor melhor desenvolvidas, e desta forma aumentam a probabilidade dos *links* que compõem este conhecimento serem associados exclusivamente à marca. Por outro lado, quando há estruturas de conhecimento menos desenvolvidas, as associações podem acabar por ser armazenadas sob a categoria do produto e não pela marca específica (Hoeffler & Keller, 2003).

Hoeffler & Keller (2003), consideram ainda que existem mecanismos indiretos e diretos que fazem com que os consumidores interpretem e avaliem as marcas:

- **Diretos** - ocorrem quando as informações relacionadas à marca são inseridas diretamente no processo de decisão. Os consumidores podem confiar no efeito associado a uma marca familiar para auxiliar a sua tomada de decisão;
- **Indiretos** - quando há incerteza ou ambiguidade no ambiente de decisão. Após a informação sobre a marca ser adquirida, os consumidores podem interpretar e / ou avaliar a informação.

A criação do valor da marca exige alcançar o topo da pirâmide de ressonância da marca que ocorre somente se os blocos de construção certos forem postos em prática (Keller, 2009):

- **A saliência da marca** (*Brand Saliency*) - é a facilidade e a frequência com que os clientes pensam na marca em várias situações de compra ou consumo;
- **Desempenho da marca** (*Brand performance*) - quão bem o produto ou serviço atende às necessidades funcionais dos clientes;

- **As imagens da marca** (*Brand imagery*) - descrevem as propriedades extrínsecas do produto ou serviço, incluindo as formas em que a marca tenta atender às necessidades psicológicas ou sociais dos clientes;
- **Os julgamentos da marca** (*Brand Judgments*) - centram-se nas opiniões e avaliações pessoais dos clientes;
- **Os sentimentos da marca** (*Brand feelings*) - são as respostas e reações emocionais dos clientes em relação à marca;
- **A ressonância da marca** (*Brand resonance*) - refere-se à natureza do relacionamento que os clientes têm com a marca e na medida em que eles acham que estão "sincronizados" com a mesma.

Kohli & Leuthesser (2001) desenvolveram um modelo de gestão do valor da marca, que está evidenciado na figura 6:



Figura 6 - Gestão do valor da marca (Fonte: adaptado de Kohli & Leuthesser 2001)

Com este modelo, os autores pretendem mostrar que a gestão da marca assenta em três pilares. Primeiramente, a marca tem de ter como base a visão de marca e a identidade de marca. De seguida pode-se partir para a construção do conhecimento da marca, através do seu reconhecimento e imagem. Por fim, o património da marca resulta no seu desempenho, ou seja, a capacidade de ganhar lucros económicos de longo prazo, sendo que esta pode ser avaliada pela lealdade à marca e pela aplicabilidade de um preço *premium* (Kohli & Leuthesser, 2001). O conhecimento da marca não são os factos que conhecemos sobre a marca - são sim, todos os pensamentos, sentimentos, perceções, imagens e experiências que se tornam ligados à marca nas mentes dos consumidores. Todos esses tipos de informações podem ser pensados em termos de um conjunto de associações para a marca na memória do consumidor (Keller, 2009).

O reconhecimento da marca segundo Keller (1993) está relacionado com a memória e reflete-se pela capacidade de os consumidores identificarem uma marca em diferentes condições. Está relacionado com a capacidade dos consumidores de confirmarem que tiveram uma exposição à marca ainda antes de a receberem como sugestão. Segundo o autor, o *awareness* desempenha um papel importante na tomada de decisão do consumidor por três razões principais: (1) é importante que os consumidores pensam na marca quando pensam numa determinada categoria de produto; (2) pode afetar as decisões sobre as marcas; (3) afeta a tomada de decisão do

consumidor, uma vez que através da sua imagem da marca e das suas forças, influencia a formação de associações às marcas.

Para Kohli & Leuthesser (2001) o conceito de reconhecimento da marca está ligado à capacidade de ligar uma marca à sua categoria de produto. Se os consumidores não são capazes de colocar uma marca na sua categoria adequada, isso diminui drasticamente as vantagens de reconhecimento e lembrança nos consumidores.

A imagem da marca é definida como sendo as percepções e preferências dos consumidores para com uma marca, conforme refletido pelos vários tipos de associações mantidas na memória dos consumidores. (Keller, 2009)

Também é necessário perceber o que pode causar um impacto negativo na sua imagem da marca, e saber como agir para melhorar os danos que isso possa ter causado. Yu et al. (2018) estudaram o impacto que a publicidade negativa pode ter, e concluem que os consumidores depois de serem expostos a informações negativas sobre uma marca, geralmente passam por um processo de atribuição de responsabilidades. Este processo é afetado pelo quão estabelecida está uma marca no mercado: quanto mais bem estabelecida uma marca está, mais as pessoas tendem a colocar a culpa nos consumidores da marca, dizendo que estes estão a exagerar sobre a situação negativa criada. Para os autores quando uma marca sofre de publicidade negativa, os gestores da marca devem alocar os seus recursos para os canais de comunicação onde podem comunicar efetivamente com os consumidores e explicar-lhes a situação.

2.1.5.3. Identidade da marca

Para que uma marca consiga ser lembrada devidamente pelo consumidor, há que criar uma identidade e personalidade, de forma a que esta seja única e se possa identificar com clareza.

Para Aaker (2002) a identidade da marca é o que esta vai representar ou simbolizar, devendo a sua personalidade ser desenvolvida. Assim sendo, a identidade da marca é aquilo que queremos que surja na mente dos consumidores quando esta é mencionada.

A identidade da marca “inclui todos os elementos pelos quais a marca se comunica com o mundo em torno dela” (Kohli & Leuthesser, 2001, p.76). Consideram também os autores que existem três componentes da identidade da marca: nome, logótipo e *slogan*. E que o resultado esperado é a de ter uma imagem consistente com a visão e as aspirações da marca.

- **Nome** – é a âncora da identidade de um produto. É um dos elementos da marca que ao ser modificado carregada um risco significativo. Por isso, o nome da marca deve ser visto como um compromisso de longo prazo;

- **Logótipo** – podem suportar os nomes das marcas. Uma vez que os consumidores são mais rápidos a processar informações visuais, os logótipos ajudam as marcas a ser mais reconhecidas. Isto pode ser bastante vantajoso nas situações em que os consumidores tomam decisões de compra no ponto de venda;
- **Slogan** - desempenha um papel preponderante na publicidade. Pelo que se pode dizer que os *slogans* formam um elo entre a identidade de marca de longo prazo e as atividades de marketing do dia-a-dia.

A identidade, está muito interligada à imagem da marca, e para Park *et al.* (1986) apesar de ser importante a relação entre a imagem de uma marca e o seu desempenho no mercado, não se deve desconsiderar a relação entre a imagem e as estratégias de marketing que levam às vendas na sua gestão de longo prazo. Para os autores uma imagem de marca não é simplesmente uma percepção do consumidor que é afetada apenas pelas atividades de comunicação da empresa. É sim, a percepção que os consumidores ficam com o conjunto de atividades realizadas pela empresa que estão relacionadas com a marca. Para Keller (1993) a imagem de marca é definida pelas percepções sobre a mesma e refletida pelas associações que lhe são feitas e mantidas na memória do consumidor.

2.1.5.4. Personalidade da marca

A personalidade da marca é um dos maiores componentes da sua identidade. Pelo que em produtos que são homogéneos, a personalidade torna as marcas fáceis de identificar e as distingue das restantes (Geuens, Weijters & Wulf, 2009).

Para Sarkar & Singh (2005) tornar-se uma marca de personalidade é normalmente um caminho escolhido por marcas de qualidade para superar outras marcas na categoria onde a qualidade do produto ou serviço são difíceis de avaliar para o consumidor.

Aaker (1997) e Keller (1993) dizem que a personalidade de uma marca refere-se ao conjunto de características humanas que lhe são associadas. Para melhor explorar estas características, Aaker (1997) desenvolveu uma escala da personalidade, onde procurou desenvolver um quadro de dimensões de personalidade da marca que pode ser aplicada a todas as categorias de produto. Conseguiu chegar à conclusão que as marcas têm cinco dimensões distintas de personalidade, que se manifestam em diferentes facetas, como se pode ver na figura 7.

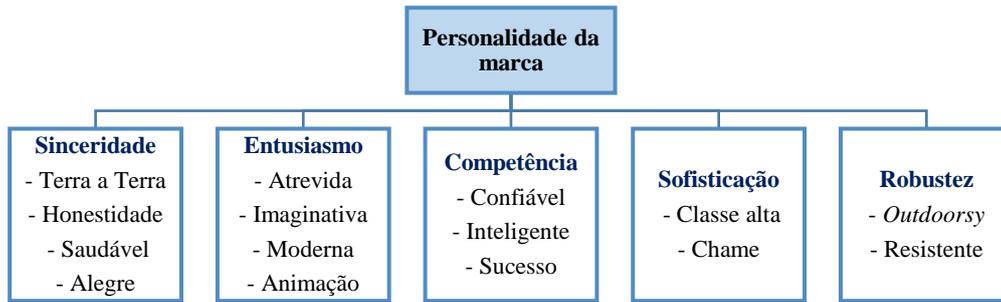


Figura 7 - Escala de personalidade (Fonte: adaptado de Keller, 1997)

Geuens *et al.* (2009) atualizam e melhoram este estudo, procurando torná-lo mais aplicável às marcas, uma vez que restringiu a personalidade da marca a traços de personalidade humana que são relevantes e aplicáveis às marcas. Desta forma, os autores desenvolveram uma nova escala para a personalidade da marca que consiste em doze itens e cinco fatores, tal como se verifica na figura 8. Estas dimensões são fiáveis e válidas, podendo a escala ser utilizada para diversos estudos e aplicável quer a nível académico como profissional.

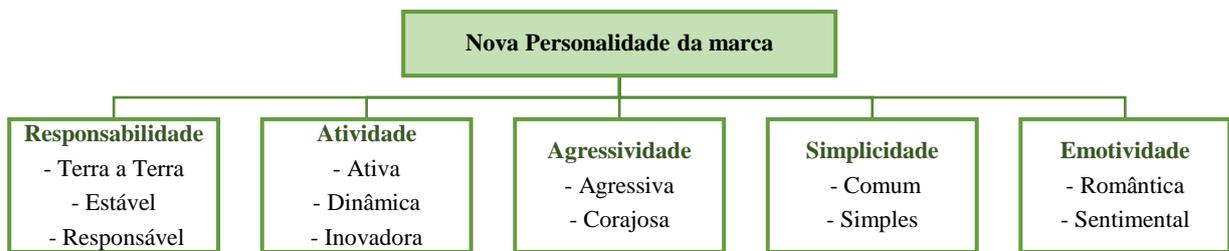


Figura 8 - Nova escala de personalidade (Fonte: adaptado de Geuens, Weijters, & Wulf, 2009)

Ao conceber marcas com personalidade, facilita que a empresa posicione as marcas com atributos emocionais e dessa forma desenvolva relações duradouras com os consumidores e por sua vez, aumente o *brand equity* (Ahmad & Thyagaraj, 2014).

2.1.5.5. Arquitetura da marca

Para Keller (2013), a arquitetura da marca da empresa dá-nos as diretrizes da estratégia de *branding* e quais os elementos da marca a serem aplicados nos diferentes produtos vendidos pela empresa. Para a definição de arquitetura da marca importa também referir o *portfólio* da marca e a sua hierarquia. O *portfólio* é o conjunto de marcas diferentes que uma empresa tem para determinada categoria. A hierarquia exhibe o número e a natureza dos componentes comuns e distintivos da marca em todo o conjunto de marcas da organização. Para desenvolver uma estratégia de arquitetura de marca existem três etapas fundamentais (Keller, 2013):

- Definir o potencial de uma marca no mercado;
- Identificar as extensões de produto e serviço, que permitirão à marca alcançar esse potencial;

- Especificar os elementos da marca e posicionamento associados aos produtos e serviços específicos para a marca.

Kotler & Keller (2012) definem a arquitetura da marca como a estratégia de marca de uma empresa, que reflete o número e a natureza de elementos de marca comuns e distintos. Decidir a estratégia de novos produtos é especialmente crítico e a empresa tem três escolhas possíveis:

- Pode desenvolver novos elementos para o novo produto;
- Pode aplicar alguns dos seus elementos existentes;
- Pode usar uma combinação de elementos novos e existentes.

Kotler & Keller (2012) dizem ainda que quando uma empresa usa uma marca estabelecida para introduzir um novo produto, o produto é chamado como uma extensão da marca. E que quando se combina uma nova marca com uma já existente, a **extensão da marca** pode ser chamada de **submarca**. A marca que dá origem à submarca e à extensão da marca é a **marca mãe**. Se a marca mãe já está associada a vários produtos através de extensões de marca, ela também pode ser chamada de **marca de família**.

Para compreender a relação entre a arquitetura global da marca e o desempenho baseado no mercado, Townsend & Yenyurt (2015) desenvolveram um estudo onde exploram a compreensão da gestão de marcas no mercado global, e o quanto a cultura pode moldar essa relação. Para os autores a arquitetura global de marca refere-se ao *portfólio* de marcas que uma empresa controla em um contínuo de abrangência geográfica e grau de consistência. Desenvolver uma arquitetura global de marca racional é a chave para que possa haver uma estratégia de marketing global da empresa, uma vez que oferece uma base para o valor da marca (*Brand Equity*) em todos os mercados, integra as marcas adquiridas e racionaliza as estratégias globais. Dizendo-nos ainda que se aplicarmos a arquitetura global de marca tendo em conta a cultura do mercado, isso pode permitir ter mais benefícios do que considerar as marcas individualmente.

2.1.5.6. Gestão da marca

Os profissionais de marketing devem ter uma visão ampla da atividade de marketing que é desenvolvida por uma marca, e o que isso representa e ajuda a desenvolver o conhecimento que é adquirido pelos consumidores sobre essa marca. Caso haja alguma mudança sobre o que os consumidores conhecem da marca, isso pode afetar os resultados que essa marca tem, nomeadamente as vendas. O sucesso a longo prazo de uma marca é muito afetado por aquilo que os consumidores se recordam de uma marca e que foi conseguido pelos esforços que o marketing da empresa fez a curto prazo (Keller, 1993).

A gestão da imagem da marca ao longo do tempo exige a coordenação das atividades de comunicação com atividades de promoção de vendas. E em primeiro lugar deve existir um conceito para a nossa marca, que irá influenciar o posicionamento e a imagem/posição percebida da marca. Após a tarefa de selecionar o conceito inicial da marca, a gestão da mesma deve ser feita em três etapas: introdução, elaboração e fortificação. Assim, a identificação do conceito e a gestão do mesmo representam os meios para desenvolver, manter e controlar a imagem da marca. Sendo que a relação entre o conceito de uma marca e sua imagem deve ser gerida ao longo da vida da marca (Park *et al.*, 1986).

Para Sarkar & Singh (2005) uma gestão de marca eficaz, tem como principais focos o desenvolvimento, promoção e posicionamento de uma marca. Sendo que o valor da marca deve ser baseado no custo e ao mesmo tempo meticulosamente personalizado. Os autores acreditam também que o desempenho das marcas precisa de ser monitorizado continuamente e testado no mercado.

A gestão de uma marca constitui uma competência organizacional central e que deve ser compreendida, nutrida e desenvolvida. E são identificados e caracterizados quatro paradigmas de gestão de marca existentes que podem ser diferenciados através de duas dimensões: marca como elemento central e o envolvimento do consumidor (Louro & Cunha, 2001). Estes paradigmas podem ser vistos na figura 9.

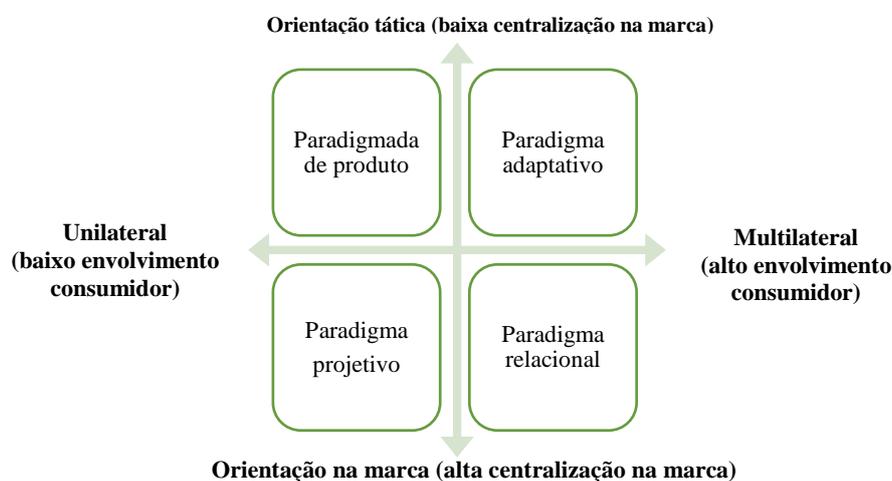


Figura 9 - Paradigmas da marca (Fonte: adaptado de Louro & Cunha, 2001)

É também importante perceber que a marca não é algo isolado numa só dimensão, mas sim tudo o que possa ser feito quer pela empresa, pelas pessoas ou pela organização para contar a sua história (Luck, 2012). Nos dias de hoje, é importante ter uma gestão de marca, onde seja incluída a personalidade da marca como ferramenta. Sendo que quem gere a marca, tem como objetivo de desenvolver uma personalidade única e distinta (Ahmad & Thyagaraj, 2014).

3. Contextualização

3.1. Análise Mediata

3.1.1. Análise PESTAL

A análise PESTAL permite analisar os fatores externos que não são controláveis pelas empresas, mas que afetam positiva ou negativamente a sua atividade.

Fatores Político-Legais

A nível político, em 2017, houve bastantes alterações, mas que de uma forma geral trouxeram maior estabilidade e confiança aos portugueses. Segundo o Estudo Global de Confiança dos Consumidores (Nielsen, 2017), a maioria dos portugueses (51%) já não considera que Portugal esteja em recessão económica, tendo mesmo um otimismo superior ao que se observa na média europeia. Após o período de grande crise que se viveu no país, os portugueses começam a acreditar que o pior já passou e que haverá melhorias na situação nacional. Apesar de tudo, o nível de corrupção e o terrorismo são assuntos que preocupam os portugueses.

A nível legal os produtos alimentares têm de cumprir a legislação em vigor, sendo que um dos principais regulamentos para o setor é o Regulamento (EU) nº 1169/2011 (Jornal Oficial da União Europeia, 2011), que se refere à prestação de informação aos consumidores sobre os géneros alimentícios de forma a que os consumidores façam escolhas informadas conscientes daquilo que consomem. Desde 2018 que se aplica um novo código de regulação na comunicação de alimentos e bebidas para crianças, que tem com fim a criação de boas práticas comerciais a ter em conta (Auto Regulação Publicitária, 2017).

Fatores Socioculturais

Com a diminuição da taxa de natalidade para 8,4% em 2016 (Pordata), e o aumento da esperança média de vida à nascença para os 80,62 anos (Pordata) para o total da população, é inevitável que a população portuguesa esteja cada vez mais envelhecida.

Para o setor alimentar importa referir que os portugueses e em especial as crianças, são dos que têm maior excesso de peso e, apesar de existirem menos crianças obesas em Portugal, continuam a ser das mais obesas da Europa (OMS, 2017). Sendo também Portugal um dos países onde as crianças menos consomem fruta (em média menos de uma peça de fruta por dia). Como forma de melhorar este problema, e sendo uma tendência geral, o consumidor está cada vez mais preocupado com a prática de estilos de vida saudáveis, incluindo a alimentação e a prática regular de atividade física. Existe cada vez mais uma procura por alimentos que deem prazer,

mas que ao mesmo tempo façam bem não só à saúde, mas também ao meio ambiente (Deloitte, 2017).

Estas razões são suficientes para que se compreenda que os hábitos e atos de compra dos consumidores estejam a mudar, passando agora a existir um interesse pela origem dos alimentos, pelo seu processo de produção e enquadramento com o seu estilo de vida. As empresas têm de estar muito mais atentas, de forma a conseguirem corresponder às mudanças das necessidades dos consumidores.

Fatores Económicos

Globalmente, a economia atravessa um momento de recuperação que se deverá prolongar pelos próximos anos. Para Portugal, a economia deverá continuar a crescer de forma favorável, e muito se deve a um comportamento forte das exportações, e em particular do turismo (Banco de Portugal, 2017). Este crescimento será consistente com a manutenção de alguns equilíbrios macroeconómicos fundamentais, e por isso é importante analisarmos alguns indicadores económicos, nomeadamente, taxa de inflação, taxa de variação do crescimento do PIB e a taxa de desemprego.

Taxa de inflação

A inflação, aumentou significativamente em 2017, ficando nos 1,4%, após um aumento de 0,6% em 2016, para este aumento dos preços em 2017 contribuíram tanto a componente energética como a não energética. Relativamente à zona euro, Portugal situa-se próximo dos valores da zona do euro face à taxa de inflação (Pordata). Como mostra o gráfico 1, a inflação tem vindo a subir desde 2014, após ter sofrido uma queda abrupta.



Gráfico 1 - Taxa de Inflação (Fonte: Pordata; Banco de Portugal, 2017)

Taxa de desemprego

A taxa de desemprego, traduz a percentagem de indivíduos com idade dos 15 aos 74 anos que, no período de referência, se encontravam à procura de emprego. Em Portugal atingiu níveis bastante elevados em 2013, tendo vindo desde aí a sofrer consideráveis diminuições, e projetando-se que em 2018 a taxa seja a mais baixa dos últimos anos (gráfico 2).



Gráfico 2 - Taxa de Desemprego (Fonte: Pordata; Banco de Portugal, 2017)

Taxa de Variação do crescimento do PIB

As projeções para a economia portuguesa apontam para a continuação do processo de recuperação gradual da atividade económica. Conforme mostra a tabela 2, após um crescimento de 2,5% do PIB em 2017, a projeção para 2018 é de um crescimento de 2,3% (Banco de Portugal, 2017). Ao longo do último ano, observou-se ainda um crescimento robusto das exportações e as importações tiveram um grande peso (8,1%), uma tendência que se irá manter.

	2017 (%)	2018 (%) (pp)
Produto Interno Bruto	2,5	2,3
Consumo Privado	2,5	2,1
Consumo público	0,2	0,6
Formação bruta de capital fixo	8,9	6,1
Procura Interna	3,2	2,6
Exportações	6,8	6,5
Importações	8,1	6,7

Tabela 2 - Projeções economia portuguesa (Fonte: Pordata; Banco de Portugal, 2017)

Fatores Tecnológicos

Estamos cada vez mais *online*, ligados a tudo o que nos rodeia, e exigentes em querer ter a informação em tempo real e útil no dia-a-dia. Queremos que as coisas sejam tecnologicamente avançadas, e isso está a fazer com que tudo à nossa volta esteja a sofrer alterações a uma velocidade relâmpago. As pessoas estão mais informadas, e muito mais dependentes da tecnologia. O gráfico 3, mostra-nos a evolução da percentagem de pessoas que têm um

computador, e quantas têm acesso à internet no seu dia-a-dia em Portugal, sendo já perto de 80%.

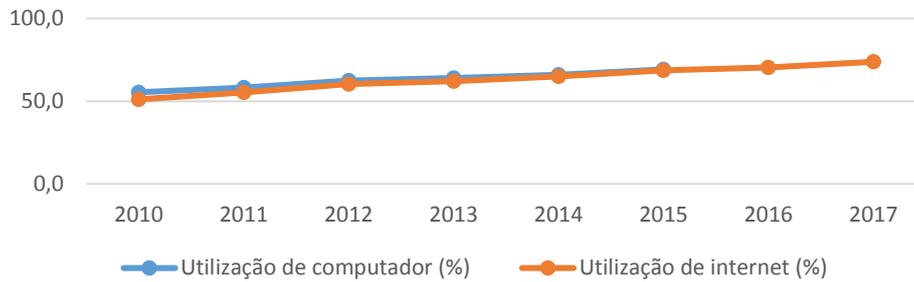


Gráfico 3 - Taxa de utilização computador e internet (Fonte: Pordata)

A tecnologia é muito mais do que a *internet*, é também evoluir no processo de produção, armazenamento, transporte e distribuição dos produtos e serviços, de forma a se tornar um processo cada mais rápido, simples e eficaz. Para que estas melhorias sejam possíveis, há necessidade de investir em investigação e desenvolvimento o que tem vindo a manter-se quase *flat* nos últimos anos, mas que desde 2016 sofreu um grande aumento como se pode verificar no gráfico 4.

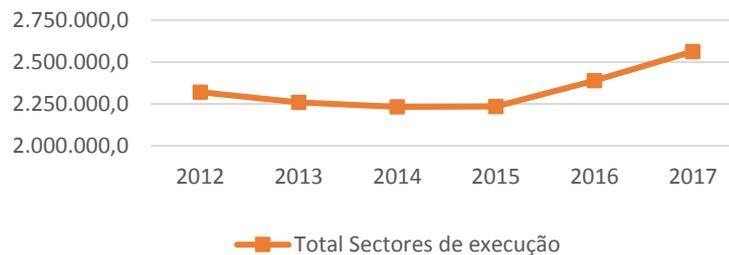


Gráfico 4 - Investimento em I&D (Fonte: Pordata)

Outro fator importante, é o *e-commerce*, que surge como um forte complemento à funcionalidade e sucesso de qualquer empresa. Em 2017 o canal *online* em Portugal cresceu 3.4% em termos de valor absoluto, mantendo a mesma quota de mercado em valor de 2016, situando-se nos 0.9%, do total FMCG (Kantar Worldpanel, 2017). A evolução da compra de FMCG *online* está muito dependente das ações realizadas pelos *players* para atrair compradores para este canal, o que ainda está em fase de desenvolvimento em Portugal. As projeções da Kantar Worldpanel para o setor FMCG, mostram que em 2025 o *e-commerce* será um negócio de 170 biliões de dólares e terá 10% do total da quota de mercado em valor a nível mundial. Podemos considerar que os fatores deste crescimento serão o desenvolvimento dos modelos de *click and collect*, entregas e subscrição e a aceleração de modelos disruptivos

Fatores Ambientais

No setor alimentar existe cada vez mais a procura por produtos ecológicos e biológicos, sendo que as tendências estão a redefinir os hábitos alimentares dos portugueses e estão principalmente assentes em **sustentabilidade** e **naturalidade** (figura 10).



Figura 10 - Fatores ambientais (elaboração própria)

As preocupações de carácter ambiental começam a entrar em definitivo no dia-a-dia dos consumidores e das empresas, e isso reflete-se nas escolhas diárias feitas pelos consumidores. Segundo dados da Nielsen (2017), 58% dos consumidores estão dispostos a pagar mais por produtos comprometidos em ter um impacto social e ambiental positivo, e 66% estão dispostos a pagar mais por produtos sem ingredientes indesejáveis. Uma tendência que mais do que ser o futuro, é o presente.

3.2. Análise Imediata

3.2.1. Mercado

As saquetas de fruta GGS estão inseridas na categoria de “*Drinks e Meals Infantis*” ou produtos homogeneizados e purés de fruta dentro dos comumente designados *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) ou produtos de grande consumo. Com a conjuntura económica em Portugal a melhorar e os índices de confiança dos portugueses a atingir o máximo desde há muitos anos, passou a haver uma maior disponibilidade para gastar dinheiro, o que se refletiu no mercado de FMCG. Segundo a Kantar Worldpanel (2017), em 2017 houve um aumento de 0,2% na frequência de compras de FMCG, mesmo com a diminuição promocional. Adicionalmente a este aumento de frequência, também o preço médio por ato aumentou em 3,8% face ao ano anterior. Por outro lado, o volume médio de compra diminuiu, sendo que o aumento verificado no consumo alimentar fora de casa e a conseqüente redução das ocasiões de consumo alimentar dentro de casa, serão os principais responsáveis pela redução das compras de alimentação e do volume comprado pelos lares portugueses.

No terceiro trimestre de 2017, houve uma subida dos preços médios e menor pressão promocional, refletindo-se numa estagnação do volume de vendas (figura 11).



Figura 11 - Evolução em valor e Volume FCMG – YTD P9 vs Homologo (Fonte: Kantar Worldpanel,2017)

A categoria de produtos homogeneizados está maioritariamente posicionada para a alimentação infantil e bebés, mas algumas marcas têm vindo a fazer o movimento de posicionar os seus produtos também para adultos.

No total de Portugal, e segundo o anuário de 2017 da Nielsen (Anexo I), a categoria de Produtos Homogeneizados divide-se em quatro segmentos: **alimentos lácteos (15%)**, **fruta (70%)**, **refeições (7%)** e **sobremesas (8%)** sendo que em cada uma das categorias, existem três formatos que podem ser comprados - boião, cuvete e saquetas. Para este segmento percebemos que os canais de distribuição mais importante são os Supers Grandes (36%), seguidos dos hipers (33%) e dos Super Pequenos + Lidl (30%).

A marca GGS enquadra-se dentro dos alimentos lácteos e fruta, sempre com o mesmo formato de venda – a saqueta. A figura 12, resume a categoria de produtos homogeneizados.

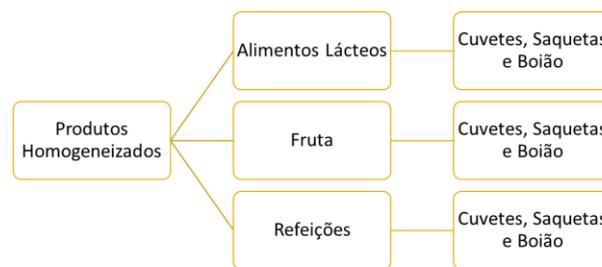


Figura 12 - Mercado dos Produtos Homogeneizados (elaboração própria)

Nas figuras 13 e 14 podemos perceber como são os produtos por tipo de categoria.



Alimentos Lácteos

Fruta

Refeições

Figura 13 - Tipos de Produtos Homogeneizados (elaboração própria)



Figura 14 - Tipo de produtos de compra (elaboração própria)

O mercado surgiu em 2014, e continua a crescer todos os anos valendo atualmente (total hipers + supers) cerca de 31 milhões de euros. Esta categoria situa-se na fase de desenvolvimento da curva do ciclo de vida, sustentado pela alteração dos hábitos de vida e pelo aumento da procura por produtos mais saudáveis, bem como da procura de soluções de *snacks* para bebés e adultos. Conforme mostram as tabelas abaixo a categoria cresceu, no ano de 2017 em Hipers+Supers, +15,7% em quantidade, tendo crescimento superior em valor (+18,7%). Este facto pode ser indicativo que se está a vender maior número de artigos e que estes têm um Preço de venda ao público (PVP) menor que o homólogo, sendo possível que tenha havido uma diminuição dos preços de venda ao consumidor provavelmente alavancada pelo aumento do investimento promocional das marcas e por um crescimento constante de *players* no mercado (Ver tabelas 3 e 4).

	VENDAS EM QUANTIDADE (T)				QM VOLUME (%)		
	2015	2016	2017	Var (%) 2016/2017	2015	2016	2017
TOTAL HOMOGENEIZADOS + PURÉS DE FRUTA	3.980	4.294	4.967	15,7%	100%	100%	100%
Alimentos Lácteos	871	1.019	1.106	9%	22%	24%	22%
Fruta	2.587	2.755	3.356	22%	65%	64%	68%
Refeições	336	344	326	-5%	8%	8%	7%
Outros*	186	177	179	1%	5%	4%	4%

Tabela 3 - Evolução Vendas em quantidade Produtos Homogeneizados (Fonte: Nielsen W52 2017)

	VENDAS EM VALOR (€)				QM VALOR (%)		
	2015	2016	2017	Var (%) 2016/2017	2015	2016	2017
TOTAL HOMOGENEIZADOS + PURÉS DE FRUTA	23.731.669	25.869.388	30.704.045	18,7%	100%	100%	100%
Alimentos Lácteos	5.102.888	5.828.485	6.107.800	5%	22%	23%	20%
Fruta	13.406.127	14.815.449	19.411.417	31%	56%	57%	63%
Refeições	2.232.785	2.365.934	2.208.872	-7%	9%	9%	7%
Outros*	2.989.869	2.859.520	2.975.956	4%	13%	11%	10%

Tabela 4 - Evolução Vendas em valor Produtos Homogeneizados (Fonte: Nielsen W52 2017)

A categoria também tem sofrido aumento de RSP, sendo os “outros” produtos a apresentar o preço mais elevado, seguido do SBU refeições. Em relação à fruta, o RSP cresce +7,6% face a 2016 (tabela 5).

	RSP (€/kg)			Var (%) 2016/2017
	2015	2016	2017	
TOTAL HOMOGENEIZADOS + PURÉS DE FRUTA	5,96 €	6,02 €	6,18 €	2,6%
Alimentos Lácteos	5,86 €	5,72 €	5,52 €	-3%
Fruta	5,18 €	5,38 €	5,78 €	7,6%
Refeições	6,64 €	6,89 €	6,78 €	-2%
Outros*	16,11 €	16,15 €	16,67 €	3%

Tabela 5 - Evolução RSP produtos homogeneizados (Fonte: Nielsen W52 2017)

Em relação ao formato de compra, conseguimos perceber pela análise da tabela 6 e 7 que o formato cuvette representa 62% das vendas em quantidade e 47% das vendas em valor. As saquetas, onde GGS se enquadra, têm vindo a sofrer um grande aumento da sua importância no mercado e, já representam 22% das vendas em quantidade e 31% das vendas em valor.

	VENDAS EM QUANTIDADE (T)				QM VOLUME (%)		
	2015	2016	2017	Var (%) 2016/2017	2015	2016	2017
TOTAL HOMOGENEIZADOS + PURÉS DE FRUTA	3.980,21	4.294,32	4.966,70	16%	100%	100%	100%
Boião	611,08	578,82	536,31	-7%	15%	13%	11%
Saqueta	346,16	583,06	1106,62	90%	9%	14%	22%
Cuvetes	2.782,07	2.903,37	3.102,94	7%	70%	68%	62%
Outros	240,91	229,07	220,82	-4%	6%	5%	4%

Tabela 6 - Evolução Vendas em quantidade por SBU (Fonte: Nielsen W52 2017)

	VENDAS EM VALOR (€)				QM VALOR (%)		
	2015	2016	2017	Var (%) 2016/2017	2015	2016	2017
TOTAL HOMOGENEIZADOS + PURÉS DE FRUTA	23.731.669	25.869.388	30.704.045	19%	100%	100%	100%
Boião	3.574.555	3.532.144	3.246.592	-8%	15%	14%	11%
Saqueta	3.018.097	5.069.771	9.614.212	90%	13%	20%	31%
Cuvetes	13.790.309	14.071.528	14.581.664	4%	58%	54%	47%
Outros	3.348.708	3.195.945	3.261.577	2%	14%	12%	11%

Tabela 7 - Evolução Vendas em Valor por SBU (Fonte: Nielsen W52 2017)

Com a análise da tabela 8, percebemos que o RSP para o formato das saquetas é o mais elevado face aos restantes formatos.

	RSP (€/kg)			Var (%) 2016/2017
	2015	2016	2017	
TOTAL HOMOGENEIZADOS + PURÉS DE FRUTA	5,96 €	6,02 €	6,18 €	3%
Boião	5,85 €	6,10 €	6,05 €	-1%
Saqueta	8,72 €	8,70 €	8,69 €	0%
Cuvetes	4,96 €	4,85 €	4,70 €	-3%
Outros	13,90 €	13,95 €	14,77 €	6%

Tabela 8 - Evolução RSP por SBU (Fonte: Nielsen W52 2017)

Para fazer uma análise à *performance* de GGS, têm de ser analisados os dados de 2018 à data de 6 de agosto de 2018 (Semana 32) para os Hipers + Supers uma vez que é apenas nesta tipologia de lojas que a marca tem presença relevante. Com a análise da tabela 9 e 10 percebemos que claramente o formato que domina são as cuvetes, mas que estão a perder volume para as saquetas. Em valor, as saquetas têm vendas destacadamente superiores, o que nos indica que o €/kg é maior face aos restantes formatos. É possível perceber que os *players* que estão a entrar no mercado continuam a construir valor, e não estão a degradar margens.

HIPERS + SUPERS	VENDAS EM QUANTIDADE (T)			QM VOLUME (%)		
	YTD 17	YTD 18	var %	YTD 17	YTD 18	var %
TOTAL HOMOGENEIZADOS + PURÉS DE FRUTA	3.126,63	3.424,68	10%	100%	100%	
Boião	409,57	410,57	0%	13%	12%	-8%
Saqueta	714,24	1.097,43	54%	23%	32%	40%
Cuvetes	1.870,95	1.786,83	-4%	60%	52%	-13%
Outros	131,88	129,84	-2%	4%	4%	-10%

Tabela 9- Vendas em volume YTD 2018 vs YTD-1 (Fonte: Nielsen Hipers + Supers W32)

HIPERS + SUPERS	VENDAS EM VALOR (€)			QM VALOR (%)		
	YTD 17	YTD 18	var %	YTD 17	YTD 18	var %
TOTAL HOMOGENEIZADOS + PURÉS DE FRUTA	18.782.695	22.134.615	18%	100%	100%	
Boião	2.333.395	2.440.158	5%	12%	11%	-11%
Saqueta	5.883.121	9.252.840	57%	31%	42%	33%
Cuvetes	8.744.096	8.513.684	-3%	47%	38%	-17%
Outros	1.822.083	1.927.928	6%	10%	9%	-10%

Tabela 10 - Vendas em valor YTD 2018 vs YTD-1 (Fonte: Nielsen Hipers + Supers W32)

Restringindo a análise a apenas saquetas de fruta, que é onde a marca tem *skus*, podemos concluir que o mercado cresce em volume e em valor (+54% e +57%, respetivamente) *versus*

ano anterior (com 9,5 Mio€ e 1,010 k Ton no YTD'18). Para as saquetas de fruta é possível retirar algumas conclusões com a análise dos dados:

- No YTD'18 W32 a marca GGS já é a **3ª marca de fabricante** do mercado de Saquetas de Fruta em H+S, **tanto em valor (6% QM) como em volume (7% QM)** em apenas 7 meses;
- Em momentos de ativação 360° (Semana 24) GGS chega aos **10% QM tanto em valor como em volume;**
- As MDD perfazem **42% do mercado em valor e 45% em volume no YTD'18 H+S**. Em valor encontram-se a perder 7 pp. (-15%) e em volume perdem 8 pp. (-16%) versus YTD'17

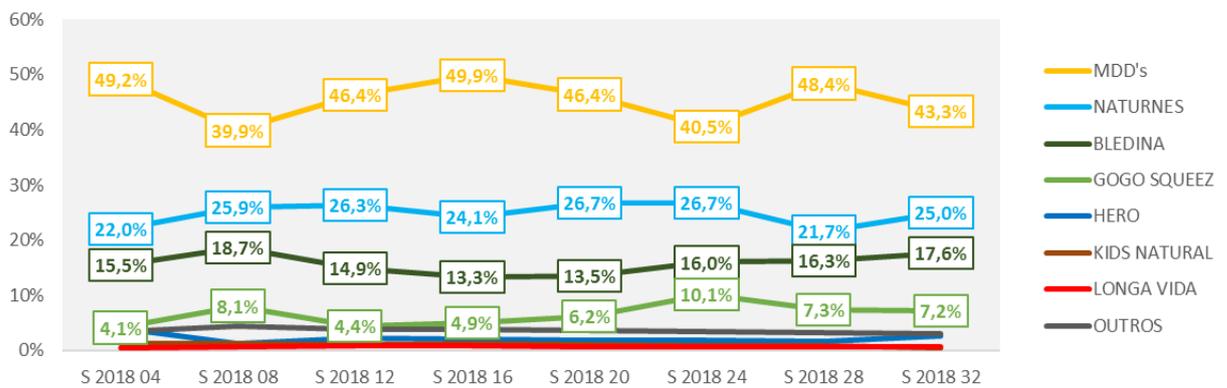


Gráfico 5 - QM Saquetas de Fruta em Valor YTD 2018 (Fonte: Nielsen Hipers + Supers W32)

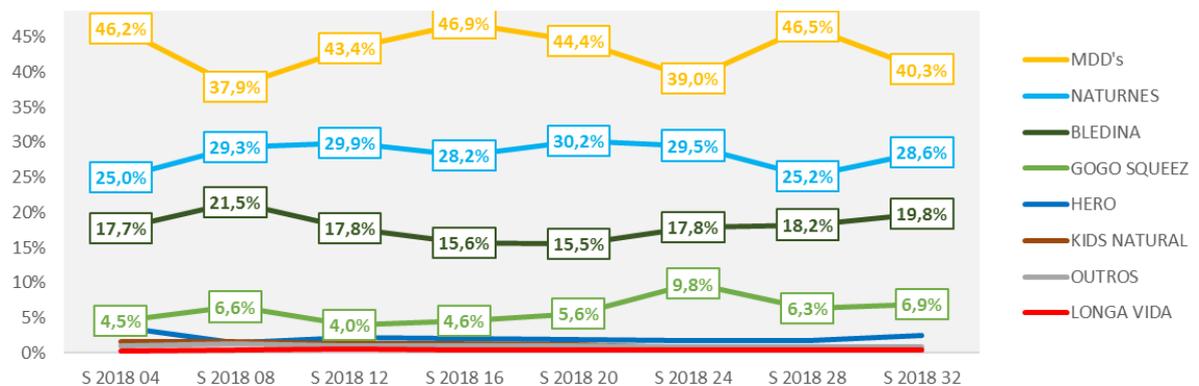


Gráfico 6 - QM Saquetas de Fruta em Volume YTD 2018 (Fonte: Nielsen Hipers + Supers W32)

Para as saquetas de fruta lácteas também é importante perceber como está o mercado, sabendo que não é uma gama onde a marca aposte muito e que o próprio segmento não tem muita relevância. Como se pode ver na tabela 11, as saquetas lácteas representam apenas 7% em volume e 8% em valor do total de saquetas.

