

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Criação de um plano de marketing para a Ideal Malveirense LDA.

Eva Maria Bernardes Miguel Gonçalves Claudino

Mestrado de Gestão

Orientador:

Prof. Joaquim Vicente Rodrigues, Professor Catedrático, ISCTE
Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão
Geral

Novembro, 2021



**BUSINESS
SCHOOL**

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Criação de um plano de marketing para a Ideal Malveirense LDA.

Eva Maria Bernardes Miguel Gonçalves Claudino

Mestrado de Gestão

Orientador:

Prof. Joaquim Vicente Rodrigues, Professor Catedrático, ISCTE
Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão
Geral

Novembro, 2021

Agradecimentos

Primeiramente, gostaria de agradecer ao ISCTE Business School por me ter dado a oportunidade de aprender com professores notáveis e de renome.

Ao Professor Joaquim Vicente Rodrigues, que me deu o privilégio ter um professor de tamanho renome a ajudar-me e a guiar-me nesta Tese de Mestrado.

Agradeço ao meu namorado, Diogo Teixeira, que me apoiou durante todo este caminho, sem o seu apoio incondicional e entusiasmo, este projeto não seria o mesmo.

À Ideal Malveirense, especialmente a Vítor Hugo Malheiro que disse sim ao meu projeto e me apoiou ao longo deste percurso.

A todos os meus amigos que me apoiaram quando pensei não conseguir chegar ao fim. Aos meus pais, à minha avó Antónia e à Micaela Teixeira, por me terem apoiado neste caminho desafiante.

E finalmente, à minha avó Fernanda por ter acreditado sempre em mim, mesmo quando eu já não acreditava, e por me ter possibilitado realizar o meu percurso académico.

Dedico esta minha conquista ao meu avô Vieira que sempre viu em mim a capacidade de ir mais além, e que hoje não pode estar cá para presenciar, e à minha avó que tornou tudo isto possível.

A todos eles, muito obrigada!

Sumário Executivo

O tipo de tese realizado será um In-company project para a Fábrica de Pastelaria e Confeitaria Ideal Malveirense LDA.

A Ideal Malveirense está presente nas grandes superfícies não só com a sua marca, mas também através da marca *Luís Torego* e ainda com a marca *Pura Vida do Pingo Doce*. Apesar da sua presença nos grandes retalhistas, verifica-se uma falta de investimento na sua imagem e promoção, visto que não é realizada nenhuma ação há 15 anos e as suas redes sociais são inexistentes. Este fator realça a necessidade de atualizar a mesma para os dias de hoje de forma a torná-la mais apelativa para os seus compradores. Para além disso, a Ideal Malveirense identificou a necessidade de criar uma marca premium e saudável para aumentar as suas vendas face aos desafios da atualidade.

Assim sendo, traça-se como objetivo: a melhoria da sua imagem e comunicação quer em termos de criação de site quer em termos de presença nas redes sociais incorporando sempre os seus valores de tradição, o aumento da notoriedade, criação de valor e ainda melhorara o seu posicionamento face à concorrência. Propondo me assim a realizar um plano de comunicação com o seu principal foco na sua submarca Mais Ideal.

As delimitações encontradas no contexto do problema identificado, foram de realizar um plano de ação em termos de comunicação sem que este prejudique a identidade da empresa, a aquisição de dados da empresa e ainda a aceitação de algumas ideias por parte da administração da mesma.

Palavras-chave: Plano de Marketing; Marketing-Mix; Marketing Digital; Pastelaria e Confeitaria;

Abstract

The type of thesis will be an in-company project for the Pastry and Confectionery Factory Ideal Malveirense LDA.

Ideal Malveirense is present in the large retailers not only under its own brand but also under the brand Luís Torego and also under the brand Pura Vida of Pingo Doce. Despite its presence in the big retailers, there is a lack of investment in its image and promotion since its image has not been altered since approximately 15 years ago and its social networks are non-existent. This factor highlights the need to update the company to the present day in order to make it more appealing to its buyers. In addition, Ideal Malveirense identified the need to create a premium and healthy brand to increase sales in the face of today's challenges.

Therefore, the objective was to improve its image and communication, both in terms of creating a website and its presence in social networks, always incorporating its traditional values, increasing notoriety, creating value and improving its positioning against the competition. Thus, I propose to carry out a communication plan with its main focus on its sub-brand Mais Ideal.

The delimitations found in the context of the problem identified were to carry out an action plan in terms of communication without affecting the identity of the company, the acquisition of company data and also the acceptance of some ideas by its management.

Keywords: Marketing Plan; Marketing-Mix; Digital Marketing; Pastry and Confectionery;

Índice

Sumário Executivo	i
Abstract	ii
1. Introdução	1
2. Revisão da literatura	2
2.1. A imagem e percepção da marca	2
2.2. O posicionamento	3
2.3. A comunicação organizacional.....	3
2.4. O marketing mix.....	4
2.5. O impacto do marketing digital.....	4
2.6. Os social media.....	6
3. Caracterização da empresa	7
4. Análise externa	8
4.1. Meio envolvente	8
4.2. Atratividade da indústria/ setor.....	12
4.3. Mercado	15
4.4. Clientes.....	16
4.5. Concorrência (empresarial e/ou categoria de produto)	17
5. Síntese da análise externa: ameaças e oportunidades	18
6. Análise interna	19
6.1. Estrutura organizacional	19
6.2. Organização e funcionamento	20
6.3. Situação económico-financeira.....	21
7. Síntese de análise interna: pontos fortes e fracos	21
8. Avaliação global	22
8.1. Grau de importância dos fatores externos e seleção dos mais relevantes para o negócio da empresa	22
8.2. Grau de importância dos fatores internos e seleção dos mais relevantes para o negócio da empresa	22
8.3. Cruzamento dos fatores externos com os internos	22
8.4. Diretrizes Estratégicas.....	23
9. Vantagens competitivas da empresa	24
10. Fatores críticos de sucesso do negócio	24

11. Objetivos	24
12. Estratégia de Marketing	25
12.1. Segmentação e <i>Targeting</i>	25
12.2. Posicionamento.....	26
12.3. Marketing Mix.....	27
13. Estratégia Comercial	28
14. Estratégia de Negócio	29
14.1. O Modelo CANVAS	29
14.2. Operacionalização do Modelo:	29
15. Plano de Implementação	34
15.1. Ações	34
15.1.1. Negociação	34
15.1.2. Apresentação do produto	34
15.1.3. Investimento no marketing digital	35
15.1.4. Relação com o cliente	37
15.1.5. Criação de um departamento de <i>marketing</i>	38
15.2. Cronograma.....	39
15.3. Equipa de implementação.....	39
15.4. Monitorização e Controlo	40
16. Plano de Contingência	40
17. Análise de Viabilidade	41
18. Conclusão	42
Bibliografia	43
19. Anexos	45
19.1. Anexo Mercado	45
19.2. Anexo Questionário.....	47
19.3. Anexo guião entrevista.....	51
19.4. Anexo Entrevista	52
19.5. Anexo Proposta de Site	54
19.6. Anexo do Resultado dos Questionários	56
19.7. Tabela de previsão de faturação do ano 2022 Mais Ideal	62
19.8. Custo de um colaborador para o departamento de marketing.....	62

Índice de Tabelas

Tabela 1:Ameaça a entrada de novos concorrentes.....	12
Tabela 2:Produtos substitutos	13
Tabela 3:Rivalidade do setor	13
Tabela 4: Poder dos fornecedores	14
Tabela 5: Poder dos clientes	14
Tabela 6:Consolidação da Análise Porter	15
Tabela 7: Fonte INFORMA Caracterização genérica do mercado total.....	16
Tabela 8: Demonstração de Resultados da Concorrência	18
Tabela 9: Síntese da Análise Externa.....	18
Tabela 10: Organização e Funcionamento.....	20
Tabela 11: Situação económico-financeira da Empresa	21
Tabela 12: Síntese da Análise Interna	21
Tabela 13: Importância dos Fatores Externos.....	22
Tabela 14: Importância dos Fatores Internos	22
Tabela 15: Cruzamentos dos Fatores Externos e Internos.....	23
Tabela 16: VRIO da Empresa	24
Tabela 17: Objetivos da Estratégia.....	25
Tabela 18: Comparação de Preços	27
Tabela 19: Proposta de Preço	28
Tabela 20: Estratégia de Promoção	28
Tabela 21: Modelo CANVAS	29
Tabela 22: Estrutura de custos.....	33
Tabela 23: Planeamento de ação: negociação.....	34
Tabela 24:Planeamento de ação: apresentação do produto.....	35
Tabela 25: Planeamento de ação: Investimento no marketing digital	35
Tabela 26: Planeamento de ação: relação com o cliente	37
Tabela 27: Planeamento da ação: criação de um departamento de marketing.....	38
Tabela 28: Cronograma	39
Tabela 29: Plano de Contingência	40
Tabela 30: Orçamento previsional das ações propostas para 2022	41
Tabela 31: Principais indicadores do setor panificação e pastelaria industriais. Fonte: Estudo Sectores Portugal basic da DBK- Informa;.....	45
Tabela 32: Distribuição das empresas pelo país	46
Tabela 33: Evolução do comércio externo por segmento no setor	46
Tabela 34: Tabela correlação da concordância.....	56
Tabela 35: "preço disposto a pagar"	60
Tabela 36: Marca de preferência de compra	61
Tabela 37: Cor associada ao produto saudável.....	61
Tabela 38: Previsão de faturação 2022	62
Tabela 39: Custo de colaborador	62

Índice de Figuras

Figura 1: Processo de decisão de compra	16
Figura 2: Estrutura da Organização	19
Figura 3: buyer persona 1	26
Figura 4: buyer persona 2	26
Figura 5: Mapa de valor e mapa de perfil do cliente (buyer persona 1).....	30
Figura 6:Mapa de valor e mapa de perfil do cliente (buyer persona 2).....	30
Figura 7: Expositor de topo	35
Figura 8: Resultado do investimento no Google My Business	36
Figura 9: Proposta de Site	37
Figura 10 Gráfico previsão da evolução de mercado deste setor 2020-2021	45
Figura 11: Proposta de Site "Quem Somos"	54
Figura 12: Proposta de Site Apresentação "Mais Ideal"	55
Figura 13: Proposta de Site "Contactos"	55
Figura 14: Gráfico da média da concordância.....	57
Figura 15: Gráfico da média da relevância dos fatores.....	57
Figura 16: Tipo de bolos que costumam comprar	58
Figura 17: O que mais lhe agrada nos produtos (Ideal Malveirense)	58
Figura 18: Gráfico de cruzamento de dados demográficos de compradores de bolos/biscoitos	59
Figura 19: Gráfico zona vs regularidade de compra.....	59
Figura 20: Gráfico circular "preço disposto a pagar"	60
Figura 21:Gráfico de barras "marca de preferência de compra"	60
Figura 22: Gráfico de cor associada ao produto saudável	62

1. Introdução

A Ideal Malveirense é uma empresa familiar que conta com mais de 40 anos de experiência, no entanto, no que toca à comunicação e ao marketing estes são praticamente inexistentes.

Na atualidade a criação de um plano de marketing com uma comunicação que acompanhe a evolução digital são imprescindíveis para o crescimento de uma empresa e esta carece bastante deste tipo de investimento.

O objetivo geral deste trabalho consistiu na elaboração de um plano de marketing para a Ideal Malveirense tendo em especial atenção a sua submarca Mais Ideal, que visa o aumento de vendas, de notoriedade e na melhoria do seu desempenho no mercado.

O projeto inicia-se com a revisão de literatura de forma a enquadrar os conceitos abordados ao longo do plano proposto, seguido da caracterização da empresa em questão, e a sua respetiva análise e diagnóstico da sua envolvente externa e interna. Através de uma avaliação global da análise realizada foi possível identificar as diretrizes estratégicas que orientariam o plano a desenvolver e selecionar os objetivos SMART (hierarquizáveis, específicos, mensuráveis, calendarizáveis e desafiantes) a atingir.

Para fazer a seleção das opções estratégicas a seguir, foi realizado um estudo de mercado, utilizando uma metodologia quantitativa, o questionário, que obteve uma amostra de 237 pessoas, e um método qualitativo, a entrevista realizada ao sócio-gerente Vítor Malheiro, para ter uma melhor perceção do funcionamento da empresa e até que ponto estariam dispostos a avançar.

Após o tratamento dos dados recolhidos procedeu-se ao desenvolvimento do modelo de negócios *Canvas* e à escolha das ações prioritárias tendo em conta cada variável do *marketing-mix* por forma a obter vantagens competitivas com os recursos existentes.

O plano resultou, dentro de muitas outras ações numa reformulação do packaging e ao investimento na linha saudável por esta fazer a diferença no seu mercado face á concorrência. Para além do mais notou-se de uma grande importância a criação de um departamento de marketing na empresa de forma a esta conseguir acompanhar as tendências do mercado e garantir o crescimento da empresa.

2. Revisão da literatura

2.1. A imagem e percepção da marca

Segundo Torres (2012) a imagem pode gerar impressões sobre a posição da empresa em relação a temas como o meio ambiente, sustentabilidade, acessibilidade, responsabilidade, atenção ao cliente, qualidade de produtos e serviços, comprometimento e muitas outras características que têm a capacidade de influenciar a forma como o cliente visualiza a empresa como um todo.

Remondes (2012) salienta o que as PME procuram alcançar credibilidade e confiança junto aos seus públicos, e que isso implica estarem permanentemente em atualização, com o objetivo de atingirem a qualidade de excelência, o que as leva a atingirem a boa reputação.

O modelo tradicional pressupõe que o cliente tenha informações perfeitas sobre as características do produto e custos associados, bem como preferências estáveis e, portanto, é capaz de construir perfeitamente a sua função objetivo final - uma suposição que foi, obviamente, relaxada de várias maneiras. (Kumar & Reinartz , 2016)

Segundo Kumar (2016), o valor percebido de uma oferta pelo cliente é a agregação de benefícios que o cliente busca, espera ou experimenta e as consequências indesejáveis que os acompanham.

A imagem pode ser definida como um conjunto de interpretações que levam ao conhecimento do objeto e pelo qual as pessoas o descrevem, recordam e se relacionam. A imagem resulta também das interações de crenças, ideias, sentimentos e impressões criadas pelas pessoas sobre o mesmo. Assim sendo, a imagem corporativa interliga-se com a visão que o público tem a respeito da empresa, que se relaciona diretamente á sua percepção da comunicação relativamente a todo o processo de comunicação envolvente. (Rhoden, Fortes de Oliveira, & Nunes, 2017)

Um estudo definiu imagem de marca como “o conjunto de associações ligadas à marca que os consumidores guardam na memória”. Várias escalas de imagem de marca foram desenvolvidas ao longo dos anos que medem e conceituam a imagem da marca de forma diferente, pois as dimensões identificadas em relação a cada um desses contextos são extremamente heterogêneas, o que sugere que a imagem da marca consiste em diferentes tipos de percepções que são específicas ao contexto. (Andreini, Fetscherin , & Zarantonello , 2021)

Compreender como os consumidores percebem as marcas está no cerne da gestão de marcas, pois ajuda a desenvolver e posicionar novos produtos, compreender o cenário competitivo e criar comunicações de marketing eficazes. (Dzyabura & Peres, 2021)

A percepção da marca é frequentemente conceituada como uma rede associativa, onde os conceitos relacionados aos atributos, benefícios e atitudes da marca são representados como nós de memória. (Dzyabura & Peres, 2021)

2.2. O posicionamento

Uma empresa necessita de saber definir como criar valor diferenciado para o seu público-alvo e qual a posição que deseja ter na mente do consumidor face à sua concorrência.

Segundo Cortazar (2017), o posicionamento centra-se em abordagens que visam a construção de marcas fortes, assim sendo, torna-o a base para a criação e implementação de programas de criação de marca. Este é essencial para a gestão de marca, quer nos aspetos tangíveis do produto quer nos elementos intangíveis da criação da imagem na mente do consumidor, denominado de imagem de marca.

De relevar ainda que, tal como a imagem de marca, o posicionamento afeta as percepções, preferências e comportamento de compra do consumidor, criando assim a necessidade de nos debruçarmos sobre este ponto. (Cortazar, 2017)

O posicionamento é assim a escolha dos traços do produto/serviço que a empresa faz para ser situado no meio comparativo do mercado por parte dos consumidores. (Baynast, Rodrigues, Dionísio, Lendrevie, & Lévy, 2018)

2.3. A comunicação organizacional

Segundo Till Haumann as estratégias de comunicação organizacionais permitem influenciar o envolvimento dos clientes nos processos que não envolvem diretamente os funcionários. As estratégias de comunicação são eficazes para compartilhar mensagens de marketing e, assim, moldam de forma proativa as percepções dos clientes sobre a empresa e suas ofertas. (Haumann, Güntürkü, Marie Schons, & Wieseke, 2015)

Um dos principais problemas associados às empresas é a gestão inadequada da sua comunicação, sendo esta essencial para o funcionamento correto da empresa, é necessário ter uma visão interdisciplinar para compreender a sua complexidade e geri-la de forma mais eficiente. (Garcés, Nieto, & González, 2020)

Segundo Garcés (2020) a comunicação deve ser um processo sistemático voltado para os objetivos da empresa, onde se integra a identidade, valores, imagem corporativa, princípios, missão e visão da organização. Esta constatação reforça a necessidade de criar um plano de comunicação que dê resposta às necessidades da empresa e do seu público.

Tendo em conta que a comunicação organizacional tem de ser coerente com a sua identidade para alcançar os resultados pretendidos, é necessário criar boas estratégias de comunicação e promover o relacionamento com o público para atingir os objetivos traçados. (Garcés, Nieto, & González, 2020)

2.4. O marketing mix

O marketing mix é um conjunto de ferramentas que quando bem planeadas permitem produzir a resposta desejada por parte da empresa sobre o público-alvo. Consiste em tudo o que a empresa pode realizar para impulsionar a procura pelo produto/serviço, sendo que estas abordagens estão divididas em 4 grupos, essencialmente, conhecido como os 4 P's: Produto, Preço, Promoção e Distribuição "praça".

Segundo Kotler, o planeamento de marketing implica decidir quais as estratégias que possibilitam atingir os objetivos esperados delineando as ações do plano tendo em conta a sua organização e controle das mesmas. (Kotler & Gary Armstrong, 2008)

Ao comunicar com clientes, as empresas devem decidir a estratégia de comunicação apropriada para atrair o comportamento desejável dos mesmos. A maneira como uma empresa comunica com o cliente, em relação ao conteúdo da comunicação, provavelmente desempenha um papel fundamental em como o cliente responde aos esforços de marketing da empresa. (Petersen, Kushwaha, & Kumar, 2015)

Nandini Ramani defende que o marketing pode melhorar o desempenho da empresa aumentando o valor da marca, o valor do cliente e a satisfação do cliente, todos os quais podem ajudar as empresas estabelecidas a competir com as novas empresas. Além disso, observar e imitar concorrentes pode fazer com que as empresas estabelecidas intensifiquem suas respostas ao mix de marketing. (Ramani & Srinivasan, 2019)

2.5. O impacto do marketing digital

Segundo Cláudio Torres (2012), muitas empresas têm dúvidas sobre a forma como devem direcionar os seus esforços para promover a sua marca, é desta forma que identifica o marketing digital como a chave para a promoção da marca, de qualquer tamanho, pois com o investimento correto em determinadas plataformas é possível alavancar o negócio e promover a sua

lucratividade visto que a internet tem a capacidade de poder influenciar a decisão de compra do consumidor através da reputação ou imagem criada na mesma.

É importante que a empresa entenda que a internet e os social media estão em constante mudança e que influenciam o seu público-alvo de forma persistente e por isso é necessário atualizarem-se constantemente. (Torres, 2012)

A tecnologia de informação ajuda a definir as estratégias competitivas das empresas bem-sucedidas, porque é através da informação viável e da percepção do público que conseguem evoluir. A qualidade é adquirida através de melhorias contínuas e graduais na forma de trabalhar, e a imagem é melhorada a partir da utilização, e atualização, de tecnologias e sistemas de informação. (Remondes, 2012)

A confiança na marca é um fator decisivo e essencial para a diminuição do nível de incerteza e para aumentar a confiança por parte dos consumidores. No entanto, para gerir este sentimento é necessário existir um investimento contínuo por parte das organizações na relação com os seus consumidores, que pode ocorrer através da partilha e difusão de informação, podendo igualmente gerar um aumento da lealdade para com a marca. (Amorim, 2018)

As marcas devem desenvolver plataformas criativas e participativas com conteúdos interativos que vão de encontro aos interesses dos seus consumidores. Desta forma, estão a criar *engagement* com os internautas e, consecutivamente, estes promovem a sua marca tal como os seus conteúdos, permitindo-lhes assim aumentar o seu alcance. (Amorim, 2018)

Atualmente, o marketing não é usado apenas para captar a atenção do público, também cria estratégias para reter a atenção e se conectar com o mesmo. (Manrique & Gonzaga, 2020)

Cada vez mais, os clientes têm uma variedade de meios para se conectar e interagir uns com os outros. O número de ambientes de negócios em que os clientes estão diretamente conectados a outros clientes por meio do produto ou serviço da empresa está a aumentar rapidamente. (Ascarza, Ebbes, Netzer, & Dan, 2017)

As tecnologias digitais ganham importância no desenvolvimento dos negócios, na junção do marketing e vendas B2B, ao aprimorar as relações comprador-fornecedor como seu recurso mais precioso. Isso proporciona uma vantagem competitiva duradoura para buscar oportunidades lucrativas. (Krings, Palmer, & Inversini, 2021)

Segundo Werner Krings, a razão de ser e o objetivo final das tecnologias avançadas é otimizar os seus processos de forma semelhante ao desenvolvimento de negócios, construindo

relacionamentos de confiança, recuperando informações relevantes e gerando novos leads e oportunidades. (Krings, Palmer, & Inversini, 2021)

2.6. Os social media

As redes sociais não são apenas um meio para aumentar o reconhecimento da marca e de angariar novos clientes, mas também uma ferramenta para a construção da imagem da marca. Permitem divulgar conteúdo de forma que os utilizadores partilhem a informação com as pessoas ao seu redor, e que as marcas obtenham maior visibilidade e notoriedade. (Amorim, 2018)

Segundo Manrique & Gonzaga (2020) os social media têm gerado muita procura relativamente às técnicas de implementação utilizadas pelas empresas e sobre os benefícios e usos que estas obtêm ao incluí-las nas suas estratégias.

Minwoo Lee acrescenta que o envolvimento dos indivíduos nos social media geralmente envolve quatro aspetos, a saber, comportamental (por exemplo, participação nas atividades de uma empresa), emocional (por exemplo, sentir-se positivo com as atividades de uma empresa), cognitivo (estar interessado nas atividades de uma empresa) e aspetos sociais (compartilhar as atividades de uma empresa com amigos e viajantes em potencial). (Lee, Hwa Hong, Chung, & Back, 2020)

Os social media devem ser considerados parte de um grupo de elementos inter-relacionados, envolvendo os meios tradicionais e digitais para explorar ao máximo o seu potencial e apoiar os objetivos estratégicos da empresa. (Manrique & Gonzaga, 2020)

Entre estes, destaca-se o Facebook que disponibiliza ferramentas para criação de páginas ou campanhas comerciais a baixo custo, com a opção de segmentar os mercados-alvo pretendidos. É de realçar ainda que, os clientes estão presentes nas redes sociais, e é por isso que a comunicação se deve focar no planeamento e gestão estratégica da presença da marca na Internet, mais do que nunca. (Garcés, Nieto, & González, 2020)

A comunicação baseada nas *reviews* das redes sociais está relacionada à forma como os clientes percecionam a marca. Portanto, a empresa deve aproveitar o uso dos social media para gerar conteúdos atrativos que atendam aos interesses dos seus utilizadores. (Garcés, Nieto, & González, 2020)

Segundo o estudo realizado por Wanqing Zhang, identificou-se que os influenciadores desempenham um papel fundamental para dissipar as preocupações em relação à credibilidade

do novo produto no início do ciclo de adoção, uma função crítica para o eventual sucesso desse meio. (Zhang, K. Chintagunta, & U. Kalwani, 2021)

Segundo Golmohammadi (2021), um fluxo de pesquisa demonstrou os benefícios de tratamento de reclamações nas redes sociais. Por exemplo, o tratamento de reclamações pode ter um impacto positivo na comunicação boca a boca e nas intenções de compra.

Esses efeitos positivos decorrem do fato de que as respostas firmes na esfera pública dos social media potencialmente mitigar o impacto negativo da reclamação. Por exemplo, chamam o impacto das respostas da empresa de "efeito atenuante": "Como as respostas da empresa às reclamações, mitigam o impacto das avaliações negativas, elas podem aumentar as vendas futuras." (Golmohammadi, Havakhor, K. Gauri, & Comprix, 2021)

De realçar que a proliferação de plataformas de social media permitiu o rastreamento de marca escalonável, quantitativo e sem ajuda, explorando o conteúdo gerado pelos utilizadores. (Dzyabura & Peres, 2021)

3. Caracterização da empresa

A Fábrica de Pastelaria e Confeitaria Ideal Malveirense LDA, fundada em 1971, encontra-se no setor da padaria, pastelaria, biscoitos e confeitaria e tem a sua sede industrial na Malveira.

A confeitaria produz atualmente mais de 230 artigos de bolos, desde biscoitos, bolos secos, bolos tradicionais a bolos sazonais. Estes artigos obrigam a um controlo de qualidade bastante rigoroso e uma capacidade de supervisão eficaz constante.

A empresa não realiza venda direta ao público e utiliza como canais de distribuição as grandes superfícies e os feirantes.

A Ideal Malveirense está presente na grande distribuição com a sua marca, com a marca "Pura Vida" no pingo Doce, com a marca do distribuidor *Luís Torego*, com a marca "Sabores de Portugal" no *Aldi*, e ainda a marca "Amanhecer" no Recheio.

Missão, Visão e Valores

Missão

Fornecer produtos de pastelaria com constante inovação de processos e de receitas tradicionais com a melhor relação preço /qualidade, sempre garantindo a máxima satisfação dos clientes.

Visão

A Fábrica de Pastelaria e Confeitaria Ideal Malveirense pretende ser reconhecida como a parceira de referência e de confiança no setor da panificação e pastelaria.

Valores

Os valores inerentes a esta empresa são:

- **Orientação para o cliente:** Trabalhar com foco na satisfação das necessidades dos clientes;
- **Resiliência:** Resilientes em fornecer uma proposta de valor cada vez mais forte;
- **Tradição:** Promover a inovação sem nunca perder a tradição;
- **Responsabilidade Socioambiental:** Incentivo de ações para o desenvolvimento sustentável;
- **Confiança:** Ser mais que um fornecedor, um parceiro de confiança, que garante o cumprimento dos compromissos.
- **Inovação:** Explorar continuamente novas receitas, processos de confeição e oferecer ao mercado as melhores soluções.

4. Análise externa

4.1. Meio envolvente

Político:

A República Portuguesa é um Estado de direito democrático, baseada no respeito e na garantia da igualdade social. Portugal caracteriza-se por ser um país com estabilidade política e institucional, que foi adquirida e mantida ao longo dos anos. No entanto, vive-se atualmente um clima de instabilidade em consequência da crise provocada pelo SARS-COV 2.

O atual presidente da República Portuguesa, Marcelo Rebelo de Sousa, reeleito no dia 24 de janeiro de 2021, tem privilegiado a estabilidade política, sendo que se deparou com um grande desafio, o combate ao Covid-19 no qual teve de gerir o impacto do mesmo quer na economia, quer na sociedade, e tomar as medidas necessárias para a contenção da mesma.

No conselho de ministros foi aprovada a '*Estratégia Portugal 2030*', um Programa que assenta em oito Eixos Estratégicos com vista ao desenvolvimento económico e social do país. Este baseia-se em 4 temáticas: um melhor equilíbrio demográfico, maior inclusão, menos desigualdade; digitalização, inovação e qualificações como motores do desenvolvimento; transição climática e sustentabilidade dos recursos; e um país competitivo externamente e coeso internamente.

Para além desta iniciativa, o Ministério da Economia e da Transição Digital pretende gerar condições favoráveis ao desenvolvimento da indústria e serviços nacionais no novo paradigma da Economia Digital, através de um conjunto de medidas, a Estratégia Nacional para a Digitalização da Economia.

Económico e Demográfico:

Com a pandemia Covid-19, a economia foi afetada mundialmente, e Portugal não foi exceção. As medidas que foram necessárias ser tomadas para conter o SARS-COV 2 afetaram drasticamente a atividade económica de 2020 em Portugal e causaram também uma grande queda do PIB no primeiro semestre do ano.

Segundo o Banco de Portugal, apesar das restrições irem diminuir ao longo de 2021, apenas se espera uma normalização das atividades económicas em 2022. O Banco refere ainda que se identifica uma queda do PIB de 8,1% em 2020, seguida de um crescimento de 3,9% em 2021, 4,5% em 2022 e 2,4% em 2023 (Tabela 26). A recuperação da atividade irá traduzir-se numa melhoria no mercado de trabalho, perspetivando-se um aumento de emprego e consequentemente uma redução da taxa de desemprego.