VENDAS EM QUANTIDADE (T)				
HIPERS + SUPERS	YTD 17	YTD 18	QM 17%	QM 18%
TOTAL SAQUETAS	714,20	1.106,48	100%	100%
FRUTA	665,1	1.028,9	93%	93%
LACTEAS	49,14	77,59	7%	7%

VENDAS EM VALOR (€)				
HIPERS + SUPERS	YTD 17	YTD 18	QM 17%	QM 18%
TOTAL SAQUETAS	5.732.115	9.100.636	100%	100%
FRUTA	5.201.441	8.361.655	91%	92%
LACTEAS	530.674	738.981	9%	8%

Tabela 11 - Vendas em Volume e Valor por segmento de saquetas YTD 2018 (Fonte: Nielsen Hipers + Supers W32)

Apesar disso, é de notar que GGS é a 3ª marca do mercado em volume com 7% de quota de mercado, e a 5ª marca em valor com 5% de quota de mercado. Este é um segmento totalmente dominado pela marca Yogolino tanto em valor como em volume com mais de metade do segmento, seguida de Cerelac como se pode ver no gráfico 7.

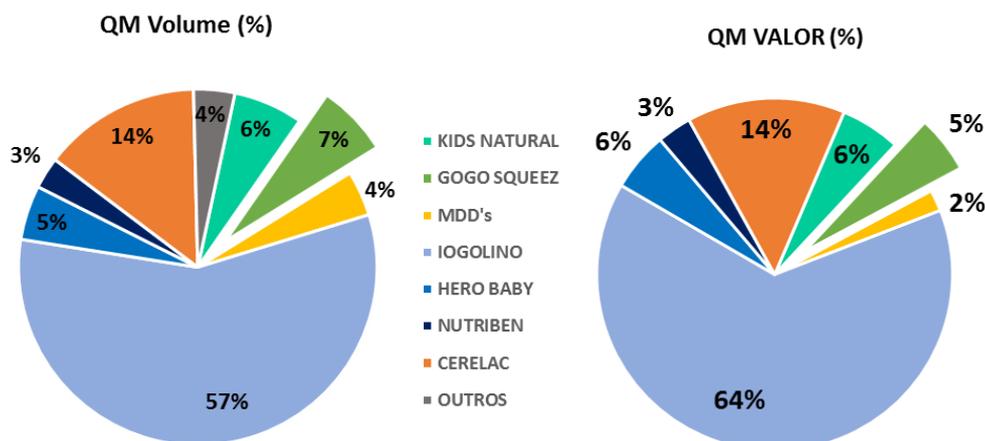


Gráfico 7 - QM Saquetas Lácteas em Volume e Valor YTD 2018 (Fonte: Nielsen Hipers + Supers W32)

3.2.2. Consumidores

Caracterização, perfil e dimensões

Com maior poder financeiro face aos últimos anos, o consumidor está diferente e isso reflete-se naquilo que procura. Cada vez mais o consumidor procura ocupar os seus tempos de lazer fora de casa. Por outro lado, quando vão às compras fazem compras mais racionais, e sem perder muito tempo. Hoje, 75% das compras dos portugueses têm até 11 artigos e a conveniência é um dos fatores privilegiados (Kantar Worldpanel, 2017).

O consumidor está menos impulsivo e mais ponderado, com uma grande sensibilidade ao preço, cada vez mais consciente, responsável e sustentável. Afirmando-se que 75% dos portugueses consulta e compara promoções antes de entrar num supermercado. Por outro lado, os

consumidores estão a aumentar o nível de informação que possuem, são mais participativos e mais exigentes. A acrescentar a esta nova era da informação, o consumidor está mais consciente da importância de hábitos de vida saudáveis e da adoção de medidas para melhorar a sua qualidade de vida. Anseiam cada vez mais por produtos que os ajudem a perder ou manter o peso, a otimizar as suas necessidades nutricionais, que ajudem a atingir seus objetivos de saúde e a prevenir patologias, bem como a defender-se dos efeitos do envelhecimento. As grandes tendências neste âmbito são:

- Aumento da necessidade em evitar tipologias de alimentos com conotação menos benéfica resultando num número crescente de dietas com restrições;
- Procura por alimentos biológicos;
- Procura por alimentos com características específicas (alimentos funcionais).

A juntar a esta consciência consigo próprio, o consumidor está cada vez mais desperto para o impacto social e ambiental que gera com as suas escolhas, valorizando as empresas que não prejudicam o ambiente. Sendo mesmo que 45% dos portugueses afirma estar disposto a pagar mais por produtos e serviços prestados por empresas comprometidas em ter um impacto social e ambiental positivo (Deloitte, 2017).

O novo consumidor prefere diminuir o tempo de compra e do consumo, pelo que está disposto a pagar mais para evitar consumos de tempo desnecessários, e por isso o *snack* está a tornar-se numa tendência mundial. Procura formatos pequenos, flexíveis e transportáveis e produtos de preparação rápida mais do que nunca, as saquetas de fruta podem passar a fazer parte de uma dieta equilibrada e não ser apenas alimentação para bebés. Os consumidores estão a prestar atenção ao tipo de produtos e suplementos que consomem para garantir a melhoria da sua saúde e bem-estar. (Deloitte, 2017)

A conveniência ganha relevância crescente à medida que a população envelhece e que as gerações nativas digitais ascendem aos mercados de consumo. Existe assim uma grande possibilidade da geração *millennial* ser o próximo público-alvo para saquetas de fruta. Estes consumidores são mais suscetíveis a compras por impulso, costumam comprar produtos que não estão na sua lista e procuram alimentos etnicamente diversos e uma variedade de opções de sabor. Os *millennials* esforçam-se para manter estilos de vida ativos e saudáveis, e é por isso que procuram produtos com embalagens que oferecem conveniência, portabilidade, facilidade de uso e controle de porções.

Processo de decisão de compra e *Consumer Journey Map*

Os consumidores mais do que nunca procuram perceber tudo o que possam sobre um produto ou uma marca, antes mesmo de o comprar ou consumir. Desde a verificação da qualidade, aos ingredientes, à informação nutricional e aos processos de produção, os consumidores estão a tornar-se especialistas na procura de produtos mais saudáveis e que lhes ajudem a manter uma alimentação equilibrada.

Para além disso, os consumidores estão cada vez mais digitais e começam a interagir com as marcas através de vários canais e plataformas diferentes. Por isso, é importante para a experiência do consumidor que a marca esteja conectada e os envolva no máximo número de canais possível. Conforme mostra a figura 15, a processo de decisão de compra para os consumidores de produtos homogéneos contempla uma abordagem *blended*, associando os pontos de contacto tradicionais e digitais.

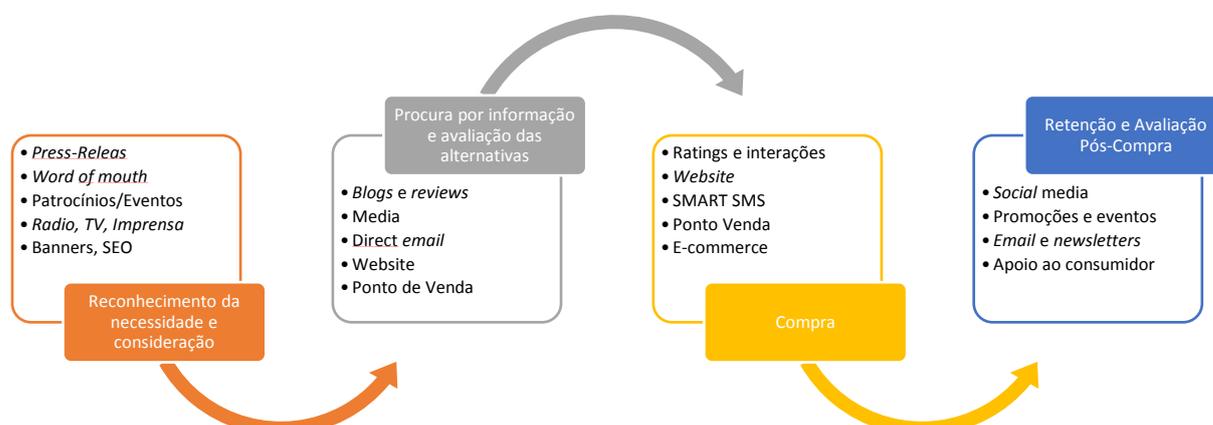


Figura 15 - *Consumer Journey Map* (elaboração própria)

3.2.3. Concorrência Direta

Para melhor compreendermos o mercado, precisamos de analisar a concorrência direta no segmento de fruta e lácteos. É importante referir que o mercado de produtos homogeneizado e mais concretamente as saquetas de fruta, está praticamente todo direcionado para a alimentação infantil. GGS é ainda das poucas marcas que declaradamente comunica para um *target* as crianças dos 3 aos 10 anos. Assim sendo, assume-se que todos os *players* de saquetas de fruta, são neste momento concorrência direta da marca

Após um levantamento de mercado *in loco* focado nas saquetas, que foi realizado pela equipa de vendas da empresa (Anexo II), foi possível perceber qual é a localização primária deste tipo de produtos: 75% *Baby Food*; 10% Produtos Biológicos; 7% Iogurtes (área frescos); 3% Sobremesas e Doces; 3% Sobremesas (área frescos); 2% Zona “Discount” (Anexo III).

O segmento lácteo é um segmento fragmentado, que tem 11 marcas a apresentarem sku's de saquetas lácteas, mas existem muitas mais que apresentam outro tipo de formatos para este SBU.

É totalmente dominado pela marca Yogolino em valor e em volume, sendo que as restantes marcas com relativo significado no segmento são: Cerelac, Kids Natural, Nutriben e Hero Baby. Também o segmento de fruta, é extremamente fragmentado, com pelo menos 21 marcas a apresentar soluções de saquetas de frutas, e várias marcas que também possuem uma alargada oferta de Sku's de fruta noutra tipo de formato - cuvete, boiões, entre outras.

A marca GGS entrou no mercado em dezembro de 2017 e estabeleceu-se desde o seu lançamento como uma das 5 marcas mais relevantes no segmento, ficando mesmo à frente de marcas como Hero Baby e Kid's Natural. Este segmento é complemente dominado, em valor e volume, por Naturnes, Blédina e as Marcas da Distribuição, como se pode ser no gráfico 8.

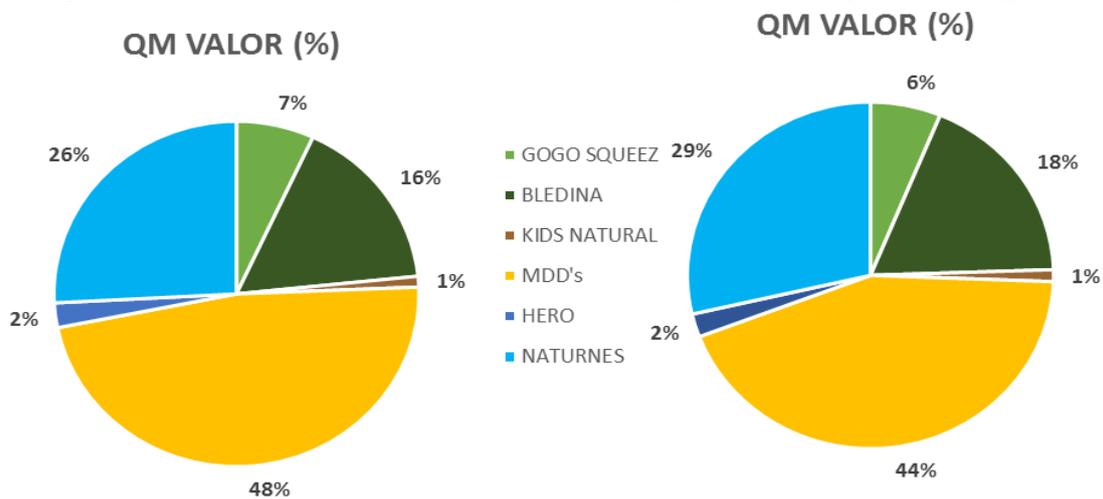


Gráfico 8 - Quota de Mercado em Volume e Valor das saquetas de fruta por marca (Fonte: Nielsen Total PT W32)

Importa assim estudar todos os concorrentes da marca, quer para as saquetas de fruta, bem como para as saquetas lácteas.

Blédina

A Blédina, tem mais de 100 anos de experiência em alimentação infantil e o seu principal elemento é a Natureza, fazendo com que os seus produtos sejam o mais naturais possível. Procuram a perfeição na forma como escolhem os melhores ingredientes, e na forma sustentável de o fazer. O compromisso da marca é acompanhar os pais no desenvolvimento do seu bebé, através da diversificação alimentar, ajudando-os assim a criar as bases para uma vida saudável agora e no futuro. A marca tem como assinatura: Do Campo para a mesa!

A gama da marca, denominados **100% fruta** tem a opção de boiões de fruta, cuvetes e as saquetas Frutapura Blédina. Todos os seus produtos são desenvolvidos especialmente para cada fase do bebé (+4 meses, +6 meses, +8 meses e +12 meses), com 100% fruta, sem adição de açúcares e elaborados com ingredientes naturais, para manter todo o sabor.

No total são 21 produtos de fruta e 10 para refeições o que faz da Blédina uma das marcas com mais propostas de valor para a categoria.

Nestlé

A primeira fábrica da Nestlé em Portugal foi construída em Avanca, em 1923, e era destinada à produção de leite em pó simples, sendo que atualmente a empresa possui mais duas fábricas em território nacional. Ao longo de mais de nove décadas e através das cerca de 90 marcas do seu *portfólio*, a Nestlé tem contribuído para uma alimentação mais equilibrada e estilos de vida saudável, através da otimização nutricional de muitas das suas receitas, assim como para o desenvolvimento da economia nacional. Para esta categoria a empresa está presente com 4 marcas: Naturnes, Longa Vida, Iogolinho e Cerelac.

Naturnes/Nestlé

A Naturnes é uma gama completamente renovada, que procura que o consumidor descubra o que é realmente bom. Com um puré que equivale a uma peça de fruta, especialmente selecionada para bebés a partir dos 6 meses, e uma embalagem inovadora concebida para estimular os bebés a aprenderem a comer fruta sozinhos diretamente do pacote, contribuindo para o seu desenvolvimento. Sem açúcares (contem apenas os açúcares naturalmente presentes), corantes ou conservantes, e sem glúten, é uma fonte importante de vitaminas, minerais e fibra. É a marca com o um dos maiores *portfólios* nesta categoria, com 15 *skus* para o SBU de fruta, e ainda 4 *skus* para o SBU de refeições.

A marca também apresenta um gama Naturnes Bio, especialmente para os bebés, com ingredientes de origem biológica, cuidadosamente selecionados desde a origem, mantendo o respeito pelo meio ambiente. Esta gama apresenta 5 *skus* para o SBU fruta e 2 *skus* para a alimentação láctea.

Longa Vida

Longa Vida Puré de fruta, é composto por 100% fruta e está disponível em dois formatos: saqueta e cuvete. Os seus produtos são 100% fruta, sem corantes, sem conservantes, sem glúten e sem açúcares adicionados. Os sabores dos seus produtos são maçã e maçã/pera, e apenas vendidos em formato *4pack*.

Yogolinho

Não contém corantes nem conservantes ou aromas artificiais e é isento de glúten. Graças a um inovador processo de produção, os copos são submetidos a um tratamento térmico adequado e são fechados hermeticamente, para que mantenham todos os benefícios nutricionais, e que se conservem durante um longo período de tempo sem precisarem de frio. É a marca da Nestlé que preenche o SBU alimentação láctea, e apresenta um *portfólio* bastante alargado com 13 produtos, divididos entre cuvetes (9) e saquetas (4).

Cerelac

A marca Cerelac apresenta apenas 2 *skus* para o SBU da alimentação láctea. É um alimento que combina os benefícios nutricionais do leite e dos cereais, com um sabor suave e uma textura cremosa adequado para bebés com mais de 6 meses. A marca quer dar uma opção para um lanche equilibrado e muito prático do bebé, a qualquer momento e em qualquer lugar. Tal como todas as marcas Nestlé, a embalagem é prática e especialmente concebida para estimular os bebés mais crescidos a aprenderem a comer sozinhos, contribuindo para o seu desenvolvimento. A notoriedade e confiança na marca é grande por parte dos consumidores, pela sua presença em outras categorias, nomeadamente em papas para bebés.

Hero Baby

A Hero é uma multinacional especialista na área de nutrição e alimentação, que foi fundada em 1886 em Lenzburg, Suíça. Atualmente o Grupo Hero está presente em aproximadamente 30 países da Europa, Estados Unidos e China, assim como em mercados no Médio Oriente e Norte de África. Chegou ao mercado português dos produtos homogeneizados em 2017, e defende que uma dieta saudável, autêntica e equilibrada deve ser uma opção real para todos. Os seus produtos relembram receitas caseiras, oferecendo aos consumidores sabores naturais e genuínos. Valorizando a Natureza, a Qualidade, a Experiência, a Honestidade e a Simplicidade - Hero é naturalmente bom.

A marca está presente nos SBU's de fruta e alimentação láctea (Yogurine) com boiões e saquetas e tem no seu *portfólio* um total de 11 produtos. Todos os produtos estão adequados para as fases do bebé (+4 meses e +6 meses).

Kids Natural

Kids Natural é distribuída em Portugal pela Improve Flavours, desde 2017 e apresenta-se no mercado como tendo *snacks* 100% naturais, de fruta, sem corantes, conservantes ou aromas artificiais e com uma embalagem prática para transportar. Os seus produtos estão posicionados para crianças dos 3 aos 14 anos, embora a fórmula esteja elaborada para que os adultos também

gostem. A marca lançou estes produtos com o intuito de facultar os nutrientes das frutas, numa alternativa saudável, que junta a praticidade, diversão num único *snack* 100% natural com baixo teor calórico e de gordura, mas fonte de fibra e de nutrientes essenciais.

Está disponível em saquetas, no SBU de fruta (100% fruta), refeição (fruta cereais) e alimentação láctea (fruta *yourt*) com um *portfólio* de 6 skus.

Marcas da Distribuição

Este mercado está em crescimento e muito se deve às marcas da grande distribuição que tentam responder às novas necessidades do consumidor através do investimento em gamas de marca própria, ao melhor preço e com garantia de qualidade.

Todas as grandes insígnias de retalho em Portugal comercializam marcas próprias e estão presentes de forma global em todos os SBU's da categoria. Sendo que os dois maiores *players* de marcas de distribuição são:

- **Continente** – 8 produtos de 100% fruta + 1 produto refeição. Apresentam-se em saquetas e cuvetes.
- **Pingo Doce** – possui 10 produtos de fruta em saqueta + 3 produtos fruta em cuvette

A profundidade e largura das gamas das marcas de distribuição diferem de marca para marca, sendo o Pingo Doce o grande impulsionador da categoria neste momento.

A tabela 12 representa uma grelha tipo de avaliação da posição concorrencial dos principais *players* do mercado, tendo sendo também incluída a marca Kids Natural por ser a marca que tem o mesmo *target* que GGS.

Critérios	Avaliação							
	CONTINENTE	PINGO DOCE	BLÉDINA	HERO BABY	NATURNÉS (Nestlé)	KIDS Natural	YOGOLINO (Nestlé)	CERELAC
Critérios de Marketing								
Posição no mercado:								
Quota de mercado (volume)	42% (MDD's)	42% (MDD's)	15%	2,3%	24%	1%	57% (Mercado Lácteo)	14% (Mercado Lácteo)
Quota de mercado (valor)	38% (MDD's)	38% (MDD's)	16%	2,2%	27%	1%	64% (Mercado Lácteo)	14% (Mercado Lácteo)
Posição da marca:								
Target	Mais de 6 meses	Crianças/adultos	Mais de 4 meses	Mais de 4 meses	Desde 8 meses	3 aos 14 anos	Desde 6 meses	Desde 6 meses
Presença no Online	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Força de posicionamento:								
SBU Fruta	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não
SBU Refeições	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não
SBU Alimentação Láctea	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
SKU's Fruta	8	13	21	9	20	2	0	0
SKU's Refeições	1	0	10	0	4	2	0	0
SKU's Alimentação Láctea	0	0	0	2	2	2	13	2
Dinamismo dos circuitos de distribuição	Baixo	Baixo	Elevado	Elevado	Elevado	Baixo	Elevado	Elevado
Força Promocional:								
Qualidade criativa	Moderada	Elevada	Elevada	Moderada	Elevada	Baixo	Elevada	Elevada
Critérios Técnicos								
Potencial de I&D	Moderada	Moderada	Elevado	Baixo	Elevado	Baixo	Elevado	Elevado
Capacidade de produção	Inexistente	Inexistente	Elevado	Moderada	Elevado	Baixo	Elevado	Elevado
Certificação Qualidade	Moderada	Moderada	Elevado	Elevado	Elevado	Moderado	Elevado	Elevado

Tabela 12 - Posição Concorrencial (elaboração própria)

Foi também feito um levantamento às embalagens da concorrência, de forma a perceber quais os *claims* que são utilizados pelas várias marcas nas suas embalagens, a gramagem e outro tipo de informação que possam conter na embalagem de saquetas como se pode ver na tabela 13.

	CONTINENTE	PINGO DOCE	BLÉDINA	HERO BABY	NATURNÉS (Nestlé)	KIDS Natural	YOGOLINO (Nestlé)	CERELAC
Gramagem								
90g	Sim	Sim	Sim		Sim		Sim	Sim
80g				Sim				
100g	Sim			Sim		Sim		
Claims								
100% Fruta	Sim	Sim	Sim		Sim	Sim		
Sem glúten				Sim	Sim	Sim	Sim	
Sem Adição de açúcares	Sim	Sim	Sim			Sim		
Sem lactose						Sim		
Sem Corantes, Nem conservantes		Sim					Sim	
1 Dose de Fruta		Sim	Sim			Sim		
Com Vitamina C	Sim	Sim		Sim	Sim	Sim		
Fonte de Fibras		Sim				Sim		
Fonte de Cálcio				Sim (Gama Láctea)			Sim	Sim
Não necessita de frio				Sim (Gama Láctea)			Sim	
Associação Portuguesa dos Celiacos								
Uso do Símbolo		Sim				Sim		

Tabela 13 - Análise saquetas da concorrência (elaboração própria)

3.2.4. Concorrência Indireta

Para além das saquetas de fruta, existe uma enorme concorrência baseada na ocasião do consumo dos lanches (Anexo IV), e que não deve ficar fora da análise.

É preciso perceber o que a marca pode fazer para vingar num segmento onde os principais produtos são bolachas, biscoitos, barras de cereais ou até mesmo chocolates.

Apesar de serem propostas de valor completamente diferentes: as **saquetas de fruta** são mais saudáveis (sem corantes nem conservantes) e nutricionalmente equilibradas (baixas calorias e baixo açúcar); as **bolachas e biscoitos** são menos saudáveis, mas estão muito interiorizadas no típico lanche das crianças e são de muito mais apelativos para elas.

Apesar disso, e segundo um estudo da Nielsen de 2014 - *Global Snacking Nielsen Study*, podemos afirmar que o paradigma dos lanches está a mudar:

- 45% da população mundial está a trocar refeições completas por ligeiras/lanches;
- Estilos de vida cada vez mais frenéticos e fora de casa encorajam refeições *on-the-go*;
- O *snacking* já é um segmento presente em múltiplas categorias, com elevado potencial de crescimento;
- A procura por uma alimentação saudável e mais natural é um dos principais *drivers* de crescimento em bens alimentares, incluindo o *snacking*;

- É uma tendência transversal a várias faixas etárias: crianças, jovens, adultos... sendo os jovens quem mostra maior propensão para *snacks*;
- O *snacking* é feito em qualquer momento do dia, sendo os principais momentos de consumo a meio da manhã e a meio da tarde.

Podemos concluir que o consumidor de hoje procura *snacks* que consigam combinar a alta praticidade e conveniência, com soluções nutricionalmente equilibradas e que contribuam para um estilo de vida saudável, o que representa uma grande oportunidade para GGS.

3.2.5. Fatores Críticos de Sucesso

Os **fatores críticos de sucesso** são fatores-chave que definem e garantem o desenvolvimento e o crescimento de uma marca nesta categoria de mercado. Este são os fatores que definem o sucesso ou insucesso de uma marca:

- **Conhecimento de mercado:** o conhecimento do mercado onde a marca está inserida, quais os principais *drivers* de consumo e o comportamento dos consumidores são fatores bastante importantes para adaptar a estratégia da marca ao longo do tempo;
- **Diversidade:** a aposta na diversidade de produtos e em propostas de valor para os consumidores, é uma mais-valia para qualquer marca;
- **Adaptação às tendências:** as marcas devem adaptar-se às tendências do mercado e dos consumidores portugueses que estão cada vez mais exigentes;
- **Qualidade do produto:** é crucial que o produto tenha qualidade e que seja feito com os melhores ingredientes, de forma a dar confiança aos consumidores. Sendo também importante que os produtos sejam saudáveis e nutricionalmente ricos;
- **Visibilidade em loja:** ter visibilidade em loja é crucial para que o consumidor conheça o produto e os queira experimentar;
- **Distribuição:** ter uma boa distribuição do produto, estando nos principais canais de distribuição onde os consumidores procuram este tipo de produtos, é fundamental para conseguir atingir o público-alvo;
- **Clientes:** ter uma boa relação com toda a *supply value chain*, é uma porta de entrada para ter uma distribuição ponderada e relevante que ao mesmo tempo permita dinamizar o mercado.

3.3. Análise interna

3.3.1. Análise SWOT

De forma a conhecermos melhor a marca, bem como o mercado onde está inserida é importante fazermos um diagnóstico estratégico. Este diagnóstico servirá para percebermos os pontos fortes e fracos da marca, bem como as ameaças e oportunidades que o mercado tem.

Pontes Fortes

- Primeira marca de saquetas de fruta a fazer comunicação em TV
- Sabor e textura do produto
- Direcionado para crianças dos 3 aos 10 anos
- Marca líder noutros mercados
- *Know-How* da estrutura de *marketing* para desenvolvimento de marcas com oferta de *snacks*
- Relação forte com todo o canal de distribuição por parte da BEL
- *Portfólio* da marca com produtos em 2 segmentos: fruta e lácteos

Pontes Fracos

- Baixa notoriedade da marca
- Reduzida confiança por parte dos consumidores
- Baixa aposta em campanhas de comunicação *above* e *below the line*
- Ausência de comunicação com o consumidor
- Localização diferenciada dos restantes concorrentes em loja
- Distribuição não enquadrada face à importância dos canais de distribuição destes produtos
- Pouca visibilidade em loja

Oportunidades

- Mercado em grande expansão
- Categoria pouco desenvolvida para um *target* mais adulto
- Tendência de consumo de produtos mais saudáveis
- Procura de produtos de conveniência a aumentar
- Aumento do consumo *on-the-go*
- Fraco desenvolvimento do segmento de produtos lácteos

Ameaças

- Concorrência forte e estabelecida
- Possibilidade de mais *players* a invadirem o mercado
- Grande força das marcas de distribuição
- Produtos concorrentes direcionados para um *target* bebé
- Expansão das gamas de produtos das marcas concorrentes

3.3.2. SWOT Dinâmica

A análise que se segue irá permitir ter um diagnóstico das diretrizes e ações estratégicas a ter em conta para a marca, tendo em conta o anexo V.

Oportunidades vs Pontos Fortes

- 1.1 Divulgar diferenciação dos produtos
- 1.2 Desenvolver categoria para crianças
- 1.3 Comunicação da marca/produto
- 1.4 Ações de charme com os clientes
- 1.5 Construir posicionamento da marca
- 2.1 *Sampling* produto target adulto
- 2.2 Desenvolver categoria para crianças
- 2.3 Construir posicionamento da marca
- 2.4 Desenvolver categoria adulta
- 2.5 *Sampling* produto target adulto
- 3.1 Divulgar informação sobre os produtos
- 3.2 Construir posicionamento da marca
- 3.3 Potenciar o *Health Snack*
- 3.4 Dar relevância ao produto em loja
- 3.5 Comunicação da marca/produto
- 4.1 Reforço da diferenciação dos produtos
- 4.2 Comunicação da marca/produto
- 4.3 Construir posicionamento da marca
- 4.4 Dar relevância ao produto em loja
- 4.5 Comunicação da marca/produto

Ameaças vs Pontos Fortes

- 1.1 *Sampling* produto
- 1.2 Desenvolver categoria para crianças
- 1.3 Contrução de marca
- 1.4 Aumentar distribuição do produto
- 1.5 Desenvolver segmento Lacteo
- 2.1 *Sampling* produto
- 2.2 Desenvolver categoria para crianças
- 2.3 Contrução de marca
- 2.4 Ganhar espaço de loja (linear)
- 2.5 Desenvolver segmento Lacteo
- 3.1 *Sampling* produto
- 3.2 Desenvolver categoria para crianças
- 3.3 Posicionamento da marca
- 3.4 Acrescentar valor ao mercado
- 3.5 Desenvolver segmento Lacteo
- 4.1 Desenvolver segmento Lacteo
- 4.2 Desenvolver categoria para crianças
- 4.3 Desenvolver categoria adulta
- 4.4 Ganhar espaço de loja (linear)
- 4.5 Desenvolver categoria adulta

Oportunidades vs Pontos Fracos

- 1.1 Comunicar a marca
- 1.2 Aposta em proximidade com o consumidor
- 1.3 Aposta em comunicação
- 1.4 Ganhar visibilidade em loja
- 1.5 Aumentar distribuição
- 1.6 Ganhar QM
- 2.1 Comunicar a marca
- 2.2 Informar consumidores sobre a marca
- 2.3 Aposta em proximidade com o consumidor
- 2.4 Potenciar localização em loja
- 2.5 Inovar nas formas de dar a conhecer a marca
- 2.6 Dar destaque à marca em loja
- 3.1 Comunicar a marca
- 3.2 *Sampling*
- 3.3 Reforçar comunicação da marca
- 3.4 Potenciar localização em loja
- 3.5 Novos canais de distribuição
- 3.6 Potenciar localização em loja
- 4.1 Divulgar *portfólio* da marca
- 4.2 Comunicar a marca
- 4.3 Dar a conhecer o produto/marca
- 4.4 Potenciar localização em loja
- 4.5 Novos canais de distribuição
- 4.6 Potenciar localização em loja

Ameaças vs Pontos Fracos

- 1.1 Informar consumidor sobre a marca
- 1.2 Aposta em comunicação da marca
- 1.3 Aposta em comunicação da marca
- 1.4 Desenvolver categoria adulta
- 1.5 Novos canais de distribuição
- 1.6 Potenciar localização em loja
- 2.1 Ações de experimentação do produto
- 2.2 Presença em eventos
- 2.3 Aposta em comunicação da marca
- 2.4 Desenvolver categoria adulta
- 2.5 Desenvolver linear
- 2.6 Ganhar destaque de loja
- 3.1 Maior número de eventos em loja
- 3.2 Ações de experimentação do produto
- 3.3 Aposta em comunicação da marca
- 3.4 Desenvolver categoria adulta
- 3.5 Novos canais de distribuição
- 3.6 Potenciar espaço primário
- 4.1 Ações de experimentação do produto
- 4.2 Comunicação de RP
- 4.3 Comunicar target dos produtos
- 4.4 Ações no ponto de venda
- 4.5 Criação de um relação de confiança com os distribuidores
- 4.6 Inovação na forma de comunicar com o consumidor

As principais conclusões são que a marca deve apostar em:

- **Desenvolvimento da categoria para crianças e adultos:** Ao apostar neste desenvolvimento está a seguir um caminho diferente dos concorrentes e a tentar ganhar quota de mercado num segmento que praticamente não existe ou não está desenvolvido;
- **Comunicar a marca e o seu *portfólio*:** com a construção de um posicionamento adequado ao seu *target*. Investindo em várias ações de comunicação de forma a dar a conhecer a marca e os seus produtos. Estas ações devem ir desde o *sampling* de produto, comunicação no ponto de venda, eventos da marca, redes sociais e RP;
- **Aumentar a distribuição e a localização em loja,** de forma a ganhar mais notoriedade de marca e conseguir ser vista pelos consumidores em loja. GGS deve ter uma distribuição mais massificada e conseguir ganhar relevância no linear e em espaços secundários. Potencialmente pensar na distribuição em novos canais de distribuição, que estão mais direcionados para a conveniência e estilos de vida saudáveis.

É assim possível retirar as seguintes diretrizes estratégicas:

Diretrizes Estratégicas	Variáveis de comunicação	Aposta	Ações
Aposta na Comunicação da Marca/Produto	Relações Públicas	Associação a eventos de saúde	- Congressos médicos e de nutricionistas; - Participação em <i>workshops</i> de saúde infantil; - Envio de Press Kits a influenciadores com crianças; - Evento de marca para se dar a conhecer com alguns <i>endorsements</i> .
		Eventos	- Distribuição de produto; - <i>Sampling</i> nos eventos para dar a conhecer as características do produto.
		Criação de parcerias	- Associação Portuguesa dos Celíacos;
	Marketing Digital	Presença nas redes sociais	- Criar página de Facebook e Instagram; - Dinamizar as redes sociais atuais da marca - <i>website</i> ; - SEO e Adwords; - Forte presença no e-commerce.
	Publicidade	Comunicação da Marca	- TV: Anúncio em canais Kids e generalistas (futuro) - Revistas: <i>Marketeer Kids</i>
	Patrocínio	Patrocínio de um evento desportivo	- Corridas mais infantis;
	Promoções	<i>Sampling</i>	- No ponto de venda, com promotoras; - Em eventos; - Através do e-commerce.
		Promoções Cruzadas	- Usar a notoriedade e a penetração em lares das marcas BEL para fazer promoções cruzadas: Babybel e A Vaca que ri;
Merchandising		- Plano promocional bem definido nos clientes ao longo do ano; - Angariação de espaços extra nas lojas; - Criar visibilidade no linear.	
Aumentar a confiança dos consumidores na marca	Marketing Direto	Apoio ao Consumidor eficaz	- Dar informação sobre produtos; - Resposta rápida e personalizada às dúvidas e questões que possam surgir dos consumidores.
	Marketing Digital	Redes Sociais	- Possibilidade de diálogo como os consumidores em todas as nossas redes sociais.
Estratégia de Inovação da marca	Desenvolvimento <i>Packaging</i>		- Adaptar o <i>pack</i> ao mercado: menções legais, <i>claims</i> e todo o <i>pack</i> em português.
	Lançamento de novos produtos		- Estar atento às tendências de consumidor; - Estudos de mercado sobre testes de conceito, sobre os comportamentos do consumidor; - Lançamento de gamas bio, orgânicas, e com novos sabores.
	Lançamento de produtos para um <i>target</i> mais adulto		- Colocar no mercado produtos mais adequados a um <i>target</i> mais adulto, com <i>packaging</i> menos infantil e sabores mais adequados
Reforçar relação com os clientes (retalhistas, grossistas e novos canais)	Relações Públicas	Criação de Confiança	- Envio de produto para os colaboradores; - Prova em primeira mão dos lançamentos; - Recetividade em colaborar para que os clientes possam atingir os seus objetivos; - Reuniões periódicas de desenvolvimento de categoria.
		Dinamização da marca	- Eventos em lojas; - Folhetos com periodicidade regular;
	Força de Vendas	Acompanhamento Diário às lojas	- Ida às loja montar eventos de marca; - Fazer o seguimento da marca em loja; - Apoio loja a loja aos gestores de categoria; - Proposta proativas de inovação para a loja.

Tabela 14 - Diretrizes Estratégicas (elaboração própria)

3.3.1. Vantagens Competitivas

Para que GGS se destaque da concorrência, num mercado onde o domínio é principalmente de marcas da distribuição ou de marcas que já se encontram estabelecidas no mercado há vários anos, necessita de ter vantagens competitivas.

- **Produto:** GGS apresenta uma textura e sabor superiores à concorrência, o que torna o produto mais preparado para um *target* mais jovem/adulto, e ao mesmo tempo a sensação de saciedade é maior.
- **Know-How do Grupo:** a BEL tem um *know-how* em *snacks* saudáveis muito grande com as marcas VQR e Babybel, onde são os grandes impulsionares dessa categoria e as marcas líderes do mercado. GGS vem aumentar a oferta de produtos para esse segmento, com uma estratégia de posicionamento e de lançamento de marca muito enquadrada no conhecimento já adquirido;
- **Relação com os clientes:** uma vez que a BEL é o maior fabricante de queijos de Portugal, na maior categoria de FMCG, a relação com os clientes é uma relação de confiança nos nossos produtos e naquilo que fazemos, possibilitando trocas ativas de ideias e implementações para que a marca e a categoria possam crescer. Apesar de nesta categoria em específico sermos um *challenger*, temos a vantagem de já conhecerem a Bel enquanto fabricante e isso influenciar na manutenção e posicionamento de uma nova marca nos clientes.

4. Metodologia

O principal objetivo para este projeto empresa será a criação de um plano de marketing para uma nova marca no mercado, e de compreender qual será a melhor estratégia de posicionamento no mercado e a sua manutenção. Como fim último, pretendendo-se que o plano resultante deste projeto tenha aplicabilidade real.

De forma a podermos atingir os principais objetivos, teremos de utilizar métodos quantitativos e qualitativos.

Métodos qualitativos	Entrevistas semi-estruturadas aos trabalhadores da empresa; Teste sensorial interno
Métodos quantitativos	Questionários aos consumidores;

Tabela 15 - Métodos qualitativos e quantitativos (elaboração própria)

Neste capítulo irei primeiramente descrever quais os métodos de recolha de dados, que irão ajudar a implementar o plano de marketing e desenvolver a marca no mercado português. Numa segunda fase irão ser feitas as análises destes mesmo dados, e serão cruzados com os *inputs* obtidos através da revisão de literatura.

4.1. Recolha de dados

4.1.1. Dados Primários

4.1.1.1. Questionário

Para ter um diagnóstico do comportamento do consumidor e do conhecimento do segmento da marca GGS, considerou-se fundamental a realização de um questionário que foi aplicado *online* e em loja. Este questionário teve como objetivo compreender os hábitos de compra e consumo do segmento de saquetas de fruta, bem como perceber qual a caracterização dos consumidores. O questionário aos consumidores (Anexo VI) foi estruturado de forma a:

- Perceber a necessidade de mudança de estratégia operacional para a marca;
- Compreender o processo de decisão de compra;
- Compreender a motivação para a compra;
- Compreender os hábitos e comportamentos de compra;
- Determinar o perfil do comprador típico destes produtos;
- Compreender quais os momentos de consumo;
- Compreender quem são os nossos consumidores.

Trata-se de um estudo descritivo, pois no levantamento de dados recorreu-se a técnicas padronizadas de recolha. Contudo, a pesquisa em causa considera-se transversal única por ter sido extraída uma amostra de entrevistados do universo e as informações terem sido obtidas apenas de uma vez.

Relativamente à técnica de recolha de informação, foi utilizado questionário estruturado, que inclui perguntas de contingência, questões fechadas, questões sim / não, questões de escolha múltipla, questões em escala e questões abertas caso seja respondido “outros” nas questões fechadas. Sendo também relevante a ordem das perguntas e respostas.

Antes do arranque do questionário, realizou-se um pré-teste com a colaboração de 10 pessoas com o objetivo de verificar se este estava devidamente elaborado, de forma simples e não suscetível de dúvidas pelos inquiridos na interpretação das perguntas colocadas. Após a realização do pré-teste, houve necessidade de reordenar e corrigir alguns erros de fluidez do

questionário. É de salientar que todos os resultados do pré-teste foram excluídos da análise de dados.

Numa primeira fase o questionário esteve *online* entre os dias 9 de junho de 2018 e 25 de agosto de 2018, tendo sido divulgado através da rede social *Facebook* e por *email*, e foi respondido por pessoas que possuem ligação à internet. Perfazendo um total de 247 indivíduos.

Numa segunda fase o questionário foi também aplicado em 10 lojas no fim de semana de 25 a 26 de agosto de 2018, onde foram incluídos na nossa amostra os indivíduos que estiveram nas seguintes lojas Continente: Seixal, Montijo, Paços de Ferreira, Tavira, Portimão, Quarteira, Lagos e Albufeira, no período entre as 10h-13h e as 14h-19h. Esta segunda amostra representa um total de 130 indivíduos.

Uma vez que o questionário foi aplicado a dois tipos de amostra, *online* e em loja, estas serão primeiramente analisadas individualmente para que possamos analisar o comportamento de cada amostra por si e só posteriormente será feita uma análise da amostra como um todo.

O **universo** deste questionário consiste em homens e mulheres que sejam consumidores e/ou compradores de saquetas de fruta/lácteas, maiores de 18 anos e com local de residência em Portugal. Conclui-se assim que o universo deste estudo é não finito, uma vez que não conseguimos quantificar a totalidade do universo.

O **método de amostragem** escolhido para estudar a população foi o método de amostragem por conveniência. Foi este o método selecionado devido ao menor custo e tempo para obter respostas, o que ao mesmo tempo torna possível erros de enviesamento e potencial falta de representatividade.

Desta forma, irei interpretar a amostra tendo em conta que se trata uma população não finita, de forma a chegar à conclusão de qual o erro amostral que irei assumir. Com um intervalo de confiança de 95%, e a realização de 377 questionários, assume-se assim um **erro amostral de 5,05%**.

Importa ressaltar que foram apenas retiradas do estudo as respostas de compradores e consumidores de saquetas de fruta/lácteas, uma vez que interessa perceber a opinião das pessoas que realmente compram ou consomem este tipo de produtos. Deste modo, os resultados do inquérito são indicativos e não representativos do universo.

4.1.1.2. Teste Sensorial

De forma a perceber melhor a qualidade dos produtos e poder fazer comparação face às restantes marcas, foi feito um teste sensorial (prova de ordenação) nos dias 8 e 11 de junho de 2018 com os colaboradores da empresa (Anexo VII e VIII). Estes testes foram feitos para

apenas para duas das saquetas de fruta da marca (maçã e maçã/morango) e para a gama láctea (Banana e Morango). A escolha de apenas dois skus para fruta, prende-se pelo facto de serem os produtos mais vendidos da gama e também pelo facto de os sabores que poderiam ser cruzados com o sabor maçã/banana serem muito semelhantes com o sabor maçã/morango.

Este teste está normalizado pela ISO 8587:2006 e foi feito na vertente de compreender melhor quais os fatores críticos de sucesso da marca, bem como quais as características distintivas que apresenta (sabor e textura).

Por ter sido feito no núcleo da empresa, e com um conjunto de pessoas pouco representativo face ao universo de consumidores de saquetas de fruta/lácteas, estes resultados são meramente indicativos, mas que nos dão bons *inputs* para trabalhar a marca.

4.1.1.3. Entrevistas Semi-estruturadas

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com pessoas da empresa que estão envolvidas no lançamento da marca em Portugal: gestora da marca, equipa de vendas, equipa de *new business* e equipa de *trade marketing*. O objetivo destas entrevistas foi a captação da perspetiva individual e de cada departamento sobre o panorama atual da marca e o que poderá ser feito para que GGS tenha uma posição importante no mercado português.

As entrevistas foram aplicadas pessoalmente durante os meses de julho e agosto, envolvendo um conjunto de perguntas pré-definidas que eram iguais para todos os entrevistados (anexo IX).

4.1.2. Dados Secundários

De forma a complementar os dados primários obtidos, é importante utilizar os dados secundários que temos à disposição.

Os dados secundários utilizados são quantitativos e qualitativos. de fontes nacionais e internacionais. As principais fontes de dados secundários foram: Pordata, o Banco de Portugal, a Nieslen, estudos da Deloitte, a Regulação Publicitária, o *website* da marca internacional, *websites* da concorrência e documentos internos sobre a marca e a empresa.

De forma a conseguir atingir os objetivos a que me proponho, abaixo encontra-se o resumo das iniciativas metodológicas a utilizar:

Estudar o mercado:

- Análise de dados secundários sobre o mercado, para análise e compreensão do mesmo.

Estudar a concorrência:

- Compreender quais os principais *players*, os pontos fortes, pontos fracos, as suas vantagens competitivas e as suas fraquezas. Bem como conhecer o seu *portfólio*.

Analisar a empresa e perceber o que pode ser feito pela marca:

- Realização das entrevistas semi-estruturas com os intervenientes da empresa;
- Recolha de informação exata sobre a empresa e a marca em Portugal e no grupo.

Compreender o consumidor e o seu processo de decisão de compra:

- Realização de questionários;
- Realização de um *teste* sensorial interno.

Criar um plano de marketing eficiente para a marca:

- Elaboração de *mix* de marketing;
- Elaborar um plano de orientações e ações.

Desenvolver um plano de comunicação e o respetivo *budget*:

- Elaborar um cronograma e *budget*.

Gestão da marca a médio/longo prazo:

- Demonstrar indicadores de melhoria, definição e avaliação de *KPI's*.

4.2. Análise de dados

4.2.1. Dados primários

4.2.1.1. Questionários

O questionário foi respondido por 377 indivíduos que se enquadram na população acima definida. Após a aplicação do questionário e recolha dos dados, utilizou-se o programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 25 para efetuar a análise dos mesmos.

Análise descritiva da amostra

Para o estudo é importante caracterizar a amostra em termo demográficos, utilizando estatística descritiva. Importa referir que a amostra em loja conta com 130 indivíduos, e a amostra *online* com 147.

P42 – Género

Ambas as amostras são maioritariamente do género feminino, representando 86% (loja) e 79% (*online*), como se pode ver no gráfico 9. Conclui-se também que o género masculino está mais presente na amostra *online* com 21% (51 inquiridos), pode-se atribuir ao facto de as mulheres irem mais à loja fazer as compras para casa.

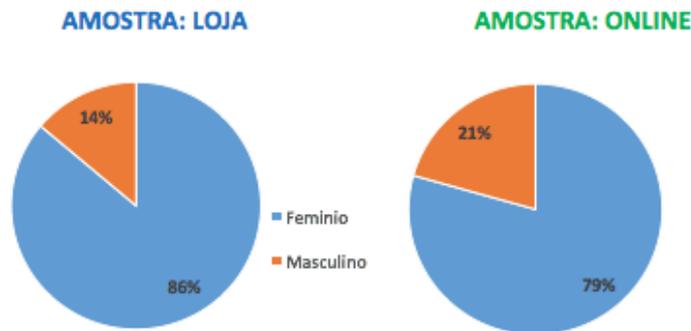


Gráfico 9 - Género Variable Distribution (elaboração própria)

P43 – Qual a sua faixa etária?

De acordo com o gráfico 10, a faixa etária mais representativa na amostra em loja tem entre 35-44 anos (40%; 42 inquiridos) embora os indivíduos dos 25-34 anos também estejam muito representados (37%; 48 inquiridos). Na amostra *online*, a faixa etária mais representativa são os indivíduos com a idade compreendida entre os 25-34 anos (30%; 73 inquiridos). As amostras são muito idênticas em termos de faixa etária onde se enquadram.

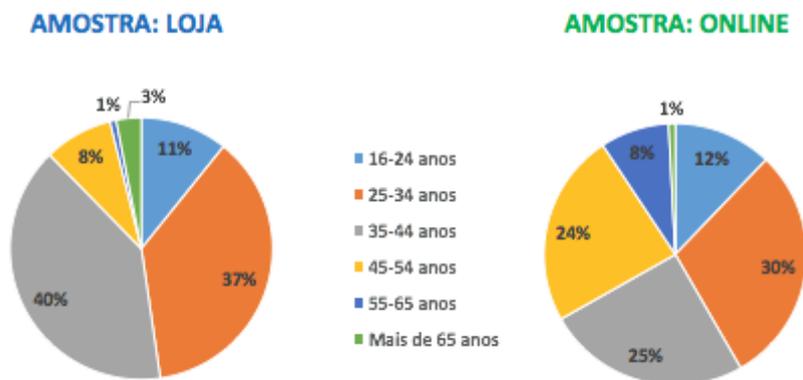


Gráfico 10 - Faixa etária Variable Distribution (elaboração própria)

P44 – Em que distrito vive?

Ao analisar o gráfico 11 podemos concluir que o distrito com maior representativa em ambas as amostras é Setúbal, com 50 inquiridos em loja e 119 *online*. Em loja conseguiu-se abranger um leque maior de distritos, uma vez que as 10 lojas estavam espalhadas de norte a sul do país, e isso fez com que a amostra fosse mais diferenciada. Já a amostra *online* está muito incidente na região de Lisboa e Vale do Tejo com 200 inquiridos (81%):

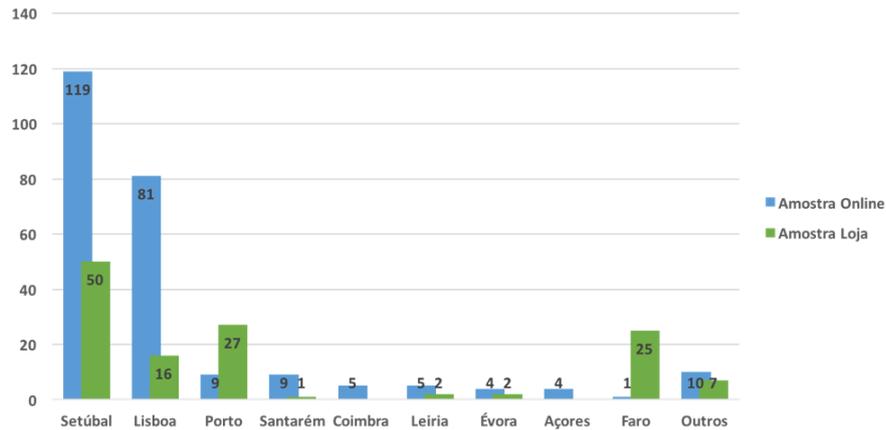


Gráfico 11 - Em que distrito vive? Variable Distribution (elaboração própria)

P45 – Qual o número de pessoas que constituem o seu agregado familiar?

Em ambas as amostras têm um agregado familiar composto maioritariamente por 3 pessoas (42% loja; 36% online), como se pode ver no gráfico 12. Logo de seguida vêm os agregados com 4 pessoas em ambas as amostras. Temos assim amostras muito uniformes, e com agregados numerosos.

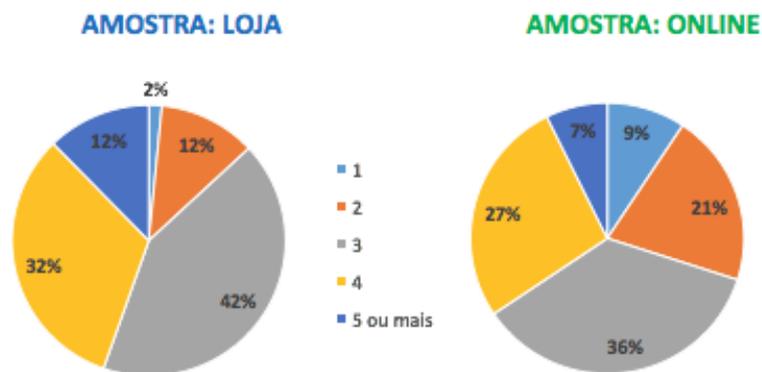


Gráfico 12 - Qual o número de pessoas que constituem o seu agregado familiar? Variable Distribution (elaboração própria)

P46 – Quais as suas habilitações académicas?

Em termos de habilitações académicas, as amostras têm algumas diferenças como se pode ver no gráfico 5. Em loja 39% dos inquiridos têm a licenciatura, e contrariamente na amostra *online* 33% dos inquiridos têm o 12º ano. Apesar disso, tanto a licenciatura como o 12º ano de escolaridade são a maior representatividade em ambas as amostras (gráfico 13).

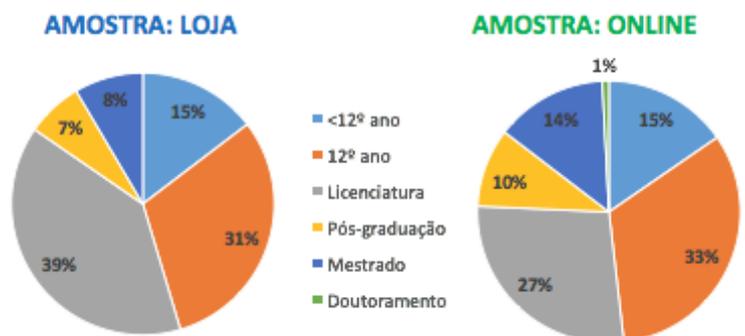


Gráfico 13 - Habilitações Académicas Variable Distribution (elaboração própria)

47 – Qual o rendimento médio mensal líquido do seu agregado familiar?

O rendimento mensal líquido do agregado encontra-se disperso, não havendo um valor com muito destaque (gráfico 14). Pode-se afirmar que em ambas as amostras existem três patamares onde se concentra o rendimento do agregado: 558€-1100€, 1101-1600€ e 1601-2100€. Sendo que o rendimento entre os 558€-2100€ representa 77% (100 inquiridos) na amostra em loja e 76% (188 inquiridos) na amostra *online*.

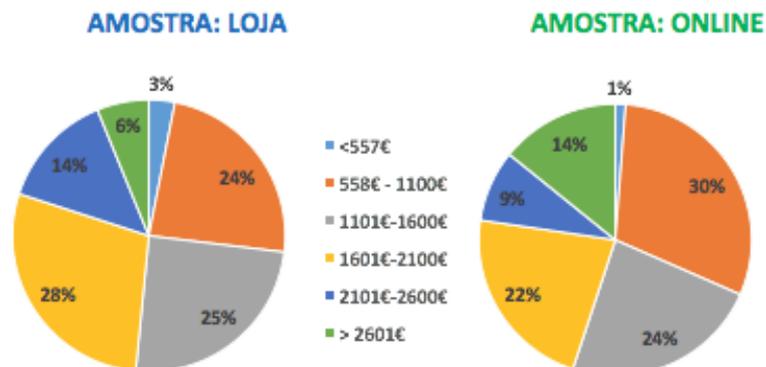


Gráfico 14 - Rendimento mensal líquido Variable Distribution (elaboração própria)

P48 – Tem filhos?

Como se pode ver no gráfico 15, a grande maioria dos inquiridos tem filhos 93% (121 inquiridos) em loja e 60% (147 inquiridos) no *online*. O valor para a amostra em loja pode ser superior pelo facto de os inquiridos apenas serem compradores/consumidores dos produtos, e não haver não consumidores a influenciar a amostra.

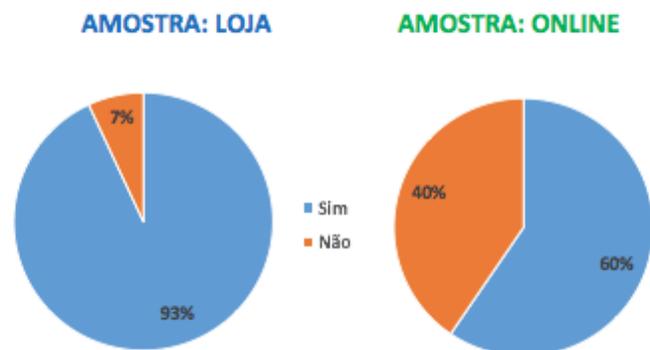


Gráfico 15 - Tem filhos? Variable Distribution (elaboração própria)

P49 – Os seus filhos ainda vivem consigo?

Esta resposta estava condicionada pela anterior, e é possível concluir que a maioria dos inquiridos ainda vive com os filhos, representando 95% da amostra em loja (115 inquiridos dos 121 que têm filhos) e 88% *online* (129 inquiridos dos 147 que têm filhos) como mostra o gráfico 16.

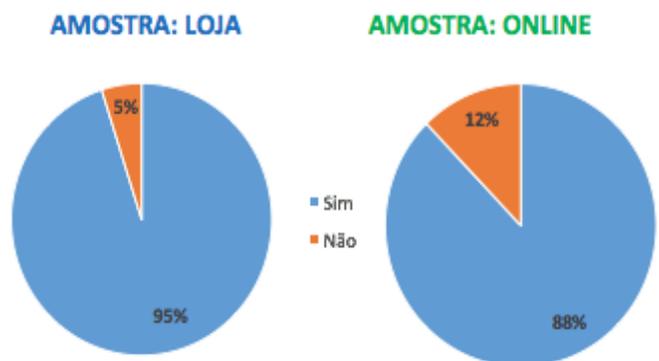


Gráfico 16 - Os seus filhos ainda vivem consigo? Variable Distribution (elaboração própria)

P50 – Quantos filhos tem?

O gráfico 17 mostra-nos que os inquiridos revelam que têm na sua maioria apenas 1 filho. Representando 54% na amostra em loja e 50% *online*. Este dado vai ao encontro do número de pessoas por agregado familiar da pergunta 45, onde percebemos que maioritariamente os agregados são formados por 3 ou 4 pessoas.

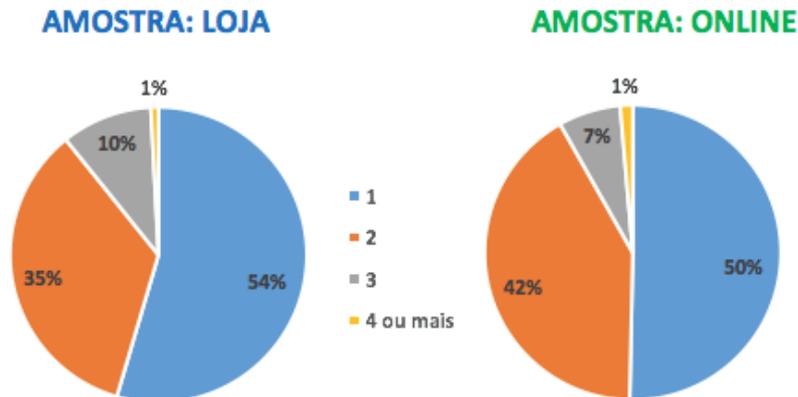


Gráfico 17 - Quantos filhos tem? *Variable Distribution* (elaboração própria)

P51 a 54 – Qual a idade dos seus filhos?

Como se pode observar no gráfico 18, a maioria dos filhos tem entre os 5-10 anos. Em loja 34% na amostra (64 inquiridos) têm os filhos com idades compreendidas entre dos 5-10 anos, seguindo pela faixa etária dos 0-2 anos (22%;42 inquiridos). No online a faixa etária dos 5-10 anos representa 22% (49 inquiridos), logo seguido das idades entre os 11-15 anos (19%;43 inquiridos).

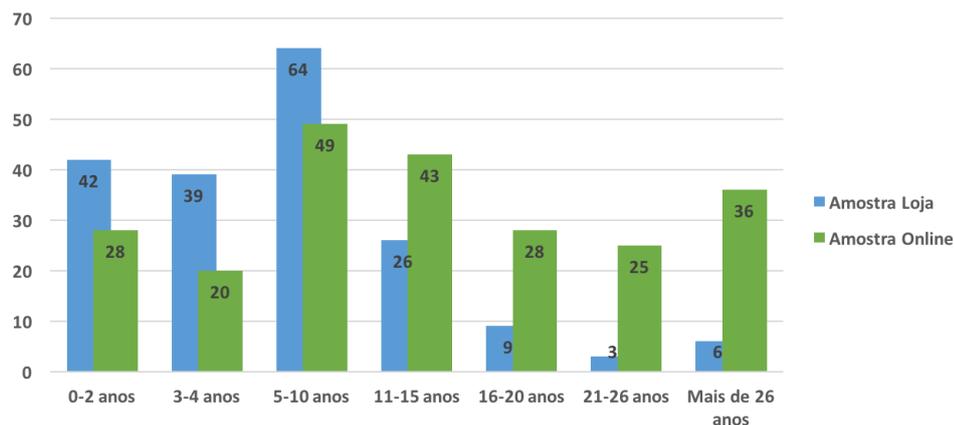


Gráfico 18 - Qual a idade dos seus filhos? *Variable Distribution* (elaboração própria)

Caracterização da amostra:

- **LOJA:** caracteriza-se por ser do género feminino, com idade entre os 35-44 anos, a viver no distrito de setúbal, e possui licenciatura. O seu agregado familiar é composto

por três pessoas, com um rendimento mensal líquido de 1601€-2100€. O agregado tem filhos presentes no lar, na sua maioria apenas um filho com idade entre os 5 e 10 anos.

- **ONLINE:** do género feminino, com idade entre os 25-34 anos, a viver em Lisboa e Vale do Tejo com o 12º ano de escolaridade. O agregado familiar é composto por três pessoas, com um rendimento mensal líquido de 558€-1100€. O agregado tem filhos presentes no lar, na sua maioria apenas um filho com idade entre os 5 e 15 anos.

Caracterizando em termos demográfico e incluindo todos os inquiridos (377), a amostra é do género feminino, entre os 25 e os 44 anos de idade, residente na região de Lisboa e Vale do Tejo. Possui o 12º ano ou a Licenciatura, e tem um rendimento mensal líquido por agregado entre os 558€ e os 2100€. O agregado familiar é maioritariamente constituído por 3 pessoas, com um ou dois filhos, sendo que os filhos ainda vivem na sua grande maioria na casa dos pais, e têm idades compreendidas entre os 0 meses e os 15 anos.

Depois de termos as características da amostra, importa compreender o comportamento dos consumidores e compradores de saquetas de fruta.

P1 – Costuma comprar ou consumir saquetas de fruta?

De forma a perceber como se caracteriza a nossa amostra, foi feita uma primeira pergunta de despiste, para que o questionário apenas se incidisse nos compradores e consumidores de saquetas de fruta. Como se pode ver no gráfico 19, toda a amostra de loja (130 inquiridos) compra ou consome saquetas de fruta. Já a amostra *online* é bem mais dispersa, sendo mesmo a maior porção constituída por não compradores/nem consumidores (57%; 140 inquiridos). As restantes perguntas apenas serão concentradas nos 107 (43%) dos inquiridos que compram e consomem.

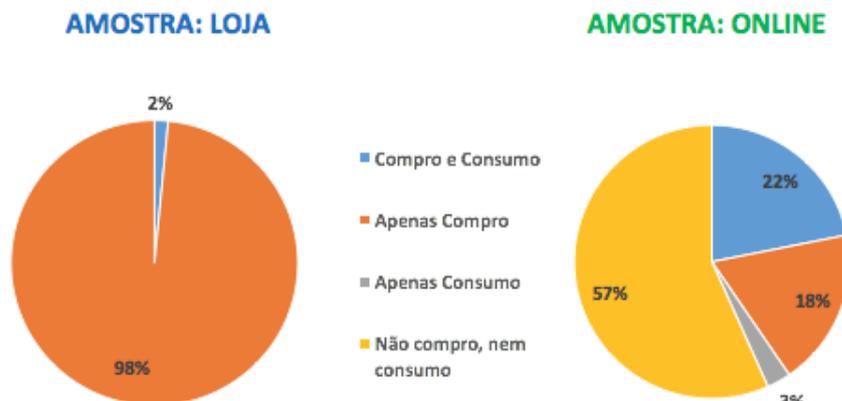


Gráfico 19 - Costuma comprar ou consumir saquetas de fruta? *Variable Distribution* (elaboração própria)

P2 – Quantas vezes consome saquetas de fruta por semana?

Esta pergunta ajuda a perceber a frequência de consumo através do gráfico 20. Em termos globais a amostra indica-nos que o consumo é feito esporadicamente, e vai ao encontro dos dados da amostra *online* (43%), não sendo um produto que consomem todos os dias. Já as conclusões da amostra em loja, não têm representatividade uma vez que apenas 2 das pessoas inquiridas eram consumidores. Ainda assim indica-nos que têm um consumo mais repetido e contínuo, consumindo todos os dias ou 2 a 3 vezes por semana.

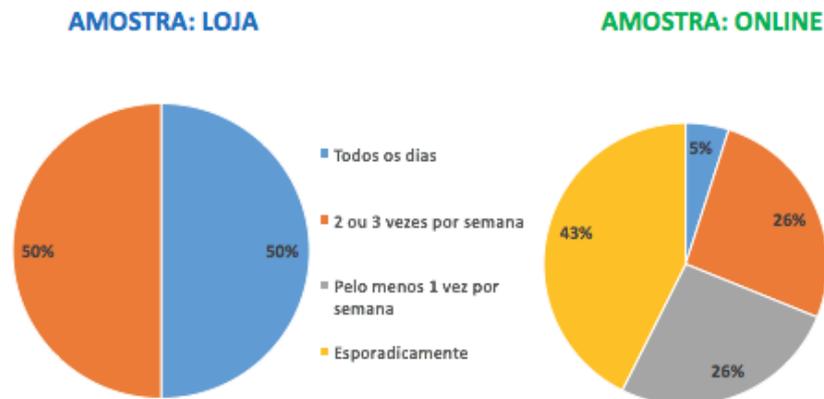


Gráfico 20 . Quantas vezes consome saquetas de fruta por semana? *Variable Distribution* (elaboração própria)

P3- Para além de si, quem no seu agregado familiar também consome as saquetas de fruta?

Tendo em conta apenas os inquiridos que consomem as saquetas de fruta, é possível concluir que na amostra em loja quando estão a comprar, também estão a comprar para o consumo de todo o agregado familiar (gráfico 21). Em relação à amostra *online*, a pessoa que compra, também está a comprar maioritariamente para os filhos (56%), logo de seguida para o seu cônjuge (15%).

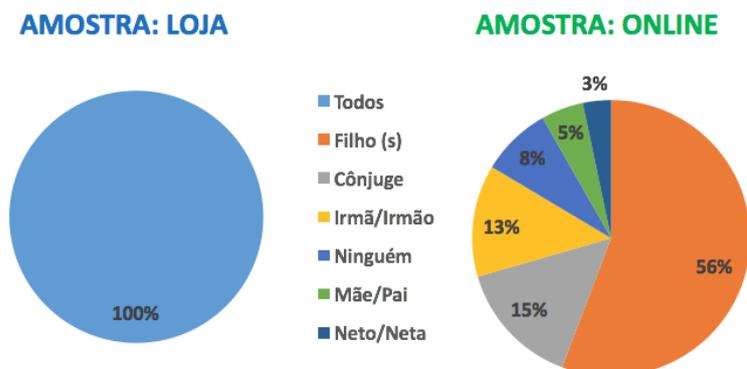


Gráfico 21 - Para além de si, quem no seu agregado familiar também consome as saquetas de fruta? *Variable Distribution* (elaboração própria)

P4 – Considera que este tipo de produtos são um benefício para a saúde?

De um modo geral, as saquetas de fruta são consideradas benéficas para a saúde pelos inquiridos (gráfico 22). Com a amostra de loja a concordar em 90% com esta afirmação, e *online* apesar de baixar a quantidade de inquiridos que considera este tipo de produto benéficos (74%), ainda assim é a grande maioria dos inquiridos. Pelo que se pode concluir que são bem avaliadas as saquetas pelos consumidores.

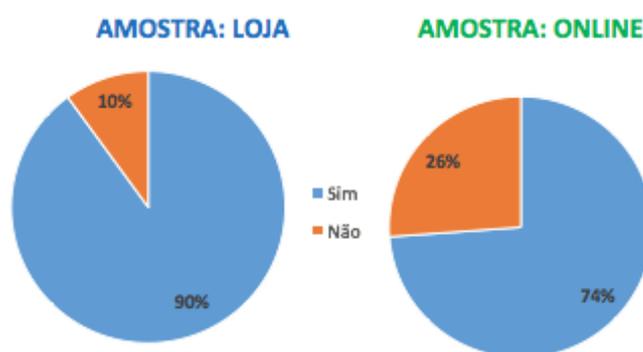


Gráfico 22 - Considera que este tipo de produtos são um benefício para a saúde? *Variable Distribution* (elaboração própria)

P5 – Em que altura do dia costuma consumir as saquetas de fruta?

Em teoria estes produtos são considerados *snacks*, e esta pergunta veio confirmar que a altura do dia em que são mais consumidos é no lanche da tarde (57% *online*; 25% loja) e no lanche da manhã (50% loja; 31% *online*) como se pode ver no gráfico 23.

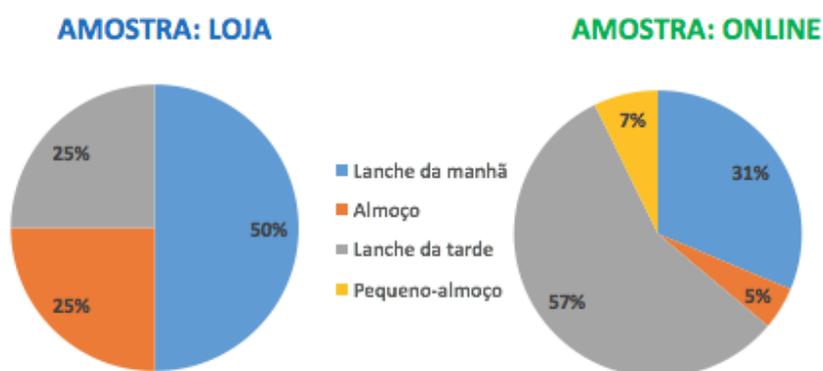


Gráfico 23 - Em que altura do dia costuma consumir as saquetas de fruta? *Variable Distribution* (elaboração própria)

P6 – Qual o sabor que mais consome/compra?

A análise ao gráfico 24 ajuda a perceber qual a melhor estratégia de sortido a ter na gama e quais os possíveis sabores a ter em conta para lançar no mercado. Em termos globais os sabores mais apreciados são maçã com 60 inquiridos a mencioná-lo, seguido por morango com 51 inquiridos.

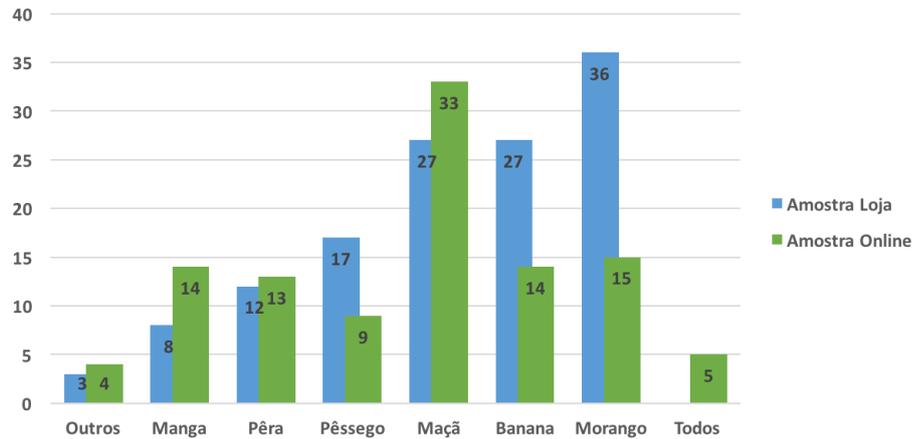


Gráfico 24 - Qual o sabor que mais consome/compra? *Variable Distribution* (elaboração própria)

P7 – Qual o valor que acha razoável pagar por saqueta?

Percebe-se pelo gráfico 25 que em loja a amostra está muito dividida entre o custo unitário ser inferior a 0,79€ (52%) ou entre 0,79€ e 0,99€ (46%). Para a amostra *online* a maioria acha o preço unitário razoável entre os 0,79€ e 0,99€ (61%). Ambas as amostras concordam que o custo unitário não deve ser superior a 1€.

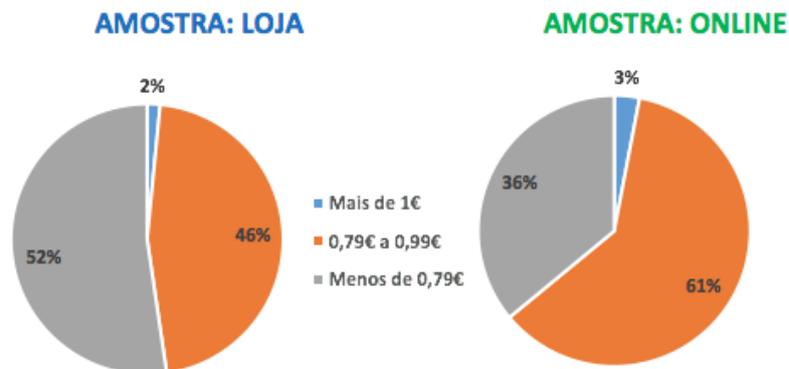


Gráfico 25 - Qual o valor que acha razoável pagar por saqueta? *Variable Distribution* (elaboração própria)

P8 – Quantas vezes compra saquetas de fruta por mês?

A frequência de compra deste segmento de produto é maioritariamente feita de forma esporádica (60 inquiridos no total da amostra). Percebe-se pela análise do gráfico 26 que a amostra em loja por si só diz comprar estes produtos “quase todas as semanas”, e ao mesmo tempo importa-se mais com o facto das saquetas estarem ou não em promoção.

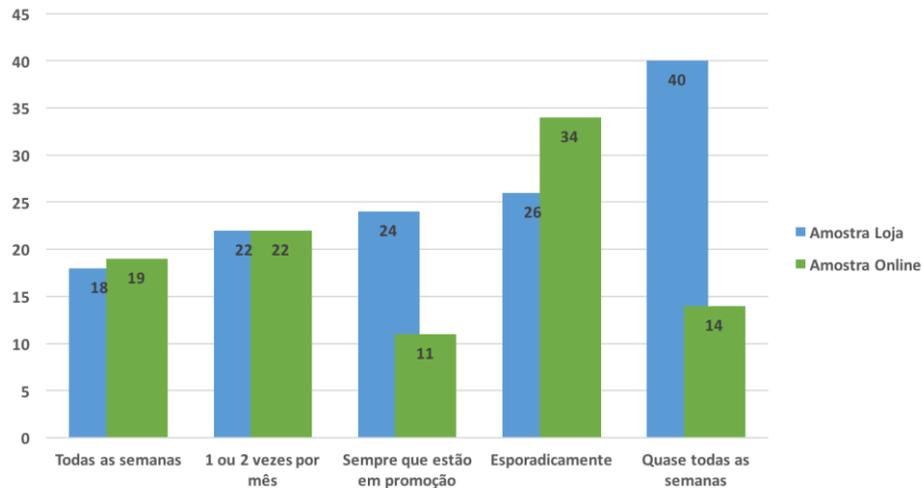


Gráfico 26 - Quantas vezes compra saquetas de fruta por mês? *Variable Distribution* (elaboração própria)

P9 – Normalmente compra:

Não restaram muitas dúvidas para a amostra em loja que prefere comprar *packs* económicos, (61%), o que vai encontro do baixo preço por unidade da pergunta 7. Já a amostra *online*, tem um comportamento de compra não linear, variando a quantidade de compra por sabor: 38% prefere *packs* económicos, mas 34% prefere comprar 1 unidade de cada sabor (gráfico 27).

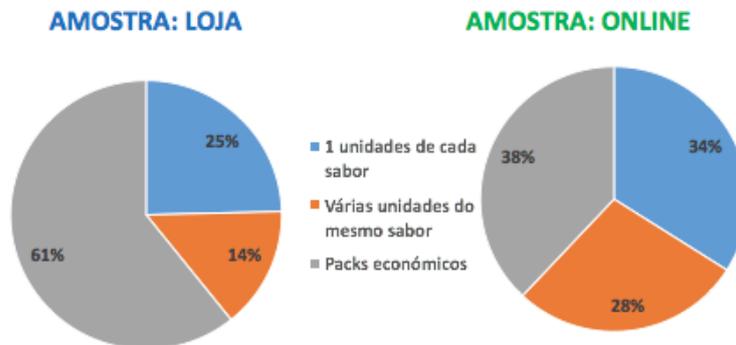


Gráfico 27 - Quantas vezes compra *Variable Distribution* (elaboração própria)

P10 – Que marca(s) costuma comprar?

Na amostra em loja, a marca mais mencionada foi Continente (64 inquiridos), seguida de Nestlé e GGS (56) e por fim Blédina (54). Por outro lado, a amostra *online* tem o seu top 3 constituído por Pingo Doce (47 inquiridos), Nestlé (45) e GGS (29). O gráfico 28 mostra que o consumidor não tem preferência notória por nenhuma marca.

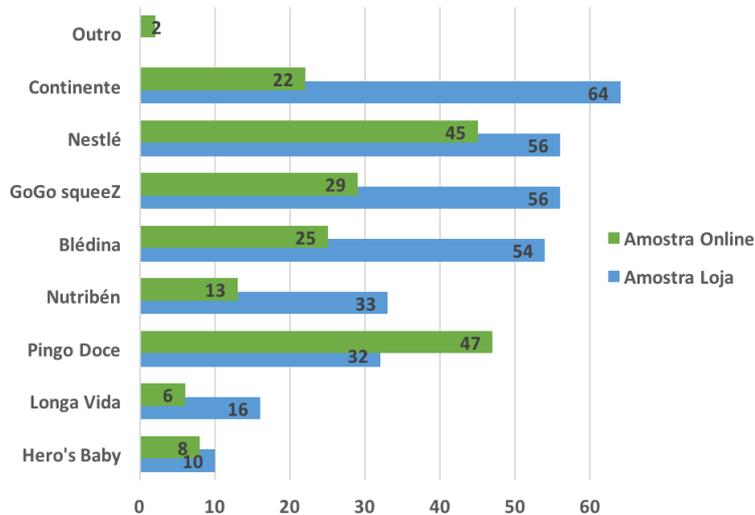


Gráfico 28 - Que marca(s) costuma comprar? Variable Distribution (elaboração própria)

P11 – Onde habitualmente compra?

Não existem dúvidas, pela análise do gráfico 29, que o local preferencial para este tipo de produtos são os hipermercados (99% amostra em loja; 97% amostra online).



Gráfico 29 - Onde habitualmente compra? Variable Distribution (elaboração própria)

P12 – Em que zona da loja procura estes produtos?

Tal como o local de compra é unânime para a amostra, também a zona da loja onde procuram estes produtos é consensual (gráfico 30). Conclui-se que 82% da amostra em loja diz que procura no corredor da alimentação infantil, e 70% da amostra online também. Apesar disso, nota-se uma mudança de comportamento onde 12% da amostra online também já procura este tipo de produtos no corredor das bolachas e cereais.

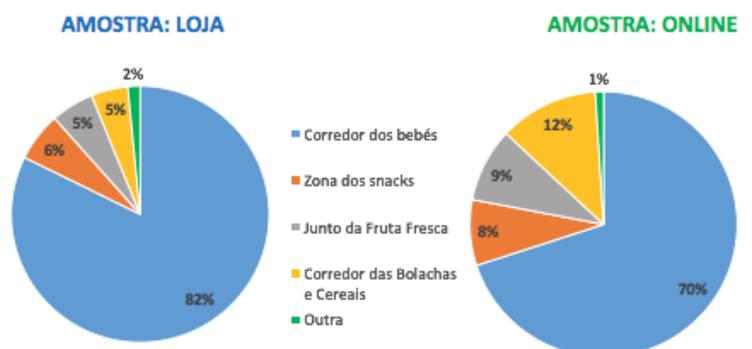


Gráfico 30 - Em que zona da loja procura estes produtos? Variable Distribution (elaboração própria)

P13 – Quem é que faz as compras na sua casa?

Esta pergunta é apenas para inquiridos que são compradores destes produtos. Os inquiridos dão-se como os principais responsáveis pelas compras em casa (100% amostra em loja; 94% *online*), quer seja uma compra para consumo próprio, ou para a restante família. Quando os inquiridos não são os próprios a ir às compras, assumem que quem as faz é a “Mãe” (6%) como se pode ver no gráfico 31. Mais à frente irá ser feita uma caracterização total do perfil de compradores.

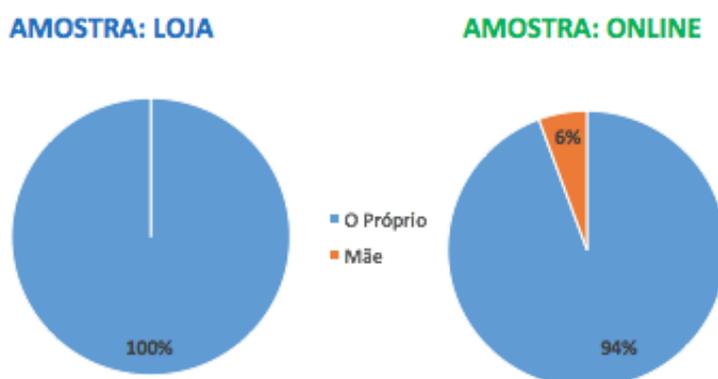


Gráfico 31 - Quem é que faz as compras na sua casa? *Variable Distribution* (elaboração própria)

P14 – Para quem costuma comprar as saquetas de fruta?

Esta pergunta é apenas para os inquiridos que são compradores destes produtos, mas que não os consome. Percebe-se pela análise do gráfico 32, que as compras das saquetas de fruta são maioritariamente para os filhos (88% em loja, 113 inquiridos; 85% *online*, 39 inquiridos). Mais à frente irá ser feita uma caracterização total do perfil de consumidores.

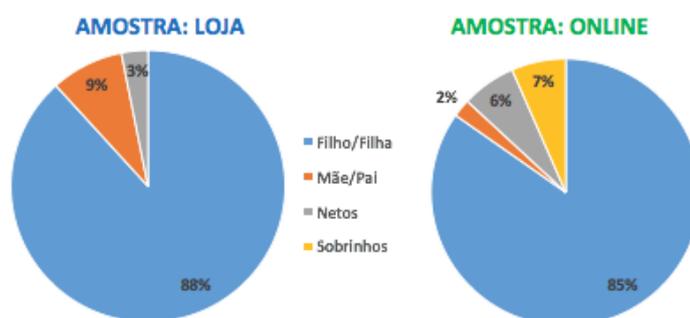


Gráfico 32 - Para quem costuma comprar as saquetas de fruta? *Variable Distribution* (elaboração própria)

Foi também importante perceber quais os fatores que influenciam a compra/ consumo das saquetas de fruta.

P15 – A qualidade do produto é importante para si?

Sendo a qualidade do produto, um dos fatores de diferenciação do GGS era importante perceber a relevância para a amostra. E percebe-se pela análise do gráfico 33 que praticamente toda a amostra considera importante a qualidade do produto (128 inquiridos em loja; 105 inquiridos *online*).

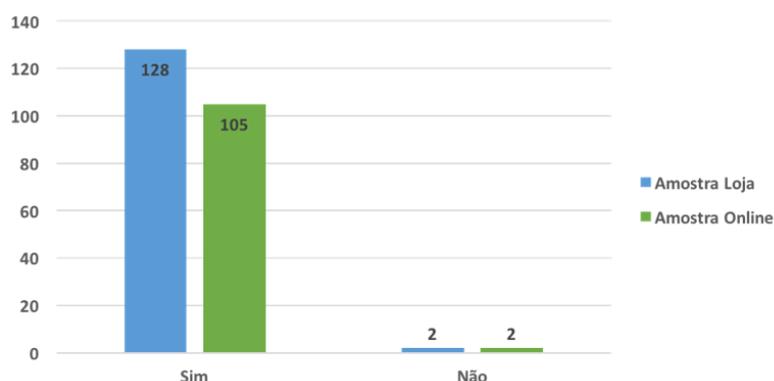


Gráfico 33 - A qualidade do produto é importante para si? *Variable Distribution* (elaboração própria)

P16 – Qual o fator que mais influencia a sua compra/consumo?

Nesta pergunta em específico, e como se pode ver no gráfico 34, o comportamento das amostras é díspar. Para a amostra em loja o fator que mais influencia a compra/consumo de uma saqueta de fruta é o preço (46 inquiridos, 36%), já para a amostra *online* o fator que é realmente relevante é “ser feito com 100% fruta” (53 inquiridos, 50%). Para ambas as amostras, os fatores que pouco ou nada influenciam o ato de escolha são relativos à embalagem.

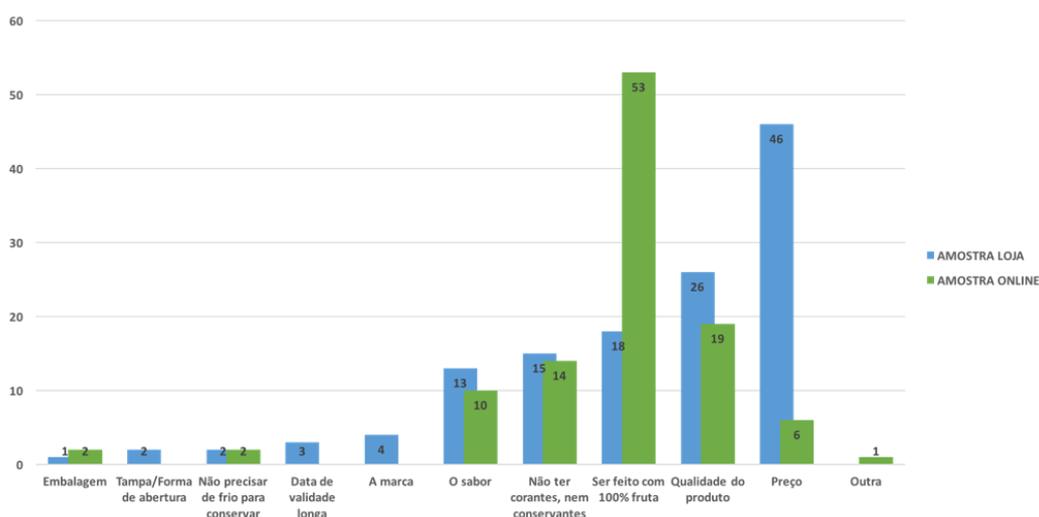


Gráfico 34 - Qual o fator que mais influencia a sua compra/consumo? *Variable Distribution* (elaboração própria)

P17 - Qual o fator que menos influencia a sua compra/consumo?