Como podemos constatar estima-se um aumento gradual da Inflação ao longo dos próximos anos, atingindo 1,1% em 2023 e um saldo positivo, de 2021 a 2023, da balança corrente e de capital, refletindo a melhoria da balança de bens e serviços e o aumento da entrada de fundos europeus. Segundo as projeções do Eurosistema a economia portuguesa cresce acima da área do euro no período 2022-23, o que traduz num possível período de exportações portuguesas acima das da restante área do Euro.

É de relevar ainda que a dívida pública, na ótica de Maastricht, aumentou em agosto para o valor recorde de 267,114 mil milhões de euros, mais 2,4 mil milhões de euros face a julho, segundo o Banco de Portugal. (Lusa, Dívida pública subiu em agosto para recorde de 267,1 mil milhões de euros, 2020)

Em termos históricos podemos considerar que as valorizações nos mercados acionistas se encontram elevadas, depois da recuperação registada desde final de março de 2020 e as taxas de rendibilidade da dívida pública encontram-se em níveis baixos.

Em termos demográficos, segundo os dados do INE (Instituto Nacional de Estatística), em 2019 a população de Portugal aumentou 19 292 habitantes face ao ano anterior, sendo um total de 10 295 909. No que toca ao número de nascimentos, houve um decréscimo de 0,5% face a 2018, e uma taxa de mortalidade 1,1% superior em 2019. Apesar da última atualização

adquirida, é de relevar que com a situação pandémica o ano de 2020 apresenta um número de óbitos superior aos seus anos anteriores (2015-2019).

O INE estima ainda que, durante 2019, tenham entrado em Portugal 72 725 imigrantes permanentes, mais 68,5% que em 2018, e tenham saído 28 219 emigrantes permanentes, menos 10,7% que no ano anterior, assim o saldo migratório foi positivo pelo terceiro ano consecutivo (44 506 em 2019). A esperança média de vida em Portugal foi estimada em quase 81 anos (80,93), sendo 77,95 anos para os homens e 83,51 anos para as mulheres, no período 2017-2019.

Sociocultural:

A situação pandémica provocou uma crise social em Portugal, para além do aumento da taxa de desemprego sabe-se também que, segundo os media, os divórcios aumentaram igualmente face ao ano anterior. Estes fatores demonstram assim a instabilidade existente na vida social dos portugueses como resultado do SARS-COV 2. É de relevar ainda que com o confinamento, as pessoas aumentaram a sua necessidade de praticar desporto e comer de uma forma mais saudável.

Com o Conselho de Ministros, o desenvolvimento da Estratégia Portugal 2030 pretende aumentar a resiliência da economia, da sociedade e dos territórios, a dar uma resposta ativa às disrupções socioeconómicas nos modos de organização, cujo seu impacto total é até então desconhecido. Com a pandemia, acresceu uma necessidade de investimento no apoio social

Em 2020, ao mesmo tempo que se lutava contra o alastramento da pandemia e das suas consequências, iniciaram-se manifestações antirracistas surgidas em todo o mundo como resultado ao assassinato de George Floyd por um polícia caucasiano, nos EUA, e ainda o assassinato, em Portugal, de Bruno Candé por motivos igualmente raciais. Estes incidentes podem originar uma mudança no sistema de valores, não só quanto a referências, mas também quanto a práticas concretas.

Tecnológico:

Ao contrário dos outros fatores em análise, o fator tecnológico beneficiou com a pandemia por esta ter, de alguma forma, dado um impulso para a digitalização nas mais variadas indústrias possibilitando que estas atendam às novas expectativas. Uma grande consequência da pandemia foi a adoção do teletrabalho como substituto à deslocação física.

O comportamento do consumidor e o surgimento de novas tendências e hábitos de consumo online aumentou drasticamente, o e-commerce cresceu com o encerramento temporário das lojas físicas, este hábito pode assim perdurar após o fim da pandemia.

A inteligência artificial permitiu identificar padrões, prever o comportamento humano e o reconhecimento de imagem e voz e apoiar sistemas de saúde. Posto isto, considera-se que esta ferramenta tecnológica terá um grande crescimento nos próximos anos nos mais variados setores.

O setor industrial tem tido ao longo dos tempos um aumento de inovações e novas soluções informáticas que conduzem a uma maior automatização e robotização de processos.

Segundo o IAPMEI, estas inovações são consequência da evolução da indústria 4.0, que torna os processos de produção mais eficientes e viáveis. Portugal tem vindo a investir na área tecnológica e encontra-se atualmente na segunda fase do programa indústria 4.0 que se encontra integrada na Estratégia Nacional para a Digitalização da Economia.

Ambiental:

O Plano Nacional de Ação Ambiente e Saúde (PNAAS), realizado pela Agência Portuguesa do Ambiente (APA) e pela Direcção-Geral da Saúde (DGS), foi aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros a 4 de Junho de 2020, e visa melhorar a eficácia das políticas de prevenção, controlo e redução de riscos para a saúde com origem em fatores ambientais. Desta forma promove a integração do conhecimento e da inovação contribuindo também para o desenvolvimento económico e social do país.

Constituem Objetivos do PNAAS, a intervenção ao nível dos fatores ambientais para promover a saúde, sensibilizar, educar e formar os profissionais e a população em geral, por forma a minimizar os riscos para a saúde associados a fatores ambientais; promover a adequação de políticas e a comunicação do risco; e construir uma rede de informação que reforce o conhecimento das inter-relações Ambiente e Saúde. (APA, 2021)

Portugal implementa a AIA (Avaliação de Impacto Ambiental) que tem por objeto a recolha de informação, identificação e previsão dos efeitos ambientais de determinados projetos, bem como a identificação e proposta de medidas que evitem, minimizem ou compensem esses efeitos.

É de realçar ainda que Portugal na conferência das Nações Unidas foi o primeiro país a comprometer-se a ser neutro em carbono até 2050. Marcelo Rebelo de Sousa referiu ainda que

para 2030 têm como objetivo “a redução das emissões de gases com efeito de estufa em 50% em comparação com 2005, atingir uma meta de eficiência energética de 35%, e ter 80% da eletricidade gerada por fontes de energia renovável, incluindo uma total eliminação do carvão”.

De relevar que Portugal alcançou, até 2019, 54% de energias renováveis na produção elétrica, impôs uma taxa de carbono, começou a eliminar os subsídios aos combustíveis fósseis, e está a reparar a degradação dos ecossistemas marinhos. (Lusa, Portugal foi o primeiro a comprometer-se a ser neutro em carbono até 2050, 2019)

Legal:

No que diz respeito à higiene e segurança alimentar as empresas deste setor de atividade têm de seguir as normas do Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos (HACCP), de forma a garantir a noção, identificação e formas de controlo dos perigos envolvidos nas operações, como por exemplo, garantir que o tratamento térmico deve assegurar a eliminação dos perigos biológicos relevantes.

O industrial deve ainda organizar os serviços de segurança e saúde no trabalho de acordo com as seguintes modalidades, previstas no artigo 74.º da Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro: Serviço externo ou Regime simplificado, quando legalmente admitido (atividade de segurança exercida pelo empregador ou por trabalhador designado) e o Serviço comum.

4.2. Atratividade da indústria/ setor

Para medir a atratividade da indústria realizou-se uma breve avaliação tendo em conta as 5 forças de Porter. Desta forma utiliza-se as seguintes tabelas para proceder à aplicação da mesma avaliação:

	Ameaça de novos entrantes	Contribuição para a força					
		1	2	3	4	5	
Economias de escala	Altas		x				Baixas
Diferenciação do produto	Alta				x		Baixa
Desvantagens de custos	Altas			x			Baixas
Necessidades de capital	Alta		x				Baixa
Custos de mudança para os clientes	Alto					x	Baixo
Facilidade de acesso aos canais de distribuição	Baixa		x				Alta
Políticas protecionistas	Altas			x			Baixas
Facilidade de acesso às tecnologias necessárias	Baixa			x			Alta
Facilidade de acesso a matérias-primas	Alta					x	Baixa
Efeitos de experiência	Altos		x				Baixos
Probabilidade de retaliação dos concorrentes	Alta	x					Baixa

Tabela 1: Ameaça a entrada de novos concorrentes

Com uma média de 2,91 podemos considerar que a ameaça a entrada de novos concorrentes é média, na qual se destaca a alta probabilidade de retaliação dos concorrentes, a grande facilidade de acesso a matérias-primas e o baixo custo de mudança para os clientes.

(Tabela 1)

Produtos substitutos		Contribuição para a força					
		1	2	3	4	5	
Disponibilidade de produtos substitutos	Baixo					x	Alta
Custo de mudança dos clientes para os produtos substitutos	Baixo	x					Alto
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa					x	Alta

Tabela 2:Produtos substitutos

Ao analisar a ameaça de produtos substitutos, verifica-se que a mesma detém uma média de 3,67 que é, por sua vez, considerada uma média alta. Por conseguinte, destaca-se como principais causadores deste valor a elevada disponibilidade de produtos substitutos e a elevada rentabilidade dos seus fornecedores. (Tabela 2)

Rivalidade do setor		Contribuição para a força					
		1	2	3	4	5	
Número de empresas concorrentes	Baixa					x	Alta
Grau de concentração do mercado	Alta				x		Baixa
Crescimento do mercado	Alta				x		Baixa
Custos fixos	Baixos				x		Altos
Custos de posse de stock	Baixos			x			Altos
Grau de diferenciação do produto	Alta				x		Baixa
Custos de mudança para os clientes	Alto					x	Baixo
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alta				x		Baixa
Barreiras à saída							
- Grau de especialização dos ativos	Baixo			x			Alto
- Custo da saída	Baixo				x		Alto
- Barreiras emocionais	Baixa				x		Alta
- Restrições legais e sociais	Baixa			x			Alta

Tabela 3:Rivalidade do setor

Com uma média de 3,92 podemos afirmar que estamos perante um setor com uma considerável rivalidade entre as empresas da indústria, na qual destacamos a grande facilidade do baixo custo de mudança para o cliente e o elevado número de concorrentes presentes no setor da pastelaria industrial. (Tabela 3)

Poder dos fornecedores		Contribuição para a força					
		1	2	3	4	5	
Nº de fornecedores da indústria	Alto	x					Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores relativamente à indústria	Baixo			x			Alto
Importância da indústria como cliente	Alta			x			Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto		x				Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo		x				Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Baixa		x				Alta
Peso do custo dos produtos computados pela indústria no custo total	Baixo			x			Alto
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixo		x				Alto
Disponibilidade de produtos substitutos (aos comprados)	Baixa			x			Alta

Tabela 4: Poder dos fornecedores

Com uma média de 2,33 apuramos que os fornecedores, apesar de terem algum poder negocial, esse poder é considerado fraco. Assim sendo destaca-se como principal causador dessa fraqueza o elevado número de fornecedores presentes nesta indústria. (Tabela 4)

Poder dos clientes		Contribuição para a força					
		1	2	3	4	5	
Número de clientes da indústria	Alto			x			Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo	x					Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo				x		Alto
Custo (para os clientes) da mudança de fornecedor	Alto				x		Baixo
Rentabilidade dos clientes	Alta				x		Baixa
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo para o cliente	Baixo				x		Alto
Importância para os clientes da qualidade dos produtos vendidos pela indústria	Alta			x			Baixa
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alta				x		Baixa
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixo				x		Alto

Tabela 5: Poder dos clientes

Os clientes têm um algum poder negocial nesta indústria, com uma média de 3,44 das variáveis que contribuem para esta força. Como é possível verificar, a maioria das variáveis tem o mesmo valor na escala de 1 a 5. (Tabela 5)

Força competitiva	Média
Ameaça de entrada de novos competidores	2,91
Rivalidade entre as empresas da indústria	3,92
Ameaça de produtos substitutos	3,67
Poder negocial dos fornecedores	2,33
Poder negocial dos clientes	3,44
Avaliação global	3,25

Tabela 6:Consolidação da Análise Porter

Após analisar as forças competitivas deste setor, verifica-se uma média da avaliação global de 3,25. A partir deste valor é possível afirmar que a atratividade do setor em questão é média. (Tabela 6)

4.3. Mercado

Os principais players do mercado da panificação e pastelaria industriais são, segundo os dados da DBK informa, a Mondelez, a Cerealis, a Panpor, a Dan Cake e a Europastry. Atualmente a dimensão deste mercado corresponde a 36% do número total de empresas do setor de panificação e pastelaria industriais (6096), o que será aproximadamente 2072 empresas.

O mercado de panificação e pastelaria industriais registou um valor das vendas em Portugal de 705 milhões de euros em 2018 e 730 milhões em 2019. Desta forma verificou-se um crescimento de 3,5% em 2019 face ao ano anterior.

O impacto da pandemia foi menor neste setor do que nos setores da restauração ou de bens secundários, com dois terços das empresas do setor a registar um impacto médio ou baixo, de acordo com a Informa D&B. Com esta situação prevê-se um agravamento da concorrência entre os operadores e uma maior sensibilidade dos clientes ao preço, assim como uma forte queda da procura por parte da hotelaria.

É de salientar que neste setor o grossista e o retalhista são os principais clientes das empresas e por isso os produtos são vendidos e distribuídos em massa por todo o território nacional. Este mercado, tem tido mudanças na procura devido ao crescimento da preocupação com a saúde e o bem-estar, desta forma, é necessário que as empresas se adaptem às necessidades do consumidor final e que sejam rápidos a dar resposta a essa procura, principalmente, por parte dos retalhistas.

Caracterização genérica do mercado total

Ao analisarmos os resultados do mercado nos últimos três anos, verificamos que tem existido um crescimento gradual nos mesmos. No entanto, a deterioração da conjuntura

económica em 2020 devido à crise sanitária Covid-19 permite antecipar uma queda da rentabilidade do setor neste exercício, segundo a INFORMA, num valor de - 2,1%. (tabela 7)

Segundo a mesma prevê-se ainda um agravamento da concorrência entre os operadores e uma maior sensibilidade dos clientes ao preço. *(Esta avaliação é restrita à identificação da tendência e termos de crescimento (ä), manutenção (=) ou diminuição (æ).)*

Caracterização Genérica do Mercado Total						
Características Genéricas	Evolução			Previsão		
	2017	2018	2019	ä	=	æ
1. Dimensão Total						
Quantidades Vendidas (unidades)	560M	590M	603M			
Tx. de Crescimento das unidades vendidas	4,3%	5,4%	2,2%			
Volume das vendas (€)	675M	700M	730M			715M
Tx. de Crescimento das Vendas	3,8%	3,7%	3,5%			-2,1%

Tabela 7: Fonte INFORMA | Caracterização genérica do mercado total

4.4. Clientes

Os seus principais clientes são retalhistas e grossistas, que procuram constantemente dar resposta à procura existente do consumidor final. Desta forma procuram fornecedores inovadores e que consigam dar uma resposta rápida às suas necessidades.

No processo de decisão de compra, segundo o sócio-gerente da Ideal Malveirense, (anexo 19.4) a empresa vendedora reúne-se com o cliente várias vezes de forma a poder apresentar a sua oferta, analisar critérios de qualidade e negociar condições. Por fim, se ambas as partes estiverem de acordo, procede-se o acordo de fornecimento.



Figura 1: Processo de decisão de compra

É de realçar que as grandes superfícies procuram propostas com uma boa relação preço/qualidade, no entanto o fator preço é muito importante na sua tomada de decisão, sendo este uma consequência da elevada oferta existente neste setor. Estas entidades controlam os seus fornecedores a partir de auditorias recorrentes, sejam estas combinadas ou de surpresa e requerem análises dos produtos várias vezes por ano.

4.5. Concorrência (empresarial e/ou categoria de produto)

A análise da estrutura competitiva

a) Caracterização genérica da estrutura concorrencial:

Com base nos últimos dados disponíveis, sabemos que dentro do setor existem 2116 empresas de Bolachas, pastelaria e padaria industriais, e 3930 de panificação, sendo que o total de faturação do setor terá sido 730 milhões de euros em 2019.

É de relevar ainda que cerca de 88,3% deste tipo de empresas detêm menos de 10 funcionários e apenas 0,1% detêm mais de 250.

b) Identificação e análise dos principais concorrentes:

No setor em questão, destacam-se 5 empresas que em conjunto faturaram em 2018, 395 milhões de euros, podemos afirmar que estas detêm mais de 50% da quota de mercado, embora o valor destas empresas inclua vendas de outros produtos alheios ao setor de panificação e pastelaria industriais. Pela dimensão da empresa em estudo e pela sua atuação no mercado, destaca-se as empresas Confeitaria Carlos Gonçalves, posição 7 setorial, e a Pastelaria Rolo, posição 3 setorial, como principais concorrentes, uma vez que são as empresas que têm os produtos e preços mais semelhantes aos da Ideal Malveirense e conseqüentemente, os mesmos clientes.

É de ter em conta ainda as massas congeladas, que segundo a Informa, tem vindo a crescer e ameaça substituir os produtos tradicionais dos segmentos de panificação e bolos, sendo este o principal segmento da Ideal Malveirense.

c) Análise comparativa do desempenho da empresa e dos principais concorrentes

Tal como referido anteriormente a área das massas congeladas está a crescer, a *pastelaria Rolo* aproveitou este crescimento e em 2019, para além dos bolos secos e sazonais, investiu nas massas congeladas e formou o *grupo Rolo*, que atualmente consta com 7 bases industriais, detêm uma capacidade produtiva muito maior, e posiciona-se como “especialistas na produção de bolos secos, brioche, produtos de confeitaria e pastelaria ultracongelada”. Já a pastelaria e Confeitaria Carlos Gonçalves, presente em 10 países, somente tem uma base industrial e apenas atua na área de bolos secos, húmidos, tradicionais e sazonais como a Ideal Malveirense. De relevar que nenhuma destas empresas tem ofertas mais saudáveis, isto é, não detêm produtos sem glúten ou com menos açúcares. É de realçar ainda que todas as fábricas em questão são empresas familiares.

Verifica-se a inexistência de investimento no site e nas redes sociais, o que revela uma grande desvantagem face às restantes empresas. No entanto apura-se que, segundo o estudo de mercado, apesar do preço ser ligeiramente mais elevado, a Ideal prima pela qualidade e sabor, devendo-se ao facto dos processos de fabrico não serem completamente automatizados de forma a preservar o tradicional, sendo esta uma vantagem face à concorrência.

Como se pode verificar na demonstração de resultados das empresas concorrentes, a faturação de ambas é superior á da Ideal Malveirense sendo que, apesar da Pastelaria Rolo faturar mais, a Confeitaria Carlos Gonçalves acaba por obter uma percentagem de resultado líquido do período mais elevada por ter menos gastos. (tabela 8)

CONFEITARIA CARLOS GONÇALVES, LDA.						PASTELARIA E CONFEITARIA ROLO, LDA.							
	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS			DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS				DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS			DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS		
	milhares de euros			%				milhares de euros			%		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018		2016	2017	2018	2016	2017	2018
VENDAS E OUTROS PROVEITOS DE EXPLORAÇÃO	10.184	9.753	10.268	100,0	100,0	100,0	VENDAS E OUTROS PROVEITOS DE EXPLORAÇÃO	12.934	13.204	14.088	100,0	100,0	100,0
Matérias consumidas e variação nos inventários	(5.097)	(4.917)	(4.933)	(50,0)	(50,4)	(48,0)	Matérias consumidas e variação nos inventários	(7.788)	(7.844)	(8.256)	(60,2)	(59,4)	(58,6)
Serviços externos	(1.790)	(1.857)	(1.674)	(17,6)	(19,0)	(16,3)	Serviços externos	(1.694)	(2.130)	(2.567)	(13,1)	(16,1)	(18,2)
Gastos com o pessoal	(2.032)	(1.931)	(2.040)	(20,0)	(19,8)	(19,9)	Gastos com o pessoal	(1.517)	(1.547)	(1.635)	(11,7)	(11,7)	(11,6)
Provisões	-	-	-	-	-	-	Provisões	-	-	-	-	-	-
Outros resultados	(125)	3	(103)	(1,2)	ns	(1,0)	Outros resultados	(633)	(701)	(754)	(4,9)	(5,3)	(5,3)
RESULTADO ANTES DE DEPRECIACÕES, GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS	1.140	1.051	1.518	11,2	10,8	14,8	RESULTADO ANTES DE DEPRECIACÕES, GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS	1.303	982	876	10,1	7,4	6,2
Amortizações/depreciações	(742)	(778)	(949)	(7,3)	(8,0)	(9,2)	Amortizações/depreciações	(629)	(453)	(394)	(4,9)	(3,4)	(2,8)
RESULTADO ANTES DE GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS	398	273	568	3,9	2,8	5,5	RESULTADO ANTES DE GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS	674	530	482	5,2	4,0	3,4
Juros e rendimentos similares obtidos	53	39	-	0,5	0,4	-	Juros e rendimentos similares obtidos	-	ns	-	-	ns	-
Juros e gastos similares suportados	(210)	(202)	(186)	(2,1)	(2,1)	(1,8)	Juros e gastos similares suportados	(500)	(432)	(358)	(3,9)	(3,3)	(2,5)
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	241	110	382	2,4	1,1	3,7	RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	174	98	125	1,3	0,7	0,9
Impostos	(39)	(10)	(68)	(0,4)	(0,1)	(0,7)	Impostos	(30)	(10)	(36)	(0,2)	(0,1)	(0,3)
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	203	100	314	2,0	1,0	3,1	RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	145	88	88	1,1	0,7	0,6

Tabela 8: Demonstração de Resultados da Concorrência

5. Síntese da análise externa: ameaças e oportunidades

Ameaças	Oportunidades
Crescimento das massas congeladas.	Medidas de crescimento e apoio às empresas (Portugal 2030).
Consequências do Covid-19.	Existência de equipamentos que permitem a automatização da produção.
Aumento da preocupação com o físico e a saúde.	Nenhuma dos principais concorrentes tem oferta de soluções saudáveis.
Grande rivalidade concorrencial.	Reconhecimento de uma qualidade superior.
Aumento do custo das matérias-primas.	

Tabela 9: Síntese da Análise Externa

6. Análise interna

6.1. Estrutura organizacional

A Fábrica de Pastelaria e Confeitaria Ideal Malveirense contem atualmente 2 accionistas, que desempenham as suas funções de gerencia e gestão dentro da empresa. O sócio gerente Vitor Malheiro está responsável por toda a componente administrativa e estratégica da empresa, o que engloba as negociações de compra e venda, o departamento de logística, faturação e ainda de recursos humanos, sendo que os assuntos ligados à contabilidade, à auditoria interna, à nutrição e, em parte, à força de vendas (comerciais), a administração recorre a empresas externas Gacof, HACCP, Instituto de Apoio e Suporte Nutricional (IASN) e Strong & High respetivamente. Já o sócio gerente Bruno Malheiro, encontra-se responsável pela produção e controlo da mesma, gerindo assim os pasteleiros presentes na confeção do produto. Como é possível verificar não existe atualmente nenhum departamento de marketing ou empresa contratada para o desenvolvimento das respetivas ações.

Sendo esta uma empresa familiar, depara-se muitas vezes com problemas de comunicação interna, quer seja entre os sócios gerentes quer seja em termos de relação com os funcionários.

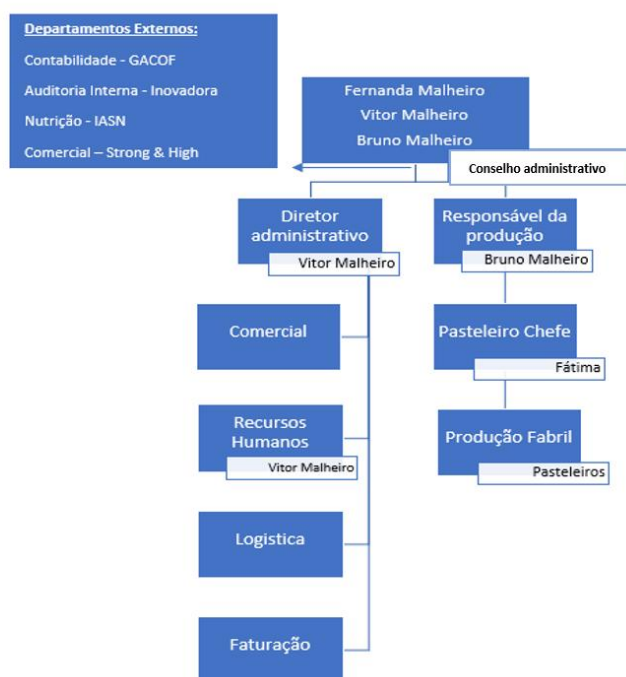


Figura 2: Estrutura da Organização

6.2. Organização e funcionamento

A fábrica de Pastelaria e Confeitaria Ideal Malveirense encontra-se no mercado há mais de 40 anos e conta com um histórico de confiança e eficiência para com os seus clientes. Procedesse à análise da sua cadeia de valor onde é necessário ter em atenção não só os processos da empresa, mas também o que a destaca e diferencia das restantes empresas que concorrem no seu setor.

Atividades Principais	
Logística de entrada	Receção, armazenamento e gestão de materiais, utilização de sistema de receção e controlo de stock automatizado.
Operações	Confeição de bolos através de linhas de produção, o embalamento em cuvetes de plástico e a etiquetagem é realizado manualmente.
Logística de saída	Seleção de transportadoras com preços reduzidos e altamente profissionais; Processo eficiente de processamento de encomenda.
Marketing e Vendas	Vasto portefólio de produtos, desde bolos secos a bolos sazonais (com preços compreendidos entre os 0,64€ e os 1,45€ por cuvete); Histórico de eficiência e qualidade para com os clientes; Comerciais especializados, com vasto <i>know-how</i> e um bom <i>networking</i> ; Realização de reuniões constantes para apresentar novas propostas de produtos.
Serviço ao cliente	Rápida resolução de problemas do serviço pós-venda; Facilidade de resposta de adaptação às necessidades do cliente através da inovação.
Atividades de Suporte	
Infraestrutura	Poucos níveis gerenciais e elevados níveis de eficiência na gestão que possibilitam a redução de custos; contratação de empresas que garantem a qualidade do produto e o contacto direto com a grande distribuição.
Aprovisionamentos	O elevado <i>know-how</i> do mercado permite a aquisição de matérias-primas com baixo custo; Aquisição de equipamentos que permitem a elevada produção a um custo inferior.
Desenvolvimento da Tecnologia	Sistemas de informação que permitem a melhor gestão das encomendas (utilização do Sistema algébrico e geométrico de experimentações, <i>SAGE Retail</i>); Utilização de linhas e outros equipamentos que permitem a automatização de processos.
Gestão de Recursos Humanos	Existem 24 funcionários com formação periódica de forma a garantir a eficácia e eficiência dos mesmos; 2 deste são pasteleiros chefe que garantem a qualidade e a eficiência da produção dos restantes pasteleiros. Políticas de GRH que promovem a antiguidade do trabalhador. Em épocas de acréscimo de produção, como o Natal, fazem reforço de pessoal com contratos a curto prazo; A fim de motivar os funcionários nesta época realizam um jantar de Natal.

Tabela 10: Organização e Funcionamento

6.3. Situação económico-financeira

Ao analisar 3 exercícios económicos da empresa (2017-2019), verifica-se que no ano de 2019 houve um decréscimo das vendas no geral face aos anos anteriores, contudo houve um aumento no que toca a vendas para mercados internacionais. Em termos de gastos, refletindo assim também as suas vendas, a empresa teve igualmente um decréscimo nos mesmos face aos anos anteriores.

Com base nos gráficos é possível ainda apurar que o peso dos gastos na faturação em 2019 é superior ao do ano anterior, visto que faturaram -10,23% e obtiveram -38,72% de resultados líquidos. Esta situação deve-se também ao aumento dos custos da matéria-prima e às taxas sobre a utilização de plástico nas embalagens. De relevar ainda que com a sua falta de investimento em equipamentos que automatizem alguns procedimentos levam à necessidade de deter mais mão de obra.