Ao contrário da pergunta anterior, as amostras concordam que o fator que menos influencia a sua compra/consumo é a marca, ambas com 37% dos inquiridos a escolherem este fator como

não tendo relevância (gráfico 35). Para o top 3 de fatores que têm pouca influência temos a embalagem e a tampa/forma de abertura para ambas as amostras.

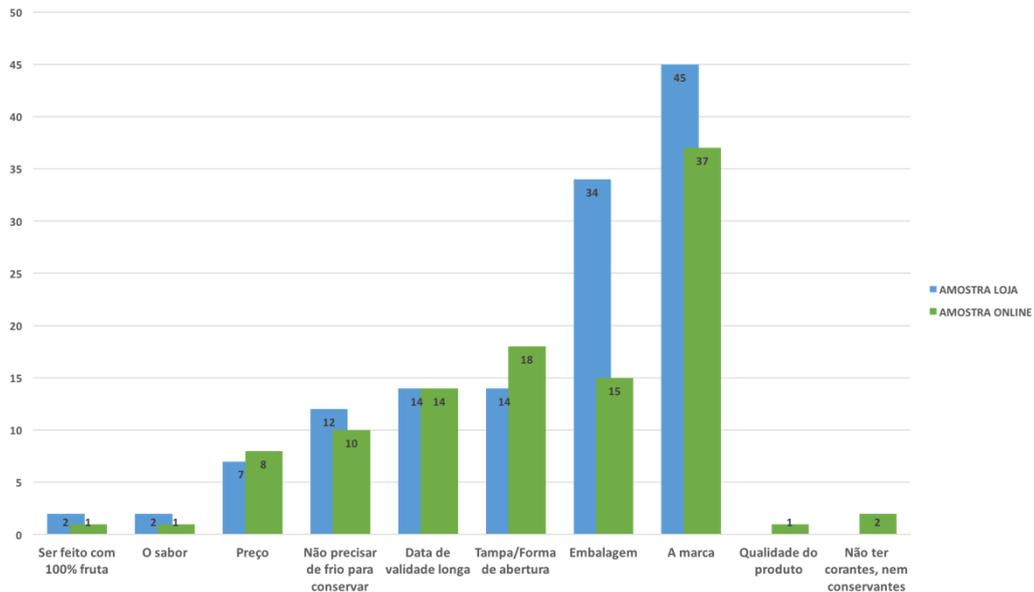


Gráfico 35 - Qual o fator que menos influencia a sua compra/consumo? Variable Distribution (elaboração própria)

P18 – Qual o nível de influência dos seguintes fatores na sua compra/consumo?

Amostra em loja: a resposta a esta pergunta está em conformidade com as respostas às perguntas anteriores. Com a análise do gráfico 36, os principais fatores que “influenciam completamente” a compra/consumo são a qualidade do produto (59 inquiridos), ser feito com 100% fruta (59 inquiridos), o sabor (42 inquiridos) e o facto de não ter corantes nem conservantes (41 inquiridos). Já os fatores que não têm influência na compra/consumo são a marca (30 inquiridos) e a embalagem (25 inquiridos).

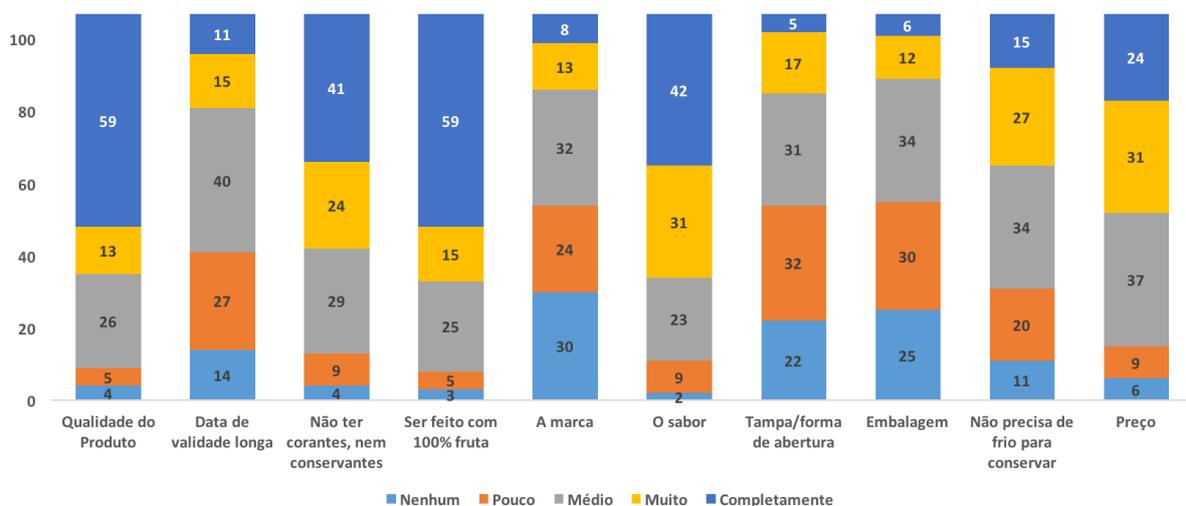


Gráfico 36 - Qual o nível de influência dos seguintes fatores na sua compra/consumo? (Amostra em loja) Variable Distribution (elaboração própria)

Amostra online: tal como a amostra anterior, também as respostas estão em conformidade com as respostas às perguntas anteriores. Com a análise do gráfico 37, compreende-se que os principais fatores que “influenciam completamente” a compra/consumo são a qualidade do produto (44 inquiridos), ser feito com 100% fruta (34 inquiridos) e o preço (37 inquiridos). Já os fatores que não têm influência na compra/consumo são a marca (20 inquiridos), tampa/forma de abertura (16 inquiridos) e a embalagem (13 inquiridos).

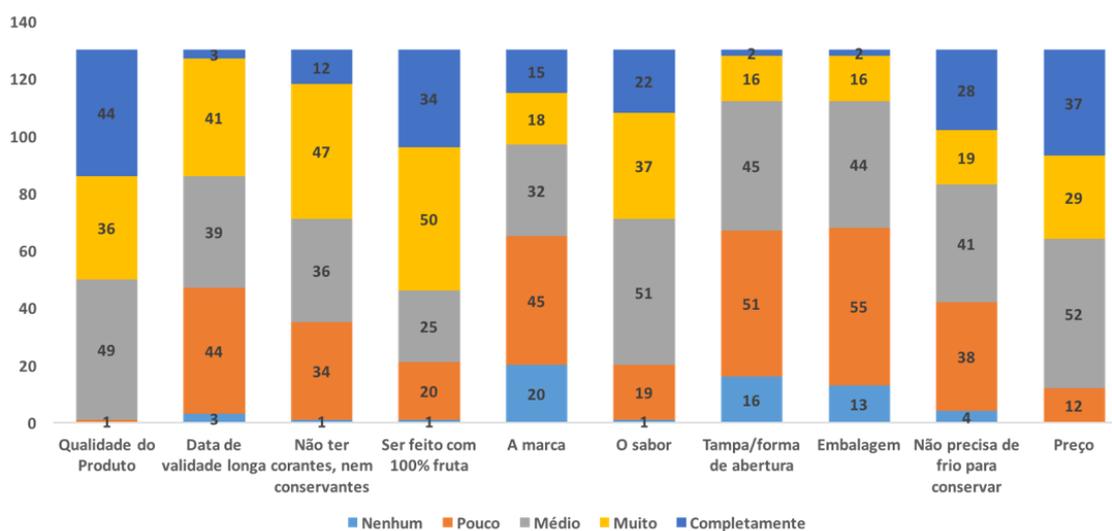


Gráfico 37 - Qual o nível de influência dos seguintes fatores na sua compra/consumo? (Amostra Online) Variable Distribution (elaboração própria)

Fazendo a média das pontuações dadas aos fatores que podem influenciar a compra/consumo das saquetas de fruta, numa escala de *Linkert* de 1 (Nenhuma) a 5 (Completamente), compreende-se que as amostras atribuem pontuações muito idênticas, e dão a mesma importância a fatores do próprio produto, ao invés de se preocuparem com a marca ou embalagem.

É assim possível fazer o seguinte ranking pela análise do gráfico 38:

Amostra em loja (Linha azul)

1. Qualidade do produto
2. Ser feito com 100% Fruta
3. O preço
4. O sabor
5. Não ter corante, nem conservantes
6. Não precisa de frio para conservar
7. Data de validade longa
8. A marca
9. Embalagem
10. Tampa/forma de abertura

Amostra online (Linha verde)

1. Ser feito com 100% Fruta
2. Qualidade do produto
3. O sabor
4. Não ter corante, nem conservantes
5. Preço
6. Não precisa de frio para conservar
7. Data de validade longa
8. Tampa/forma de abertura
9. A marca
10. Embalagem

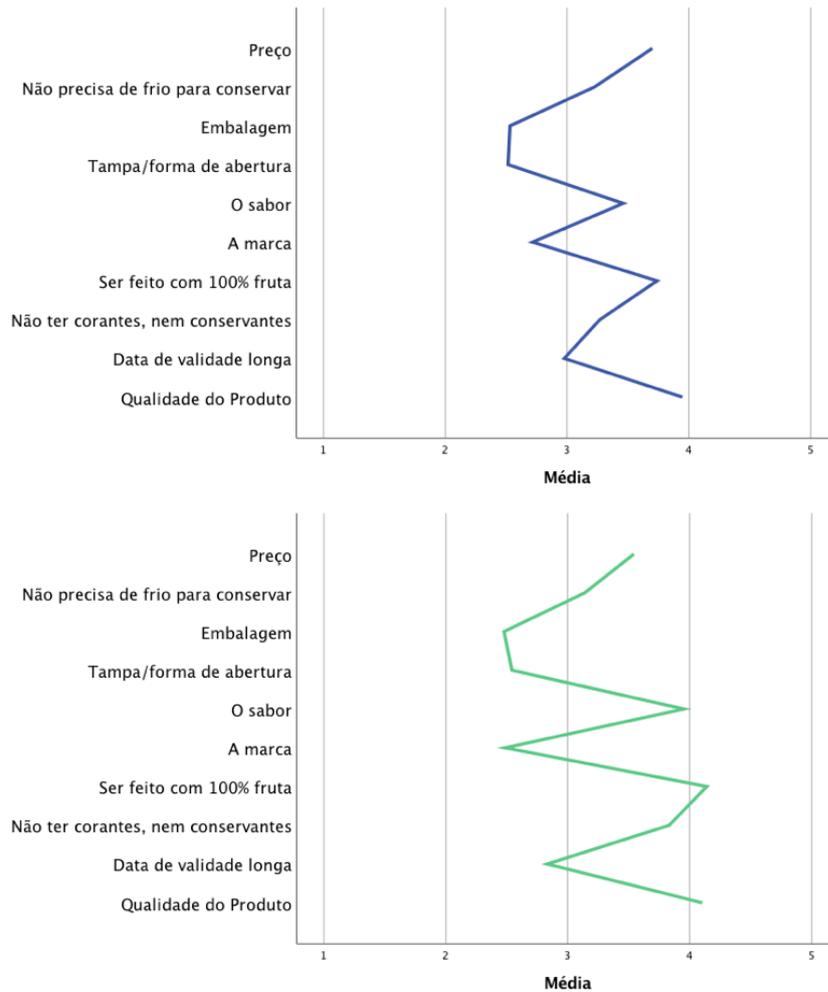


Gráfico 38 - Média dos fatores de influencia na compra/consumo *Variable Distribution* (elaboração própria)

O questionário teve o foco evidente nas saquetas de fruta, devido a todos os problemas que a gama de saquetas lácteas atravessa, mas foi também estudado o conhecimento e intenção de compra dos 377 inquiridos nesta gama em específico.

P19 – Sabia que existem saquetas de fruta lácteas?

A maior parte dos inquiridos, como se pode ver no gráfico 39, afirma saber que existem saquetas de fruta lácteas.

Em loja, e provavelmente por estarem perto destas saquetas quando responderam ao questionário esta percentagem é superior (90%), face à amostra *online* (63%).

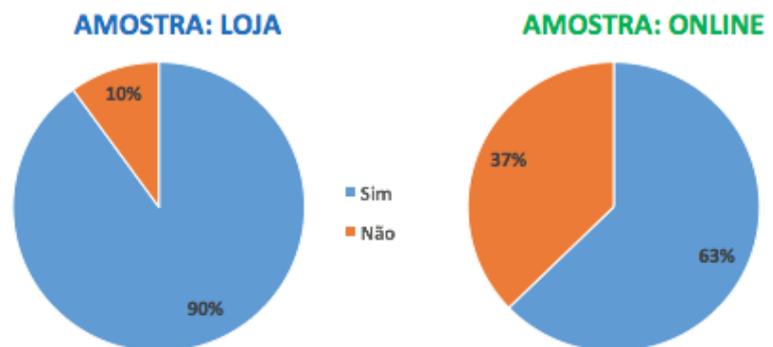


Gráfico 39 - Sabia que existem saquetas de fruta lácteas? *Variable Distribution* (elaboração própria)

P20 – Já experimentou?

Apesar das repostas à pergunta anterior mostrar que existe um conhecimento prévio destes produtos, a percentagem de inquiridos que efetivamente já consumiu saquetas lácteas é bastante inferior (gráfico 40). Sendo mesmo que na amostra *online* os valores inverteram e 74% dos inquiridos (184) nunca experimentou. Esta pergunta mostra-nos que existe uma margem grande de experimentação deste tipo de produtos.

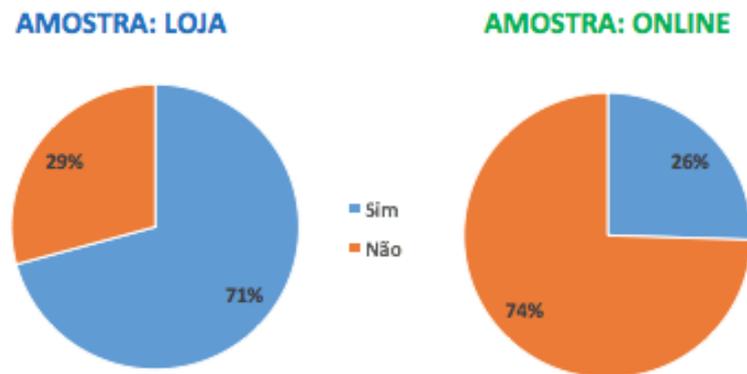


Gráfico 40 - Já experimentou? *Variable Distribution* (elaboração própria)

P21 - Estaria interessado (a) num produto que fornecesse leite e fruta numa saqueta e que não precise de frio?

Na amostra em loja, toda esta gama é muito bem avaliada e a intenção de compra/experimentação é muito grande e superior à amostra *online*.

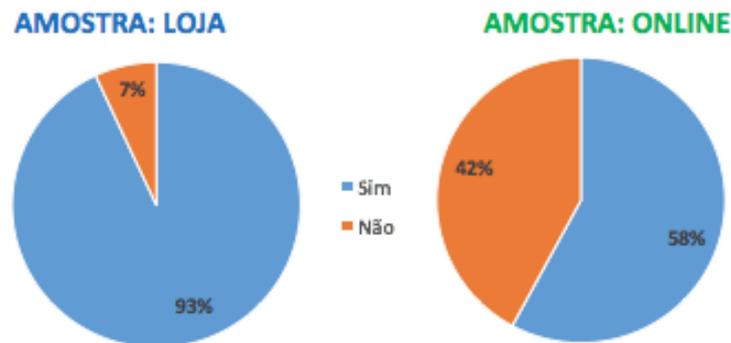


Gráfico 41 - Estaria interessado (a) num produto que fornecesse leite e fruta numa saqueta e que não precise de frio? *Variable Distribution* (elaboração própria)

De uma análise conjunta das perguntas 19, 20 e 21, no geral os inquiridos sabem que existem saquetas de fruta lácteas, ainda não experimentaram, mas até estão recetivos a experimentar e perceber se gostam.

P22 – Qual o fator que poderia influenciar a sua compra?

Para esta pergunta apenas interessava perceber a opinião dos inquiridos que estariam interessados em experimentar este tipo de produtos, e que segundo a pergunta 21 são 121 (amostra em loja) e 143 (amostra *online*).

Pela análise do gráfico 42, percebe-se que a qualidade do produto e o preço são os fatores mais importantes, tendo mesmo a qualidade do produto uma grande expressão na amostra *online*, com 69 dos inquiridos interessados. Por outro lado, a marca é um fator que não influencia a compra, não sendo assim um fator não diferenciador para ambas as amostras.

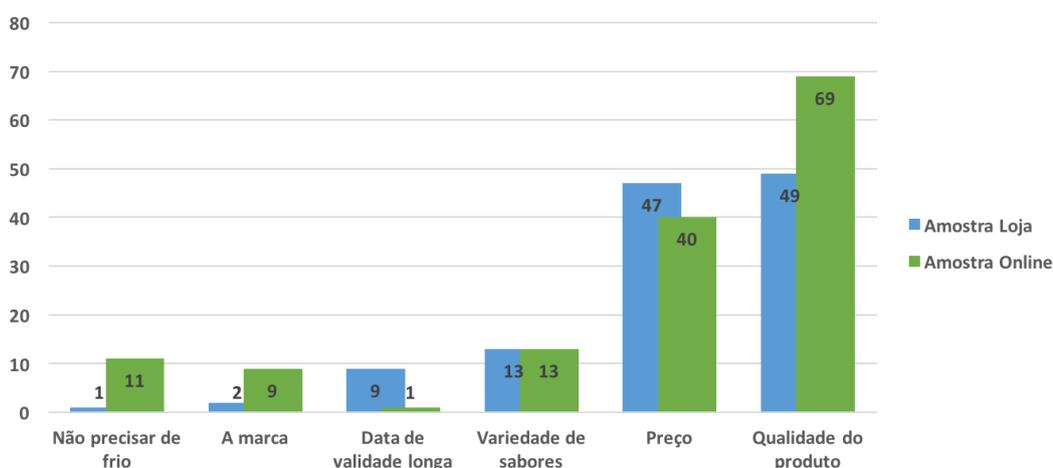


Gráfico 42 - Qual o fator que poderia influenciar a sua compra? *Variable Distribution* (elaboração própria)

P23 – Quais os sabores que gostaria de ter disponíveis?

Apesar de a variedade de sabores não ser o fator importante para a compra dos inquiridos, quando analisamos o gráfico 43 percebemos que as opiniões sobre quais os sabores que gostariam de ter disponíveis são bastante dispersas. Apesar disso, e com os inquiridos em ambas as amostras a mencionarem em média mais do que 1 sabor, conclui-se que morango, frutos vermelhos e bananas são os sabores mais apreciados em ambas as amostras.

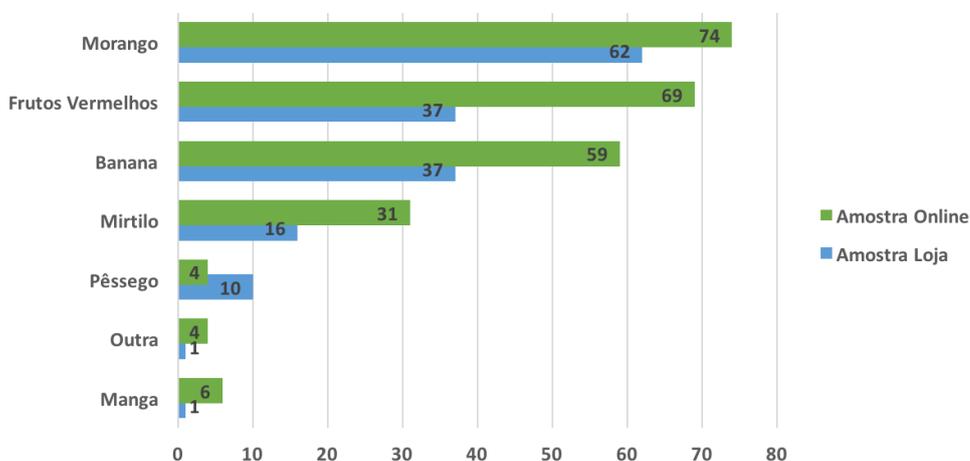


Gráfico 43 - Quais os sabores que gostaria de ter disponíveis? *Variable Distribution* (elaboração própria)

Depois da análise de todas as perguntas do questionário, houve a necessidade de caracterização dos nossos compradores e consumidores de GGS.

Perfil dos compradores de GGS: do género feminino, entre os 25 e os 54 anos, vivem em Lisboa e Setúbal, e têm agregados familiares com três ou quatro pessoas. Em termos de habilitações literárias têm o 12º ano, e um rendimento líquido mensal da família que varia entre os 557€ e os 2100€. Têm um ou dois filhos no agregado familiar, entre os 3 e os 10 anos. Consideram este tipo de produtos saudáveis para a saúde, o sabor que mais consomem é morango e maçã e acham razoável pagar por saqueta entre 0,79€ a 0,99€. A compra deste tipo de produtos é esporádica ou feita uma ou duas vezes por mês, comprando maioritariamente *packs* económicos. Habitualmente compram em hipermercados e procuram no corredor da alimentação infantil sendo mais influenciados pelo facto de o produto ser feito com 100% de fruta e consideram a marca o menos importante.

Perfil dos consumidores GGS: como podemos concluir da análise da pergunta 14, de uma forma global é para os filhos que são feitas as compras deste tipo de produtos. Restringindo a análise apenas a compradores de produtos de saquetas de fruta, que comprem a marca GGS e que o fazem para os filhos, podemos concluir que os consumidores de GGS têm entre os 3 e 10 anos.

ANÁLISE BIVARIADA

Para testar algumas hipóteses irá ser realizada uma análise estatística bivariada (métodos de análise de duas variáveis) através de gráficos que darão a tabulação cruzada entre as duas variáveis e exibirão o seu relacionamento.

Iremos cruzar as seguintes variáveis:

1. Existe uma diferença significativa a avaliar os fatores de influência na compra/consumo por género?

Ao analisar o gráfico 44 percebe-se que os valores por géneros não apresentam uma grande variação numa escala de *Linket* de influência de 1 (Nenhuma) a 5 (Completamente), mas existem algumas diferenças. Os homens preocupam-se mais com o sabor, e com as características da embalagem do que as mulheres. Contrariamente, o preço é algo que influencia menos a escolha dos homens, tal como o facto de estes produtos não precisarem de frio para conservar.

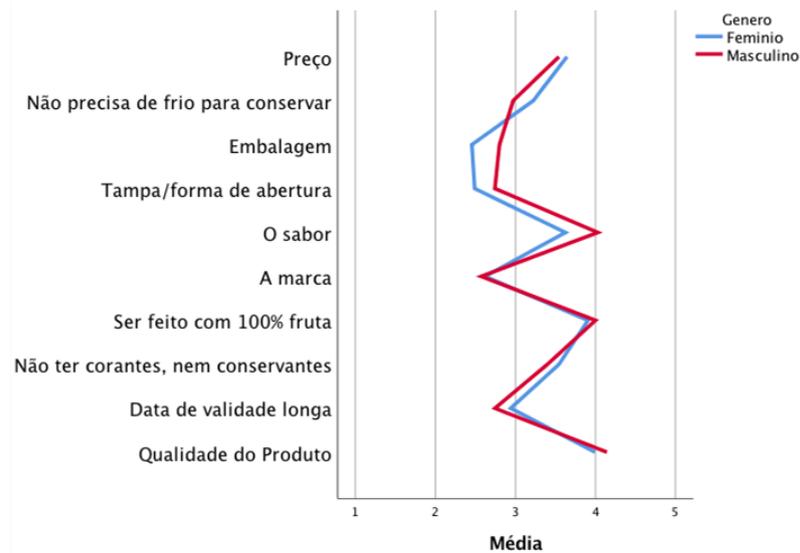


Gráfico 44 - Comparação da média de avaliação dos fatores de compra/consumo por género *Variable Distribution* (elaboração própria)

2. Qual a influência do género em relação ao fator que mais influencia a compra para os compradores/consumidores de GGS?

Quando se analisar apenas os compradores/consumidores de GGS, existem algumas diferenças face ao fator que mais influencia a compra por género (gráfico 45).

Para os homens, o fator que mais pesa na sua escolha é o preço, e para as mulheres é o facto de ser feito com 100% fruta. Interessante perceber que as mulheres mantêm a tendência da amostra total do estudo, mas os homens que compram a marca GGS têm uma preocupação diferente face à maioria como se pode ver na análise anterior.

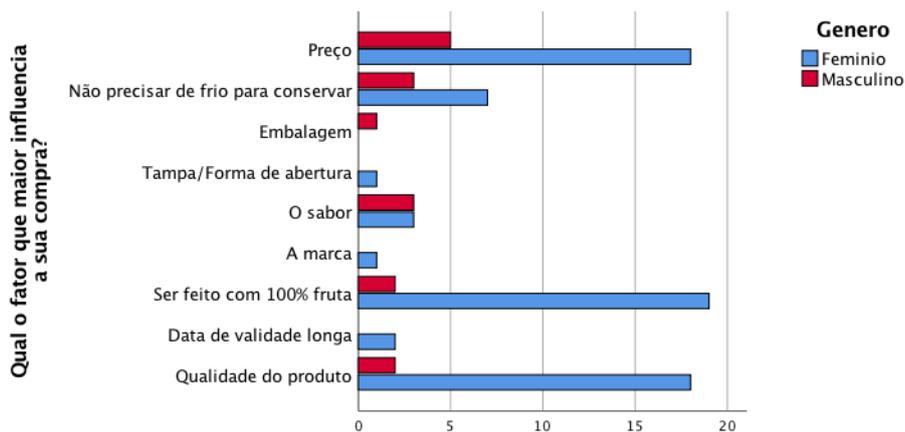


Gráfico 45 - Qual a influencia do género em relação aos fatores que mais influencia a compra/consumo *Variable Distribution* (elaboração própria)

3. Qual a influência da faixa etária em relação ao fator que mais influencia a compra para os compradores/consumidores de GGS?

É importante analisar o comportamento de cada faixa etária no que diz respeito à razão que os leva a escolher GGS (gráfico 46). Para a faixa dos 16 aos 24 anos o preço é o fator que mais influencia na compra, tal como para as pessoas com mais de 65 anos.

Para os principais compradores desta categoria, que têm entre os 25 e os 44 anos, existem três fatores importantes: preço, ser feito com 100% fruta e a qualidade do produto. A outra faixa etária, dos 55 aos 65 anos preocupa-se principalmente com a qualidade do produto. É também importante referir que todas as faixas etárias afirmam que a embalagem, a tampa ou a forma de abertura e a até mesmo a marca, pouco lhes influencia na compra.

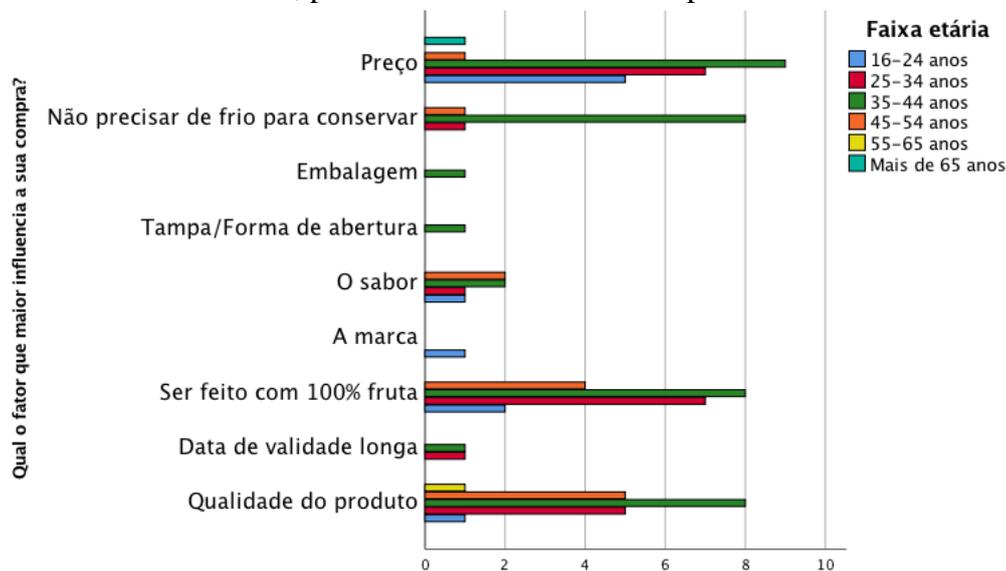


Gráfico 46 - Qual a influência da faixa etária em relação aos fatores que mais influencia a compra/consumo
Variable Distribution (elaboração própria)

4.2.1.2. Teste Sensorial

Esta prova de produto consentia em fazer provas cegas de vários produtos de saquetas de fruta disponíveis no mercado, e avaliá-la entre si em termos de sabor e textura. O objetivo era de obter uma confirmação, embora não representativa, que a principal afirmação da marca - ter um melhor produto que a concorrência – é realmente verdade.

Importa ainda ressaltar que estas provas foram feitas por 20 indivíduos adultos, e que caso se aplicassem a crianças entre os 3 e os 10 anos poderíamos ter resultados diferentes. A marca acredita que se os compradores (mães) gostarem do produto, e souberem que tem mais sabor e com melhor textura que a concorrência, isso também as influenciará a comprar GGS para os seus filhos experimentarem.

Os resultados não são representativos, mas deixam uma boa indicação para a marca, e mostram que GGS tem um produto de excelência e que quando comparado com as outras marcas, não existem dificuldades de perceber qual o melhor.

Foram realizados dois testes para as saquetas de fruta, e em ambos a marca GGS foi a que obteve melhor resultados de sabor e textura.

Teste nº1

Ao fazer a comparação do sabor maçã com a concorrência, conclui-se que tanto em termos de sabor e textura, o produto da marca GGS é superior a qualquer outro. É seguida de Blédina, e muito distante fica o produto do Pingo Doce.

Nº Participante	SABOR			TEXTURA		
	AMOSTRA			AMOSTRA		
	A	B	C	A	B	C
1	2	1	3	3	2	1
2	2	1	3	2	1	3
3	2	1	3	2	1	3
4	2	1	3	2	1	3
5	3	1	2	3	2	2
6	1	2	3	1	2	3
7	2	1	3	2	1	3
8	1	1	3	1	1	3
9	3	2	1	3	2	1
10	2	1	3	2	1	3
11	1	2	3	1	2	3
12	2	1	3	2	1	3
13	2	1	3	2	1	3
14	2	1	3	2	1	3
15	2	3	1	3	1	2
16	2	1	3	2	1	3
17	3	1	2	3	1	2
18	3	2	1	3	2	1
19	2	1	3	2	1	3
20	1	2	3	1	2	3
TOTAL	40	27	52	42	27	51
MÉDIA	2,0	1,4	2,6	2,1	1,4	2,6



Amostra A



Amostra B



Amostra C

Figura 16- Resultados Teste Sensorial Nº1 – Sabor Maçã (elaboração própria)

Teste nº2

Este teste permitiu comparar os produtos que existem no mercado com o sabor morango. GGS continua a ser o melhor avaliado em sabor e textura, seguido de Kids Natural com avaliações muito semelhantes. O produto com pior performance foi o da Blédina.

Nº Participante	SABOR					TEXTURA				
	AMOSTRA					AMOSTRA				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1	4	1	3	2	5	4	1	3	2	5
2	5	1	2	4	3	2	3	1	4	5
3	4	2	1	3	5	2	3	1	4	5
4	5	3	4	2	1	5	3	3	3	3
5	1	4	4	4	2	3	5	4	4	4
6	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2
8	1	1	2	3	2	1	1	3	3	2
9	1	5	3	2	3	4	4	4	4	4
10	5	4	2	1	3	5	4	2	1	3
11	5	2	1	4	3	5	3	1	4	2
12	5	5	3	4	2	5	4	5	5	2
13	5	3	1	2	4	5	3	1	4	2
14	5	1	4	2	2	4	1	5	2	2
15	5	3	1	2	4	5	3	1	2	4
16	5	1	3	2	3	5	1	3	2	3
17	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5
18	1	5	2	3	4	1	4	2	5	4
19	3	5	1	2	4	3	5	1	2	4
20	4	2	5	1	3	4	2	5	1	3
TOTAL	70	54	49	49	65	70	57	52	59	69
MÉDIA	3,5	2,7	2,5	2,5	3,3	3,5	2,9	2,6	3,0	3,5



Figura 17 - Resultados Teste Sensorial N°2 – Sabor Maçã/Morango (elaboração própria)

Para as saquetas lácteas, foi testada a gama com os sabores banana e morango, e este teste foi uma grande surpresa para a marca ao perceber que tem realmente um produto muito superior à concorrência, até mesmo ao líder destacado do mercado – Yogolino. Estes resultados levam a concluir que uma das possíveis lacunas da falta de vendas desta gama, seja mesmo a não divulgação da mesma, e consequentemente o desconhecimento por parte dos consumidores que praticamente nunca provaram este produto de GGS.

Teste n°3

Este teste põe à prova o sabor morango, das saquetas lácteas, e GGS ganha de forma nítida tanto em termos de sabor, como de textura. O mais surpreendente deste resultado, é a *performance* da marca Yogolino (líder de mercado) que teve a pior avaliação do teste.

Nº Participante	SABOR				TEXTURA			
	AMOSTRA				AMOSTRA			
	A	B	C	D	A	B	C	D
1	3	4	2	1	2	4	1	3
2	3	4	2	1	3	4	1	2
3	1	4	3	1	2	4	3	1
4	4	1	2	3	4	1	2	3
5	1	4	2	3	1	4	2	3
6	2	4	3	1	1	4	2	3
7	2	4	3	1	2	4	3	1
8	3	4	1	2	3	4	1	2
9	3	4	1	2	3	4	1	2
10	3	4	2	1	1	2	4	3
11	2	4	3	1	3	4	1	2
12	3	4	1	2	3	4	1	2
13	2	4	1	3	2	4	1	3
14	2	4	3	1	3	4	1	3
15	3	4	2	1	3	4	1	2
16	2	4	3	1	3	4	2	1
17	1	4	2	3	3	4	2	3
18	4	2	3	1	1	2	4	3
19	2	4	1	3	4	1	3	2
20	4	1	3	2	4	2	1	3
TOTAL	50	72	43	34	51	68	37	47
MÉDIA	2,5	3,6	2,2	1,7	2,6	3,4	1,9	2,4



Figura 18 - Resultados Teste Sensorial N°3 – Sabor lácteo banana (elaboração própria)

Teste nº4

Tal como no teste anterior, GGS tem realmente um produto superior à concorrência neste segmento das saquetas lácteas. É de ressaltar novamente o pior resultado da marca Yogolino, que não consegue convencer os participantes nem em termos de sabor, nem textura.

Nº Participante	SABOR			TEXTURA		
	AMOSTRA			AMOSTRA		
	A	B	C	A	B	C
1	2	1	3	2	1	3
2	2	1	3	2	1	3
3	1	1	3	1	2	3
4	3	2	1	3	2	1
5	1	1	2	1	1	2
6	2	1	3	2	1	3
7	3	1	2	3	1	2
8	3	1	2	3	3	3
9	1	2	3	1	2	3
10	2	1	3	2	1	3
11	2	1	3	2	1	3
12	1	3	2	1	3	2
13	1	3	2	1	3	2
14	1	1	3	2	2	3
15	1	2	3	1	2	3
16	2	1	3	2	1	3
17	2	3	1	2	3	1
18	3	1	2	3	1	2
19	2	1	3	2	1	3
20	1	2	3	1	2	3
TOTAL	36	30	50	37	34	51
MÉDIA	1,8	1,5	2,5	1,9	1,7	2,6



Amostra A



Amostra B



Amostra C

Figura 19 - Resultados Teste Sensorial Nº4 – Sabor lácteo morango (elaboração própria)

4.2.1.3. Entrevistas

As entrevistas foram realizadas durante os meses de julho e agosto de 2018, aos trabalhadores da empresa que possuem funções relevantes na estratégia e desenvolvimento da marca em Portugal (Anexo X). Estas entrevistas permitiram chegar a algumas conclusões sobre o atual estado da marca, bem como de possíveis melhorias a fazer para que haja uma melhoria de *performance*.

Questionados sobre o ponto atual em que se encontra a marca em Portugal, é possível perceber que acreditam que tem sido percorrido um longo caminho, mas que ainda há muito a fazer para tornar a marca mais relevante. Todos apontam como principal entrave ao crescimento e desenvolvimento da marca, o desconhecimento desta por parte de todos.

A relação com a MOM, é algo que é considerado normal do dia-a-dia de outras marcas, uma vez que a Bel sendo uma empresa multinacional, já enfrenta estes procedimentos com as marcas VQR e Babybel. Ainda assim existe uma cadeia de responsáveis que tem de ser devidamente respeitada como se pode ver na figura 20:



Figura 20 - Cadeia de Responsáveis da marca GGS (elaboração própria)

Confrontados com a possibilidade de GGS passar a fazer parte de uma proposta global por parte da empresa, na categoria de *snacks* saudáveis, todos concordam e sabem perfeitamente que esse é o principal objetivo da marca ter sido lançada. Apontando como um grande teste ao mercado do conceito de “lanches saudáveis” os *corners de Healthy Snacks* que já estão implementados em algumas lojas do mercado. A ideia de desenvolvimento e inovação destes *corners* é potenciar este segmento, e incluir GGS no universo dos lanches. Toda a sinergia que as marcas Babybel e VQR possam dar para potenciar e negociar maior presença da marca no mercado, é bem-vinda, e tida sempre em conta em cada negociação.

Um tema sensível e que difere opiniões é a localização do produto em loja. Atualmente o produto encontra-se no corredor das bolachas e cereais, mas toda a categoria está localizada no corredor da alimentação infantil. Neste ponto, as opiniões dividem-se e há quem ache que a marca também deveria estar presente onde o resto da categoria se encontra, por ser onde o consumidor procura o produto. Por outro lado, o facto de estar completamente separado (em espaço primário) dos restantes concorrentes, faz com que o espaço seja apenas de GGS e que dê um posicionamento mais adulto face aos demais. Para esta discussão também é importante perceber que a luta pelo espaço primário é difícil, que não estamos com muitas frentes disponíveis em linear e que a maior parte da visibilidade que é dada à marca em loja é através do espaço secundário: *boxes paletes*, *dumpbins* e *displays* (figura 21).



Figura 21 - Material POS para espaço secundário (elaboração própria)

Esta questão também nos leva à ambição contínua da marca de conquistar espaço em mais retalhistas/grossistas, e assim de alargar a distribuição dos nossos produtos. Nesta conquista diária por visibilidade e presença de marca, contamos com uma equipa de vendas que sempre que pode conquista mais um espaço para colocar o produto e ganhar mais um consumidor.

Um departamento que também terá muita importância na estratégia da marca, é o departamento de *New Business* ao explorar novas possibilidades de distribuição e de presença da marca. Atualmente a marca está presente em escolas e *vending machines*, mas os responsáveis por este departamento acreditam que podem estar disponíveis em muito mais locais. Todos irão trabalhar para que num futuro próximo os novos canais de distribuição sejam uma mais valia muito forte para a marca.

O facto de a marca ter um *target* para crianças em vez de ser para bebés, é visto com bons olhos, uma vez que distancia das restantes marcas do mercado. Para todos, e isso está bastante presente, o grande propósito de GGS é fazer crescer a categoria de saquetas de fruta pelo seu posicionamento, e todos acreditam que isso já esteja a acontecer. Veem de uma forma natural a marca conseguir ser ainda mais adulta, e ganhar novos consumidores.

Para além disso a marca é muito bem percebida por todos os inquiridos, e está completamente em linha com a estratégia global do grupo, que pretende fornecer *snacks* saudáveis a cada vez mais pessoas, oferecendo o “lanche perfeito”.

As principais características que apontam como diferenciadores são: o modo *fun* com que comunica, o facto de ser mais adulta, e de ter uma qualidade de produto superior à concorrência. Este último ponto, é muito importante, e deve sempre ser considerado em todas as negociações, bem como na comunicação. A marca acredita e sabe que tem um produto de excelência, e que em termos de sabor é bastante superior aos restantes do mercado.

O facto de a marca ter sido a primeira em Portugal a comunicar com um *spot* de TV dedicado, teve um efeito imediato nas vendas. Todos os inquiridos conseguem perceber pelas análises feitas uma relação de causa-efeito entre o anúncio estar *on air* e as vendas. Todos acreditam, e principalmente o departamento de marketing, que se houverem mais vagas de TV, maior notoriedade a marca terá e que isso levará a um recrutamento de novos consumidores.

Em relação às saquetas lácteas, todos sabem da baixa *performance* que apresentam, mas que o esforço que tem sido feito por todos para dinamizar este segmento é diferente das saquetas de fruta. Ainda assim, e embora numa primeira fase não seja o foco de todos, há a consciência que Portugal é um mercado que consome muitos iogurtes e produtos lácteos, e por isso há sem dúvida uma oportunidade para desenvolver a marca nas saquetas lácteas.

5. Implementação do plano de marketing

5.1. Opções Estratégicas

5.1.1. Definição de objetivos

GGs tem como o seu principal objetivo o de criar um *snack* fácil de levar para todo o lado e que seja tão bom nutricionalmente quanto delicioso. A marca quer aliar a saúde a um *snack on-the-go* e trazer diversão às refeições saudáveis.

Ambicionamos que as nossas saquetas sejam ideais para toda a família, por serem feitas com 100% fruta de primeira qualidade. E ao mesmo tempo estamos comprometidos em dar uma alimentação saudável às crianças, ajudando na promoção de bons hábitos alimentares que os acompanhem ao longo da vida. Desta forma a nossa visão é a de sermos os líderes em lanches saudáveis.