Mercados

Distribuição geográfica das vendas e prestação de serviços							
	Mercado	Mercado nacional		Mercado internacional			
	Total	Subtotal	%	Subtotal	%	Comunitário	Extracomunitário
2019	1 292 134,55 €	1 284 505,77 €	99,41%	7 628,78 €	0,59%	-	0,59%
2018	1 439 306,30 €	1 438 622,46 €	99,95%	683,84 €	0,05%	-	0,05%
2017	1 401 623,19 €	1 389 482,92 €	99,13%	12 140,27 €	0,87%	0,54%	0,33%

Distribuição geográfica das compras e fornecimentos e serviços externos (FSE)							
	Mercado	Mercado nacional		Mercado internacional			
	Total	Subtotal	%	Subtotal	%	Comunitário	Extracomunitário
2019	955 052,27 €	836 028,94 €	87,54%	119 023,33 €	12,46%	12,46%	-
2018	1 037 958,15 €	919 496,28 €	88,59%	118 461,87 €	11,41%	11,41%	-
2017	1 007 875,19 €	902 340,24 €	89,53%	105 534,95 €	10,47%	10,47%	-

Empresa	2019	vs. 2018
Vendas e prestação de serviços	1 292 134,55€	-10,23%
Resultados Líquidos	11 962,92€	-38,72%

Tabela 11: Situação económico-financeira da Empresa

7. Síntese de análise interna: pontos fortes e fracos

Com base no que foi desenvolvido no ponto 6, realiza-se uma síntese de pontos fortes e fracos. (tabela 12)

Pontos fortes	Pontos fracos
Resposta rápida a possíveis problemas.	Falta de investimento no marketing digital.
São inovadores e têm uma oferta variada.	Carência de uma boa comunicação interna.
Forte <i>know-how</i> do mercado.	Decréscimo nas vendas nos últimos anos.
Histórico de eficiência e qualidade.	Carece de equipamentos tecnológicos.
	Utilização de cuvetes de plástico.

Tabela 12: Síntese da Análise Interna

8. Avaliação global

8.1. Grau de importância dos fatores externos e seleção dos mais relevantes para o negócio da empresa

	Impacto no Negócio			Probabilidade de ocorrência		
	Fraco	Médio	Elevado	Fraca	Média	Elevada
Ameaças:						
Crescimento das massas congeladas		x			x	
Consequências do Covid-19			x			x
Aumento da preocupação com o físico e a saúde		x				x
Grande rivalidade concorrencial		x			x	
Aumento dos custos das matérias-primas			x			x
Oportunidades:						
Medidas de crescimento e apoio às empresas (Portugal 2030)			x		x	
Existência de equipamentos que permitem a automatização da produção.		x			x	
Nenhuma dos principais concorrentes tem oferta de soluções saudáveis			x		x	
Reconhecimento de uma qualidade superior			x			x

Tabela 13: Importância dos Fatores Externos

8.2. Grau de importância dos fatores internos e seleção dos mais relevantes para o negócio da empresa

	Impacto no Negócio			Tendência de Evolução		
	Fraco	Médio	Elevado	Fraca	Média	Elevada
Pontos Fortes:						
Resposta rápida a possíveis problemas			x			x
São inovadores e têm uma oferta variada			x			x
Forte <i>know-how</i> do mercado			x			x
Histórico de eficiência e qualidade			x		x	
Pontos Fracos:						
Falta de investimento no marketing		x				x
Carência de uma boa comunicação interna		x				x
Decréscimo nas vendas nos últimos anos		x				x
Carece de equipamentos tecnológicos		x			x	
Utilização de cuvetes de plástico.		x				x

Tabela 14: Importância dos Fatores Internos

8.3. Cruzamento dos fatores externos com os internos

	Pontos fortes 1-Resposta rápida a possíveis problemas; 2-São inovadores e têm uma oferta variada; 3-Forte <i>know-how</i> do mercado 4-Histórico de eficiência e qualidade.	Pontos fracos 1-Falta de investimento no marketing; 2-Carência de uma boa comunicação interna; 3-Decréscimo nas vendas nos últimos anos; 4-Carece de equipamentos tecnológicos. 5-Utilização de cuvetes de plástico.
--	--	--

<p>Oportunidades</p> <p>1-Medidas de crescimento e apoio às empresas (Portugal 2030);</p> <p>2- Existência de equipamentos que permitem a automatização da produção</p> <p>3-Nenhuma dos principais concorrentes tem oferta de soluções saudáveis;</p> <p>4-Reconhecimento de uma qualidade superior.</p>	<p>1/1- Adoção de medidas de apoio disponibilizadas pelo estado para adquirir equipamentos que contribuam para a resposta rápida da empresa.</p> <p>3/2- Criação de uma linha premium saudável;</p> <p>4/3- Apresentação da empresa e dos seus produtos às grandes superfícies onde ainda não estão presentes;</p>	<p>1/4- Aproveitar as medidas de apoio para aumentar a automatização do embalamento e etiquetagem;</p> <p>2/4- Avaliar o benefício de equipamentos tecnológicos e adotá-los;</p> <p>3/3- Investimento numa linha premium saudável;</p> <p>4/1- Investir numa comunicação que saliente a qualidade dos produtos;</p>
<p>Ameaças</p> <p>1- Crescimento das massas congeladas;</p> <p>2- Consequências do Covid-19;</p> <p>3- Aumento da preocupação com o físico e a saúde;</p> <p>4- Grande rivalidade concorrencial.</p> <p>5- Aumento dos custos das matérias-primas.</p>	<p>1/1- Adaptar-se às necessidades do mercado se assim for necessário.</p> <p>2/1- Introduzir as medidas necessárias para o combate ao Covid (ex.: distribuição de elementos de proteção, medir temperaturas...);</p> <p>3/2- Criação de uma linha premium saudável;</p> <p>4/4- Investir na notoriedade e na sua diversidade, aproveitando o know-how existente;</p>	<p>1/1- Comunicar o valor de obter produtos frescos, com sabor superior;</p> <p>3/3 - Investimento numa linha premium saudável;</p> <p>4/3- O investimento na linha saudável diferencia a Ideal face á oferta da concorrência;</p> <p>5/5- os impostos sobre o plástico aumentaram de tal forma que o problema de custo acrescentado do cartão se torna muito inferior, assim poderiam mudar o packaging sem ter grande impacto nos custos</p>

Tabela 15: Cruzamentos dos Fatores Externos e Internos

8.4. Diretrizes Estratégicas

No que toca às diretrizes estratégicas, após a análise e cruzamento dos fatores externos e internos, é possível salientar medidas estratégicas que permitem aumentar o impacto dos pontos fortes e das oportunidades existentes e ainda diminuir o impacto dos pontos fracos e das ameaças com que se deparam na atualidade.

Em primeira instância, salienta-se a criação de uma linha premium saudável que responda à procura dos consumidores e consequentemente às necessidades dos clientes, é uma medida que consegue combater as ameaças existentes, aumentar as receitas que terão sofrido com a crise pandémica e ainda aproveitar o facto deste mercado estar em desenvolvimento. É de aproveitar ainda o apoio existente por parte do estado para desenvolver tecnologicamente e consequentemente aumentar a sua capacidade de resposta para futuros clientes. Tendo em conta o aumento das taxas do plástico, adquirir embalagens de cartão e melhorar o layout existente.

Além do mais, destaca-se a necessidade de investimento na comunicação, de forma a aumentar a sua notoriedade e ainda ter uma imagem mais apelativa e inovadora para os possíveis e atuais clientes da grande distribuição.

9. Vantagens competitivas da empresa

Para perceber quais as vantagens competitivas da empresa, procede-se a análise dos mais variados fatores através de uma VRIO. Assim sendo, é possível salientar como vantagem competitiva sustentável o know-how detido pelos mais variados elementos da companhia. É possível também identificar como desvantagem competitiva a falta de investimento em marketing pelo facto da sua concorrência direta deter um bom investimento nesta área.

Fatores	Valioso	Raro	Inimitável	Organização	Impacto na competitividade
Máquinas	✓	✗	✗	✓	Vantagem Competitiva Temporária
Gestão	✓	✗	✓	✗	Vantagem Competitiva Temporária
Logística	✓	✗	✗	✓	Vantagem Competitiva Temporária
Marketing	✗	✗	✗	✗	Desvantagem Competitiva
Credibilidade/Confiança	✓	✗	✓	✓	Vantagem Competitiva Não Utilizada
Know-how e histórico de qualidade	✓	✓	✓	✓	Vantagem Competitiva Sustentável

Tabela 16: VRIO da Empresa

10. Fatores críticos de sucesso do negócio

Neste setor é possível destacar como fatores críticos de sucesso a capacidade de resposta e de inovação, ou seja, quanto maior é a capacidade de produção maior é a possibilidade de vender para os vários retalhistas e ainda quanto maior for a capacidade de inovação, maior é o nível de hipóteses de sucesso, visto que o consumidor está em constante mudança com a sua procura quer seja por benefícios nutricionais quer seja por ingredientes inovadores.

Para além destes fatores a apresentação do produto é um fator crítico de sucesso que desperta a atenção do consumidor e consequentemente o leva a experimentar o produto, no entanto, é a qualidade e o sabor que conduzem o consumidor à recompra e à fidelização.

11. Objetivos

Após a análise dos aspetos internos e externos, e tendo em conta a recolha de dados realizada, é fundamental delinear os objetivos e estratégias do plano de marketing.

Estes objetivos estão direcionados para aumentar a visibilidade da empresa, conseguindo assim uma maior procura pelos produtos da mesma. Desta forma, considera-se os seguintes objetivos:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Vendas	Aumentar 10% da faturação até ao final do ano;	Aumentar 10% da faturação até ao final do ano;	Aumentar 5% da faturação até ao final do ano;
Parcerias	Estar presente em duas grandes superfícies;	Estar presente em três grandes superfícies;	Estar presente em quatro grandes superfícies;
Produto	Criação de mais 1 linha de produtos saudáveis	Ter 3 linhas de produtos saudáveis	Ter 4 linhas de produtos saudáveis

Tabela 17: Objetivos da Estratégia

12. Estratégia de Marketing

Para realizar uma estratégia de marketing adequada realizou-se um estudo de mercado, entrevista ao sócio-gerente da empresa e um questionário online, que esteve disponível do dia 10 de março ao dia 23 de março de 2021 e permitiu a recolha de uma amostra de 237 indivíduos, sendo que destes, 174 consomem bolos/biscoitos. Alguns dos conselhos dados pelos inquiridos que conhecem a marca (64) foram: “diminuir as calorias”, “aumentar a criatividade”, “reduzir a utilização do plástico” e “manter a qualidade”.

O estudo realizado identificou como principal fator de compra “o sabor” seguido da aparência, o que é benéfico para a Ideal Malveirense tendo em conta que, segundo os inquiridos que compram os seus produtos consideram que “o que mais lhes agrada” nos mesmos é o sabor, seguido do preço. Para além destas conclusões, 15% dos compradores de bolos/biscoitos têm por hábito comprar bolos saudáveis e 30% compra bolos secos, ou seja, os novos produtos atingem 45% da amostra. (anexo 19.6)

12.1. Segmentação e *Targeting*

Na segmentação do mercado tem-se em conta o critério de estilo de vida, rendimento mensal, da região e faixa etária do consumidor. Assim sendo, identifica-se como público-alvo todas as pessoas residentes na área metropolitana de Lisboa com rendimento mensal líquido entre os 900€ e os 1500€, que se preocupem com o seu bem-estar físico e com a saúde, mas que gostem igualmente de comer biscoitos e bolachas. De relevar que segundo o estudo de mercado realizado, os maiores compradores de bolos/biscoitos são da faixa etária dos 35 aos 45 anos e tem ordenados até aos 1500€ mensais. (anexo 19.6)

Com base nos critérios de segmentação, define-se dois segmentos alvo.

- 1- Jovens adultos, entre os 20 e os 30 que procuram ter uma boa forma física, praticam desporto regularmente, com um rendimento mensal líquido entre os 900€ e os 1500€ residentes na área metropolitana de Lisboa.
- 2- Pessoas entre os 30 e os 45 anos que procuram ter uma alimentação mais saudável, sejam dedicados à família com um rendimento mensal líquido entre os 900€ e os 1500€ residentes na área metropolitana de Lisboa.

Desta forma apresenta-se duas buyer personas para ilustrar os segmentos alvo definidos:



Figura 3: buyer persona 1

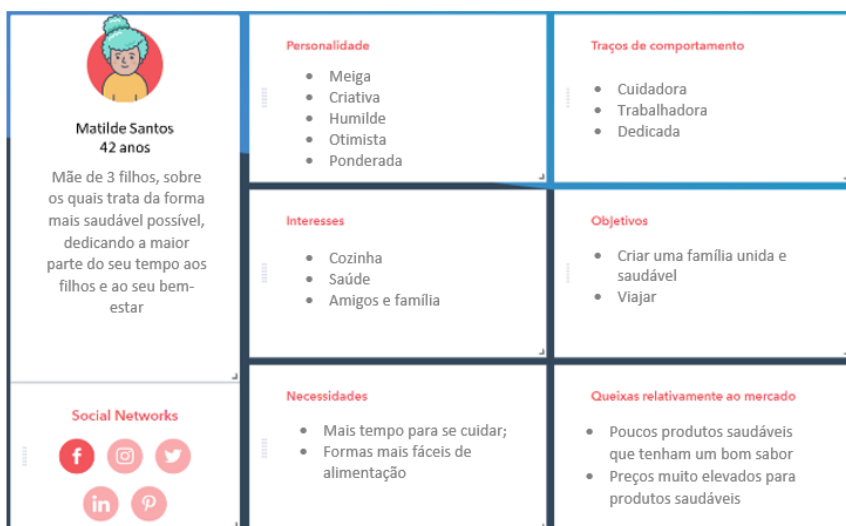


Figura 4: buyer persona 2

12.2. Posicionamento

Uma vez que a Ideal Malveirense é uma empresa com alguma referência dentro da grande distribuição, têm vantagem devido ao seu historial de qualidade e confiança.

Tal como verificado no estudo de mercado, a Ideal diferencia-se pela sua relação preço qualidade. Desta forma, o objetivo deste plano de Marketing é posicionar a empresa na mente do consumidor como a fábrica de pastelaria e confeitaria com a melhor relação preço qualidade no seu setor.

12.3. Marketing Mix

Produto

Nos produtos da marca Ideal Malveirense apenas se propõe alteração da sua embalagem de cartão com um visor de plástico reciclado.

Com a criação de uma linha saudável e premium (Mais Ideal), estando esta relacionada com o bem-estar, é igualmente necessário ter preocupação com o meio ambiente. Assim sendo, para além da embalagem de cartão, a cor utilizada na mesma será o verde de forma a transmitir a associação do saudável e, uma vez mais, com o natural. É de realçar que segundo o estudo de mercado esta é a cor que os consumidores finais associam aos produtos saudáveis.

Esta linha será composta por biscoitos integrais de: tâmara, alfarroba, canela e soja/limão, sendo que o seu packaging irá ser de 220g que podem ser considerados bolos secos e saudáveis. Esta oferta de produtos a cada 100g detém 388 kcal, 14g de proteína e 7,9g de fibra. No futuro poderá existir uma extensão da linha para outro tipo de produtos para além dos biscoitos e ainda outros tipos de packaging.

Preço

Em termos de preço os produtos que já se encontram no mercado não terão alterações de preço, apenas a linha saudável que está a ser desenvolvida. Tendo em conta que este tipo de produtos ainda é pouco explorado pela concorrência, principalmente pela direta, ter-se-á em conta as seguintes marcas: Continente Seleção e Cem Porcento.

Marca	Preço/Kg (PVP)
Continente Seleção	13,75€
Cem Porcento	8,76€
Mais Ideal	10,98€ (proposta)

Tabela 18: Comparação de Preços

Face a análise dos produtos semelhantes existentes, a proposta de preço será de 5,50 €/kg para o cliente com a recomendação de PVP de 10,98-11,50 €/kg. Recorremos assim ao valor PVP da concorrência, visto que os valores relativos ao custo de produção são confidências.

Para além destes preços de referência, tem-se também em conta o preço psicológico determinado através do estudo do mercado, onde 46% dos inquiridos demonstraram que o valor justo para este tipo de produtos seria entre 2,00€ e 2,99€, e 24% dos mesmos afirmaram que estariam dispostos a pagar entre 3,00€ e 3,99€ por estes mesmos produtos. Desta forma determina-se as seguintes propostas de preço:

Embalagem	PV	PVP (recomendado)
220g	1,10€	2,20€-2,50€

Tabela 19: Proposta de Preço

Promoção

Uma estratégia de marketing para ser eficiente implica a definição de uma estratégia de comunicação e por conseguinte o planeamento de ações, tanto nos meios tradicionais como nos meios digitais de comunicação. Assim se verifica a seguinte proposta:

Alvos de comunicação:	<u>Consumidores finais</u> - Indivíduos residentes na área metropolitana de Lisboa com rendimento líquido entre os 900€ e os 1500€) que se preocupam com o seu bem-estar físico e com a saúde; (ponto 12.1)		<u>Comprador retalhista/grossista</u> - Os atuais clientes;
Objetivos de Comunicação	Dar a conhecer a marca “Mais Ideal” e o seu conceito;	Aumentar a notoriedade da Ideal Malveirense;	Tornar a marca mais acessível ao retalhista;
Ações de Comunicação	Promoções	Merchandising	Marketing Digital
Crítérios de Avaliação	Tx de participação; Avaliação da rendibilidade	Vendas; Adesão; Rotação do produto;	Visitas;
Conteúdo da Mensagem: A Ideal é uma empresa versátil que acompanha as tendências do mercado, com todo o sabor e qualidade inerente aos seus produtos, oferecendo o mais ideal aos seus consumidores.			

Tabela 20: Estratégia de Promoção

Distribuição

Os canais distribuição permaneceram os mesmos, com um ou dois níveis, onde os pontos de venda serão: Pingo Doce, Intermarché, Aldi, Recheio e Jumbo. É de relevar que irá ser criado no site um espaço para os clientes procederem às suas encomendas de uma forma mais eficiente, eficaz e cômoda.

13. Estratégia Comercial

O modelo de venda existente é de momento, e que é necessária para esta estratégia, é a de venda transacional sendo que a mesma está atualmente encarregue do gerente Vítor Malheiro.

A Ideal Malveirense deverá apresentar a nova linha ao grupo SONAE, por este ser um dos maiores grupos de Portugal e ainda não estar na lista de clientes, e perceber quais as suas exigências e acordos de preços favoráveis para ambos os lados. Para além deste grupo, é necessário igualmente agendar uma apresentação aos seus atuais clientes, como é o caso do grupo Jerónimo Martins. É de salientar que atualmente, estão a ser realizados os testes de mercado no Pingo Doce.

14. Estratégia de Negócio

14.1. O Modelo CANVAS

Quando falamos de modelo de negócio não podemos deixar de olhar para a estrutura de modelo de negócio Canvas. À primeira vista o Business Model Canvas parece um simples diagrama. A facilidade de análise que ele traz só passa a ser realmente compreendida à medida que começarmos a visualizar exemplos e a utilizá-lo em nosso dia-a-dia.

Parcerias-chave <ul style="list-style-type: none"> • Strongh and High (equipa de comerciais) • Logistics (Empresa de transportes) • Retalhistas • Marketeers 	Atividades-chave <ul style="list-style-type: none"> • Fabricação de bolos • Constante comunicação com comerciais e responsáveis de grandes grupos • Capacidade de negociação 	Proposta de Valor <ul style="list-style-type: none"> • Inovação de biscoitos tradicionais com benefícios nutricionais, não deixando o sabor para trás. 	Relação com os clientes <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociais; • Transparência e confiança; 	Segmento de clientes <ul style="list-style-type: none"> • Residentes na área metropolitana de Lisboa, entre os 15 e os 64, com poder de compra, que se preocupam com a saúde e com o físico, mas que querem comer bolos.
	Recursos-chave <ul style="list-style-type: none"> • Força de vendas • Recursos financeiros para suportar vários prazos de pagamentos. 		Canais <ul style="list-style-type: none"> • Força de vendas • Site • Retalhistas • Redes sociais 	
Estrutura de Custos <ul style="list-style-type: none"> • Produção • Transporte • Força de vendas • Comunicação 		Fluxo de rendimentos <ul style="list-style-type: none"> • A produção de Biscoitos e Bolos 		

Tabela 21: Modelo CANVAS

14.2. Operacionalização do Modelo:

14.2.1. Segmentos de Clientes

Segmento de clientes define-se como os vários grupos de pessoas ou organizações que uma empresa visa atingir e servir, pelo que se pergunta a quem é criado valor e quais são os seus clientes mais importantes.

Apesar de ser um produto para massas, a marca Mais Ideal pretende atingir principalmente um segmento alargado de portugueses residentes na área metropolitana de Lisboa, com idade superior a 15 anos, uma vez que será por volta dessa idade que irão começar a fazer compras em supermercados e hipermercados, que tenham poder de compra, e que se preocupam com a saúde e o físico, mas que querem comer bolos sem se sentirem culpados. Assim sendo destacamos 2 segmentos, jovens adultos que pretendem ter uma boa aparência (buyer persona 1), adultos com a idade compreendida entre os 35 e os 45 que se preocupam com a sua nutrição e pretendem ter uma alimentação equilibrada (buyer persona 2) como é referido no ponto anterior de segmentação e *targeting*.

Com a finalidade de perceber os segmentos selecionados, ilustra-se dois mapas de perfil do cliente. Desta forma identifica-se as necessidades que a empresa pode satisfazer com a proposta de valor.

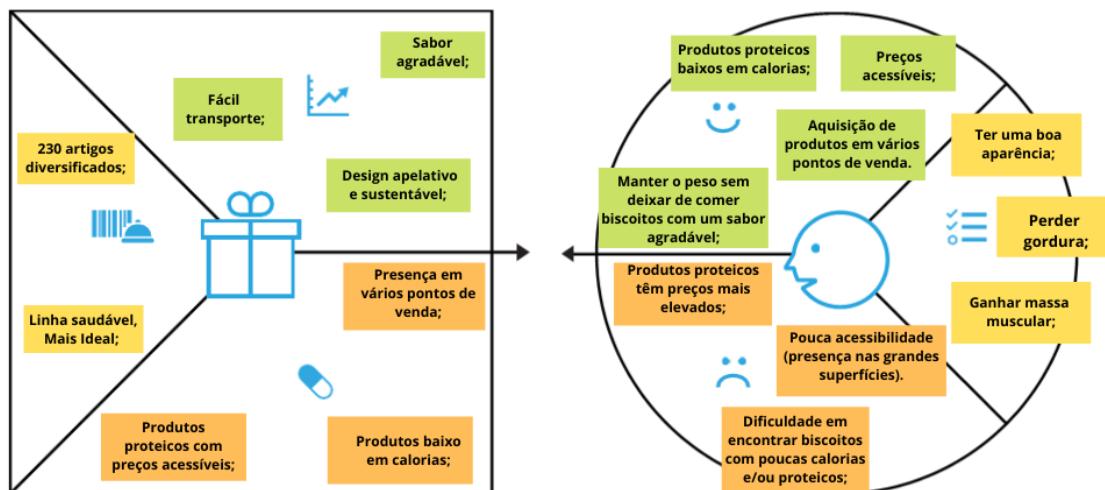


Figura 5: Mapa de valor e mapa de perfil do cliente (buyer persona 1)

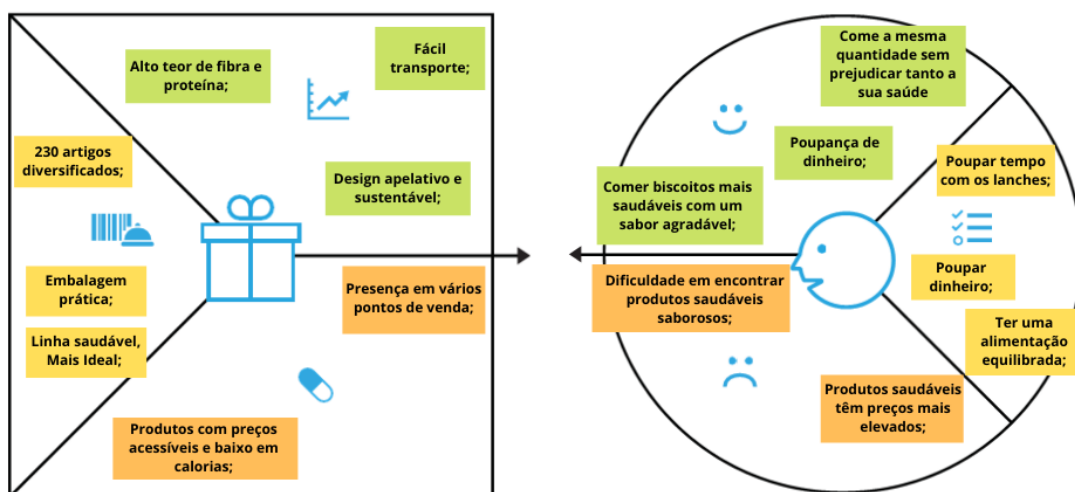


Figura 6: Mapa de valor e mapa de perfil do cliente (buyer persona 2)

14.2.2. Proposta de Valor

A proposta de valor da Ideal Malveirense, que é a agregação de todos os benefícios que uma empresa oferece aos seus clientes, é a inovação de biscoitos tradicionais através de um design mais moderno e benefícios nutricionais, não deixando o sabor para trás, uma vez que é algo que a *Ideal Malveirense* irá trazer através da nova marca premium, a *Mais Ideal*.

No que toca ao mapa de valor deste modelo de negócio, procedeu-se á criação dos gráficos das figuras 5 e 6 de forma a apresentar detalhadamente a proposta de valor que se associam diretamente aos perfis dos segmentos alvo.

No segmento da buyer persona 1, através da sua oferta diversificada e da sua linha saudável, a Ideal acrescenta como ganho a facilidade de transporte, o sabor agradável e um design apelativo e sustentável. A empresa alivia as dores deste segmento estando presente em vários pontos de venda, por oferecer produtos proteicos a preços acessíveis e por serem baixos em calorias.

Relativamente à buyer persona 2, através da sua oferta, a Ideal acrescenta como ganho o sabor agradável, um design apelativo e sustentável e produtos com alto teor de fibra e proteína. A empresa alivia as suas dores deste segmento estando presente em vários pontos de venda, por oferecer produtos com preços acessíveis e baixos em calorias.

14.2.3. Canais de Distribuição

Os canais de distribuição estabelecem como uma empresa comunica e tenta influenciar os seus segmentos de clientes para proporcionar a sua proposta de valor. Pode-se descrever os canais como pontos em que se pode tocar nos clientes, desempenhando um papel importante na experiência dos mesmos.

Atualmente esta comunicação é feita no ponto de venda, ainda que pouco explorada. Pretende-se assim realizar ações no ponto de venda que permitam comunicar o valor dos produtos, como é o caso dos topos. Propõe-se a criação de um site e de redes sociais da Ideal Malveirense onde é comunicado a oferta de produtos da empresa e os benefícios dos mesmos. As redes sociais que irão ser utilizadas são o Facebook, o Instagram e o *LinkedIn*.

14.2.4. Relação com os Clientes

Relação com os clientes tem como função descrever como uma empresa comunica e se encontra com os segmentos de clientes em específico.

Neste modelo a relação com os segmentos identificados, baseia-se no conceito de assistência pessoal, onde o cliente pode comunicar com um representante da empresa para obter ajuda antes, durante ou após a venda através do email ou via telefone na atualidade e após a proposta também o poderão fazer através do site.

14.2.5. Fluxos de Rendimento

Após termos definidos os pontos anteriores, seguem os fluxos de rendimento, que se traduz na maneira como o cliente paga pelos benefícios obtidos, sendo que os custos têm de ser subtraídos aos rendimentos para se obter lucro.

Neste caso, existe apenas um tipo de fluxo de rendimentos que é a venda de bolos e biscoitos. Estes têm uma fixação dinâmica de preços onde os mesmos são negociados pelas duas entidades, vendedor e cliente, tendo em conta a quantidade de produção e as características do produto em questão.

14.2.6. Recursos Chave

São como um dos ativos mais importantes para o funcionamento de um negócio, recursos esses, que permitem que uma empresa crie e forneça uma proposta de valor, chegue aos mercados, mantenha relações e ganhe rendimentos.

A força de vendas porque tem comerciais com elevado know-how no mercado, sendo que sem os mesmos a faturação baixaria drasticamente, pelo que o mesmo se passa com o CEO e a relação com todos os seus clientes.

Outro recurso chave mencionado são os recursos financeiros, visto que têm a possibilidade de fazer pagamentos com prazos de 30, 60 e 90 dias.

14.2.7. Atividades Chave

As atividades-chave, um pouco como os recursos chave, quando são feitas com regularidade e qualidade, permitem que o negócio funcione corretamente.

Uma das atividades chave identificada é a fabricação e embalamento de bolos, sendo este a principal atividade da empresa. Para além disso salienta-se o investimento na evolução de receitas tradicionais, para que se acompanhe o mercado, uma vez que é necessário se ajustar às necessidades dos clientes, como é o caso da Mais Ideal, que devido à maior preocupação com a saúde oferece benefícios que de momento estão a ser bastante procurados pelo mercado.

De seguida, é importante mencionar a constante comunicação com comerciais e responsáveis de grandes grupos para maximizar a satisfação de todos os clientes ao longo da cadeia e ainda a sua grande capacidade de negociação que permite a empresa estar presentes nos vários pontos de venda.

14.2.8. Parceiros Chave

O bloco referente às parcerias chave descreve a rede de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar. As empresas criam alianças com a finalidade de otimizar os respetivos modelos de negócio, de reduzirem riscos ou de adquirirem recursos.