Os principais valores da marca são:

- **Simple** – as nossas saquetas são feitas com ingredientes simples, 100% naturais e sabores familiares;
- **Bom** – 100% fruta, natural sem aromas nem corantes artificiais. Os nossos produtos são também isentos de glúten;
- **Prático** – não precisa de colher, é fácil de abrir e fechar. Pode levar para onde quiser e como não precisa de frio pode ser consumido em qualquer lugar;
- **Divertido** – as nossas saquetas possuem uma tampa única em forma de hélice de helicóptero e personagens de frutas para tornar a nutrição mais próxima das crianças.

A curto prazo a marca pretende:

- Aumentar a notoriedade;
- Aumentar o nível de experimentação do produto junto de potenciais consumidores/compradores;
- Aumentar a distribuição da marca. Atualmente GGS apenas está presente em três clientes de retalho (Sonae, Pingo Doce e Dia), em alguns grossitas e *vending machines*;
- Aumentar a distribuição ponderada.
- Pretende chegar até ao final do ano com 145 toneladas vendidas;

5.1.2. Segmentação

Os critérios de segmentação definidos para a marca foram selecionados devido à sua pertinência e possibilidade de serem medidos. Os *inputs* obtidos no inquérito realizado, foram também aproveitados de forma a que seja possível compreender melhor quem são os nossos compradores e quem efetivamente consome os nossos produtos. Desta forma, os critérios definidos são:

- **Demográficos:** idade, sexo, dimensão do agregado familiar;
- **Económicos:** Rendimento líquido mensal;
- **Geográfico:** distrito onde residem;
- **Psicográficos:** *lifestyle*;
- **Comportamentais:** sensibilidade ao preço, motivo de compra, benefícios procurados;

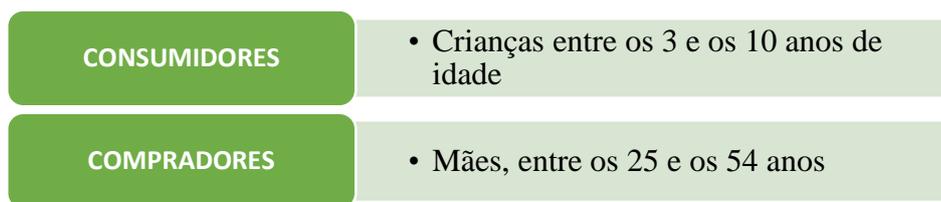
5.1.3. Target

Apesar de o número de adultos que começam a consumir este tipo de produtos estar a aumentar, o segmento das saquetas de fruta, ainda está muito centralizado no consumo de bebés e crianças. Tendo em conta todo o processo de decisão de compra, GGS tem dois tipos de público-alvo, para os quais deve ter estratégias de marketing completamente diferentes:

- **Consumidores** – são as crianças (dos 3 aos 9 anos);
- **Compradores** – que são os pais (maioritariamente as mães).

As mães querem dar o melhor aos seus filhos, e procuram que eles tenham tudo o que precisam para crescer de forma saudável e feliz, existindo um sentimento de culpa caso isso não aconteça. Fazer as crianças comerem frutas é um verdadeiro dilema, porque muitas delas simplesmente não gostam. Desta forma GGS quer ajudar a dar soluções saudáveis às mães que têm cada vez mais os seus dias atarefados e que procuram as soluções mais convenientes para que os seus filhos comam fruta em qualquer lugar.

GGs quer fazer crescer a categoria dos produtos homogeneizados, fazendo com que esta também seja dirigida a um público mais adulto, que procure consumir estes produtos por serem fáceis de levar para todo o lado e substitutos saudáveis da fruta, bem como um excelente *snack*. Para que possamos definir a população-alvo da nossa marca da forma mais acertada, é importante cruzar os critérios de segmentação referidos anteriormente, com o posicionamento da marca, bem como com os dados obtidos no inquérito realizado. Pela análise direta dos inquéritos realizados, a 377 indivíduos, definimos o nosso público-alvo como sendo:



Estes resultados do estudo realizado, estão em linha com os critérios de segmentação e *target* para a marca. Num futuro, e depois de a marca estar mais estabelecida no mercado, deve alargar a oferta de produtos para um *target* mais adulto. Atualmente a marca apenas atrai o público mais velho por serem os compradores desta categoria, mas a possibilidade de passar a comunicar diretamente para adultos ou jovens seria um grande passo para a categoria e segmento. Sabe-se que cada vez mais a importância de uma vida saudável equilibrada é tida em conta, e que as pessoas têm menos tempo para as pequenas tarefas do dia-a-dia com o stress diário.

5.1.4. Posicionamento

Para Keller (2013) o posicionamento requer a definição de marca (na sua categoria) e o estabelecimento de pontos de paridade e pontos de diferença. A definição de pontos de diferença únicos e significativos fornecem à marca uma vantagem competitiva e a razão pela qual os consumidores devem comprar a marca. Por outro lado, algumas associações de marca podem ser tão favoráveis quanto outras marcas concorrentes, de modo que funcionam como pontos de paridade.

Pretendemos que o principal ponto de paridade de GGS seja o facto de ser uma marca de saquetas de fruta/lácteas que providencia lanches naturais. Os seus pontos de diferença são a qualidade de produto, a preocupação em fazer do “*snacking*” um momento saudável e prático para as crianças, oferecendo às famílias alimentos mais saudáveis, mais saborosos e divertidos, que partem do melhor que a natureza nos dá. A marca pretende afirmar-se como um lanche saudável para as crianças, deixando de lado a percepção destes produtos serem apenas para bebés.

Triângulo de Ouro do Posicionamento

Expetativas do Consumidor: antes de mais os compradores (as mães), com estes produtos esperam dar de forma mais simples fruta às suas crianças. Já as crianças querem um produto saboroso que possam comer rapidamente.

Posicionamento dos Concorrentes: os concorrentes apostam em produtos de qualidade, na diversidade dos mesmos e a preços normalmente mais baixos.

Trunfos Potenciais do Produto: a imagem de marca traduz-se na qualidade e diversão. Outro trunfo é o facto dos nossos produtos estarem mais direcionados para crianças dos 3 aos 10 anos, e de lhes proporcionarmos um produto que lhes permite ter uma alimentação mais saudável e equilibrada.

Para os principais compradores desta categoria os fatores que mais influenciam a comprar são o preço, ser feito com 100% fruta e a qualidade do produto. Tendo em conta que praticamente todos os produtos de saquetas de fruta, são feitos com 100% fruta, a elaboração do mapa percetual (figura 22) vai centrar-se no preço e na qualidade do produto e nas principais marcas do mercado de saquetas de fruta: MDD's (Contidente e Pingo Doce), NaturNes, Blédina e GGS.

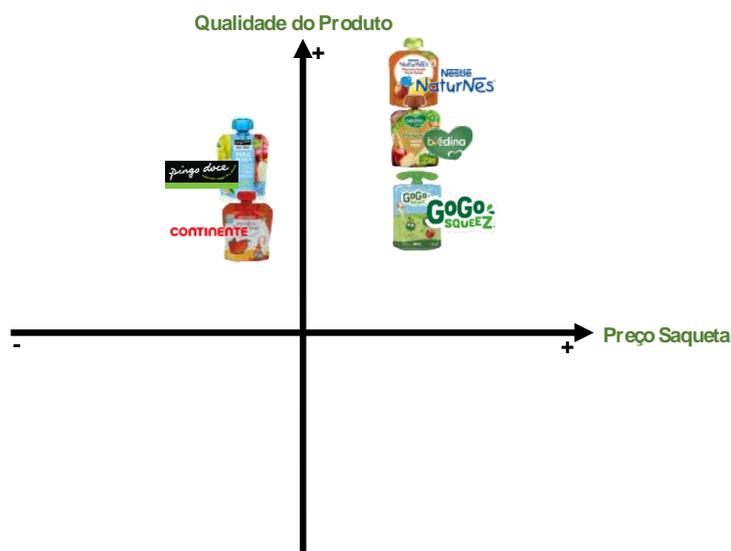


Figura 22 - Mapa percetual (elaboração própria)

5.2. Definições Operacional: *Marketing-Mix*

5.2.1. Produto

O produto assume grande importância na política de marketing de uma marca, pois dele dependem todas as outras componentes. Para a marca a segurança e a qualidade vêm em primeiro lugar, e compromete-se a fazer lanches saudáveis simples, naturais, nutritivos e deliciosos, que ajudam os pais a fornecer nutrientes importantes às crianças. Os produtos de GGS são bens de grande consumo, que podem ser classificados como bens complementares e não duráveis por serem consumidos de imediato e produtos vermelhos na escala de *aspinwall* pela sua elevada renovação.

A marca apresenta um *portfólio* com dois tipos de saquetas: de fruta e lácteas.

- **Saquetas de fruta:** estão disponíveis em quatro sabores diferentes - maçã, maçã/banana, maçã/morango e maçã/pêssego - e o consumidor pode comprar em saquetas individuais bem como em embalagens de quatro saquetas do mesmo sabor;
- **Saquetas lácteas:** estão disponíveis em dois sabores diferentes - morango e banana – e o consumidor apenas pode comprar embalagem com quatro saquetas.

Em cada gama, a profundidade é diferente, mas o consumidor tem sempre a escolha entre pelo menos dois produtos, no total são 10 sku's disponíveis, como se pode ver na figura 23.



Figura 23 - Portfólio GoGo squeeZ (elaboração própria)

Todas as nossas saquetas são nutricionalmente muito equilibradas, e uma alternativa saudável para os lanches. Apresentando as seguintes menções legais:

- Sem açúcares adicionados, só açúcar naturalmente presente na fruta;
- Sem glúten;
- Sem corantes, nem conservantes. Uma pasteurização simples permite preservar as saquetas à temperatura ambiente sem adição de conservantes
- 12 meses de validade;
- Não precisam de frio.

Ciclo de Vida dos Produtos

GGs está numa fase de introdução dos seus produtos no mercado português, mas a caminhar gradualmente para uma fase de crescimento dos mesmos. Nesta fase, a marca quer ganhar notoriedade do produto, e conquistar quota de mercado. A distribuição ainda é seletiva, com um número limitado de produtos disponíveis em poucos canais de distribuição.

Penetração dos Produtos

Conforme é possível ver no gráfico 47, ao fazermos uma análise mais detalhada às vendas de cada gama, percebemos que: as saquetas de fruta têm vendas acumuladas de cerca de 68 toneladas (representando 93% das vendas totais da marca), e que as saquetas lácteas têm um peso de 7% com 5 toneladas vendidas.

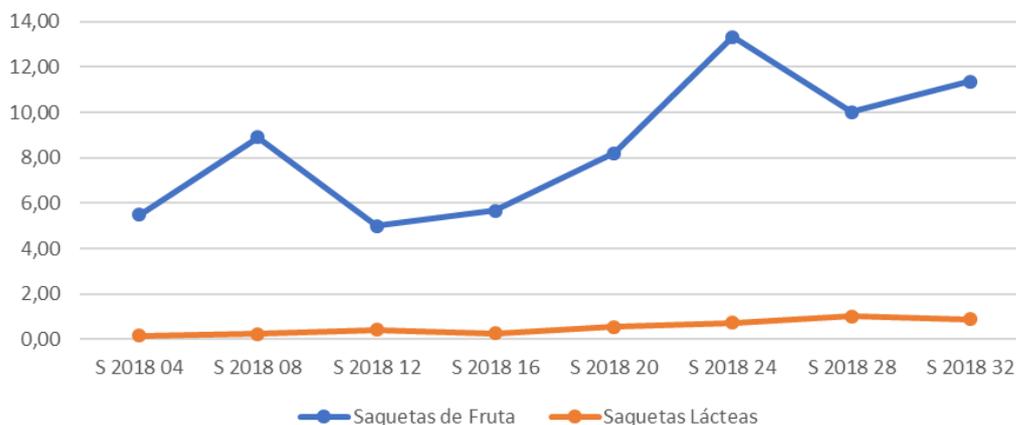


Gráfico 47 – Vendas por gama (Fonte: Nielsen H+S W32)

Esta distância para as duas gamas, deve-se a decisões internas, bem como pelas características do mercado. Desde cedo que a marca percebeu que o segmento dos produtos homogeneizados é um segmento com maior consumo de saquetas de fruta, e é onde praticamente todos os *players* estão posicionados.

De forma constante e consciente, a gama de fruta tem vindo a ser mais apoiada, numa perspetiva de a marca ganhar maior penetração nos lares portugueses. Também os próprios retalhistas, apoiam muito mais a gama de fruta face à láctea, dando muito mais espaço primário e espaços extra. Para além disso, a comunicação em televisão foi dedicada à gama de fruta e ainda é difícil os consumidores associarem os dois produtos à marca.

Estas decisões levaram-nos a um grande *gap* de vendas entre as duas gamas, o que leva a marca num futuro próximo ter de apostar mais nesta gama, dando-lhe apoio promocional, de comunicação e de experimentação.

Com a análise do questionário percebeu-se que o consumidor até conhece que existem opções de saquetas de fruta lácteas (73% da amostra), e que 70% estariam interessados numa proposta de valor deste género, mas que o grande problema se deve a nunca terem experimentado (60% da amostra). Isto é algo que se ultrapassa com possíveis ações de *sampling* para esta gama, e com uma maior aposta no suporte dado, e também com a possibilidade de alargar a gama para saquetas individuais, ao invés de ter apenas *4packs* disponíveis no mercado. Foi também possível perceber que GGS tem um produto que pode ser interessante para o consumidor,

devido à sua qualidade comprovado pelo teste sensorial realizado e também pelo preço competitivo das saquetas lácteas, porque estes são os fatores que mais podem influenciar uma potencial compra.

A Embalagem

Temos a ambição de preservar o planeta Terra e para isso, tentamos tomar grandes e pequenas decisões, todos os dias, que ajudam a reduzir a nossa pegada ecológica. Desde práticas eficientes de energia ao *design* das nossas fábricas, garantimos que causamos um impacto benéfico no planeta e colocamos os nossos resíduos no lugar certo, na hora certa. Um dos maiores exemplos, é a nossa tampa em forma de helicóptero que com um *design* inovador permite usar menos plástico. Além de ser divertida, a forma da nossa tampa facilita o acesso das saquetas às crianças, tornando-a mais fácil de consumir.

Importa lembrar que a embalagem é o principal elemento de conexão e de comunicação entre o consumidor, o produto e a marca. É um dos fatores que impulsionam a venda do produto, por isso a embalagem tem de estar em consonância com o que a marca pretende transmitir.

Apesar de neste segmento as marcas terem as saquetas com o mesmo formato, a nossa tampa é algo que nos distingue e que pode fazer a diferença no ato de compra.



Figura 24 - Características Embalagem Primária (elaboração própria)

A embalagem primária ajuda a distinguir os produtos de todas as gamas da marca, protege da luz e transmite a ideia de um produto natural e saudável; as nossas embalagens secundárias (figura 25) têm como principais funções a de transporte e de dar visibilidade aos produtos no linear, bem como facilitar a exposição e reposição em loja.



Figura 25 - Embalagem Secundária

Como podemos ver no capítulo da análise de dados do questionário, a embalagem e a tampa/forma de abertura são dos fatores que menos relevância têm para a escolha do produto que vão comprar. Apesar da embalagem e a tampa de GGS serem fatores de diferenciação e possíveis vantagens competitivas, estes não são muito valorizados pelos consumidores o que faz com que tenhamos que ter outro tipo de argumentos.

Atualmente a embalagem é mais infantil, e torna-se importante num futuro próximo atualizar o *design*, ao passar a ter uma embalagem totalmente portuguesa e com *claims* mais importantes no mercado.

A Marca

Em 1998, a Materne, criou o primeiro lanche de frutas numa saqueta, as Pom'Potes®. Dez anos depois, em 2008 a marca foi fundada e levada para os EUA, onde introduziu às famílias americanas a primeira saqueta Abre e Fecha, feita com 100% de fruta.

Desde então que acreditamos em boa comida, boa diversão e boa saúde. Posicionando-se como um aliado e parceiro ideal para aqueles que desejam incentivar os seus filhos a desfrutar de lanches de frutas. GGS analisa a fruta de forma diferente, mostrando que há um outro lado da fruta que é divertido e não se leva muito a sério, tendo a capacidade de reinventar as coisas mais simples e torná-las atraentes aos olhos de uma criança.

A voz única e irónica da marca reforça essa afirmação e permite colocar GGS no universo da infância, e tornar a marca mais próxima do seu *target*.

Slogan: GoGo squeeZ é fruta para levar!

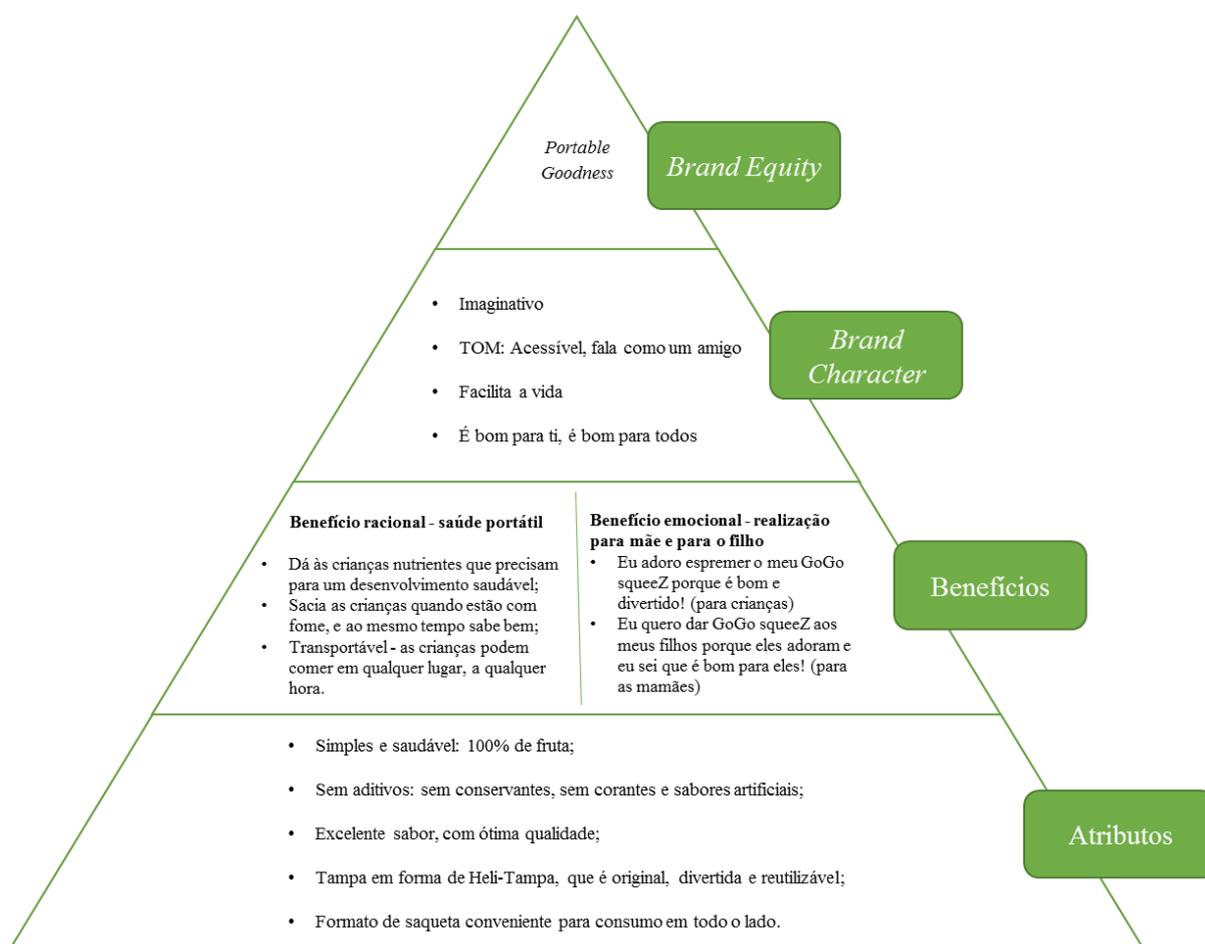


Figura 26 - Arquitetura da marca (elaboração própria)

No seguimento da avaliação da embalagem por parte dos consumidores, também a marca é pouco ou nada relevante na escolha, o que leva a querer que os consumidores são pouco fiéis a uma marca e compram aquela que no momento da decisão de compra lhes parece melhor. Isto leva a que a marca tenha de criar um *engagement* com os consumidores muito maior e que a influência que pode ter no processo de decisão de compra esteja muito bem trabalhada, para que no ponto de venda não hajam dúvidas sobre qual a marca que devem comprar.

5.2.2. Preço

O preço de um produto na fase do seu lançamento influencia o posicionamento, a imagem do produto e o futuro económico da empresa através das margens, do volume de vendas e do lucro obtido. A decisão do *mix* de preços afeta diretamente a estratégia da empresa, e a decisão tem como base três fatores: o custo total para a empresa durante toda a cadeia de valor, os preços dos concorrentes e o valor para o consumidor.

Para posicionar o nosso produto numa estratégia adequada de preço, é muito importante percebermos qual o preço que o consumidor está disposto a pagar por ele. Devemos sempre ter em conta os benefícios associados *versus* os custos, que neste caso são o de proporcionar um lanche saudável e nutritivo, para crianças e adultos.

GGs entrou no mercado com uma estratégia de *price competition* para as duas gamas (saquetas de fruta e saquetas lácteas) de forma a conquistar quota de mercado e de criar valor para todos os intervenientes neste segmento.



Figura 27 - Preço Concorrência Saquetas de Fruta (elaboração própria)



Figura 28 - Preço Concorrência Saquetas Lácteas (elaboração própria)

Como se pode observar no gráfico 48, a marca apresenta um preço médio no mercado que não segue os baixos preços das marcas da distribuição, mas também não se pode considerar *premium* no mercado. Os fatores tidos em conta para esta decisão foram a qualidade do produto e *know-how* que a empresa tem na venda de *snacks* saudáveis.

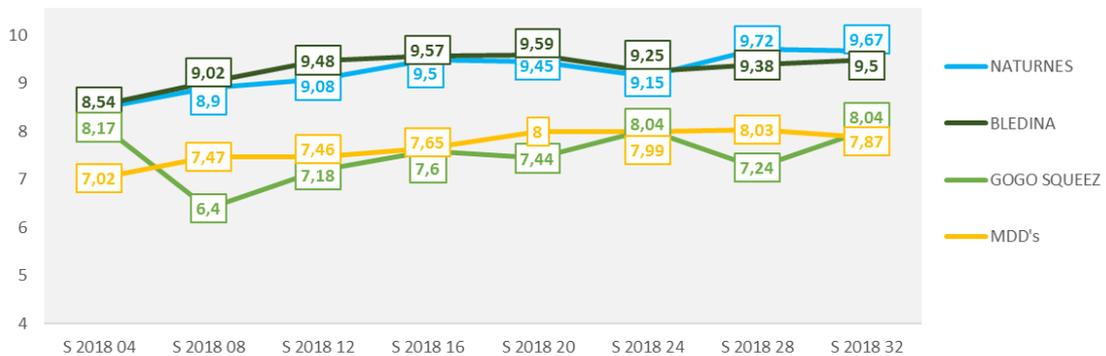


Gráfico 48 – Preço médio saquetas de fruta YTD 2018 (Fonte: Nielsen Hipers + Supers W32)

Com a elaboração do questionário foi também possível perceber qual o preço psicológico deste tipo de produtos para os consumidores e compradores, percebendo qual o valor justo que acham para o tipo de benefício que estes produtos lhes trazem face às suas necessidades.

Para os inquiridos, o preço razoável para o custo de uma saqueta de fruta unitária é abaixo de 1€ (97,8% do total da amostra). Foi possível também concluir que 52,6% da amostra acha justo pagar entre 0,79€ e 0,99€, mas que 45,2% acha que o preço unitário deve ser inferior a 0,79€. A principal conclusão é que o preço por saqueta de GGS está em linha com o preço psicológico para o consumidor, tal como a grande maioria dos *players* do mercado.

Importa ainda referir que este segmento é bastante promocionado, e por isso a marca tem também uma política promocional bastante elevada. Nos retalhistas são praticados com regularidade folhetos de *cut price* de 25% em todas as marcas, sendo esse o desconto promocional também aplicado a GGS. De notar que somos bastante mais competitivos e igualamos o preço das marcas de distribuição quando estamos em folheto.

	PVPR	Preço em Folheto	Custo Unidade
Saquetas <i>single</i> de Fruta	0,99 €	0,74 €	0,74 €
4 <i>Pack</i> Saquetas de Fruta	2,99 €	2,24 €	0,56 €
4 <i>Pack</i> Saquetas Lácteas	3,19 €	2,39 €	0,60 €

Figura 29 - Política de preço (elaboração própria)

5.2.3. Distribuição

Numa primeira fase a marca está presente nos dois principais retalhistas português - Sonae e Pingo Doce – sendo que mais recentemente foi alargada a distribuição ao DIA. A marca tem mantido contacto com os restantes retalhistas/grossistas para que possa assegurar a presença do produto na maior parte dos locais possíveis, e obter a garantia de que se torna uma compra frequente.

Com a análise do gráfico 49, conseguimos perceber que mesmo dentro do universo de H+S, GGS ainda tem uma distribuição ponderada relativamente baixa face aos líderes de mercado. Através da análise do questionário, é possível perceber que 98% da amostra compra este tipo de produtos em hipermercados. Apesar de ser o local onde GGS está presente, a marca não está em todos os possíveis retalhistas e grossistas. É importante referir que uma percentagem baixa das pessoas que responderam ao inquérito, já compram esta categoria em novos locais de distribuição, tais como farmácias, bombas de gasolina e até mesmo no *e-commerce*.

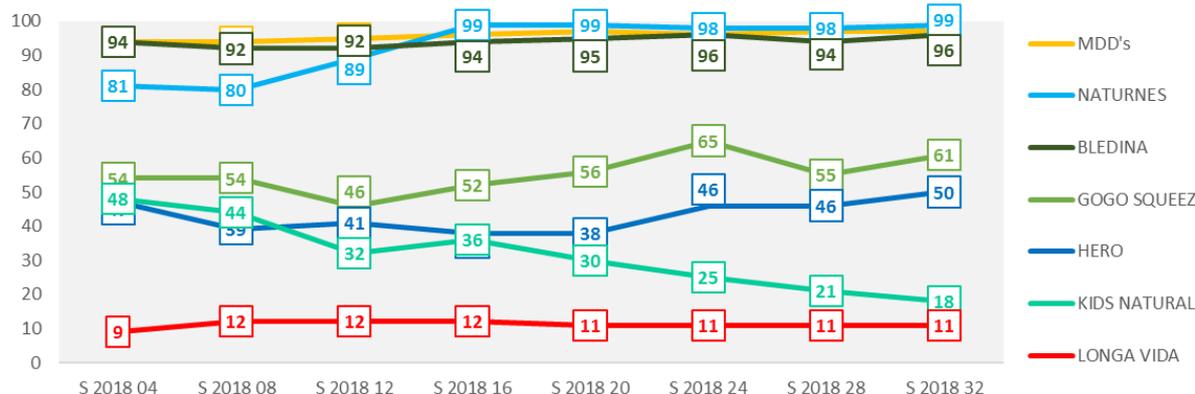


Gráfico 49 - Distribuição Ponderada das saquetas de fruta YTD 2018 (Fonte: Nielsen Hipers + Supers W32)

Desta forma, conclui-se que é urgente para a marca ter uma distribuição ponderada maior, e consequentemente mais eficaz, de forma a chegar mais perto dos possíveis consumidores. GGS

necessita de massificar a distribuição em retalhistas e grossistas a curto prazo, e procurar novos canais de distribuição a curto/médio prazo.

5.2.3.1. Gama

A Sonae possui todos os *skus* de GGS (10): **saquetas singles (4)** e **4packs (4)** (maçã; maçã/banana; maçã/morango; maçã/pêssego) e gama láctea (2) (morango e banana).

Já no Pingo Doce e a DIA apenas têm disponível a gama de fruta com **saquetas singles (3)** e **4packs (3)** - maçã; maçã/banana; maçã/morango.

Em consequência da possibilidade de alargar o *target* da marca para jovens/adultos, será também importante estudar a possibilidade de lançamento de novos produtos que pertencem ao *portfólio* já existente da marca nos Estados Unidos e que se adaptem ao mercado português pela sua relevância para os consumidores.

5.2.3.2. Merchandising

Uma vez que somos uma marca que se posiciona para um *target* de crianças, e não quer ser vista como a restante categoria, como uma marca para bebés, a localização primária em loja tem sido um grande desafio.

A estratégia da marca tem sido de se colocar no **corredor dos bolachas e snacks**, mas como toda a categoria e o próprio *shopper* procura estes produtos no corredor da alimentação infantil, isso tem dificultado o conhecimento do produto. Para combater a falta de conhecimento inicial, ou o facto de os consumidores não encontrarem a marca, foram desenvolvidos inúmeros materiais (figura 30) para o ponto de venda para ajudar os vendedores a conseguirem duplas localizações para além da localização primária em linear.



Figura 30 - Material POS desenvolvido para a marca (elaboração própria)

Estes materiais têm feito uma grande mancha de marca no ponto de venda e isso ajuda a criar notoriedade e visibilidade para os nossos produtos.

Para além destes materiais, também todo o plano promocional é muitas vezes acompanhado com uma forte vaga de promotoras que dão a conhecer e experimentar GGS.

Apesar da localização da marca nos hipermercados e supermercados, ser no corredor das bolachas e *snacks*, foi possível perceber que 15% dos inquiridos já se dirige a corredores de bolachas e cereais e zonas de *snacks* quando quer comprar este tipo de produtos. A realidade é que toda a categoria está presente no corredor da alimentação infantil, e isso coincide com os 77% dos inquiridos que vão procurar estes produtos diretamente a esse corredor. Apesar de tudo a zona da fruta fresca é uma localização a ter em conta, porque 7% dos inquiridos a referem como sendo preferencial e a marca ainda não está a explorar esta dupla localização.

Estes dados levam a uma reflexão sobre a localização correta dos produtos, apesar de se saber que a categoria está localizada num corredor diferente. GGS atualmente localiza-se junto de uma categoria de lanches, sendo a localização que melhor reflete o seu posicionamento e *target*. Idealmente a marca deve fazer duplas localizações estratégicas, e apesar de poder estar a perder consumidores por não estar junto da alimentação para bebés, não deve abandonar a sua localização.

Adicionalmente, a Bel tem explorado um novo conceito, onde GGS está presente. Estão a ser implementados *corners* de lanches saudáveis, como se pode ver na figura 31.



Figura 31 - Corner Lanches Saudáveis

Estes *corners* ajudam a posicionar as marcas como sendo uma alternativa saudável aos lanches, e isso é o posicionamento de GGS. A marca acredita que estas implementações ajudaram os consumidores a perceberem melhor a relevância do produto, e a ser uma alternativa a outro tipo de lanches que as crianças levam para a escola.

No imediato, a marca quer alargar também a distribuição para mais retalhistas e grossistas, porque acredita que uma distribuição massiva em conjunto com todos os outros pontos, será a chave para o sucesso.

5.2.4. Comunicação

No que diz respeito à comunicação de GGS, a marca teve um *budget* bastante baixo para gerir principalmente num ano de lançamento. A marca comunica para dois *targets*: mães e crianças dos 3 aos 10 anos. Tendo as seguintes mensagens:

- **Mães:** mostra o lado nutricional da marca e a praticidade de proporcionar um lanche saudável e fácil de levar para todo o lado;
- **Crianças:** o lado mais divertido de comer saudável e de poder comer em qualquer lugar.

O tipo de comunicação é essencialmente *below the line*, mas foi a primeira marca a comunicar em TV, e teve este ano duas vagas de TV ao longo do ano. Para estar mais próxima do consumidor e dar a conhecer os produtos, a marca tem apostado no seguinte mix de comunicação:

Promoções	Ação 1	Ação 2	Ação 3	Ação 4
Descrição	Leve 2 Pague 1	Promoção Cruzada com Babybel	Redução em folheto de 25%	Sampling
Quando	Fevereiro 2018	Abril 2018	Ao longo do ano 2018	Várias Vagas ao longo do ano
Objetivos	Promover o lançamento do produto; fidelizar o consumidor/comprador	Aumentar penetração em lares com crianças; Aumentar conhecimento da marca; Dar a experimentar o produto.	Aumentar vendas; Incentivo à compra.	Promover a experimentação; Criar fidelização com a marca
Público-Alvo	Compradores da categoria	Compradores de Babybel	Compradores da categoria	Compradores da categoria

Marketing Digital	Ação 1	Ação 2	Ação 3	Ação 4
Descrição	E-commerce	SMART SMS - Leve2 Pague 1	Website em português	Canal de Youtube
Quando	Agosto/Setembro 2018	Fevereiro 2018	Junho 2018	Junho 2018
Objetivos	Dar a conhecer a marca; Promover as promoções nos clientes; Incentivo à compra.	Promover o lançamento do produto; aumentar a compra média; fidelizar o consumidor/comprador	Dar informações sobre a marca; Ter um ponto de ligação; Dar a conhecer os produtos e as suas características.	Dar a conhecer conteúdo da marca
Público-Alvo	Compradores da categoria	Compradores da categoria	Compradores da categoria	Consumidores e Compradores

Patrocínios	Ação 1	Ação 2
Descrição	Meo Kids	Festival da Comida Continente
Quando	Fevereiro 2018	Julho 2018
Objetivos	Dar a conhecer a marca; promover a experimentação; dar informações sobre a marca	Dar a conhecer a marca; promover a experimentação; dar informações sobre a marca
Público-Alvo	Crianças dos 3 aos 10 anos	Famílias

Merchandising	Ação 1	Ação 2	Ação 3
Descrição	Decoração e organização espaço primário	Conquista de espaço secundário	Conquista de Localização
Quando	Durante 2018	Durante 2018	Durante 2018
Objetivos	Estimular a compra e/ou experimentação dos produtos	Estimular a compra e/ou experimentação dos produtos	Estimular a compra e/ou experimentação dos produtos
Público-Alvo	Consumidores e compradores	Consumidores e compradores	Consumidores e compradores

MASS MEDIA	Ação 1
Descrição	Anúncio <i>On air</i> nos canais infantis
Quando	1ª Vaga: Maio 2018 2ª Vaga: Agosto/Setembro 2018
Objetivos	Dar a conhecer a marca; Criar notoriedade;
Público-Alvo	Um anúncio para <i>Kids</i> (consumidores) e outro para as mães (compradoras)

Força de Vendas	Ação 1
Descrição	Equipas de comerciais a nível nacional
Quando	Durante 2018
Objetivos	Fidelizar, promover a demonstração, informação e a credibilização da marca
Público-Alvo	Retailistas

Marketing Direto	Ação 1
Descrição	Linha de apoio ao consumidor
Quando	Ao longo do ano 2018
Objetivos	Criar o diálogo com o consumidor
Público-Alvo	Compradores da marca

Figura 32 - Ações Realizadas em 2018 (elaboração própria)

5.2.4.1. Plano de Comunicação

Cada vez mais existe um novo paradigma, e mudanças constantes nos consumidores que estão cada vez mais *skip forward* evitando tudo o que não lhes é relevante e rejeitando a intrusão das marcas, pelo que criar credibilidade é um verdadeiro desafio. A nova geração é uma geração de conteúdos, criativa, conectada, comunicativa, co-criadora, conversadora, que participa e que intervém. Para além disso os consumidores estão cada vez mais tecnológicos e informados procurando informação e fazendo várias comparações antes da compra. Os novos consumidores cada vez mais recomendam ou não as marcas, pedem conselhos aos seus pares, fazem críticas ou elogios, e isso pode levar à compra ou não de determinada marca.

Apesar de o mercado estar cada vez mais digital, tornando-o cada vez mais eficaz, no final o importante não é só o digital ou o tradicional, é o ter um *blended* dos dois universos e assim uma comunicação com o consumidor muito mais eficaz. GGS tem de se adaptar a estas mudanças, e manter o seu plano de comunicação cada vez mais adaptado ao seu público-alvo e às respetivas necessidades.

Para haver uma Estratégia Integrada de Comunicação, há que ter em consideração várias fases importantes para a elaboração de um plano de comunicação coeso, e por isso há que definir os alvos e os objetivos da comunicação. GGS tem dois tipos de público-alvo na comunicação:

- **Alvos de marketing** - que são os decisores (mães) e os consumidores (crianças entre os 5 e os 10 anos);
- **Alvos de comunicação** – todas as pessoas que influenciam, prescrevem e compram, bem como os decisores/consumidores.

A marca tem como principais objetivos de comunicação:

- Aumentar a notoriedade;
- Criar o reconhecimento da marca;
- Dar a conhecer os atributos e benefícios do produto;
- Promover a experimentação.
- Despertar a atenção e curiosidade sobre o produto/marca;
- Criar um novo *target* para a categoria.

Todo o conteúdo do plano de comunicação para a marca deve ser: (1) **relevante** – ser o que o *target* procura; (2) **Distintivo** – diferente do que já existe; (3) **Ownable** – fazer sentido para a marca; (4) com **qualidade** - ter valor, para não ir contra as expetativas.

Nas tabelas 15 e 16 é possível ver o plano de ações a curto prazo para o ano de 2019.

Plano de marketing para a marca GoGo squeeze™

	MEIOS	AÇÃO	KPI'S	RECURSOS ENVOLVIDOS	OBJETIVOS	ESTRATÉGIA	PÚBLICO-ALVO
1	Televisão	2 vagas para Mães	Anuncio de TV dedicado às mães (compradores)	MKT; Agência de Meios.	Divulgar a marca, criar notoriedade e comunicar às mães uma alternativa saudável para o lanche dos filhos.	<i>Above the Line</i>	Compradores
2	Televisão	3 Vagas Crianças	Anuncio de TV dedicado às Crianças (consumidores)	MKT; Agência de Meios.	Divulgar a marca, criar notoriedade e mostrar às crianças que os lanches podem ser divertidos e saudáveis.	<i>Above the Line</i>	Consumidores
3	Espaço Digital	Compra de espaço Digital	Novos formatos de comunicação digital: <i>banners</i> laterais e <i>Interstitial</i> .	MKT; Agência de Meios; Agência Criativa.	Divulgar a marca, aumentar a notoriedade e despertar o interesse	<i>Above the Line</i>	Compradores / Influenciadores
4	Imprensa	3 Inserções Revista Marketeer Kids	Comunicação de 1 página inteira (impar) para a marca, nos momentos chave de comunicação. Tiragem: 22.000 exemplares Circulação: 18.345 exemplares	MKT; Agência de Meios; Agência Criativa.	Divulgar o produto e os seus benefícios	<i>Above the Line</i>	Compradores / Consumidores
5	Força de Vendas	Sampling via promotoras	- Ação de promotoras em loja a dar a conhecer o produto; - Mascotes presentes sempre de possível; - Ações táticas, junto de ativações da marca.	MKT; Trade MKT; Equipa de Vendas.	Divulgar o novo produto e os seus benefícios, gerar experimentação, estimular a compra, fidelizar o consumidor, aumentar vendas.	<i>Below the Line</i>	Compradores
6	<i>Merchandising</i>	Compra de Mascotes	- Aquisição de 2 mascotes para a marca GGS	MKT	A aquisição das mascotes para os eventos e ações da marca, permitirá uma aproximação às crianças e um fácil reconhecimento da marca	<i>Below the Line</i>	Crianças dos 3 aos 10 anos
7	Marketing Direto	Formação da equipa de apoio ao consumidor	- Voltar a formar a equipa sobre toda a envolvente do novo produto e da marca.	MKT; Equipa de apoio ao Consumidor.	Formar a equipa, ajudar na gestão das reclamações	<i>Below the Line</i>	Equipa de apoio ao consumidor e consumido final
8	Promoções	Promoção oferta de Peluche GGS	- Na compra de um 4pack da marca GGS de saquetas de fruta, tem de oferta um peluche da marca; - O peluche estará disponível em loja e será uma ativação acompanhada por promotoras.	MKT; Equipa de Vendas; <i>Supply Chain</i> ; Clientes.	Despertar o interesse, aumentar o número de saquetas por ato de compra	<i>Below the Line</i>	Compradores e Consumidores
9	Promoções	Folhetos Cut Price 25%	- Plano promocional bastante acompanhado nos clientes e constante.	MKT; Equipa de Vendas; <i>Supply Chain</i> ; Clientes.	Divulgar o produto, estimular a compra, aumentar vendas, promover o produto; Associação da marca a lanches saudáveis.	<i>Below the Line</i>	Compradores da categoria
10	Promoções	Promoção cruzada com a marca A Vaca que ri	- Para criar penetração na marca, na compra de uma embalagem de palitos d'A Vaca que ri, oferta de uma saqueta de GGS.	MKT; Equipa de Vendas; <i>Supply Chain</i> ; Clientes.	Associar a marca a lanches saudáveis, aumentar a penetração em lares com crianças, aumentar a notoriedade, dar a conhecer a marca	<i>Below the Line</i>	Compradores de queijo A Vaca que ri
11	Marketing Digital	Vaga de influenciadores (3 vagas)	- Campanha de influenciadores no IG.	MKT; Agência de influenciadores.	Aumentar a notoriedade, fazer mancha de marca nas redes sociais, dinamizar o IG, criar conteúdo, despertar o interesse	<i>Below the Line</i>	Criação de comunidade
12	Marketing Digital	Lançamento FB e IG	- Arranque das redes sociais da marca, de forma a ser um veículo de comunicação direta com os consumidores/compradores;	MKT	Aproximar a marca do consumidor, troca de conteúdos, amplificação da comunicação, melhoria do conhecimento do cliente, engagement e geração de buzz, criação de conteúdos relevantes e únicos	<i>Below the Line</i>	Criação de comunidade
13	Marketing Digital	Gestão Redes Sociais	- Gestão diária das redes sociais, com a publicação de posts patrocinados, criação de conteúdo, planeamento mensal e comunicação da marca e produto.	MKT	Aproximar a marca do consumidor, troca de conteúdos, amplificação da comunicação, melhoria do conhecimento do cliente, engagement e geração de buzz, criação de conteúdos relevantes e únicos	<i>Below the Line</i>	Criação de comunidade

Tabela 16 - Ações para a marca em 2019 (elaboração própria)

Plano de marketing para a marca GoGo squeeze™

	MEIOS	AÇÃO	DESCRIÇÃO	RECURSOS ENVOLVIDOS	OBJETIVOS	ESTRATÉGIA	PÚBLICO-ALVO
14	Marketing Digital	E-commerce	- Criação de campanhas com <i>banners</i> de comunicação das campanhas da marca; - <i>Sampling</i> via e-commerce a todos os compradores de saquetas de fruta.	MKT; Equipa E-commerce; Agência Criativa.	Divulgar ações da marca, divulgar descontos promocionais, aumentar vendas e levar à experimentação	<i>Below the Line</i>	Compradores em E-commerce
15	Marketing Digital	Passatempos Redes sociais	-Oferta de brindes da marca: peluches, lancheiras, t-shirts, estojos, cadernos.	MKT	Aproximar a marca do consumidor, engagement e geração de buzz	<i>Below the Line</i>	Fãs da página de FB do GGS
16	Marketing Digital	SEO (Search Engine Optimization) e Adwords	-Melhoria da: acessibilidade, arquitetura, keyword research, targeting, link building; - Alcançar as pessoas certas no momento em que procuram aquilo que oferecemos.	MKT	Melhorar a experiência do <i>user</i> , criação de conteúdos relevantes e únicos, <i>engagement</i> , aproximar a marca do consumidor, memorizar comportamentos do <i>user</i> ; Canalizar os users para o <i>website</i> da marca, permitir que os clientes encontrem a empresa no exato momento em que pesquisam no Google os produtos	<i>Below the Line</i>	Todos os potenciais e atuais compradores
17	Relações Públicas	Ação Escola de Futebol Juvenil	- Promotora com <i>Sampling</i> ; - Presença da Mascote, para interagir com as crianças.	MKT; Trade MKT; Agência de promotoras.	Divulgar o novo produto e os seus benefícios, gerar experimentação, estimular a compra, aumentar a exposição à mensagem da marca. Envolver as crianças com a marca.	<i>Below the Line</i>	Crianças dos 3 aos 10 anos
18	Relações Públicas	Ação Jardim Zoológico	- Promotora com <i>Sampling</i> ; - Presença da Mascote, para interagir com as crianças.	MKT; Trade MKT; Agência de promotoras.	Divulgar o novo produto e os seus benefícios, gerar experimentação, estimular a compra, aumentar a exposição à mensagem da marca. Envolver as crianças com a marca.	<i>Below the Line</i>	Crianças dos 3 aos 10 anos
19	Relações Públicas	Ação KidZania	- Promotora com <i>Sampling</i> ; - Presença da Mascote, para interagir com as crianças.	MKT; Trade MKT; Agência de promotoras.	Divulgar o novo produto e os seus benefícios, gerar experimentação, estimular a compra, aumentar a exposição à mensagem da marca. Envolver as crianças com a marca.	<i>Below the Line</i>	Crianças dos 3 aos 10 anos
20	Relações Públicas	Ação promotoras em escolas	- Promotora com <i>Sampling</i> ; - Presença da Mascote, para interagir com as crianças.	MKT; Trade MKT; Agência de promotoras; Equipa <i>New Business</i> .	Divulgar o novo produto e os seus benefícios, gerar experimentação, estimular a compra, aumentar a exposição à mensagem da marca, aumentar likes na página facebook da marca	<i>Below the Line</i>	Alunos 1º, 2º, 3º Ciclos
21	Relações Públicas	Press Kit Influenciadores	-Envio de <i>Press Kit</i> para um conjunto de influenciadores pré selecionados, para que possam divulgar a marca; - <i>Kit</i> inclui: produto, <i>flyer</i> , peluche da marca	MKT; Trade MKT; Agência de RP; Agência Influenciadores; Agência Criativa.	Divulgar a marca, divulgar as ações da marca, criação de conteúdo para a marca e sobre a marca	<i>Below the Line</i>	Influenciadores
22	Relações Públicas	Evento de Marca	- Promotora com <i>Sampling</i> ; - Distribuição de <i>flyers</i> com as características do produto; - Presença da Mascote, para interagir com as crianças. - Atividades para as crianças	MKT; Trade MKT; Agência de promotoras; Agência de RP; Agência Influenciadores; Agência Criativa.	Divulgar a marca, dar a conhecer os produtos, criar envolvimento com o mundo da marca.	<i>Below the Line</i>	Influenciadores, consumidores e compradores
23	Relações Públicas	Ações de Charme nos clientes	- Sempre que haja uma ativação de marca, os clientes deverão receber em primeira mão kits da ação; - Em dias relevantes levar a mascote da marcas a fazer <i>sampling</i> na sede do cliente.	MKT; Equipa de vendas.	Divulgar a marca, dar a conhecer os produtos, criar envolvimento com as ações da marca	<i>Below the Line</i>	Clientes
24	Relações Públicas	Parceria com a Associação Portuguesa dos Celiacos	- Ida aos eventos a APC; - Promotora com <i>Sampling</i> ; - Distribuição de <i>flyers</i> com as características do produto.	MKT; Trade MKT; Agência de promotoras.	Divulgar o novo produto e os seus benefícios, gerar experimentação, e levar a novos <i>targets</i> de consumidores	<i>Below the Line</i>	Participantes nos eventos da APC
25	Patrocínio	Congresso Nutricionistas	- Promotora com <i>Sampling</i> ; - Distribuição de <i>flyers</i> com as características do produto.	MKT; Trade MKT; Agência de promotoras.	Divulgar o novo produto e os seus benefícios, gerar experimentação, influenciar os prescritores	<i>Below the Line</i>	Nutricionistas (papel de prescritores)
26	Patrocínio	Corrida Miúdos Alegro	- Promotora com <i>Sampling</i> ; - Presença da Mascote, para interagir com as crianças.	MKT; Trade MKT; Agência de promotoras.	Divulgação da marca e do produto, criar envolvimento e vínculo com a marca, associação a evento temático, aumentar vendas, atrair cobertura mediática	<i>Below the Line</i>	Crianças dos 5 aos 12 anos
27	Patrocínio	Corrida do Tejo Kids	- Promotora com <i>Sampling</i> ; - Presença da Mascote, para interagir com as crianças.	MKT; Trade MKT; Agência de promotoras.	Divulgação da marca e do produto, criar envolvimento e vínculo com a marca, associação a evento temático, aumentar vendas, atrair cobertura mediática	<i>Below the Line</i>	Crianças dos 5 aos 12 anos

Tabela 17 - Ações para a marca em 2019 (elaboração própria)

De forma a ser possível perceber melhor no que consiste cada uma destas ações, segue uma explicação mais pormenorizada:

Ação 1: Vagas de TV para mães

A marca terá a hipótese de realizar duas vagas em TV com o anúncio dedicado às mães, que tem como principal objetivo o de impulsionar os benefícios nutricionais/naturalidade do produto e conveniência. Neste caso, as vagas estarão associadas a dois grandes momentos de ativação da marca: janeiro (regresso às aulas após as férias de Natal) e setembro (regresso às aulas após as férias de verão). O filme irá passar nos seguintes canais: Axn, Axn Black, Axn White, Fox, Fox Life, Globo, Sic, Sic Mulher e Tvi.

Ação 2: Vagas de TV para crianças

Neste caso, para crianças a GGD irá realizar 3 vagas, que estarão não só associadas aos dois grandes momentos de ativação da marca: janeiro e setembro, mas também ao momento tático de maio (depois da páscoa). O filme irá passar nos seguintes canais: Biggs, Disney Channel e Panda. A principal mensagem a passar é de estimular a consciência e o lado divertido de comer fruta.

Ação 3: Compra de espaço digital

Para acompanhar os momentos mais importante para a marca, irá ser comprado espaço digital para comunicar as ativações (janeiro, maio e setembro). Estes formatos de anúncio aparecem na tela do *smartphone*, em pontos de transição naturais de aplicativos, tais como uma pausa de um jogo. Este tipo de *banner* dá a opção do consumidor de clicar no anúncio ou ignorar. E ajuda a criar uma IMC *blended* e adaptada a cada tipo de consumidor.



Figura 33 - Exemplo *banner interstitial* (elaboração própria)

Ação 4: Inserção na revista Marketeer Kids

Esta revista trimestral será muito importante para a estratégia de comunicação da marca, na medida em que será usada como suporte de todas as grandes ativações (janeiro, maio e setembro). Deste modo irá comunicar principalmente sobre o produto e as suas características.

Ação 5: Sampling via promotoras

A experimentação é uma peça fundamental de toda a estratégia da marca, e o que levará os produtos GGS a cada vez mais consumidores. Todos os grandes momentos de ativação de marca, serão acompanhados por promotoras em loja. É um investimento grande por parte da marca, que faz sempre uma grande quantidade de lojas por vaga de promotoras.

Custo promotora por dia: 70€ (8h de trabalho)

Ação 6: Compra de Mascotes

Tendo como *benchmark* as marcas Babybel e VQR, sabe-se que sempre que a mascote está presente nos eventos da marca as crianças tornam-se muito mais interativas com a marca. Deste modo a aquisição/produção de duas mascotes será vista como uma mais valia para a marca ganhar mais presença nos eventos, e maior destaque. A mascote da marca será a maçã, ingrediente que está presente em todas as suas saquetas. Esta será uma forma divertida de as promotoras distribuírem as amostras de produto GGS às crianças.

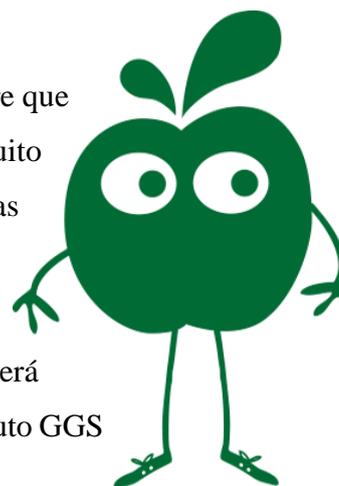


Figura 34 - Mascote GGS

Ação 7: Formação da equipa de apoio ao consumidor

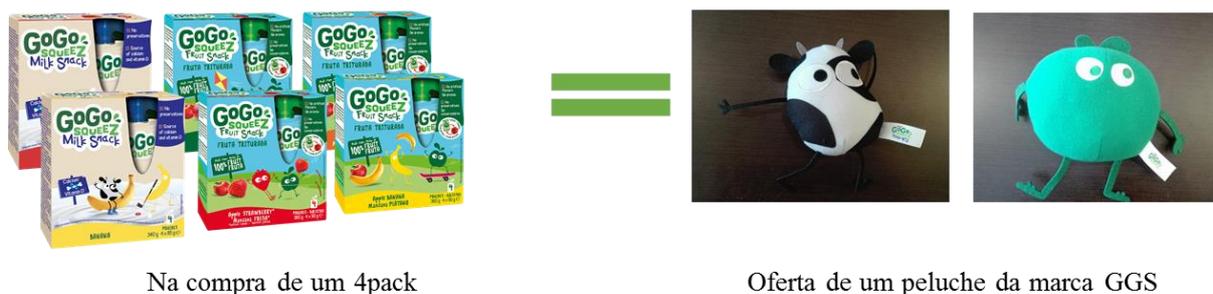
Cada vez mais o consumidor sente a necessidade de entrar em contacto com a marca e quer que as suas dúvidas sejam retiradas no momento. Desta forma é muito importante garantir que os nossos consumidores, podem falar com uma equipa que compreende e que sabem responder às suas questões. A marca tem de dar formação à equipa local.

Serviço de apoio ao consumidor: faleconnosco@groupe-bel.com | 808 202 561 (nº azul – dias úteis das 9h às 18h)

Ação 8: Oferta de Peluche GGS

Uma forma de aumentar a QM da marca e o número de saquetas por ato de compra, é tendo uma ação que seja relevante ao consumidor no ponto de venda. Neste caso, a marca de forma tática, nos meses de julho e agosto (aos fins de semana) irá estar presente em algumas lojas de norte a sul do país para disponibilizar esta promoção.

Custo unitário peluche: 0,50€



Na compra de um 4pack

Oferta de um peluche da marca GGS

Figura 35 - Promoção de oferta Peluche GGS (elaboração própria)

Ação 9: Plano promocional de folhetos de *cut price* de 25%

Um plano promocional contínuo nos clientes, é um meio de comunicação para a marca bastante forte. O ideal seria de pelo menos um folheto por mês em cada cliente, o que dará à marca maior visibilidade para os compradores desta categoria. Principalmente no Pingo Doce em que o alargamento de distribuição depende muito de o produto estar em folheto. O ideal será manter os 25% de promocional, tal como todas as marcas da categoria.

Ação 10: Promoção Cruzada com os produtos VQR

Com a penetração que os Palitos VQR que ri têm em lares com crianças, este é um ótimo veículo de comunicação para GGS. Esta promoção consiste na oferta de uma saqueta de GGS na compra de uma unidade de Palitos VQR. Irá para o mercado no mês de fevereiro depois da 1ª vaga de TV da marca, e espera-se que isso faça aumentar o nº de consumidores a comprar.

Ação 11: Vaga de influenciadores

Para a marca é muito importante ter cada vez mais conteúdo dos próprios consumidores a circular nas redes sociais. De forma a criar *engagement* e a trazer ligação à marca, irão acontecer três vagas de influenciadores: março (evento da marca), maio (2ª Vaga de TV e regresso às aulas) e setembro (3ª vaga de TV e regresso às aulas). Principais *guidelines* para a agência: *target* famílias com filhos entre os 3 e 10 anos; a foto ou vídeo deve ter o produto visível; o produto deve estar a ser consumido nos mais diversos locais (casa, escola, carro); deve ser espontâneo; e deve remeter para as redes sociais da marca.

Custo vaga de influenciadores: 3K (aproximadamente 18 influenciadores)

Ação 12/ 13/15: Lançamento e gestão do FG e IG, com passatempos regulares

Uma estratégia digital é cada vez mais importante para uma marca. GGS atualmente não está presente no FB nem no IG, e por isso deve aproveitar o seu evento de marca para dar o mote ao

lançamento das redes sociais. É muito relevante pensar na estratégia da marca e definir uma linha condutora que siga o posicionamento e o público-alvo da marca. Deve comunicar com um tom *fun* e divertido, e muito próximo dos seus fãs.

É também importante, e de forma a criar interação com a marca, alguns passatempos que permitam os consumidores ganhar prémios GGS.

Investimento mensal de posts promocionados: 300€ | Investimento em brindes: 1.000€

Regularidade de passatempos: um de dois em dois meses

Ação 14: E-commerce

O e-commerce é cada vez mais um meio de comunicação e de vendas a ganhar expressão em Portugal. É importante não perder esta oportunidade e sempre que houver uma grande ativação da marca acompanhada de um folheto nos clientes, esta deve ser comunicada também no e-commerce. Esta presença faz-se através de *banners* (homepage, lateral, menu) a comunicar o *cut price* de 25%. O principal objetivo é levar os compradores da categoria diretamente para os produtos da marca.

Ação 17: Ação Escola de Futebol Juvenil

Como forma de ligar a marca ao desporto e a um estilo de vida cada vez mais saudável, GGS aproveitará a época de torneios de páscoa para fazer uma ação de *sampling* aos jovens jogadores. Estarão presentes as duas mascotes e várias promotoras, para distribuir a todas as crianças que estejam no recinto uma saqueta de fruta. Esta ação é acompanhada por *flyers* informativos aos encarregados de educação que estejam a acompanhar a criança.

Ação 18: Ação Jardim Zoológico

A Bel tem uma parceria com o Jardim Zoológico, e a marca GGS deve aproveitá-la para fazer um evento relevante para o seu público-alvo. No dia da criança (1 de junho) a marca irá levar as duas mascotes e várias promotoras, para distribuir a todas as crianças que estejam no recinto uma saqueta de fruta. Esta ação é acompanhada por *flyers* informativos aos encarregados de educação que estejam a acompanhar a criança.

Ação 19: Ação KidZania

Tal como o Jardim Zoológico, também a Bel tem uma parceria com a KidZania. No dia internacional da maçã (16 de setembro) a marca irá levar as duas mascotes e várias promotoras, para distribuir a todas as crianças que estejam no recinto uma saqueta de fruta. Esta ação é

acompanhada por *flyers* informativos aos encarregados de educação que estejam a acompanhar a criança.

Ação 20: Ação promotoras em escolas

Juntamente com a equipa de novos canais da empresa, a marca irá com promotoras e as duas mascotes distribuir saquetas de fruta por algumas das maiores escolas de Lisboa de 1º, 2º e 3º ciclo. Este evento deve estar ligado ao dia Mundial da Alimentação Saudável (16 de outubro) e com isto aproxima-se do seu público-alvo, criando um momento diferente na escola e aumentando a notoriedade.

Ação 21: Press kit influenciadores

A primeira vaga de influenciadores irá coincidir com o evento de marca, e por isso será enviado um *kit* a cada pessoa selecionada. Este *kit* será o principal meio de comunicação da marca e servirá para se dar a conhecer. Esta entrega irá criar conteúdos partilhados nas redes sociais, e começar um *teaser* para o evento a acontecer no final de março.

Constituição do Kit: saquetas de frutas (todos os sabores), lancheira, peluche GGS, carta personalizada, convite para o evento da marca e livro infantil com a história da marca.

Ação 22: Evento de Marca

Apesar da marca já estar no mercado desde dezembro de 2017, a sua notoriedade é bastante baixa. Uma forma de se dar a conhecer é realizando um evento dedicado às crianças para apresentar a marca e os produtos GGS. A chegada da primavera e o dia mundial da árvore (21 de março) são o mote perfeito para a realização deste evento. Será um dia com muitas atividades



Figura 36 - Mood do evento de marca

para as crianças, e onde os pais estarão também convidados a participar, num ambiente descontraído para todos. A marca terá as suas duas mascotes presentes e várias promotoras a dinamizar a festa.

Para além da presença de influenciadores, também os consumidores também terão oportunidade de se juntar a este evento, participando num passatempo no FG e IG da marca.

Ação 23: Ações de Charme nos clientes

É muito importante que os clientes acreditem na marca, e que apostem nas ativações que GGS quer fazer em loja. A melhor forma de os envolver e criar *engagement* com a marca, é de os envolver em todas as ações que irão acontecer. Pelo que, nos momentos importantes, será sempre enviado produto e uma explicação da ativação aos colaboradores que estão diretamente ligados à marca (marketing, vendas e gestores de categoria).

Ação 24: Parceria com a APC

A APC é uma instituição particular de Solidariedade Social, que representa os celíacos portugueses, e que tem como principal missão a divulgação da doença celíaca. A parceria com esta identidade não só permitirá à marca a colocação do símbolo da APC nas embalagens, mas também na participação dos vários eventos realizados ao longo do ano. Nestes eventos GGS levará o seu produto a todos as pessoas presentes, sendo mais um meio de comunicação e experimentação da marca.



Figura 37 - Símbolo APC

Ação 25: Patrocínio do Congresso dos Nutricionistas

Para uma marca de lanches saudáveis, os prescritores são muito importantes na sua estratégia de marketing. O patrocínio da marca neste evento tem como objetivos divulgar os produtos GGS e os seus benefícios, gerar experimentação e influenciar os prescritores. Será importante ter as características nutricionais de todos os produtos para apresentar, para que os nutricionistas presentes possam passar a considerar os produtos GGS.

Ação 26 e 27: Patrocínio da Corrida Miúdos Alegre e Patrocínio da Corrida do Tejo Kids

A Corrida do Tejo *Kids* é um evento de cariz desportivo e solidário aberto a todas as crianças entre os 5 e 12 anos. Já a corrida dos Miúdos Alegre realiza-se no âmbito da Alegre Meia Maratona de Setúbal, onde só participa quem tiver entre os 5 e os 13 anos. Ambos os eventos têm como missão de pôr os mais novos a mexer, e GGS quer ajudar.

O patrocínio da marca neste evento deve-se à ligação ao desporto e ao público-alvo da marca. Durante o evento serão distribuídas saquetas de fruta aos participantes pelas promotoras e pela mascote. A mascote também terá um papel fundamental na animação das crianças, ao lhes dar o aquecimento para a corrida.

A longo prazo a marca deve também apostar em algumas ações, a fim de melhorar o seu posicionamento no mercado e de aumentar a sua notoriedade (tabela 18). Estas ações, são a longo prazo uma vez que requerem um maior investimento por parte da marca, algo que não está previsto para o ano de 2019.

	AÇÃO	DESCRIÇÃO	RECURSOS ENVOLVIDOS	OBJETIVOS	ESTRATÉGIA	PÚBLICO-ALVO
1	Renovação do Packaging	Adaptar o <i>pack</i> ao mercado: menções legais, <i>claims</i> e todo o <i>pack</i> em português.	MKT; Equipa de Desenvolvimento e Inovação; Agência Criativa.	Aumentar a ligação e confiança com a marca	<i>Below the Line</i>	Atuais e potenciais compradores/consumidores
2	Lançamento de novos Produtos	- Estar atento às tendências de consumidor; - Estudos de mercado sobre testes de conceito, sobre os comportamentos do consumidor; - Lançamento de gamas bio, orgânicas, e com novos sabores.	MKT; Equipa de Desenvolvimento e Inovação; Agência Criativa; Agência de estudos de mercado.	Seguir as tendências do mercado, estar atento a novos tipos de consumidores, aumentar número de compradores e consumidores	<i>Below the Line</i>	Novos tipos de consumidores
3	Tornar a marca mais adulta	-Colocar no mercado produtos mais adequados a um <i>target</i> mais adulto, com <i>packaging</i> menos infantil e sabores mais adequados.	MKT; Equipa de Desenvolvimento e Inovação; Agência Criativa; Agência de estudos de mercado; Agência de Comunicação.	Para abranger um público mais adulto, e depois de a marca estar estabelecida no mercado, este é o próximo passo para que possa conseguir chegar a mais consumidores e momentos de consumo.	<i>Below the Line</i>	Jovens Adultos
4	Campanha de reciclar	- As saquetas de GGS dão para reciclar e plantar árvores; - A marca pode usar isso a seu favor e fazer uma campanha nacional; - Esta poderia ser uma iniciativa primeiramente interna, onde os colaboradores BEL dariam o primeiro passo.	Colaboradores BEL	Criação de <i>Goodwill</i> , envolvimento interno com a marca, a criação de uma campanha com percussões maiores que a marca	<i>Below the Line</i>	Toda a comunidade
5	Elaboração de receitas com o produto em eventos	- Nos eventos onde a marca marque presença, pode começar a desenvolver várias receitas onde os produtos GGS sejam um dos ingredientes e dar a experimentar aos participantes.	MKT; Trade MKT; Agência de promotoras.	Mostrar a versatilidade do produto, aumentar a experimentação	<i>Below the Line</i>	Atuais e potenciais compradores/consumidores
6	Nova comunicação	- A marca deve produzir os seus próprios vídeos para TV;	MKT; Agência Criativa; Agência de Comunicação; Agência de meios.	Comunicação mais assertiva para o mercado português, de forma a criar maior ligação com o público-alvo	<i>Above the Line</i>	Mães, Crianças dos 3 aos 10 anos e Jovens Adultos
7	Comunicação para segmento Lácteo	-Caso a marca mantenha este segmento, deve pensar em ter uma comunicação dedicada	MKT; Agência Criativa; Agência de Comunicação; Agência de meios.	Divulgar os produtos no segmento lácteo, dar relevância ao segmento, aumentar vendas	<i>Above the Line</i>	Consumidores de saquetas lácteas
8	Associação a eventos de nutrição infantil	- A marca deve cada vez mais apoderar-se do posicionamento de lanche saudável e explorar essa situação em eventos públicos.	MKT; Trade MKT; Agência de promotoras.	Divulgar a marca, dar a conhecer os produtos, criar envolvimento com o mundo da marcar	<i>Below the Line</i>	Atuais e potenciais compradores/consumidores
9	Workshops de lanches saudáveis	-Envolver as crianças e os pais na criação de lanches saudáveis;	MKT; Trade MKT; Agência de promotoras.	Divulgar o novo produto e os seus benefícios, gerar experimentação, estimular a compra, aumentar a exposição à mensagem da marca. Envolver as crianças com a marca.	<i>Below the Line</i>	Atuais e potenciais compradores/consumidores
10	Patrocínio ao Festival do Panda	- Promotora com <i>Sampling</i> ; - Presença da Mascote, para interagir com as crianças.	MKT; Trade MKT; Agência de promotoras.	Divulgação da marca e do produto, criar envolvimento e vínculo com a marca, associação a evento temático, aumentar vendas, atrair cobertura mediática	<i>Below the Line</i>	Crianças dos 3 aos 10 anos

Tabela 18 - Ações a longo prazo para a marca (elaboração própria)

5.2.4.2. Cronograma de ações

Para que a marca tenha uma visão de todas as ações a realizar ao longo do ano, deve ser feito um cronograma mensal que permita visualizar os momentos de ativação. Esta proposta tem em conta os timings ideais para cada ação e também os grandes momentos da marca já descritos.

		Jan	Fev	Mar	Abr	Maio	Jun	Jul	Agost	Set	Out	Nov	Dez
ABOVE THE LINE													
TV + Digital	2 vagas Mães												
	3 Vagas Crianças												
	Compra de espaço Digital												
Imprensa	3 Inserções Revista Marketeer Kids												
BELOW THE LINE													
Força de Vendas	<i>Sampling</i> via promotoras												
Merchandising	Compra de Mascotes												
Marketing Direto	Formação da equipa de apoio ao consumidor												
Promoções	Promoção oferta de Peluche GGS												
	Folhetos <i>Cut Price</i> 25%												
	Promoção cruzada com a marca A Vaca que ri												
Marketing Digital	Vaga de influenciadores (3 vagas)												
	Lançamento FB e IG												
	SEO e <i>Adwords</i>												
	Gestão Redes Sociais												
	E-commerce												
Relações Públicas	Passatempos Redes sociais												
	Ação Escola de Futebol Juvenil												
	Ação Jardim Zoológico												
	Ação KidZania												
	Ação promotoras em escolas												
	Ações de charme aos clientes												
	Parceria com a Associação Portuguesa dos Celíacos												
Patrocínio	Press Kit Influenciadores												
	Evento de Marca												
	Congresso Nutricionistas												
	Corrida Miúdos Alegro												
	Corrida do Tejo Kids												

Tabela 19 - Cronograma das ações de 2019 (elaboração própria)

5.2.4.3. Orçamento

O orçamento de marketing da marca para o ano de 2019 é uma atualização do ano de 2018, e deverá rondar cerca dos 2.242M€. Como se pode se pode ver na tabela 20, o *above the line* é apresentado em valores a preço de tabela, e tem um grande peso no orçamento da marca.

Budget Ações 2019	
ACTIVIDADES	('000€)
TOTAL ABOVE THE LINE (Preços de tabela)	2.084
Espaço em TV	2.049
2 vagas Mães	2.019
3 Vagas Crianças	
Compra de espaço Digital	30
Espaço em Imprensa	30
3 Inserções Revista Marketeer Kids	30
Fee Agência Media	5
TOTAL BELOW THE LINE	158
Força de Vendas	30
<i>Sampling</i> via promotoras	20
Ações para novos canais de distribuição	10
Marketing Direto	0
Formação da equipa de apoio ao consumidor	0
Merchandising	45
Produção de material POS	25
Compra de Mascotes	5
Material para promotoras (Roupa e bancadas)	3
<i>Fee</i> Agência Criativa	10
Produção de Brindes	2
Promoções	3
Promoção oferta de Peluche GGS	3
Promoção cruzada com a marca A Vaca que ri	0
Digital	24
Vaga de influenciadores (3 vagas)	10
<i>E-commerce</i>	5
Passatempos Redes sociais	2
Gestão das Redes Sociais	6
<i>SEO e Adwords</i>	1
PR	49
Ação Escola de Futebol Juvenil	5
Ação Jardim Zoológico	2
Ação KidZania	2
Ação promotoras em escolas	10
<i>Press Kit</i> Influenciadores	6
Evento de Marca	20
Ações de Charmes aos clientes	2
Parceria com a Associação Portuguesa dos Celíacos	2
Patrocínios	7
Congresso Nutricionistas	3
Corrida Miúdos Alegro	2
Corrida do Tejo Kids	2
TOTAL	2.242

Tabela 20 - Orçamento das ações em 2019 (elaboração própria)

5.2.4.4. Monotorização e avaliação

Com o plano de ações a ser implementado, é necessário que cada ação seja monitorizada e tenha *KPI's* a avaliar (tabela 21), de forma a que a marca perceba qual o verdadeiro retorno. Com esta monitorização será possível perceber se o investimento se deve manter, e o que está a correr bem e/ou mal para a marca.

	MEIOS	AÇÃO	KPI'S
1	Televisão	2 vagas para Mães	Pressão publicitária (GRP's); Taxa de repetição (OTS); Cobertura total; Cobertura eficaz; Frequência; Custo por Mil Contactos; Duração; Índice de afinidade.
2	Televisão	3 Vagas Crianças	
3	Espaço Digital	Compra de espaço Digital	Alcance; Taxa de repetição (OTS); Custo por mil contactos; Custo por click; Impressões; Visualizações completas.
4	Imprensa	3 Inserções Revista Marketeer Kids	Nº de revistas em circulação.
5	Força de Vendas	Sampling via promotoras	Nº de contactos estabelecidos; Nº de amostras distribuídas; Notoriedade; Nº de vendas realizadas; Nº de dias de ação.
6	Merchandising	Compra de Mascotes	Nº de eventos por ano; Adesão ao evento (nº de participantes); Referências nos media; Nº de contactos estabelecidos; Nº de amostras distribuídas; Notoriedade.
7	Marketing Direto	Formação da equipa de apoio ao consumidor	Taxa de resposta; Nº de reclamações; Nº de pedidos de informação; Nº de casos resolvidos
8	Promoções	Promoção oferta de Peluche GGS	Taxa de participação; Nº de vendas; Aumento o nº de saquetas por ato de compra; Quota de mercado; Retorno face ao investimento.
9	Promoções	Folhetos Cut Price 25%	Nº de folhetos; <i>Sell-In vs Sell-out</i> ; Quota de Mercado; Vendas por loja.
10	Promoções	Cruzada com a marca A Vaca que ri	<i>Sell-In vs Sell-out</i> ; Quota de Mercado; Vendas por loja; Aumento de penetração em lares com crianças.
11	Marketing Digital	Vaga de influenciadores (3 vagas)	Nº de conteúdos; Taxa de interação; Nº de <i>clicks Likes</i> ; Comentários Aumento da comunidade no IG; Alcance; Partilhas.
12	Marketing Digital	Lançamento FB e IG	Nº de conteúdos; Taxa de interação; Nº de <i>clicks Likes</i> ; Comentários Aumento da comunidade no IG; Alcance; Nº de minutos
13	Marketing Digital	Gestão Redes Sociais	visualizados; Tempo médio de visualização; Partilhas; Retorno do investimento mensal.
14	Marketing Digital	E-commerce	Vendas; Rentabilidade; Nº de <i>clicks</i> ; Nº de visualizações.
15	Marketing Digital	Passatempos Redes sociais	Taxa de participação; Nº de interações; Nº de comentários; Nº de <i>clicks</i> ; Nº de publicações; Aumento da comunidade.
16	Marketing Digital	SEO (Search Engine Optimization) e Adwords	Tráfego no website (orgânicos vs pago); Tráfego nas redes sociais; Retorno do investimento mensal; Nº de impressões.
17	Relações Públicas	Ação Escola de Futebol Juvenil	Adesão ao evento (nº de participantes); Nº de contactos estabelecidos; Nº de amostras distribuídas.
18	Relações Públicas	Ação Jardim Zoológico	
19	Relações Públicas	Ação KidZania	
20	Relações Públicas	Ação promotoras em escolas	
21	Relações Públicas	Press Kit Influenciadores	Partilhas nas redes sociais; Taxa de interação; <i>Likes</i> ; Comentários; Aumento de comunidade nas redes sociais da marca; Alcance; Partilhas.
22	Relações Públicas	Evento de Marca	Nº de participantes; Conteúdos gerados; Notoriedade; Nº de amostras distribuídas.
23	Relações Públicas	Ações de Charme nos clientes	Nº de contactos estabelecidos; Nº de ações implementadas vs nº de ações apresentadas; <i>Sell-In</i> por ação.
24	Relações Públicas	Parceria com a Associação Portuguesa dos Celiacos	Nº de eventos por ano; Adesão ao evento (nº de participantes); Referências nos media; Nº de contactos estabelecidos; Nº de amostras distribuídas.
25	Patrocínio	Congresso Nutricionistas	Adesão ao evento (nº de participantes); Referências nos media; Nº de contactos estabelecidos; Nº de amostras distribuídas; <i>Clipping</i> .
26	Patrocínio	Corrida Miúdos Alegro	
27	Patrocínio	Corrida do Tejo Kids	

Tabela 21- KPI's de avaliação das ações para 2019 (elaboração própria)

6. Conclusões

6.1. Síntese

Em Portugal, o mercado de produto homogeneizados surgiu em 2014 e desde aí que continua a crescer em valor e em volume, valendo 31 milhões de euros em 2017.

GGs foi lançado em dezembro de 2017, e apresenta dificuldade em ganhar maior relevância num mercado bastante fragmentado, onde todos os dias existem novos *players*. A marca tem como principal objetivo o de criar um *snack* fácil de levar para todo o lado e que seja tão bom nutricionalmente quanto delicioso. GGS pretende aliar a saúde a um *snack on-the-go* e trazer diversão às refeições saudáveis, ganhando a complexidade de comunicar para dois *targets* distintos: as mães (compradores) e as crianças dos 3 aos 10 anos (consumidores).

O principal problema apontado para a marca é a baixa notoriedade que apresenta, e por isso é fundamental construir um plano de marketing que faça da marca a primeira opção de compra dos consumidores da categoria.

Segundo a literatura, o conhecimento da marca por parte dos consumidores não são os factos que conhecem sobre a marca - são sim, todos os pensamentos, sentimentos, perceções, imagens e experiências que se tornam ligados à marca nas mentes dos consumidores (Keller, 2009).

Desta forma a marca tem de criar experiências positivas para os consumidores, sendo a mesma a comunicação a principal ferramenta que as empresas usam para afetar o desempenho dos seus produtos, especialmente nos mercados de bens de consumo, onde existe um contínuo volume de negócios de produtos substitutos (Barroso & Llobet, 2012).

A comunicação para marca GGS em 2019 é realmente crucial para consciencializar os consumidores sobre a existência e características de seus produtos, e deve ser agrupada conforme o tipo de media que são: media tradicional; publicidade interativa e direta; publicidade outdoor; publicidade no ponto de venda; promoções comerciais; promoções ao consumidor; patrocínio; relações públicas e venda pessoal (Keller, 2001).

Para tornar a marca mais relevante no mercado, esta deve seguir algumas diretrizes estratégicas em todas as comunicações e ações que tenha: apostar na comunicação/produto, aumentar a confiança dos consumidores na marca e por último ter uma estratégia constante de inovação adaptada aos novos consumidores e tendências.

6.2. Limitações

Ao longo do desenvolvimento desta tese do projeto, foram encontradas algumas limitações.

As principais limitações devem-se aos dados primários recolhidos: questionários e entrevistas. Para as entrevistas o principal limitador foi o tempo, e o facto de as pessoas necessárias para as realizar nem sempre estarem disponíveis ou com o tempo contado. Os *inputs* obtidos poderiam ter sido mais relevantes se houvesse mais disponibilidade para participar.

Em relação ao questionário, foi feito um esforço para que a amostra fosse a mais representativa possível do universo, mas o facto de ter sido aplicado a uma amostra de conveniência apenas permitiu que este fosse um estudo meramente indicativo e não representativo do universo. Também o facto de ter sido aplicado a duas amostras distintas, levou a limitações diferentes:

- **Amostra online:**
 - Ao ser aplicado pelo Facebook, e como a minha principal zona de abrangência é a área metropolitana de Lisboa e Vale do Tejo, fez com que a grande maioria dos inquiridos fossem desta zona;
 - O universo de pessoas é maioritariamente não comprador/não consumidor destes produtos, também muito devido às idades das pessoas que conheço;
- **Amostra em loja:**
 - Promotora sem uma representante da marca, influenciou as respostas às marcas mais consumidas;
 - Ação ser feita em lojas continente, também influenciou as respostas dos inquiridos;
 - O facto de o inquérito ter sido apenas aplicado a compradores/consumidores, não permitiu ter a real visão do mercado em termos de não consumidores.

Em termos globais o próprio questionário poderia abordar melhor a parte da comunicação da marca, mas tornava-o ainda mais extenso e a possibilidades de resposta menores.

Em relação ao plano de comunicação, este tentou ser o mais realista possível face ao orçamento da marca, é de lembrar que GGS ainda é uma marca relativamente pequena e o investimento de marca é proporcional.

6.3. Sugestões futuras

A marca deve começar a pensar no futuro e ter uma visão a longo prazo mais consolidada.

Para além das sugestões já abordadas ao longo desta tese: aumentar a distribuição a mais retalhistas; aumentar o *portfólio* de produtos com novas gamas: (1) para um *target* mais adulto; (2) para uma nova tendência de mercado; melhorar o nível de *report* com a MOM, ganhando

maior autonomia de decisão; passar a vender saquetas individuais da gama láctea; adaptar o *packaging* ao mercado português; comunicação da marca para TV ser produzida com os *insights* dos consumidores portugueses.

É importante para a marca apostar num estudo de mercado mais complexo e robusto ao consumidor, de forma a obter respostas concretas sobre os hábitos de consumo e de compra desta categoria. Este estudo também permitirá perceber os principais *drivers* de compra, caracterizar de forma detalhada os seus consumidores, quais os possíveis de segmentos e *targets* que a marca pode explorar e principalmente retirar *inputs* importantes para toda a comunicação da marca.

6.4. Ambições da marca

A marca GGS tem como principal ambição de tornar-se numa marca revelante no segmento dos produtos homogeneizados, mas principalmente, de ser uma marca de lanches saudáveis para um *target* mais adulto que os restantes concorrentes. Para que possa conseguir alcançar esta ambição, a marca terá de se preocupar em quatro grandes eixos ao longo de 2019.

Comunicação

GGs necessita de apostar na construção de *Brand Equity* para aumentar a consciencialização da marca e do produto. Terá ao longo do ano três grandes momentos com investimento em televisão, que será também reforçada através do digital com ações específicas e influenciadoras.

Distribuição e visibilidade

O principal desafio para a marca é a definição do seu espaço primário em loja, que não quer ser associada a produtos para bebés, e por isso não está localizada onde os restantes concorrentes estão. Para combater esta questão, os vendedores terão à sua disposição materiais POS e várias ações dedicadas para aumentar a mancha de marca e a sua visibilidade. Por outro lado, cada vez mais GGS irá explorar o conceito “Lanche Perfeito” com as marcas BEL - *Healthy Snacking Corners*;

Impulsionar a experimentação

Com uma das principais barreiras da marca, a ser o nível de notoriedade, irão ocorrer ao longo do ano várias ações que permitirão a experimentação dos produtos GGS a inúmeros potenciais compradores/consumidores. Também a ativação cruzada com Palitos VQR, irá impulsionar a penetração de GGS, explorando o conceito “Lanche Perfeito”.

Este plano irá culminar na ambição de conseguir fazer um volume de 225 toneladas (+36% vs 2018) no ano 2019, e da marca aumentar a sua representatividade e consequentemente a quota de mercado.

7. Referências bibliográficas

Publicações e Livros

- Aaker, D. (Março-Abril de 2002). *O ABC do valor da marca*. HSM Management.
- Aaker, J. L. (Agosto de 1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34 No.3, 347-356.
- Ahmad, A., & Thyagaraj, K. S. (2014). Brand personality and brand equity research: Past developments and future directions. *Journal of Brand Management*, XI, 19-56.
- Amaldoss, W., & He, C. (2010). Product variety, informative advertising, and price competition. *Journal of Marketing Research*, XLVII, 146-156.
- Ataman, M. B., Heerde, H. J., & Mela, C. F. (2010). The long-term effect of marketing strategy on brand sales. *Journal of Marketing Research*, XLVII, 866-882.
- Barroso, A., & Llobet, G. (2012). Advertising and consumer awareness of new, differentiated products. *Journal of Marketing Research*, XLIX, 773-792.
- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating marketing communications: New findings, new lessons, and new ideas. *Journal of Marketing*, 80, 122-145.
- Bronnenberg, B. J., Mahajan, V., & Vanhonacker, W. R. (2000). The emergence of market structure in new repeat-purchase categories: The interplay of market share and retailer distribution. *Journal of Marketing Research*, XXXVII, 16-31.
- Casaló, L. V., Flavián, C., & Guinalíu, M. (2008). Promotion consumer's participation in virtual brand communities: A new paradigm in branding strategy. *Journal of Marketing Communications*, 14, 19-36.
- Chang, Y., & Thorson, E. (2004). Television and web advertising synergies. *Journal of Advertising*, 33, 75-84.
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. J. (2009). The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*, 3.
- Dickson, P. R., & Ginter, J. L. (1987). Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 51, 1-10.
- Draganska, M., Hartmann, W. R., & Stanglein, G. (2014). Internet versus television advertising: A brand-building comparison. *Journal of Marketing Research*, LI, 578-590.
- Dwivedi, A., & McDonald, R. (2018). Building brand authenticity in fast-moving consumer goods via consumer perceptions of brand marketing communications. *European Journal of Marketing*, 1387-1411.
- Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 44 No.11/12, 1763-1786.
- Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2012). Customer-perceived positioning effectiveness: Conceptualization, operationalization, and implications for new product managers. *Journal Product Innovation Management*, 29(2): 229-244.
- Geuens, M., Weijters, B., & Wulf, K. D. (2009). A new measure of brand personality. *Internacional Journal of Research in Marketing*, 26, 97-107.
- Hanssens, D. M., & Pauwels, K. H. (2016). Demonstrating the value of marketing. *Journal of Marketing*, 80, 173-190.
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, 421-445.
- Jain, N., Kamboj, S., Kumar, V., & Rahman, Z. (2018). Examining consumerbrand relationships on social media platforms. *Marketing Intelligence & Planning*, 63-78.