Salienta-se a equipa de comerciais (*Strongh and High*) devido aos anos de experiência que têm no mercado de bolos tradicionais, representando mais de 20 marcas em grandes superfícies. A *Logistics*, empresa de transportes, é um grande parceiro chave porque detém os melhores preços na zona Oeste e oferece agilidade de horários.

Os retalhistas, sendo o seu canal de distribuição, é o parceiro-chave que permite alcançar os segmentos definidos e criar campanhas quando necessário.

Por último identifica-se um consultor de marketing, que analisa o mercado e a empresa para apresentar estratégias que ligam a empresa ao comportamento do consumidor de forma a aumentar as suas vendas

14.2.9. Estrutura de custos

Por último segue a estrutura de custos onde está descrito todos os principais custos que têm peso financeiro e são derivados da operacionalização do negócio.

Neste caso salienta-se os custos inerentes à produção, transporte, força de vendas e a comunicação. Sendo que o modelo de negócios da fábrica é movido essencialmente pelos custos pela baixa margem de lucro, é importante ter em atenção a todo o tipo de custos.

Custos fixos	Salários, Renda, manutenção.
Custos variáveis	Matéria-prima, transporte, serviços de água luz e gás, os comerciais que tem uma comissão sobre as vendas de 3%.
Economias de escala	Diminuição dos custos da matéria-prima quanto maior é a compra das mesmas.
Economias de âmbito	Os canais de distribuição servem os vários produtos.

Tabela 22: Estrutura de custos

15. Plano de Implementação

15.1. Ações

Tendo em conta o estudo realizado e as suas análises, o plano de implementação tem por base as seguintes ações:

15.1.1. Negociação

Enquadramento	Negociação de preços e condições relativamente á nova linha criada com os retalhistas, canais de distribuição da empresa.
Objetivos	Aumentar as vendas e a presença no mercado.
Descrição	Negociação com atuais e potenciais clientes.
Atividades	Contacto e reuniões.
Entidades envolvidas	Os retalhistas em causa e os comerciais da empresa.
Dificuldades	Conseguir chegar a acordo de um preço que agrade ambas as partes acordantes, responder aos critérios dos potenciais cliente e ser aprovado pelos seus testes de produto.
Graus de dificuldade de implementação	Dificuldade média
Orçamento	Custo da negociação é nulo, apenas se for bem-sucedido tem um custo de 3% face á faturação, segundo o gerente e é necessário ter em conta o custo da entrada de linha se for o caso.

Tabela 23: Planeamento de ação: negociação

Com os atuais clientes

Entrar em contacto com os nossos clientes, apresentando a Mais Ideal e os seus benefícios. Seguindo o processo de negociação, enviar as amostras para avaliação e de seguida negociar os valores da transação.

Com os possíveis clientes

Entrar em contacto com o Celeiro e com o grupo SONAE para apresentar a nova linha de produtos saudáveis e negociar condições.

15.1.2. Apresentação do produto

Enquadramento	Desenvolvimento de ações que promovam a apresentação do produto
Objetivos	Tornar o produto mais apelativo e aumentar o volume de vendas, obter maior visibilidade e reforçar a relação de parceria com o distribuidor
Descrição	Criar um packaging ambientalmente sustentável e apelativo e técnicas de comunicação do produto no espaço de loja através de expositores.
Atividades	Criação da embalagem, rótulo e expositores de topos de loja.
Entidades envolvidas	A Ideal Malveirense, a Rebelo A.G. (fabricação de expositores) e os retalhistas para implementarem os expositores.
Dificuldades	Encontrar um packaging que conserve e dê segurança ao produto no transporte.

Graus de dificuldade de implementação	Baixo.
Orçamento (IVA incluído)	10.000 embalagens - 2.200€ (0,22€ por embalagem) 10.000 rótulos - 100 € (0,01€ por rótulo) 10 expositores - 1.050,97€ (105,01€ por expositor)

Tabela 24: Planeamento de ação: apresentação do produto

Embalagem

As embalagens deixaram de ser de plástico para passarem a ser de cartão e na mais ideal propõe-se a utilização das cores verde e dourado na sua rotulagem.

Merchandising

Fornecer expositores de topo aos retalhistas para ser possível destacar os produtos da Mais Ideal e assegurar a visibilidade em localizações estratégicas, como por exemplo no topo do corredor bio.



Figura 7: Expositor de topo

15.1.3. Investimento no marketing digital

Enquadramento	Investimento em técnicas de Marketing digital para aumentar os pontos de contacto com o público-alvo e com os clientes.
Objetivos	Aumentar o alcance da comunicação, estimular a recomendação, aumentar as vendas e aumentar a notoriedade.
Descrição	Criação de redes sociais, site próprio, <i>Keywords</i> e investimento no <i>Google My Business</i> .
Atividades	Entrada nas redes sociais com 1 mês de publicações organizados, criação do <i>website</i> com <i>Keywords</i> propicias a melhorar o <i>SEO</i> , melhorar o <i>Google My Business</i> , criação de um departamento de marketing e avaliação da satisfação dos clientes.
Entidades envolvidas	Ideal Malveirense e Web developer.
Dificuldades	Investimento de tempo no desenvolvimento de conteúdo.
Graus de dificuldade de implementação	Médio.
Orçamento	Web developer – 2.000€. (relação com custo no orçamento do departamento de marketing)

Tabela 25: Planeamento de ação: Investimento no marketing digital

Redes Sociais

Com a finalidade de transmitir confiança e transparência, proceder-se-á à criação de redes sociais (*Facebook* e *LinkedIn*) para transmitir as formações e os feitos da empresa, para além de prover os produtos existentes.

Keywords

As palavras-chave são um dos pilares do *SEO*, porque tudo funciona em torno das mesmas. É também um apoio fundamental aos anúncios nos motores de pesquisa *Google* para poder fazer uma boa seleção de palavras. Assim as *keywords* têm de ter correspondência ampla, pois esta permite que possa ter variações próximas da expressão de pesquisa.

Assim sendo irão adquirir-se *keywords* como: bolos tradicionais, pastelaria e confeitaria, biscoitos e Malveira.

Google My Business

O *Google My Business* é uma ferramenta que permite gerir a presença do negócio no motor de pesquisa *Google* e no *Google Maps*. Neste adiciona-se informações essenciais sobre o negócio como fotografias, horário de funcionamento, entre outro tipo de informação. Assim sendo é necessário investir nesta ferramenta para aumentar as suas visualizações no site.

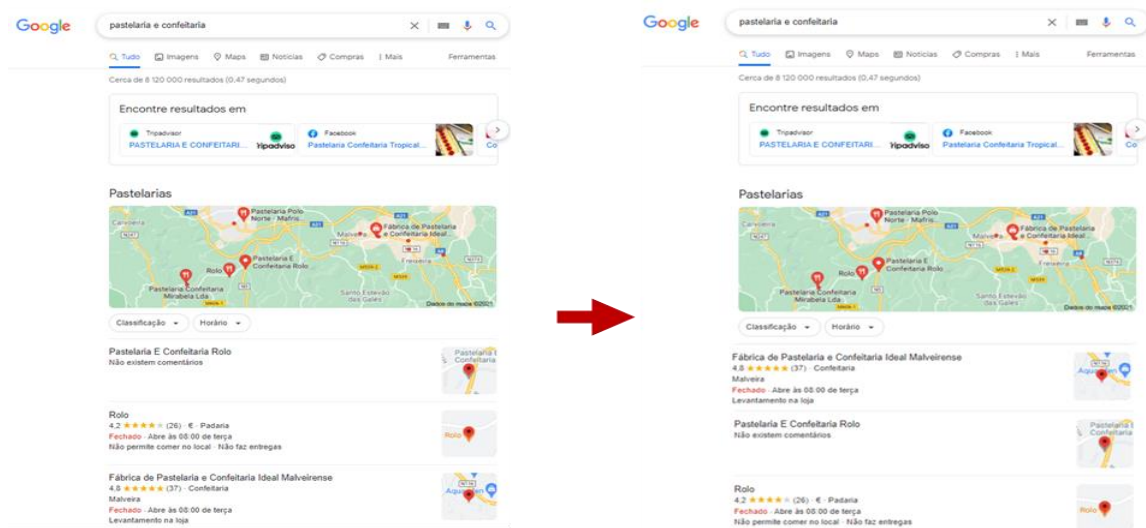


Figura 8: Resultado do investimento no *Google My Business*

Site

O website é um dos pontos mais importantes no marketing digital tendo em conta que, aparece nos motores de pesquisa, tem a possibilidade de organizar e publicar mais informações, transmite maior credibilidade e é onde ocorre por norma a conversão de objetivos definidos para a organização.

Assim sendo é imprescindível a criação de um site atrativo que tenha a capacidade apresentar a ideal enquanto marca e os seus produtos, dando destaque à *Mais Ideal*.

O site deverá ter a possibilidade de criação de conta exclusiva para clientes B2B, para procederem à encomenda e ver os históricos das mesmas, para além de ter acesso às suas faturas.

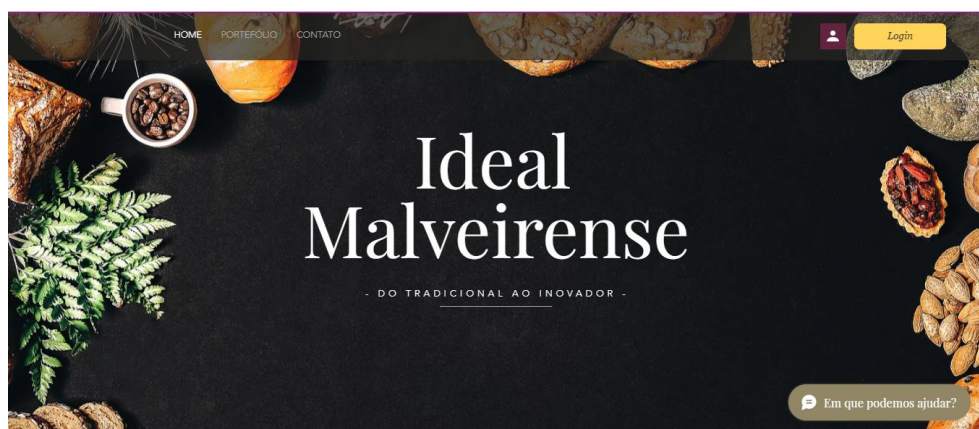


Figura 9: Proposta de Site

15.1.4. Relação com o cliente

Enquadramento	Investimento na relação com o cliente, análise de dados e satisfação do cliente.
Objetivos	Auxiliar a força de vendas, aumentar as vendas, fidelizar clientes, agilizar o tratamento das encomendas e contactos, análise de satisfação dos clientes e identificar pontos a melhorar.
Descrição	Contratação e aplicação do software de CRM para auxiliar as vendas e proceder à avaliação da satisfação dos clientes.
Atividades	Aplicação de CRM e recolha de avaliação de satisfação.
Entidades envolvidas	Ideal Malveirense e empresa do software de CRM.
Dificuldades	Ambientação com o programa.
Graus de dificuldade de implementação	Média
Orçamento	2.785€ anuais.

Tabela 26: Planeamento de ação: relação com o cliente

CRM

Investir num software de CRM de forma a ter um atendimento mais personalizado e para ter uma melhor gestão de pedidos. Consequentemente, a criação de email-marketing, para notificar os clientes das novidades e das promoções a decorrer. (O software proposto para a execução é o SAP.)

NPS

Por fim como forma de medir a satisfação dos clientes, e ir de encontro às suas necessidades, irá ser utilizado o indicador NPS - Net Promoter Score - uma metodologia que tem como objetivo avaliar o Grau de Lealdade dos Consumidores das empresas.

O NPS é uma escala de 0 a 10 onde de 0 a 6 são detratores, 7 e 8 são neutros e 9 e 10 são promotores. Os detratores são os clientes que não gostaram do produto/serviço. Esses clientes são capazes de prejudicar a marca e o crescimento da empresa. Os neutros são os clientes que são indiferentes. Recomendam a empresa, mas com ressalvas e são facilmente convencidos pela concorrência. E os promotores são os clientes fiéis à marca.

Com o NPS o foco passa por melhorar a cada opinião que e com a simplicidade dos dados é possível uma avaliação rápida para uma melhoria rápida poucos minutos depois de ter recebido a mesma.

15.1.5. Criação de um departamento de *marketing*

Enquadramento	Criação de um departamento de <i>marketing</i> , melhorar a estratégia da empresa continuamente.
Objetivos	Aconselhamento e orientação estratégica para a empresa, acompanhamento do mercado, aumento de vendas.
Descrição	A criação do departamento em questão visa a realização de estudos de mercado e o desenvolvimento de propostas estratégicas para a evolução da empresa, desenvolvimento de novas ofertas de produtos, o planeamento de conteúdo para as redes sociais e a gestão de <i>CRM</i> .
Atividades	Abrir vagas no LinkedIn, realização de entrevistas, contratação e planeamento anual de ações.
Entidades envolvidas	Ideal Malveirense e <i>marketer</i> contratado.
Dificuldades	Recrutar um profissional de <i>marketing</i> com conhecimento no setor da empresa.
Graus de dificuldade de implementação	Médio.
Orçamento	17.906,87€ anuais.

Tabela 27: Planeamento da ação: criação de um departamento de *marketing*

Tendo em conta que apenas existe uma gestão reativa na Ideal Malveirense, é algo que tem de ser mudado, uma vez que devido á falta de inovação a mesma tem vindo a diminuir

vendas ano após ano. Este departamento de marketing seria composto, inicialmente, por uma única pessoa que estaria encarregue de todo o processo de gestão de comunicação e CRM.

15.2. Cronograma

Ações		Calendarização											
		Ano 1				Ano 2				Ano 3			
		1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT
Negociações	Reuniões de negociação												
	Site		implementação										
Investimento no marketing digital	Gestão de redes sociais		implementação										
	Revisão Keywords		implementação										
	Google My Business												
	Merchandising												
Apresentação do produto	Embalagem												
	NPS												
Relação com o cliente	Gestão de CRM		implementação										
	Departamento de Marketing												

Tabela 28: Cronograma

As reuniões irão se proceder nos primeiros 6 meses, este tempo foi considerado tendo em conta que irão tentar estar presentes em várias superfícies (Pingo Doce, Auchan, Intermarché e Aldi) e o processo de avaliação das mesma poderá ser demorado. No trimestre do segundo ano, irão tentar negociar novamente com aqueles que possam não ter aceitado a proposta no ano anterior.