- Julien Lévy, J. L. (2015). *Mercator da língua portuguesa - Teoria e prática do marketing*. Dom Quixote.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term* (Vol. 4ª edição). London and Philadelphia: Les Editions d'Organisation.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- Keller, K. L. (2001). Mastering the marketing communications mix: Micro and macro perspectives on integrated marketing communication programs. *Journal of Marketing Management*, 17, 819-847.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15, 139-155.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management* (4th edition ed.). England: Pearson Education Limited.
- Kitchen, P. J., Brignell, J., Li, T., & Jones, G. S. (2004). The emergence of imc: A theoretical perspective. *Journal of Advertising Research*, 19-30.
- Kohli, C., & Leuthesser, L. (2001). Capitalizing on intellectual capital. *Ivey Business Journal*, 74-81.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th edition ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of marketing* (Fourth European Edition ed.). England: Pearson Education Limited.
- Kumar, V., & Gupta, S. (2016). Conceptualizing the evolution and future of advertising. *Journal of Advertising*, 45, 302-317.
- Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation - Of anything. *Harvard Business Review*.
- Lomax, W., & Mador, M. (2006). Corporate re-branding: From normative models to knowledge management. *Journal Brand Management*, 14, 82-95.
- Louro, M. J., & Cunha, P. V. (2001). Brand management paradigms. *Journal of Marketing Management*, 849-875.
- Luck, K. (2012). The delicate art of rebranding: Retaining equity while creating a fresh face. *Journal of Brand Strategy*, 1, 1-17.
- Luke, K. (2013). 5 Steps to a new marketing plan. *Journal of Financial Planning*, 20-21.
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. E. (2005). Integrated marketing communication (imc) and brand identity as critical components of brand equity strategy. *Journal of Advertising*, 34, 69-80.
- Mintzberg, H. (1987a). The strategy concept I: Five ps for strategy. *California Management Review*, 11-24.
- Mintzberg, H. (1987b). The strategy concept II: Another look at why organizations need strategies. *California Management Review*, 25-32.
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40, 803-824.
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2008). Corporate rebranding and the implications for brand architecture management: The case of guinness (diageo) ireland. *Journal of Strategic Marketing*, 16, 283-299.
- Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, 135-145.
- Prasetyo, A. H., & Lo, W. (2016). Towards strategic mix 5p. *Internaciona Journal of Business Management an Economics Research*, 7, 654-661.

- Romaniuk, J. (2012). Five steps to smarter targeting. *Journal of Advertising Research*, 288-290.
- Roy, S., & Sarkar, S. (2015). To brand or to rebrand: Investigating the effects of rebranding on brand equity and consumer attitudes. *Journal of Brand Management*, 22, 340-360.
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68, 76-89.
- Sarkar, A. N., & Singh, J. (2005). New paradigm in evolving brand management strategy. *Journal of Management Research*, 5, 80-90.
- Simkin, L., & Dibb, S. (1998). Prioritising target markets. *Marketing Intelligence & Planning*, 16, 407-417.
- Smith, K. (2012). Longitudinal study of digital marketing strategies targeting millennials. *Journal of Consumer Marketing*, 29, 86-92.
- Talay, M. B., Townsend, J. D., & Yenyurt, S. (2015). Global brand architecture position and market-based performance: The moderating role of culture. *Journal of International Marketing*, 23, 55-72.
- Yu, M., Liu, F. L., Lee, J., & Soutar, G. (2018). The influence of negative publicity on brand equity: attribution, image, attitude and purchase intention. *Journal of Product & Brand Management*.

Referências da Internet

- Acosta. (Janeiro de 2018). *The why behind the buy*. Obtido de www.centromarca.pt/: http://www.centromarca.pt/folder/conteudo/1795_7_Acosta.pdf
- Auto Regulação Publicitária. (4 de Dezembro de 2017). *Código de Auto-regulação em Matéria de Comunicação Comercial de Alimentos e Bebidas dirigida a Crianças*. Obtido de www.centromarca.pt: http://www.centromarca.pt/folder/conteudo/1760_7_Codigo_Criancas_AG16Nov2017_vFINAL.pdf
- Banco de Portugal. (Dezembro de 2017). *Boletim Económico*. Obtido de Banco de Portugal: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2017_p.pdf
- Banco de Portugal. (de Janeiro de 2018). *Boletim Estatístico Janeiro 2018*. Obtido de Banco de Portugal: <https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/bejan18.pdf>
- Blédina. (s.d.). Obtido em Janeiro de 2018, de <https://bledina.pt/>
- Deloitte. (de Abril de 2017). *Análise de Tendências de Consumo Alimentar*. Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Hero Baby. (s.d.). Obtido em Janeiro de 2018, de <https://www.hero.pt/home/hero-baby>
- iAdvize. (Janeiro de 2018). *Costumer Experience Trends for 2018*. Obtido de www.centromarca.pt: http://www.centromarca.pt/folder/conteudo/1796_7_iadvise.pdf
- Jornal Oficial da União Europeia . (25 de Outubro de 2011). *REGULAMENTO (UE) N.º 1169/2011* . Obtido de www.cvrdao.pt: [http://www.cvrdao.pt/images/documentos/Regulamento%20\(UE\)%201169-2011%20-%20de%2025%20de%20Outubro.pdf](http://www.cvrdao.pt/images/documentos/Regulamento%20(UE)%201169-2011%20-%20de%2025%20de%20Outubro.pdf)
- Kantar Worldpanel. (Novembro de 2017). *Barómetro CentroMarca*. Obtido de www.centromarca.pt: <http://www.centromarca.pt/publicacoes/>
- Kantar Worldpanel. (20 de Março de 2017). *Descentralização da Compra*. Obtido de www.centromarca.pt: http://www.centromarca.pt/folder/conteudo/1596_KWP_%20MC3%20Mar.pdf
- Kantar Worldpanel. (Novembro de 2017). *The Future of E-Commerce in FMCG*. Obtido de Kantar Worldpanel: <https://www.kantarworldpanel.com/id/News/The-Future-of-E-commerce-in-FMCG-2017#>

- Kids Natural. (s.d.). Obtido em Janeiro de 2018, de <https://kids-natural.com/>
- Nestlé. (s.d.). Obtido em Janeiro de 2018, de <https://www.nestlebebe.pt/>
- Nielsen. (2014). *Global Snacking Nielsen Study*.
- Nielsen. (2017). *Anuário Food 2017*.
- Nielsen. (Setembro de 2017). *Estudo Global de Confiança dos Consumidores*. Obtido de <http://www.nielsen.com/>: <http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2017/consumer-confidence.html>
- Nielsen. (Janeiro de 2018). *Scan Trends Portugal*. Obtido de www.centromarca.pt/: http://www.centromarca.pt/folder/conteudo/1797_7_Scantrends.pdf
- OMS. (2017). *www.euro.who.int*. Obtido de Adolescent obesity and related behaviours: trends and inequalities in the WHO European Region, 2002–2014: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0019/339211/WHO_ObesityReport_2017_v3.pdf?ua=1
- Pordata. (s.d.). *Despesas em I&D*. Obtido em Janeiro de 2018, de www.pordata.pt: [https://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+em+actividades+de+investiga%C3%A7%C3%A3o+e+desenvolvimento+\(I+D\)+total+e+do+sector+empresas-774](https://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+em+actividades+de+investiga%C3%A7%C3%A3o+e+desenvolvimento+(I+D)+total+e+do+sector+empresas-774)
- Pordata. (s.d.). *Esperança Média de Vida*. Obtido em Janeiro de 2018, de www.pordata.pt: [https://www.pordata.pt/Portugal/Esperan%C3%A7a+de+vida+%C3%A0+nascen%C3%A7a+total+e+por+sexo+\(base+tri%C3%A9nio+a+partir+de+2001\)-418](https://www.pordata.pt/Portugal/Esperan%C3%A7a+de+vida+%C3%A0+nascen%C3%A7a+total+e+por+sexo+(base+tri%C3%A9nio+a+partir+de+2001)-418)
- Pordata. (s.d.). *Taxa Bruta de Natalidade*. Obtido em Janeiro de 2018, de www.pordata.pt: <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527>
- Pordata. (s.d.). *Taxa de Inflação*. Obtido em Janeiro de 2018, de www.pordata.pt: [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+Infla%C3%A7%C3%A3o+\(Taxa+de+Varia%C3%A7%C3%A3o+do+%C3%8Dndice+de+Pre%C3%A7os+no+Consumidor\)+total+e+por+consumo+individual+por+objectivo-2315](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+Infla%C3%A7%C3%A3o+(Taxa+de+Varia%C3%A7%C3%A3o+do+%C3%8Dndice+de+Pre%C3%A7os+no+Consumidor)+total+e+por+consumo+individual+por+objectivo-2315)
- Pordata. (s.d.). *Utilização de computador e Internet*. Obtido em Janeiro de 2018, de www.pordata.pt: <https://www.pordata.pt/Portugal/Indiv%C3%ADduos+com+16+e+mais+anos+que+utilizam+computador+e+Internet+em+percentagem+do+total+de+indiv%C3%ADduos+por+sexo-1142>
- Portada. (s.d.). *Taxa de Desemprego*. Obtido em Janeiro de 2018, de www.pordata.pt: [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio+\(percentagem\)-553](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio+(percentagem)-553)

8. Anexos

Anexo I – Dados de Mercado Produtos Homogeneizados

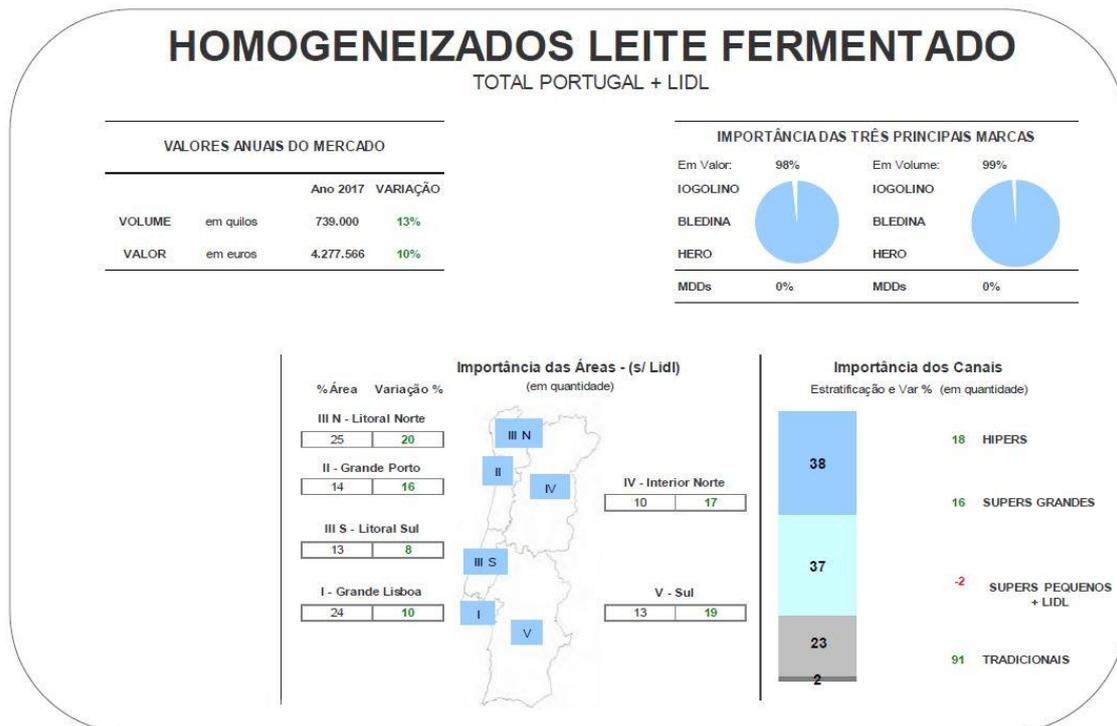


Figura 38- Mercado dos Produtos Homogeneizados (Lácteos) (Fonte: Anuário Food 2017 Nielsen)

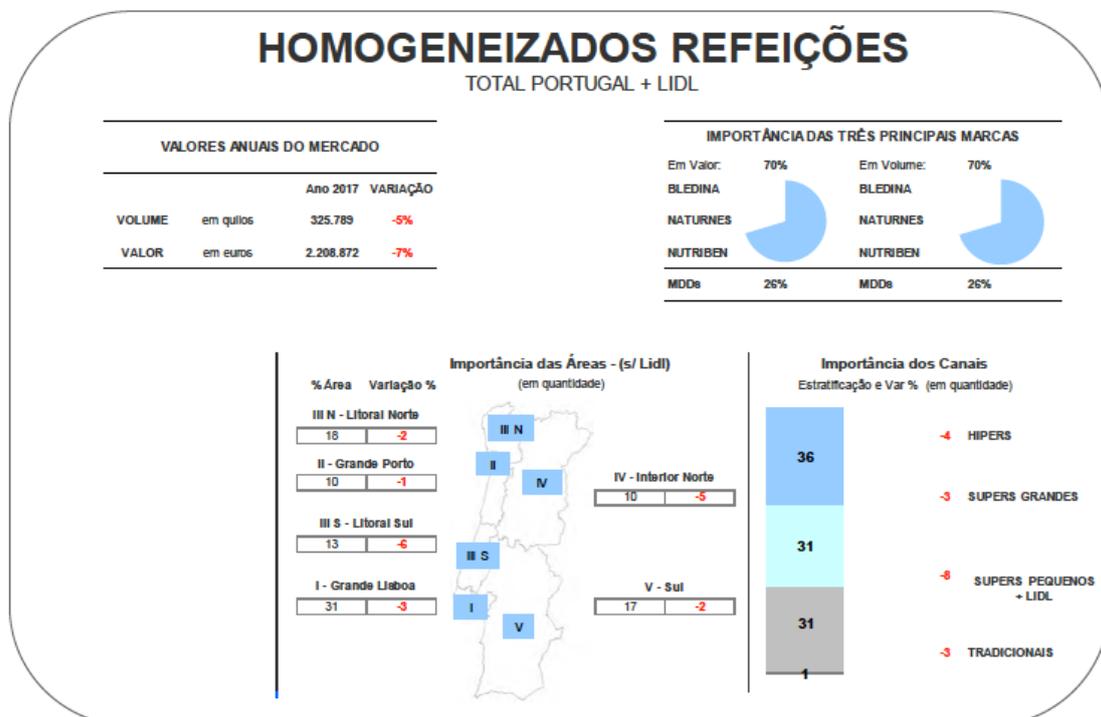


Figura 39 - Mercado dos Produtos Homogeneizados (Refeições) (Fonte: Anuário Food 2017 Nielsen)

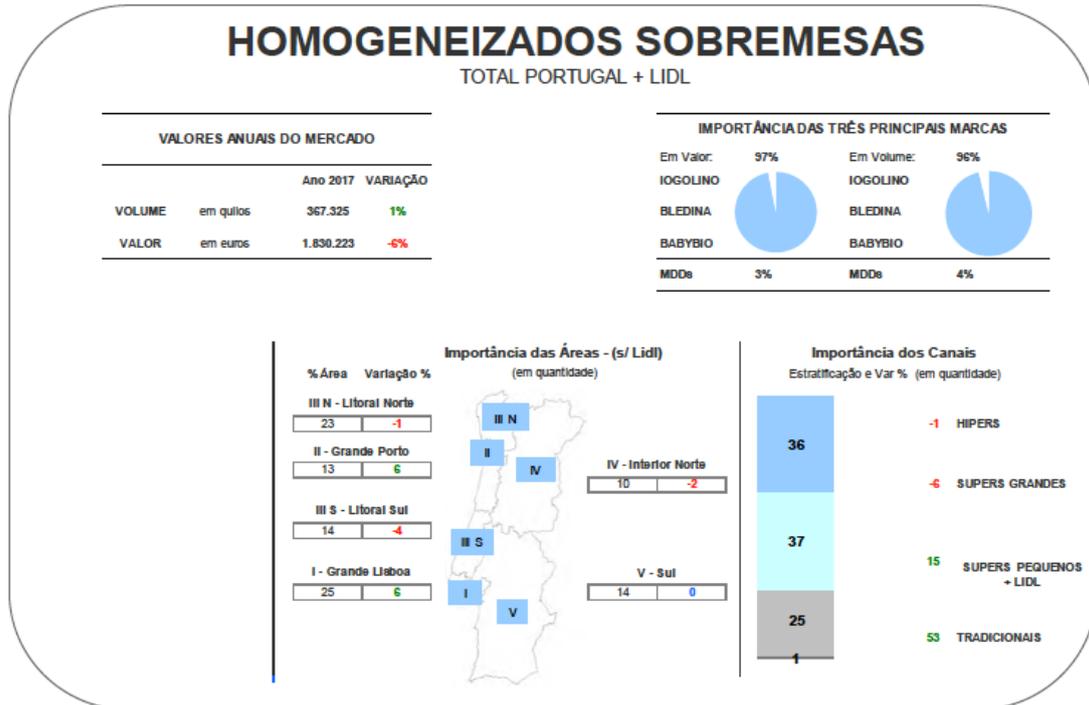


Figura 40 - Mercado dos Produtos Homogeneizados (Sobremesas) (Fonte: Anuário Food 2017 Nielsen)

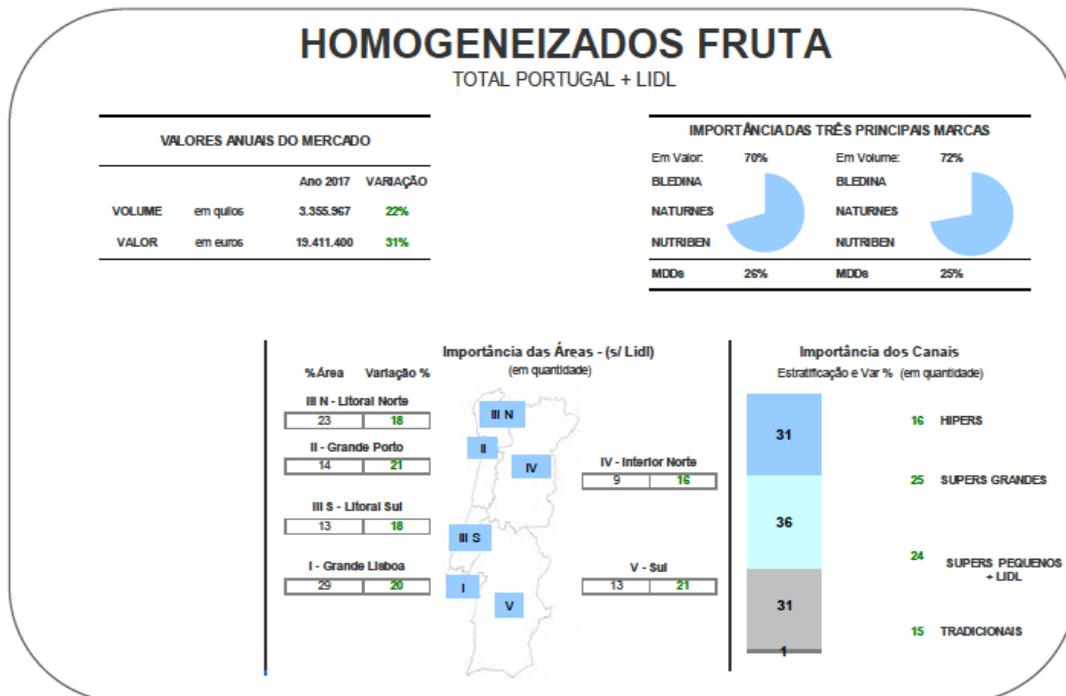


Figura 41 - Mercado dos Produtos Homogeneizados (Fruta) (Fonte: Anuário Food 2017 Nielsen)

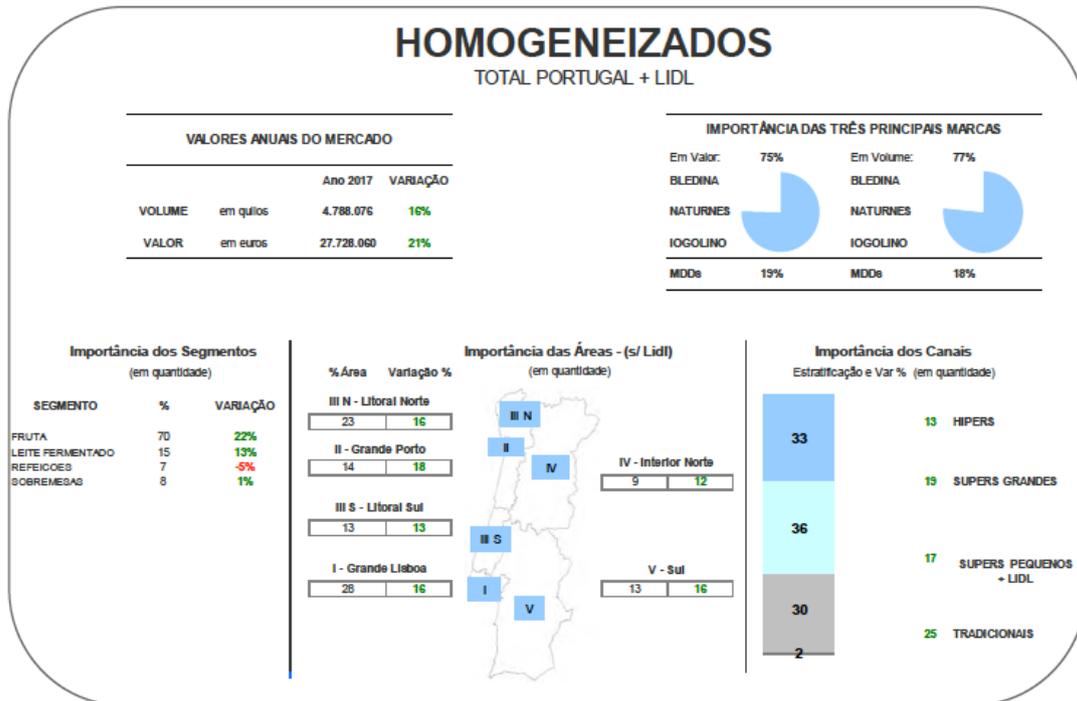


Figura 42 - Mercado dos Produtos Homogeneizados (Fonte: Anuário Food 2017 Nielsen)

Anexo II – Levantamento de mercado Saquetas

Insignia	Marca	Categoria	Variedade	Gramagem	PVP	Produtor	Origem	Localização Primária	Dupla Localização
Continente	Blédina	Fruta	Maçã Pera	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	Expositor Zona Barra Cereais
Continente	Blédina	Fruta	Frutos Variados	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	Expositor Zona Barra Cereais
Continente	Blédina	Fruta	Maçã Banana	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	Expositor Zona Barra Cereais
Continente	Blédina	Fruta	Maçã Morango Banana Cereja	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	Expositor Zona Barra Cereais
Continente	Blédina	Fruta	Maçã Manga Laranja	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	Expositor Zona Barra Cereais
Continente	Blédina	Fruta	Banana Morango	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	Expositor Zona Barra Cereais
Continente	Blédina	Fruta	Maçã Pera	4x90g	3,26€	Danone	Espanha	BabyFood	
Continente	Blédina	Fruta	Frutos Variados	4x90g	3,26€	Danone	Espanha	BabyFood	
Continente	Naturnés	Fruta	4 Frutas	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
Continente	Naturnés	Fruta	Multifrutos	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
Continente	Naturnés	Fruta	Maçã Banana	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
Continente	Naturnés	Fruta	Maçã Banana Morango	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
Continente	Naturnés	Fruta	Maçã Cenoura Manga	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
Continente	Naturnés	Fruta	Maçã Manga	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
Continente	Naturnés	Cereais Bolacha	Banana Laranja Bolacha	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
Continente	Naturnés	Cereais Bolacha	Maçã Banana Aveia	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
Continente	Yogolino	Dairy	Maçã Morango	90g	1,19€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
Continente	Yogolino	Dairy	Maçã Pera	90g	1,19€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
Continente	Yogolino	Dairy	Banana	90g	1,19€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
Continente	Yogolino	Dairy	Banana Morango	90g	1,19€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
Continente	Nutribén Fruta Go	Cereais Bolacha	Pera Banana Laranja Bolacha	90g	0,99€	Alter Farmacia, S.A.	U.E.	BabyFood	
Continente	Nutribén Fruta Go	Dairy	Banana Morango Iogurte	90g	1,18€	Alter Farmacia, S.A.	U.E.	BabyFood	
Continente	Nutribén Fruta Go	Fruta	Maçã Banana	90g	0,99€	Alter Farmacia, S.A.	U.E.	BabyFood	
Continente	Nutribén Fruta Go	Fruta	Frutas Variadas	90g	0,99€	Alter Farmacia, S.A.	U.E.	BabyFood	
Continente	Continente	Fruta	Maçã Banana	90g	0,79€	?	?	BabyFood	
Continente	Continente	Fruta	Maçã Manga	90g	0,79€	?	?	BabyFood	
Continente	Hero Baby	Cereais Bolacha	Multifrutos Bolacha	100g	0,89€	Hero España	Espanha	BabyFood	
Continente	Hero Baby	Fruta	Maçã Banana	100g	0,89€	Hero España	Espanha	BabyFood	
Continente	Hero Baby	Fruta	3 Frutas	100g	0,89€	Hero España	Espanha	BabyFood	
Continente	Hero Solo	Fruta	Banana Pera Laranja	100g	1,19€	Hero España	Espanha	BabyFood	
Continente	Hero Solo	Fruta	Maçã Banana Cenoura	100g	1,19€	Hero España	Espanha	BabyFood	
Continente	Hero Baby Yogurines	Dairy	Multifrutos	80g	0,99€	Hero España	Espanha	BabyFood	
Continente	Hero Baby Yogurines	Dairy	Banana	80g	0,99€	Hero España	Espanha	BabyFood	
Continente	Cerelac	Cereais Bolacha	Banana Pêssego	90g	1,24€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
Continente	Cerelac	Cereais Bolacha	Multifrutos	90g	1,24€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
Continente	Yoco Squeezy	Dairy	Morango	4x80g	2,69€	Nestlé	Suíça	Iogurtes	
Continente	Yoco Squeezy	Dairy	Morango Banana	4x80g	2,69€	Nestlé	Suíça	Iogurtes	
Continente	BabyBio	Fruta	Maçã Pera Pêssego	4x90g	4,45€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
Continente	BabyBio	Fruta	Maçã Banana Perce	4x90g	4,45€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
Continente	BabyBio	Fruta	Pera Baunilha Milho	4x90g	4,45€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
Continente	BabyBio	Fruta	Maçã Morango Baunilha	4x90g	4,45€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
Continente	BabyBio Crème	Dairy	Baunilha Semola	4x85g	6,35€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
Continente	BabyBio Crème	Dairy	Cacau Semola	4x85g	6,35€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
Continente	Vitabio TiteGoüter	Dairy	Baunilha Leite	4x85g	6,25€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
Continente	Vitabio TiteGoüter	Dairy	Cacau Leite	4x85g	6,25€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
Continente	Vitabio	Fruta	Maçã Goiaba Cranberry	4x120g	5,55€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
Continente	Vitabio	Fruta	Maçã Manga Acerola	4x120g	5,55€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
Continente	Vitabio	Fruta	Maçã Framboesa Mirtilo	4x120g	5,55€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
Continente	FruitMeUp	Fruta	Maçã Morango	4x90g	2,49€	Andros	França	Iogurtes	
Continente	FruitMeUp	Fruta	Maçã	4x90g	2,49€	Andros	França	Iogurtes	
Continente	Danonino	Dairy	Morango	4x70g	2,49€	Danone	Polónia	Iogurtes	
Continente	Kids Natural 100% Fruta	Fruta	Pêssego Manga	100g	0,99€	?	?		Expositor Zona Fruta
Continente	Kids Natural 100% Fruta	Fruta	Morango Banana	100g	0,99€	?	?		Expositor Zona Fruta
Continente	Natural Nuova	Fruta	Maçã	4x100g	3,99€	?	Itália	Produtos Biológicos	

Plano de marketing para a marca GoGo squeeZ™

Insignia	Marca	Categoria	Variedade	Gramagem	PVP	Produtor	Origem	Localização Primária	Dupla Localização
El Corte Inglés	Vitabio Brassé"	Dairy	Manga e Ananás	4x85g	5,49€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
El Corte Inglés	Vitabio Brassé"	Dairy	Maçã e Pera	4x85g	5,49€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
El Corte Inglés	Vitabio Brassé"	Dairy	Banana e Morango	4x85g	5,49€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
El Corte Inglés	BabyBio	Fruta	Maçã e Pera e Pêssego	4x90g	4,49€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
El Corte Inglés	BabyBio	Fruta	Maçã e Banana e Alperce	4x90g	4,49€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
El Corte Inglés	BabyBio	Fruta	Maçã e Morango e Baunilha	4x90g	4,49€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
El Corte Inglés	BabyBio Crème"	Dairy	Baunilha e Sêmola	4x85g	5,99€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
El Corte Inglés	BabyBio Crème"	Dairy	Cacau e Sêmola	4x85g	5,99€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
El Corte Inglés	PokiBio	Fruta	Maçã e Banana	90g	1,39€	Danival	França	Produtos Biológicos	
El Corte Inglés	PokiBio	Fruta	Maçã e Morango	90g	1,39€	Danival	França	Produtos Biológicos	
El Corte Inglés	PokiBio	Fruta	Maçã	90g	1,39€	Danival	França	Produtos Biológicos	
El Corte Inglés	Vitabio CoolFruits"	Fruta	Maçã e Pêssego e Alperce	4x90g	5,25€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
El Corte Inglés	Vitabio CoolFruits"	Fruta	Maçã e Pera	4x90g	5,25€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
El Corte Inglés	Vitabio CoolFruits"	Fruta	Maçã e Morango e Mirtilo	4x90g	5,25€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
El Corte Inglés	Vitabio CoolFruits"	Fruta	Maçã e Banana	4x90g	5,25€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
El Corte Inglés	Vitabio CoolFruits"	Fruta	Maçã	4x90g	5,25€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
El Corte Inglés	Vitabio CoolFruits"	Fruta	Maçã e Manga e Ananás	4x90g	5,25€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
El Corte Inglés	Vitabio	Fruta	Maçã e Goiabada e Cranberry	4x120g	5,25€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
El Corte Inglés	Vitabio	Fruta	Maçã e Manga e Acerola	4x120g	5,25€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
El Corte Inglés	Vitabio	Fruta	Maçã e Framboesa e Mirtilo	4x120g	5,25€	Vitagermine	França	Produtos Biológicos	
El Corte Inglés	Natura Nuova	Fruta	Maçã	4x100g	3,99€	?	Itália	Produtos Biológicos	
El Corte Inglés	Yoco Squeezzy	Dairy	Morango e Banana	4x80g	2,69€	Nestlé	Suíça	logurtes	
El Corte Inglés	Danonino	Dairy	Morango	4x70g	2,49€	Danone	Polónia	logurtes	
El Corte Inglés	FruitMeUp	Fruta	Maçã e Banana	4x90g	2,49€	Andros	França	logurtes	
El Corte Inglés	FruitMeUp	Fruta	Maçã e Morango	4x90g	2,49€	Andros	França	logurtes	
El Corte Inglés	FruitMeUp	Fruta	Maçã	4x90g	2,49€	Andros	França	logurtes	
El Corte Inglés	FruitMeUp	Fruta	Maçã e Pera	4x90g	2,49€	Andros	França	logurtes	
El Corte Inglés	Blédina	Fruta	Maçã e Banana	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	
El Corte Inglés	Blédina	Fruta	Banana e Morango	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	
El Corte Inglés	Kids Natural Fruta Yogurt"	Dairy	Banana e Manga e Iogurte	100g	0,99€	?	?	BabyFood	
El Corte Inglés	Kids Natural Fruta Yogurt"	Dairy	Maçã e Pêssego e Iogurte	100g	0,89€	?	?	BabyFood	
El Corte Inglés	Kids Natural 100% Fruta"	Fruta	Pêssego e Manga	100g	0,89€	?	?	BabyFood	
El Corte Inglés	Kids Natural 100% Fruta"	Fruta	Morango e Banana	100g	0,89€	?	?	BabyFood	
El Corte Inglés	Kids Natural Fruta Cereais"	Cereais e Bolacha	Tropical e Multicereais e Quinoa	100g	0,99€	?	?	BabyFood	
El Corte Inglés	Kids Natural Fruta Bolacha"	Cereais e Bolacha	Banana e Laranja e Bolacha	100g	0,99€	?	?	BabyFood	
El Corte Inglés	Naturnés	Fruta	4 Frutas	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
El Corte Inglés	Naturnés	Fruta	Multifrutas	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
El Corte Inglés	Naturnés	Fruta	Maçã e Banana	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
El Corte Inglés	Naturnés	Fruta	Maçã e Banana e Morango	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
El Corte Inglés	Naturnés	Fruta	Maçã e Cenoura e Manga	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
El Corte Inglés	Naturnés	Fruta	Maçã e Manga	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
El Corte Inglés	Naturnés	Cereais e Bolacha	Banana e Laranja e Bolacha	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
El Corte Inglés	Naturnés	Cereais e Bolacha	Maçã e Banana e Aveia	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
El Corte Inglés	Yogolino	Dairy	Maçã e Morango	90g	1,18€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
El Corte Inglés	Yogolino	Dairy	Maçã e Pera	90g	1,18€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
El Corte Inglés	Yogolino	Dairy	Banana	90g	1,18€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
El Corte Inglés	Yogolino	Dairy	Banana e Morango	90g	1,18€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
El Corte Inglés	Cerelac	Cereais e Bolacha	Banana e Pêssego	90g	1,24€	Nestlé	Suíça	BabyFood	
El Corte Inglés	Cerelac	Cereais e Bolacha	Multifrutas	90g	1,24€	Nestlé	Suíça	BabyFood	

Plano de marketing para a marca GoGo squeeZ™

Insignia	Marca	Categoria	Variedade	Gramagem	PVP	Produtor	Origem	Localização Primária	Dupla Localização
PingoDoce	PingoDoce	Fruta	Morango/Pêssego	90g	0,79€	Gualapack	Itália	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	PingoDoce	Fruta	Maçã/Banana	90g	0,79€	Gualapack	Itália	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	PingoDoce	Fruta	Morango/Mirtillo	90g	0,79€	Gualapack	Itália	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	PingoDoce	Fruta	Maçã/Banana/Laranja	90g	0,79€	Gualapack	Itália	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	PingoDoce	Fruta	Banana/Morango	90g	0,79€	Gualapack	Itália	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	PingoDoce	Fruta	Manga/Pêssego	90g	0,79€	Gualapack	Itália	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	PingoDoce	Fruta	Melancia/Melão	90g	0,79€	Gualapack	Itália	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	PingoDoce	Fruta	Maçã/Pêra	90g	0,79€	Gualapack	Itália	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	PingoDoce	Fruta	Multifrutas	90g	0,79€	Gualapack	Itália	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	PingoDoce	Fruta	Morango/Mirtillo	6x90g	3,95€	Gualapack	Itália	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	PingoDoce	Fruta	Banana/Morango	6x90g	3,95€	Gualapack	Itália	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Nutribén/Fruta&Doce"	Cereais&Bolacha	Pêra/Banana/Laranja/Bolacha	90g	0,99€	AlteriFarmacia,S.A.	U.E.	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Nutribén/Fruta&Doce"	Dairy	Banana/Morango/Iogurte	90g	1,18€	AlteriFarmacia,S.A.	U.E.	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Nutribén/Fruta&Doce"	Fruta	Maçã/Banana	90g	0,99€	AlteriFarmacia,S.A.	U.E.	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Nutribén/Fruta&Doce"	Fruta	Frutas/Variadas	90g	0,99€	AlteriFarmacia,S.A.	U.E.	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Blédina	Fruta	Maçã/Pêra	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Blédina	Fruta	Frutos/Variados	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Blédina	Fruta	Maçã/Banana	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Blédina	Fruta	Maçã/Morango/Banana/Cereja	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Blédina	Fruta	Maçã/Manga/Laranja	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Blédina	Fruta	Banana/Morango	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Blédina	Fruta	Maçã/Pêra	4x90g	3,26€	Danone	Espanha	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Blédina	Fruta	Frutos/Variados	4x90g	3,26€	Danone	Espanha	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Pascual/Yogikids	Fruta	Morango	80g	0,99€	CalidadPascual,S.A.U	Espanha	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Pascual/Yogikids	Fruta	Banana/Morango	80g	0,99€	CalidadPascual,S.A.U	Espanha	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Naturnés	Fruta	4Frutas	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Naturnés	Fruta	Multifrutas	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Naturnés	Fruta	Maçã/Banana	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Naturnés	Fruta	Maçã/Banana/Morango	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Naturnés	Fruta	Maçã/Cenoura/Manga	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Naturnés	Fruta	Maçã/Manga	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Naturnés	Cereais&Bolacha	Banana/Laranja/Bolacha	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Naturnés	Cereais&Bolacha	Maçã/Banana/Aveia	90g	0,99€	Nestlé	Suíça	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Yogolino	Dairy	Maçã/Morango	90g	1,19€	Nestlé	Suíça	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Yogolino	Dairy	Maçã/Pêra	90g	1,19€	Nestlé	Suíça	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Yogolino	Dairy	Banana	90g	1,19€	Nestlé	Suíça	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Yogolino	Dairy	Banana/Morango	90g	1,19€	Nestlé	Suíça	BabyFood	Expositor/BabyFood
PingoDoce	Danonino	Dairy	Morango	4x70g	2,49€	Danone	Polónia	Iogurtes	Expositor/BabyFood

Plano de marketing para a marca GoGo squeeZ™

Insignia	Marca	Categoria	Variedade	Gramagem	PVP	Produtor	Origem	Localização Primária	Dupla Localização
Auchan	Blédina	Fruta	Maçã/Pêra	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	
Auchan	Blédina	Fruta	Frutos Variados	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	
Auchan	Blédina	Fruta	Maçã/Banana	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	
Auchan	Blédina	Fruta	Maçã/Morango/Banana/Cereja	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	
Auchan	Blédina	Fruta	Maçã/Manga/Laranja	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	
Auchan	Blédina	Fruta	Banana/Morango	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	
Auchan	Blédina	Fruta	Maçã/Pêra	4x90g	3,15€	Danone	Espanha	BabyFood	
Auchan	Blédina	Fruta	Frutos Variados	4x90g	3,15€	Danone	Espanha	BabyFood	
Auchan	Naturnés	Fruta	4 Frutas	90g	0,99€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Auchan	Naturnés	Fruta	Multifrutas	90g	0,99€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Auchan	Naturnés	Fruta	Maçã/Banana	90g	0,99€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Auchan	Naturnés	Fruta	Maçã/Banana/Morango	90g	0,99€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Auchan	Naturnés	Fruta	Maçã/Cenoura/Manga	90g	0,99€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Auchan	Naturnés	Fruta	Maçã/Manga	90g	0,99€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Auchan	Naturnés	Cereais/Bolacha	Banana/Laranja/Bolacha	90g	0,99€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Auchan	Naturnés	Cereais/Bolacha	Maçã/Banana/Aveia	90g	0,99€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Auchan	FruitMeUp	Fruta	Maçã/Banana	4x90g	2,48€	Andros	França	Sobremesas Frescos	Topo Frescos
Auchan	FruitMeUp	Fruta	Maçã/Morango	4x90g	2,48€	Andros	França	Sobremesas Frescos	Topo Frescos
Auchan	FruitMeUp	Fruta	Maçã	4x90g	2,48€	Andros	França	Sobremesas Frescos	Topo Frescos
Auchan	FruitMeUp	Fruta	Maçã/Pêra	4x90g	2,48€	Andros	França	Sobremesas Frescos	Topo Frescos
Auchan	Auchan	Fruta	Multifrutas	4x90g	1,89€	?	?		
Auchan	Auchan	Fruta	Maçã/Morango	4x90g	1,89€	?	?		
Auchan	Auchan	Fruta	Maçã	4x90g	1,89€	?	?		
Auchan	Auchan	Fruta	Maçã/Banana	4x90g	1,89€	?	?		
Auchan	Cerelac	Cereais/Bolacha	Banana/Pêssego	90g	1,29€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Auchan	Cerelac	Cereais/Bolacha	Multifrutas	90g	1,29€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Auchan	Yogolino	Dairy	Maçã/Morango	90g	1,00€	Nestlé	Suiça	BabyFood	Topo emático Nestlé Corredor Central
Auchan	Yogolino	Dairy	Maçã/Pêra	90g	1,00€	Nestlé	Suiça	BabyFood	Topo emático Nestlé Corredor Central
Auchan	Yogolino	Dairy	Banana	90g	1,00€	Nestlé	Suiça	BabyFood	Topo emático Nestlé Corredor Central
Auchan	Yogolino	Dairy	Banana/Morango	90g	1,00€	Nestlé	Suiça	BabyFood	Topo emático Nestlé Corredor Central
Auchan	Ehrmann "Robby Easy"	Dairy	Morango	90g	0,47€	Ehrmann	Alemanha	logurtes Zonal Discount	
Auchan	Tetes	Fruta	Banana/Morango	100g	0,65€	Dulcesol	Espanha	Zonal Discount	
Auchan	Tetes	Dairy	Morango/ogurte	100g	0,65€	Dulcesol	Espanha	Zonal Discount	
Auchan	Tetes	Fruta	Maçã/Banana	100g	0,65€	Dulcesol	Espanha	Zonal Discount	
Auchan	Danonino	Dairy	Morango	4x70g	2,29€	Danone	Polónia	logurtes	
Auchan	Yoco Squeezy	Dairy	Morango	4x80g	2,19€	Nestlé	Suiça	logurtes	
Auchan	Yoco Squeezy	Dairy	Banana/Morango	4x80g	2,19€	Nestlé	Suiça	logurtes	
Auchan	Rik&Rok	Fruta	Maçã	4x90g	1,99€	?	?	Sobremesas Frescos	
Auchan	Rik&Rok	Fruta	Maçã/Morango	4x90g	1,99€	?	?	Sobremesas Frescos	
Auchan	Longa Vida	Fruta	Maçã	4x90g	1,99€	Nestlé	Suiça	Sobremesas Frescos	
Auchan	BabyBio	Fruta	Maçã/Pêra/Pêssego	4x90g	3,45€	Vitagermine	França	BabyFood	
Auchan	BabyBio	Fruta	Maçã/Banana/Alperce	4x90g	3,45€	Vitagermine	França	BabyFood	
Auchan	BabyBio	Fruta	Maçã/Morango/Baunilha	4x90g	3,45€	Vitagermine	França	BabyFood	

Plano de marketing para a marca GoGo squeeZ™

Insignia	Marca	Categoria	Variedade	Gramagem	PVP	Produtor	Origem	Localização Primária	Dupla Localização
Minipreço	Naturnés	Fruta	4 Frutas	90g	0,99€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Minipreço	Naturnés	Fruta	Multifrutas	90g	0,99€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Minipreço	Naturnés	Fruta	Maçã/Banana	90g	0,99€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Minipreço	Naturnés	Fruta	Maçã/Cenoura/Manga	90g	0,99€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Minipreço	Yogolino	Dairy	Maçã/Morango	90g	1,18€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Minipreço	Yogolino	Dairy	Maçã/Pêra	90g	1,18€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Minipreço	Yogolino	Dairy	Banana	90g	1,18€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Minipreço	Blédina	Fruta	Maçã/Banana	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	
Minipreço	Blédina	Fruta	Banana/Morango	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	
Minipreço	Junior Smile	Fruta	Banana/Morango	100g	0,88€	GoFruselva S.A.	Espanha	BabyFood	Checkout
Minipreço	Junior Smile	Fruta	Frutas Variadas	100g	0,88€	GoFruselva S.A.	Espanha	BabyFood	Checkout
Lidl	Naturnés	Fruta	4 Frutas	90g	0,99€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Lidl	Naturnés	Fruta	Maçã/Banana	90g	0,99€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Lidl	Yogolino	Dairy	Maçã/Morango	90g	1,18€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Intermarché	Paquito	Fruta	Maçã/Banana	4x90g	1,99€	Delvert	França	Sobremesas/Doces	
Intermarché	Paquito	Fruta	Maçã	4x90g	1,99€	Delvert	França	Sobremesas/Doces	
Intermarché	Paquito	Fruta	Maçã/Morango	4x90g	1,99€	Delvert	França	Sobremesas/Doces	
Intermarché	Paquito	Fruta	5 Frutas	4x90g	1,99€	SAS Vergers de Chateaubourg	França	Sobremesas/Doces	
Intermarché	Paquito	Fruta	Maçã/Manga	4x90g	1,99€	Delvert	França	Sobremesas/Doces	
Intermarché	Paquito	Fruta	Maçã/Ameixa	4x90g	1,99€	Delvert	França	Sobremesas/Doces	
Intermarché	Cerelac	Cereais/Bolacha	Banana/Pêssego	90g	1,29€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Intermarché	Cerelac	Cereais/Bolacha	Multifrutas	90g	1,29€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Intermarché	Yogolino	Dairy	Maçã/Morango	90g	1,19€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Intermarché	Yogolino	Dairy	Maçã/Pêra	90g	1,19€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Intermarché	Yogolino	Dairy	Banana	90g	1,19€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Intermarché	Yogolino	Dairy	Banana/Morango	90g	1,19€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Intermarché	Blédina	Fruta	Frutos Variados	4x90g	3,36€	Danone	Espanha	BabyFood	
Intermarché	Kids Natural Fruta Yogurt	Dairy	Banana/Manga/Yogurte	100g	0,99€	?	?	BabyFood	
Intermarché	Kids Natural Fruta Yogurt	Dairy	Maçã/Pêssego/Yogurte	100g	0,89€	?	?	BabyFood	
Intermarché	Kids Natural 100% Fruta	Fruta	Pêssego/Manga	100g	0,89€	?	?	BabyFood	
Intermarché	Kids Natural 100% Fruta	Fruta	Morango/Banana	100g	0,89€	?	?	BabyFood	
Intermarché	Kids Natural Fruta Cereais	Cereais/Bolacha	Tropical/Multicereais/Quinoa	100g	0,99€	?	?	BabyFood	
Intermarché	Kids Natural Fruta Bolacha	Cereais/Bolacha	Banana/Laranja/Bolacha	100g	0,99€	?	?	BabyFood	
Intermarché	Naturnés	Fruta	4 Frutas	90g	0,99€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Intermarché	Naturnés	Fruta	Maçã/Banana	90g	0,99€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Intermarché	Naturnés	Fruta	Maçã/Cenoura/Manga	90g	0,99€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Intermarché	Naturnés	Fruta	Maçã/Manga	90g	0,99€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Intermarché	Naturnés	Cereais/Bolacha	Banana/Laranja/Bolacha	90g	0,99€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Intermarché	Naturnés	Cereais/Bolacha	Maçã/Banana/Aveia	90g	0,99€	Nestlé	Suiça	BabyFood	
Intermarché	Blédina	Fruta	Maçã/Pêra	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	
Intermarché	Blédina	Fruta	Frutos Variados	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	
Intermarché	Blédina	Fruta	Maçã/Morango/Banana/Cereja	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	
Intermarché	Blédina	Fruta	Maçã/Manga/Laranja	90g	0,99€	Danone	Espanha	BabyFood	
Intermarché	Hero Baby	Cereais/Bolacha	Multifrutas/Bolacha	100g	0,89€	Hero Espanha	Espanha	BabyFood	
Intermarché	Hero Baby	Fruta	Maçã/Banana	100g	0,89€	Hero Espanha	Espanha	BabyFood	
Intermarché	Hero Baby	Fruta	3 Frutas	100g	0,89€	Hero Espanha	Espanha	BabyFood	
Intermarché	Hero Baby Yogurines	Dairy	Multifruta	80g	0,99€	Hero Espanha	Espanha	BabyFood	
Intermarché	Hero Baby Yogurines	Dairy	Banana	80g	0,99€	Hero Espanha	Espanha	BabyFood	

Anexo III – Levantamento de Mercado (Lineares)

LINEAR BABY FOOD

LOCALIZAÇÃO PRIMÁRIA

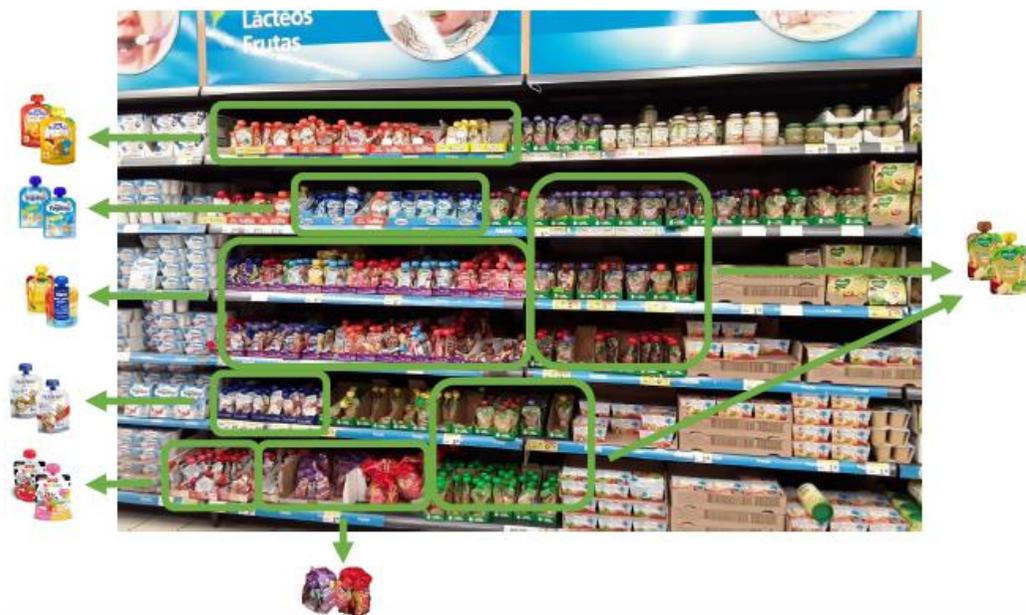


Figura 43 - Linear *Baby Food* (elaboração própria)

LINEAR PRODUTOS BIOLÓGICOS

LOCALIZAÇÃO PRIMÁRIA



Figura 44 - Linear Produtos Biológicos (elaboração própria)

LINEAR IOGURTES

LOCALIZAÇÃO PRIMÁRIA



Figura 45 - Linear Iogurtes (elaboração própria)

LINEAR ZONA "DISCOUNT"

LOCALIZAÇÃO PRIMÁRIA

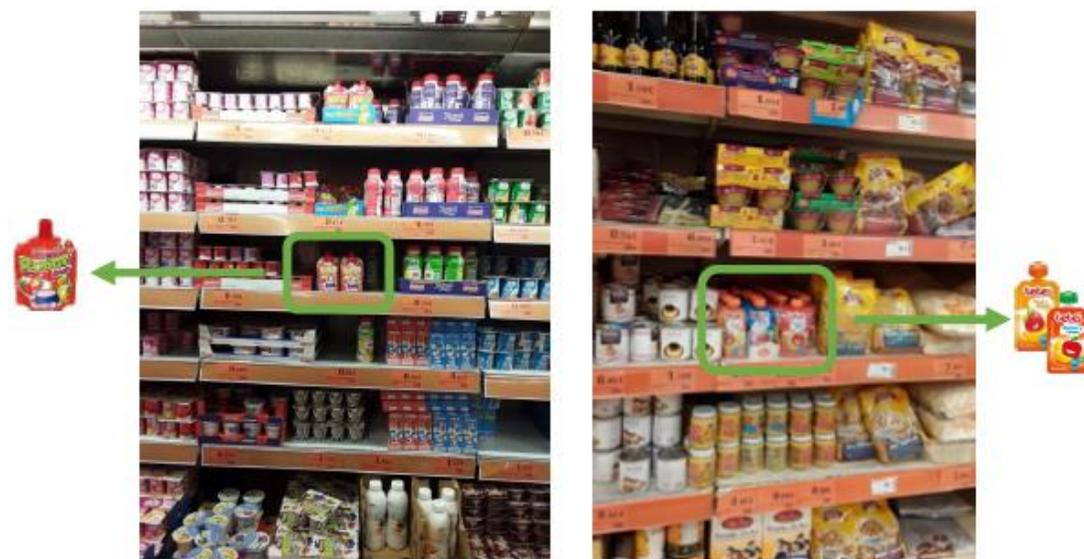
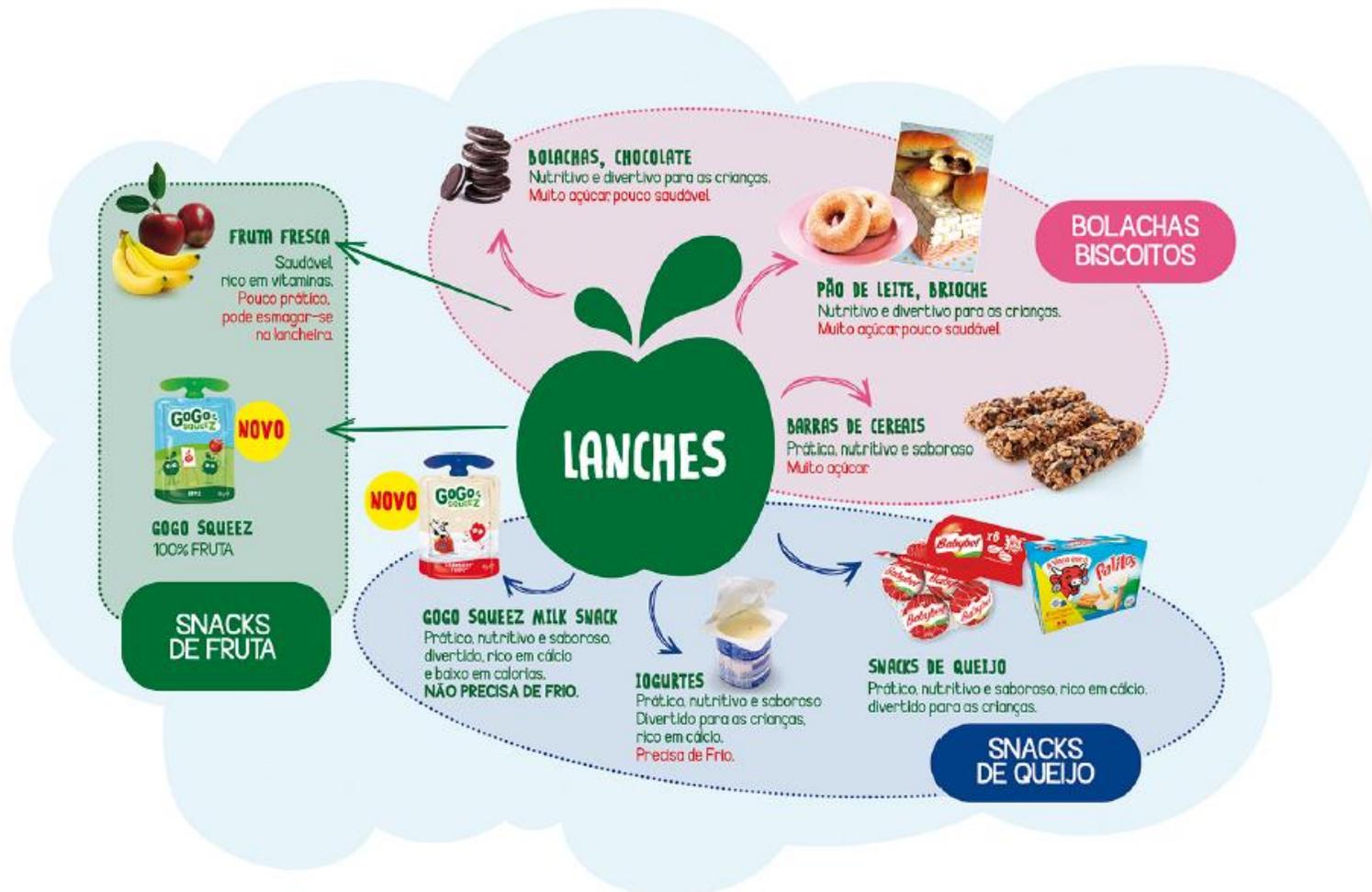


Figura 46 - Linear Zona "Discount" (elaboração própria)

Anexo IV - Concorrência GoGo squeeZ



Anexo V - Swot dinâmica

Oportunidades e Ameaças

	Impacto Negócio			Probabilidade de ocorrência		
	Reduzido (1)	Moderado (2)	Elevado (3)	Reduzido (1)	Moderado (2)	Elevado (3)
Oportunidades						
Mercado em grande expansão			x			x
Categoria pouco desenvolvida para um <i>target</i> mais adulto			x			x
Tendência de consumo de produtos mais saudáveis			x		x	
Procura de produtos de conveniência a aumentar		x				x
Aumento do consumo <i>on-the-go</i>		x			x	
Fraco desenvolvimento do segmento de produtos lácteos		x			x	
Ameaças						
Concorrência cada vez mais forte e estabelecida			x		x	
Possibilidade de mais <i>players</i> a invadirem o mercado			x			x
Grande força das marcas de distribuição			x		x	
Produtos concorrentes direcionados para um <i>target</i> bebé		x				x
Expansão das gamas de produtos das marcas concorrentes	x				x	

	Impacto Negócio	Probabilidade de ocorrência	TOTAL
Oportunidades			
Mercado em grande expansão	3	3	6
Categoria pouco desenvolvida para um <i>target</i> mais adulto	3	3	6
Tendência de consumo de produtos mais saudáveis	3	2	5
Procura de produtos de conveniência a aumentar	2	3	5
Aumento do consumo <i>on-the-go</i>	2	2	4
Fraco desenvolvimento do segmento de produtos lácteos	2	2	4
Ameaças			
Concorrência cada vez mais forte e estabelecida	3	2	5
Possibilidade de mais <i>players</i> a invadirem o mercado	3	3	6
Grande força das marcas de distribuição	3	2	5
Produtos concorrentes direcionados para um <i>target</i> bebé	2	3	5
Expansão das gamas de produtos das marcas concorrentes	1	2	3

Pontos Fortes e Pontos Fracos

	Impacto Negócio			Tendência Evolução		
	Reduzido (1)	Moderado (2)	Elevado (3)	Pior (3)	Igual (2)	Melhor (1)
Pontos Fortes						
Primeira marca de saquetas de fruta a fazer comunicação em TV		X				X
Sabor e textura do produto superiores à concorrência		X			X	
Direcionado para crianças dos 3 aos 10 anos			X		X	
Marca líder noutros mercados	X					X
<i>Know-How</i> da estrutura de <i>marketing</i> para desenvolvimento de marcas com oferta de <i>snacks</i>		X			X	
Relação forte com todo o canal de distribuição por parte da BEL			X			X
<i>Portfólio</i> da marca com produtos em 2 segmentos: fruta e lácteos		X				X
Pontos Fracos						
Baixa notoriedade da marca			X			X
Reduzida confiança por parte dos consumidores			X			X
Baixa aposta em campanhas de comunicação <i>above e below the line</i>		X			X	
Ausência de comunicação com o consumidor		X				X
Localização diferenciada dos restantes concorrentes em loja			X		X	
Distribuição não enquadrada face à importância dos canais de distribuição destes produtos			X			X
Pouca visibilidade em loja			X			X

	Impacto Negócio	Tendência Evolução	TOTAL
Pontos Fortes			
Primeira marca de saquetas de fruta a fazer comunicação em TV	2	1	3
Sabor e textura do produto superiores à concorrência	2	2	4
Direcionado para crianças dos 3 aos 10 anos	3	2	5
Marca líder noutros mercados	1	1	2
<i>Know-How</i> da estrutura de <i>marketing</i> para desenvolvimento de marcas com oferta de <i>snacks</i>	2	2	4
Relação forte com todo o canal de distribuição por parte da BEL	3	1	4
<i>Portfólio</i> da marca com produtos em 2 segmentos: fruta e lácteos	2	3	5
Pontos Fracos			
Baixa notoriedade da marca	3	1	4
Reduzida confiança por parte dos consumidores	3	1	4
Baixa aposta em campanhas de comunicação <i>above</i> e <i>below the line</i>	2	2	4
Ausência de comunicação com o consumidor	2	1	3
Localização diferenciada dos restantes concorrentes em loja	3	2	5
Distribuição não enquadrada face à importância dos canais de distribuição destes produtos	3	1	4
Pouca visibilidade em loja	3	1	4

Variáveis finais:

Pontos Fortes

- 1 Sabor e textura do produto superiores à concorrência
- 2 Direcionado para crianças dos 3 aos 10 anos
- 3 *Know-How* da estrutura de *marketing* para desenvolvimento de marcas com oferta de *snacks*
- 4 Relação forte com todo o canal de distribuição por parte da BEL
- 5 *Portfólio* da marca com produtos em 2 segmentos: fruta e lácteos

Pontos Fracos

- 1 Baixa notoriedade da marca
- 2 Reduzida confiança por parte dos consumidores
- 3 Baixa aposta em campanhas de comunicação *above* e *below the line*
- 4 Localização diferenciada dos restantes concorrentes em loja
- 5 Distribuição não enquadrada face à importância dos canais de distribuição destes produtos
- 6 Pouca visibilidade em loja

Oportunidades

- 1 Mercado em grande expansão
- 2 Categoria pouco desenvolvida para um *target* mais adulto
- 3 Tendência de consumo de produtos mais saudáveis
- 4 Procura de produtos de conveniência a aumentar

Ameaças

- 1 Concorrência cada vez mais forte e estabelecida
- 2 Possibilidade de mais *players* a invadirem o mercado
- 3 Grande força das marcas de distribuição
- 4 Produtos concorrentes direcionados para um *target* bebé

Anexo VI – Questionário

Estudo de Mercado - Saquetas de Fruta

O presente estudo realiza-se no âmbito da Tese de Mestrado em Marketing no ISCTE-IUL. O propósito é identificar qual a melhor estratégia de lançamento de uma nova marca no segmento de saquetas de fruta em Portugal.

Gostaria de ter a sua opinião. Desde já agradeço a sua contribuição.

O questionário demora cerca de 7 minutos.

*Obrigatório



1. Costuma comprar ou consumir saquetas de fruta? *

Marcar apenas uma oval.

- Compro e consumo Passe para a pergunta 2.
- Apenas compro Passe para a pergunta 21.
- Apenas consumo Passe para a pergunta 13.
- Não compro, nem consumo Passe para a pergunta 34.

2. Quantas vezes consome saquetas de fruta por semana? *

Marcar apenas uma oval.

- Todos os dias
- 2 ou 3 vezes por semana
- Pelo menos 1 vez por semana
- Esporadicamente

3. Para além de si, quem no seu agregado familiar também consome as saquetas de fruta? *

Marcar apenas uma oval.

- Cônjuge
- Filho(s)
- Mãe/Pai
- Outra: _____

4. Considera que este tipo de produtos são um benefício para a saúde? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

5. Em que altura do dia costuma consumir as saquetas de fruta? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Pequeno-Almoço
- Lanche da manhã
- Almoço
- Lanche da tarde
- Jantar

6. Qual o sabor que mais consome? *

Marcar apenas uma oval.

- Maçã
- Morango
- Banana
- Pêssego
- Manga
- Perá
- Outra: _____

7. Qual o valor que acha razoável pagar por saqueta? *

Marcar apenas uma oval.

- Mais de 1€
- 0,70€ a 0,90€
- <0,70€

8. Quantas vezes compra saquetas de fruta por mês? *

Marcar apenas uma oval.

- Todas as semanas
- Quase todas as semanas
- 1 ou 2 vez por mês
- Esporadicamente
- Sempre que estão em promoção

9. Normalmente compra: *

Marcar apenas uma oval.

- 1 unidade de cada sabor
- Várias unidades do mesmo sabor
- Packs económicos
- Outra: _____

10. Que marca(s) costuma comprar? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Blédina
- Nestlé
- Hero's Baby
- Longa Vida
- Nutribén
- GoGo squeeZ
- Pingo Doce
- Continente
- Outra: _____

11. Onde habitualmente compra? *

Marcar apenas uma oval.

- Hipermercados
- Lojas de rua
- Online
- Farmácias
- Bombas de Gasolina
- Outra: _____

12. Em que zona da loja procura estes produtos? *

Marcar apenas uma oval.

- Corredor dos bebés
- Zona dos Snacks
- Junto da fruta Fresca
- Corredor das bolachas e cereais
- Outra: _____

Passe para a pergunta 30.

13. Quantas vezes consome saquetas de fruta por semana? *

Marcar apenas uma oval.

- Todos os dias
- 2 ou 3 vezes por semana
- Pelo menos 1 vez por semana
- Esporadicamente

14. Que marca(s) costuma consumir? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Blédina
- Nestlé
- Hero's Baby
- Longa Vida
- Nutribén
- GoGo squeeZ
- Pingo Doce
- Continente
- Outra: _____

15. Para além de si, quem no seu agregado familiar também consome as saquetas de fruta? *

Marcar apenas uma oval.

- Cônjuge
- Filho(s)
- Mãe/Pai
- Outra: _____

16. Em que altura do dia costuma consumir as saquetas de fruta? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Pequeno-Almoço
- Lanche da manhã
- Almoço
- Lanche da tarde
- Jantar

17. Considera que este tipo de produtos são um benefício para a saúde? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

18. Quem é que faz as compras na sua casa? *

Marcar apenas uma oval.

- Mãe
- Pai
- Avó/Avó
- Tio/Tia
- Amigos
- Outra: _____

19. Qual o sabor que mais consome? *

Marcar apenas uma oval.

- Maçã
- Morango
- Banana
- Pêssego
- Manga
- Perá
- Outra: _____

20. Qual o valor que acha razoável pagar por saqueta? *

Marcar apenas uma oval.

- Mais de 1€
- 0,70€ a 0,99€
- <0,70€

Passe para a pergunta 30.

21. Quantas vezes compra saquetas de fruta por mês? *

Marcar apenas uma oval.

- Todas as semanas
- Quase todas as semanas
- 1 ou 2 vez por mês
- Esporadicamente
- Sempre que estão em promoção

22. Que marca(s) costuma comprar? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Blédina
- Nestlé
- Hero's Baby
- Longa Vida
- Nutribén
- GoGo squeeZ
- Pingo Doce
- Continente
- Outra: _____

23. Para quem costuma comprar as saquetas de fruta? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Filho/filha
- Mãe/Pai
- Cónjuge
- Outra: _____

24. Qual o sabor que mais compra? *

Marcar apenas uma oval.

- Maçã
- Morango
- Banana
- Pêssego
- Manga
- Perá
- Outra: _____

25. Considera que este tipo de produtos são um benefício para a saúde? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

26. Onde habitualmente compra? *

Marcar apenas uma oval.

- Hipermercados
- Lojas de rua
- Online
- Farmácias
- Bombas de Gasolina
- Outra: _____

27. Em que zona da loja procura estes produtos? *

Marcar apenas uma oval.

- Corredor dos bebés
- Zona dos Snacks
- Junto da fruta Fresca
- Corredor das bolachas e cereais
- Outra: _____

28. Qual o valor que acha razoável pagar por saqueta? *

Marcar apenas uma oval.

- Mais de 1€
- 0,70€ a 0,99€
- <0,70€

29. Normalmente compra: *

Marcar apenas uma oval.

- 1 unidade de cada sabor
- Várias unidades do mesmo sabor
- Packs económicos

Fatores de influencia na compra/consumo

30. A qualidade do produto é importante para si? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

31. Qual o fator que mais influencia a sua compra/consumo? *

Marcar apenas uma oval.

- Qualidade do produto
 Data de validade longa
 Não ter corantes, nem conservantes
 Ser feito com 100% fruta
 A marca
 O Sabor
 Tampa/forma de abertura
 Embalagem
 Não precisar de frio para conservar
 Preço
 Outra: _____

32. Qual o fator que menos influencia a sua compra/consumo? *

Marcar apenas uma oval.

- Qualidade do produto
 Data de validade longa
 Não ter corantes, nem conservantes
 Ser feito com 100% fruta
 A marca
 O Sabor
 Tampa/forma de abertura
 Embalagem
 Não precisar de frio para conservar
 Preço
 Outra: _____

33. Qual o nível de influência dos seguintes fatores na sua compra/consumo? *

1 - Nada; 5 - Totalmente.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Qualidade do produto	<input type="radio"/>				
Data de validade longa	<input type="radio"/>				
Não ter corantes, nem conservantes	<input type="radio"/>				
Ser feito com 100% fruta	<input type="radio"/>				
A marca	<input type="radio"/>				
O Sabor	<input type="radio"/>				
Tampa/Forma de abertura	<input type="radio"/>				
Embalagem	<input type="radio"/>				
Não precisa de frio para conservar	<input type="radio"/>				
Preço	<input type="radio"/>				

Saquetas de fruta lácteas (com leite)



34. Sabia que existem saquetas de fruta lácteas? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim Passe para a pergunta 35.
 Não

Pare de preencher este formulário.

35. Já experimentou? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

36. Estaria interessado(a) num produto que fornecesse leite e fruta numa saqueta e que não precise de frio? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não Após a última pergunta desta secção, passe para a pergunta 39.

37. Qual o fator que poderia influenciar a sua compra? *

Marcar apenas uma oval.

- A Marca
- Data de validade longa
- Qualidade do produto
- Não precisar de frio
- Variedade de sabores
- Preço
- Outra: _____

38. Quais os sabores que gostaria de ter disponíveis?

Marcar tudo o que for aplicável.

- Morango
- Banana
- Frutos Vermelhos
- Mirtilo
- Outra: _____

Passe para a pergunta 39.

Características consumidor

39. Género *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino

40. Qual a sua idade? *

Marcar apenas uma oval.

- 16-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-65
- Mais de 65

41. Em que distrito vive? *

Marcar apenas uma oval.

- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Évora
- Faro
- Guarda
- Leiria
- Lisboa
- Porto
- Santarém
- Setúbal
- Viana do Castelo
- Vila Real
- Viseu
- Madeira
- Açores
- Portalegre

42. Qual o número de pessoas que constituem o seu agregado familiar? *

Marcar apenas uma oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ou mais

43. Quais as suas habilitações literárias? *

Marcar apenas uma oval.

- <12º ano
- 12º ano
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

44. Qual o rendimento médio mensal líquido do seu agregado familiar? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 557€
- Entre 558€ e 1100€
- Entre 1101€ e 1800€
- Entre 1801€ e 2100€
- Entre 2101€ e 2800€
- Mais de 2801€

45. Tem filhos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim Passe para a pergunta 46.
- Não Pare de preencher este formulário.

46. Os seus filhos ainda vivem consigo? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

47. Quantos filhos tem? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 Passe para a pergunta 48.
- 2 Passe para a pergunta 49.
- 3 Passe para a pergunta 50.
- 4 ou mais Passe para a pergunta 51.

48. Qual a idade do seu filho? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	0-2 anos	3-4 anos	5-10 anos	11-15 anos	16-20 anos	21-28 anos	Mais de 26 anos
Filho(a)	<input type="radio"/>						

Pare de preencher este formulário.

49. Quais as idades dos seu(s) filho(s)? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	0-2 anos	3-4 anos	5-10 anos	11-15 anos	16-20 anos	21-28 anos	Mais de 26 anos
Filho 1	<input type="radio"/>						
Filho 2	<input type="radio"/>						

Pare de preencher este formulário.

50. Quais as idades dos seu(s) filho(s)? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	0-2 anos	3-4 anos	5-10 anos	11-15 anos	16-20 anos	21-28 anos	Mais de 26 anos
Filho 1	<input type="radio"/>						
Filho 2	<input type="radio"/>						
Filho 3	<input type="radio"/>						

Pare de preencher este formulário.

51. Quais as idades dos seu(s) filho(s)? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	0-2 anos	3-4 anos	5-10 anos	11-15 anos	16-20 anos	21-28 anos	Mais de 26 anos	Não aplicável
Filho 1	<input type="radio"/>							
Filho 2	<input type="radio"/>							
Filho 3	<input type="radio"/>							
Filho 4	<input type="radio"/>							
Filho 5	<input type="radio"/>							
Filho 6	<input type="radio"/>							

Anexo VII – Teste Sensorial Saquetas de Fruta

TESTE SENSORIAL – Saquetas de Fruta

PROVA DE ORDENAÇÃO

Nome:

Nº Proveedor:

Vão ser apresentadas várias amostras de polpa de fruta modificadas com um código alfabético atribuído de forma aleatória. Prove as amostras e coloque-as por ordem crescente conforme a característica.

TESTE Nº1	SABOR		
	A1	B1	C1
	TEXTURA		
	A1	B1	C1

Numere de 1 a 3 sendo:

- 1 O pior
- 3 O melhor

TESTE Nº2	SABOR				
	A2	B2	C2	D2	E2
	TEXTURA				
	A2	B2	C2	D2	E2

Numere de 1 a 5 sendo:

- 1 O pior
- 5 O melhor

Comentários:

		TESTE Nº1	TESTE Nº2
		Maça	Maça Morango
Naturnes	Maça/Banana		
	Maça/Banana/Morango		D2
Bledina	Maça/Pera	A1	
	Banana/Morango		C2
Pingo Doce	Maça/Banana		
	Maça/Pera	B1	
	Morango/Pessego		
	Banana/Morango		B2
GOGO	Maça	C1	
	Maça/Morango		A2
	Maça/Banana		
	Maça/Pessego		
AMOSTRAS EM ESTUDO		3	5

Anexo VIII – Teste Sensorial Saquetas Lácteas

TESTE SENSORIAL – Saquetas Lácteas

PROVA DE ORDENAÇÃO

Nome:

Nº Proveedor:

Vão ser apresentadas várias amostras de polpa láctea de fruta modificadas com um código alfabético atribuído de forma aleatória. Prove as amostras e coloque-as por ordem crescente conforme a característica.

TESTE Nº3	SABOR			
	A3	B3	C3	D3
	TEXTURA			
	A3	B3	C3	D3

TESTE Nº4	SABOR		
	A4	B4	C4
	TEXTURA		
	A4	B4	C4

Numere de 1 a 4 sendo:

1 O pior

4 O melhor

Numere de 1 a 3 sendo:

1 O pior

3 O melhor

Comentários:

		Nº3	Nº4
		Banana	Morango
Yogolino	Banana	D3	
	Morango/Maçã		A4
Nutriben	Banana/Morango	A3	B4
Hero Baby	Banana	C3	
GOGO	Morango		C4
	Banana	B3	
AMOSTRAS EM ESTUDO		4	3

Anexo IX - Perguntas entrevista trabalhadores da empresa

1. Como acha que está a correr até ao momento o lançamento do GoGo squeeZ?
2. Quais são as principais dificuldades sentidas?
3. Qual a influência do *report* direto à MOM e não estar tudo dependente apenas de Portugal?
4. Desenvolvemos como nenhum outro grupo de laticínios a categoria de *snacks* saudáveis com as marcas A Vaca que ri e Babybel. GoGo squeeZ pode entrar na categoria de *snacks* e fazer crescer?
5. A sinergia com outras marcas da empresa é bem-vindas?
6. Sabemos que não somos um produto para bebés, mas até que ponto no início do lançamento da marca no mercado, não devemos também estar presentes no corredor da alimentação infantil ao invés de estarmos nas bolachas?
7. Estamos a conseguir conquista espaço primário nos clientes? E espaço secundário?
8. Com o novo departamento de *New Business* interno, e com as tendências de mercado serem cada vez mais a conveniência e estilos de vida saudáveis. Podemos pensar noutro tipo de canais de distribuição?
9. A marca é para crianças e não para bebés o que pensam disso? E se houvesse a possibilidade de dinamizar a categoria para um *target* ainda mais adulto, poderia ser uma mais valia?
10. Quais são as características que diferem a marca?
11. Sendo GoGo squeeZ a primeira marca a comunicar com um *spot* na TV, acham que isso nos dará mais notoriedade? Irá influenciar as mães e os filhos?
12. Dentro das saquetas, as saquetas lácteas são os produtos que estão menos desenvolvidos no mercado. Poderia a marca ter um papel importante de alavancar este tipo de produtos?

Anexo X – Resumo das entrevistas

Seguem os pontos mais relevantes em cada entrevista realizada:

Gestora da marca:

1. O lançamento da marca tem corrido muito bem nestes 6 meses. Está com uma QM de 6% e quando tem grandes ativações consegue chegar aos 10%;
2. O facto de a categoria não existir para além do *baby food* em Portugal, significa que a marca necessita de mais esforço para chegar ao *target* pretendido e criar localizações dedicadas em loja com os retalhistas;
3. A Bel é uma empresa multinacional, e esse *report* já existe com as marcas VQR e Babybel, por isso é um procedimento habitual funcionar com *guidelines*.
4. Sim, GGS já está inclusive a trabalhar na plataforma de “lanches saudáveis” na categoria de fruta;
5. As sinergias com as restantes marcas do grupo fazem todo o sentido, e até já está a ser desenvolvido ações conjuntas através do *healthy corner*;
6. Não somos *baby food*, e por responsabilidade ética não devemos estar no linear dedicado à alimentação infantil. Por outro lado, a marca quer criar uma posição firme, e não pode induzir em erro o consumir ao estar num corredor que não é o adequado;
7. O espaço primário da marca está negociado no contrato de fornecimento, já o espaço secundário está a ser conquistado através da equipa de vendas no terreno;
8. GGS tem todo o *fit* com novos canais de distribuição: quer sejam *vending machines*, ou gasoleiras. E atualmente encontra-se a fazer contacto com clientes que operam nestes canais;
9. Dinamizar a categoria como adulto é uma oportunidade que existe em Portugal, porque cada vez mais os consumidores procuram *snacks* saudáveis e altamente convenientes. A acontecer esse movimento, temos de estudar o mercado;
10. O posicionamento de *target* diferente no mercado e o facto de produto ser desenvolvido para crianças. Há a preocupação com as características nutricionais do produto e com a saciedade que proporciona (diferente dos produtos para bebés). Também a tampa em hélice é uma mais valia por ser fácil de abrir e gerar autonomia.

11. Ser a primeira marca é uma oportunidade, porque pode explicar o que é a marca e os benefícios antes da concorrência. E pode assim comunicar os *key benefits* com as mães e o lado *fun* com as crianças;
12. Acreditamos que sim, numa primeira fase a marca está focada nas saquetas de fruta, mas sendo o mercado português, um mercado de iogurtes e produtos lácteos, acreditamos que também há uma oportunidade de desenvolver esta categoria com GGS.

Gestor da equipa de vendas:

1. Está a correr bastante bem, podemos ter dificuldades em alguns clientes, mas que resolvemos. A equipa está a conseguir ter um método de trabalho que ajuda a ganhar confiança na loja, uma vez que estamos a trabalhar com uma nova secção que os comerciais não trabalhavam;
2. É um trabalho novo, com pessoas novas que a equipa não conhece e que não estavam habituadas a trabalhar em loja do mesmo modo que trabalhamos a categoria de queijo. Isso dificulta o nosso trabalho, mas conseguimos superar;
4. Somos líderes na categoria de queijo, e trabalhamos como ninguém essa categoria, com isso há uma confiança das pessoas das lojas em nós, o que torna tudo mais fácil. Para GGS, como o produto é novo e tem muitas marcas concorrentes, as pessoas estão ainda a ganhar confiança em nós;
5. A sinergia é bem aceite, apesar de ser difícil a gestão de espaço em loja por serem duas categorias diferentes (queijo e mercearia) a comunicarem a mesma promoção;
6. Pessoalmente, acredito que todo o produto se vende no corredor da alimentação infantil e que a marca ao ir para outro espaço onde temos menos visibilidade torna a venda mais difícil;
7. As pessoas vão procurar outro tipo de artigos no corredor onde temos o nosso espaço primário. A forma como temos conseguido contornar esta situação, é através de muitos espaços extra que temos conquistado;
10. É o tipo de trabalho que fazemos em loja, a decisão do cliente é na loja em frente ao linear e é aí que podemos fazer realmente a diferença.

11. O *spot* de TV ajuda bastante a que as pessoas quando chegam à loja já estejam impactadas pela marca, e já tenham uma pré decisão feita de qual a marca que vão comprar. Quanto melhor fizermos esse trabalho, mais nos vai ajudar.
12. Podia ter sucesso, mas não trabalhando em espaço fora do frio, porque as pessoas quando procuram esta categoria vão ao linear dos iogurtes. Estes produtos precisam de ter muito trabalho em cima para realmente terem sucesso, pois iremos estar a competir com marcas muito fortes no mercado.

Equipa de Trade Marketing

1. É uma marca que por ser nova nos obrigou a pensar de forma diferente, para tentar ter uma localização em loja. É um desafio;
2. Adequar as necessidades de colocação de produto em loja a um expositor que permitisse ter o produto. Temos de ter em conta que a marca tem 10 *skus*.
3. As principais condicionantes são o produto que temos disponível para trabalhar. Em relação ao *report* à MOM é algo natural, também acontece com as outras marcas;
4. GGS vem complementar a oferta da Bel na categoria de *snacks*, que para além da oferta de queijo passamos a ter o complemento da fruta. Ganhámos mais um saudável e que está pronto para levar a qualquer lado;
5. É muito bem-vinda, porque é complementar e dá-nos mais ofertas ao mercado. Sabemos que ao juntar duas das nossas marcas, os *standards* de qualidade estão garantidos;
6. Estamos a ganhar notoriedade e visibilidade com as duplas localizações, o espaço primário ainda é relativamente pequeno e com pouca visibilidade;
7. O nosso espaço primário não está de todo consolidado e por isso tivemos de criar, em conjunto com o marketing, várias alternativas de exposição de produto em loja. O espaço primário não tem o nº de frentes nem a visibilidade que a marca pretende, mas temos a certeza que virá a ter;
8. Podemos e devemos pensar noutros canais, enquanto mais canais de distribuição a marca esteja presente, maior será a notoriedade. Se o consumidor estiver já experimentado a marca, quando a vir à venda no supermercado tem maior tendência para comprar;

9. Todos os adultos à minha volta consomem, e até pessoas que têm dificuldade em comer fruta que não seja passada, GGS é uma ótima solução;
10. A qualidade do produto;
11. Não tenho o conhecimento direto, mas acredito que a comunicação em TV ainda faz muita diferença;
12. Temos uma estrutura que consegue comunicar bem com o mercado, e por isso tenho a certeza que GGS poderia ter um papel importante. Acredito que por agora não é o foco da empresa, mas que será mais tarde ou mais cedo.

Equipa de New Business

1. Dentro das expectativas de vendas e do objetivo que tínhamos, já o superámos. Nos novos canais temos distribuição no *vending*, e noutras iniciativas isoladas;
2. Principalmente é o desconhecimento da marca. Neste ramo o principal concorrente é a Nestlé, e eles fazem preços muito mais competitivos que nós e têm uma notoriedade de marca enorme;
4. GGS vai trazer um produto complementar para a categoria, neste momento vendemos lacticínios e lacticínios com hidratos de carbono, com a entrada da marca conseguimos introduzir as vitaminas e minerais (da fruta);
5. Nos novos canais ajuda muito ter outras marcas para alavancar as vendas de GGS;
6. É algo estratégico da marca, sabemos que não somos uma marca para bebés, mas o tipo de consumo é idêntico. Para os pais, eles não fazem muito a diferença na compra, pelo que me faz sentido estarmos mais próximos;
8. O departamento já tem tentado a entrada da marca em vários canais: *vending*, *gasolineiras*, *catering* organizado. O que sentimos é que há uma barreira por a categoria ser mais para bebés e não tanto para adultos;
9. Para adultos temos de ter uma nova embalagem para os adultos, sem os bonecos que temos atualmente. Também a própria comunicação deve ser feita com adultos;
10. A imagem das saquetas tem impacto diferente, no linear destaca-se pela cor verde da embalagem. Em termos de oferta de frutas, é muito idêntico aos concorrentes, mas o que se surpreendeu foi perceber que no *blind taste* que fizemos internamente o nosso

produto tem muito melhor sabor. Só que na realidade há muita concorrência, e por vezes é uma questão de preço;

11. As vagas ainda foram muito pequenas, apesar de passar a ser mais conhecida, as outras marcas estão muito mais enraizadas em Portugal que GGS. O caminho que temos de fazer é um caminho de trabalhar muito notoriedade, muito *sampling*, muita visibilidade em loja para se conseguir destacar;
12. O líder de mercado das saquetas lácteas (Yogolino) vem de uma marca que acompanha as crianças desde que nasceram, e isso complica a missão de GGS. Para a marca o que é preciso é aumentar a notoriedade do produto, e dar realmente a provar para ser perceber a diferença.