No que diz respeito ao site, às redes sociais e à gestão do CRM, estes serão implementados no entre o 1º e o 2º trimestre e a sua presença será desde então, constante. No NPS, tal como referido anteriormente, para aferir a satisfação do cliente e as melhorias a realizar, será realizado de 6 em 6 meses.

O departamento de marketing que será desenvolvido irá garantir a aplicação de toda a estratégia e o desenvolvimento de novas propostas, quer estas sejam produtos ou soluções. No que toca às *Keywords* e ao *Google My Business* devem ser revistas com alguma regularidade de forma a melhorar o SEO e a sua presença/posição no motor de pesquisa.

15.3. Equipa de implementação

Para a concretização e implementação das ações, é necessária uma equipa de comerciais para realizar a negociação com as grandes superfícies, a contratação de um responsável para o departamento de marketing de forma a poder assegurar a implementação das ações gerir os meios de comunicação que permitem ter uma relação com o cliente. Para além disto é necessário contratar uma empresa para a criação do merchandising (expositores).

15.4. Monitorização e Controlo

De forma a monitorizar e controlar as ações propostas, recorre-se à utilização de ferramentas como o *Google Analytics*, que permite obter relatórios, analisar interesse nos conteúdos mais atrativos, ver a interação nas redes sociais e analisar o comportamento em todos os dispositivos. Através do *Google My Business*, onde é possível avaliar através da sua análise de dados os resultados do investimento nas redes sociais e avaliar o público que interage com as mesmas.

A partir do CRM é possível obter relatórios constantes para avaliar o desenvolvimento da sua prestação e o retorno do mesmo, comparando os meses de atuação. Para além disso em termos de vendas, a cada trimestre, será necessário realizar uma comparação relativa ao seu período homólogo de forma a avaliar o resultado das ações nas vendas e, se necessário, corrigir pontos que não estejam a ser bem-sucedidos, tal como irá ocorrer com o NPS.

Para além das abordagens referidas anteriormente, propõe-se uma auditoria de marketing interna semestralmente, de forma a analisar a execução da estratégia e o alcance dos objetivos de cada responsável da empresa.

16. Plano de Contingência

Tendo em conta a volatilidade do mercado, é necessário criar um plano de contingência para planear a resposta às imprevisibilidades com prontidão. Desta forma, evita-se medidas realizadas por impulso que podem consequentemente levar a consequências maiores.

Contingência	Consequências	Medidas de mitigação
Falta de adesão de compra por parte do consumidor	Excesso de stock.	Para escoar o produto fazer uma promoção e alocação para outras superfícies.
Excesso de vendas	Rotura de produtos e consequentemente, “falha com o cliente”.	Iniciar a produção aos domingos e aumentar o turno da noite, contratação de pessoal.
Entrada de novos produtos semelhantes no mercado	Diminuição de vendas.	Aumento da linha de produtos e da comunicação de valor.

Tabela 29: Plano de Contingência

17. Análise de Viabilidade

Orçamento previsional para as ações propostas

Orçamento Previsional 2022		
Receita	Previsão 2022	131 010 €
	Negociação com grandes superfícies (comerciais)	3 930,30 €
	Merchandising (Expositores)	11 645,64
	Site	2 000,00 €
	CRM	2 785,99 €
Custos	Marketeer	17 906,87 €
	Embalagens	26 202,00 €
	Rótulos	1 191,00 €
	Custo de produção	72 651,00 €
	Total dos custos	126 667,16 €

Tabela 30: Orçamento previsional das ações propostas para 2022

A receita prevista para o ano 2022 é 131 010 € com base no objetivo de aumento de 10% das vendas (Anexo 19.8), isto tendo em conta a colocação em 10 lojas e uma evolução de mais 10 lojas a cada mês que passa, com vendas médias de 5 artigos vendidos por dia em cada ponto de venda, o que foi mencionado na entrevista realizada (Anexo 19.5) como uma média de bolos vendidos sem montra na mesma tipologia de biscoitos com características saudáveis, com o custo de produção de 72 651€ calculados com base na previsão de venda. (Anexo 19.7)

Já relativamente aos custos das ações, segundo a faturação prevista e número de lojas abrangidas até ao final do ano, os comerciais têm um custo de 3930,30 € baseando-se numa comissão de 3% sobre as vendas.

Os expositores segundo a evolução de vendas e tendo em conta que não precisarão de ser repostos durante o ano 2022, com um custo total por unidade de 97,05€, custarão no total 11 645,64 €, pelas 120 unidades.

Relativamente ao site, o orçamento dado por um *web developer* para as condições apresentadas anteriormente, foi de 2000 € com um site visualmente apelativo e com a funcionalidade de fazer encomendas através de um portal dentro do site.

A funcionalidade de CRM, que será gerida pelo *marketer* contratado tem um custo de 2785,99€ por ano, com a condição de só um usuário ter acesso á conta.

Por fim, a última ação é a contratação de um *marketer*, o qual ficará encarregue da gestão de redes sociais, criação do site com o *web developer*, execução do NPS e a sua análise, entre muitos outros aspetos da comunicação, pelo que um empregado que não seja casado, com 0 dependentes e um salário base de 800€ com um subsídio de refeições diário de 4€ custa á empresa 17906,87 €. (Anexo 19.9)

18. Conclusão

Apesar do seu histórico e de já estarem presentes nas grandes superfícies, o problema identificado na Ideal Malveirense é o facto de não ter departamento de marketing. Desta forma a solução desenvolvida no projeto terá sido uma proposta de um plano de marketing que visa o aumento das vendas dos seus produtos e a melhoria da sua comunicação, quer com o consumidor final quer com o seu cliente.

O problema identificado nesta empresa é comum em empresas familiares que já se encontram no mercado há bastantes anos, pois a sua experiência leva ao excesso de confiança, quanto á fidelização do cliente e conseqüentemente ao desinteresse pela evolução do mercado.

Com a evolução digital, estas empresas encontraram a necessidade de se adaptarem ao mercado, deparando-se com novas formas de contactar com o cliente, nomeadamente o investimento em marketing digital.

Para além disso a situação pandémica, veio a acentuar a preocupação com a sustentabilidade e com o bem-estar, vendo assim uma oportunidade de se investir nesta faceta do mercado dos bolos/biscoitos com características mais saudáveis.

Foram identificados ao longo do projeto algumas limitações, entre as quais, realizar um plano de marketing sem que este afetasse a identidade e a aquisição de dados da empresa e ainda a aceitação de algumas ideias por parte da administração da mesma.

Através do estudo de mercado realizado, quantitativo e qualitativo, verificou-se que a sua qualidade é reconhecida pelos consumidores, mas que existe carência de criatividade e uma grande necessidade de tornar a marca mais sustentável.

Com base nas análises realizadas, considera-se pertinente investir numa embalagem de cartão, na melhoria da relação com o cliente através de um CRM e do NPS, no marketing digital e por fim, sendo essencial para a execução do plano, a contratação de um marketer que dê continuação à proposta apresentada.

Por fim, a estratégia proposta tem em conta todos estes fatores e ainda o ADN da empresa, ou seja, permite inovar sem perder a essência do tradicional. Desta forma, espera-se iniciar a execução do projeto em janeiro de 2022 com base no cronograma definido, de forma a atingir os objetivos anuais previamente delineados.

Bibliografia

- Amorim, M. M. (2018). *Plano de comunicação: APICCAPS*. Porto.
- Andreini, D., Fetscherin, M., & Zarantonello, L. (2021). How a CEO's Personality, Performance, and Leadership Predict Advertising Credibility. *JOURNAL OF ADVERTISING RESEARCH*.
- APA, A. P. (2021). Obtido de APA - Agência Portuguesa do Ambiente: <https://apambiente.pt/index.php?ref=16&subref=90&sub2ref=124>
- Ascarza, E., Ebbes, P., Netzer, O., & Dan, M. (2017). Beyond the Target Customer: Social Effects of Customer Relationship Management Campaigns. *Journal of Marketing Research*.
- Baynast, A. d., Rodrigues, V., Dionísio, P., Lendrevie, J., & Lévy, J. (2018). *Mercator 25 anos - O Marketing na Era Digital*. D.Quixote.
- Cortazar, L. O. (2017). Imagen y posicionamiento de marcas en la industria de agroquímicos en Colombia. *Revista Lasallista de Investigación*.
- Dzyabura, D., & Peres, R. (2021). Visual Elicitation of Brand Perception. *Journal of Marketing*.
- Garcés, L. P., Nieto, M. T., & González, G. C. (2020). Digital communication in micro and small business: the case of the cultural sector in the colombian department of Bolivar. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 149-169.
- Golmohammadi, A., Havakhor, T., K. Gauri, D., & Comprix, J. (2021). Complaint Publicization in Social Media. *Journal of Marketing*.
- Kotler, P., & Gary Armstrong. (2008). *Principios de Marketing*.
- Krings, W., Palmer, R., & Inversini, A. (2021). Industrial marketing management digital media optimization for B2B marketing. *Industrial Marketing Management*.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*.
- Lee, M., Hwa Hong, J., Chung, S., & Back, K.-J. (2020). Exploring the Roles of DMO's Social Media Efforts and Information Richness on Customer Engagement: Empirical Analysis on Facebook Event Pages. *Journal of Travel Research*.
- Lusa, A. (2019). Portugal foi o primeiro a comprometer-se a ser neutro em carbono até 2050. *Observador*. Obtido de <https://observador.pt/2019/09/23/portugal-foi-o-primeiro-a-comprometer-se-a-ser-neutro-em-carbono-ate-2050>
- Lusa, A. (2020). Dívida pública subiu em agosto para recorde de 267,1 mil milhões de euros. *Observador*.
- Manrique, A. R., & Gonzaga, E. A. (2020). Use of digital social media as a marketing strategy in pyrotechnic SMEs of Tultepec in the state of Mexico. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 73-93.
- Ostewalder, A., & Pigner, Y. (2010). *Criar modelos de negócio, 7ª edição*. New Jersey: D. Quixote.
- Petersen, J. A., Kushwaha, T., & Kumar, V. (2015). Marketing Communication Strategies and Consumer Financial Decision Making: The Role of National Culture. *Journal of Marketing*.

- Ramani, N., & Srinivasan, R. (2019). Effects of Liberalization on Incumbent Firms' Marketing-Mix Responses and Performance: Evidence from a Quasi-Experiment. *Journal of Marketing*.
- Remondes, J. (2012). *Potencialidades das tecnologias de informação e comunicação para a eficácia do sistema de gestão da qualidade e a imagem empresarial: estudo aplicado nas pequenas e médias empresas da Euro região norte de Portugal-Galiza*. Lisboa.
- Rhoden, V., Fortes de Oliveira, V. M., & Nunes, C. E. (2017). Aproximações entre os conceitos de imagem, em relações públicas, e de imaginário, em Castoriadis. *Sessões do Imaginário*.
- Torres, C. (Jul/Dez de 2012). Ser digital: a tecnologia na vida executiva. *Marketing digital: como influenciar o consumidor no meio virtual*, pp. 58-61.
- Zhang, W., K. Chintagunta, P., & U. Kalwani, M. (2021). Social Media, Influencers, and Adoption of an Eco-Friendly Product: Field Experiment Evidence from Rural China. *Journal of Marketing*.

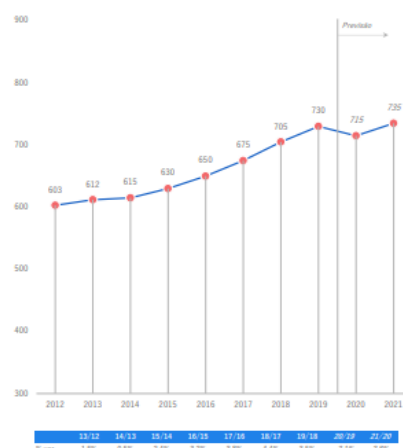
19. Anexos

19.1. Anexo Mercado

	Dados Síntese		
	2017	2018	2019
Nº empresas (a)	6.202	6.122	6.096
Produção (milhões €)	564	587	603
Exportação (milhões €)	218	240	258
Importação (milhões €)	329	353	385
Mercado (milhões €)	675	700	730
Varição do produto (%)	+4,8	+4,1	+2,2
Varição do Mercado (%)	+3,8	+3,7	+3,5
(a)	2016	2017	2018

Tabela 31: Principais indicadores do setor panificação e pastelaria industriais. Fonte: Estudo Sectores Portugal basic da DBK- Informa;

Previsão da evolução do mercado, 2020-2021.
(Milhões de euros)



Fonte: DBK.

Figura 10 Gráfico previsão da evolução de mercado deste setor 2020-2021

	Panificação (a)		Bolachas, pastelaria e padaria industriais (b)	
	Empresas	%	Empresas	%
Norte	1.420	36,1	585	27,0
Centro	1.291	32,8	516	23,8
Lisboa	380	9,7	493	22,8
Alentejo	480	12,2	243	11,2
Algarve	196	5,0	204	9,4
Açores	79	2,0	70	3,2
Madeira	84	2,1	55	2,5
TOTAL	3.930	100,0	2.166	100,0

Tabela 32: Distribuição das empresas pelo país

Evolução do comércio externo por segmentos, 2016-2019.
(Milhões de euros)

Exportação	2016	2017	2018	2019	% var. 2019/2018	% v.m.a. 2019/2016
Panificação	38	40	38	39	2,5	0,8
Pastelaria e padaria	98	107	104	119	14,7	6,7
Bolachas	67	70	97	99	1,7	13,9
TOTAL	204	217	240	258	7,5	8,1

Importação	2016	2017	2018	2019	% var. 2019/2018	% v.m.a. 2019/2016
Panificação	35	38	48	58	19,2	18,3
Pastelaria e padaria	154	158	162	175	8,4	4,3
Bolachas	128	136	144	152	5,3	5,9
TOTAL	317	332	355	385	8,5	6,7

Tabela 33: Evolução do comércio externo por segmento no setor

19.2. Anexo Questionário

Este questionário enquadra-se num projeto de investigação, no âmbito da tese de mestrado, do curso de Gestão do ISCTE Business School.

Toda a informação que fornecer será completamente anónima e confidencial. Os dados obtidos serão usados exclusivamente para fins académicos.

O questionário terá uma duração de X minutos. Agradeço desde mais a sua colaboração pois a sua opinião faz a diferença.

1. Qual o seu nível de concordância com as seguintes afirmações:

<input type="checkbox"/> Considero-me uma pessoa saudável.	1- Discordo Totalmente
<input type="checkbox"/> Tenho cuidado com a alimentação.	2-Discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> Tenho em atenção as tabelas nutricionais dos produtos que compro/consumo.	3-Não concordo nem discordo
<input type="checkbox"/> Compro/consumo maioritariamente produtos com pouco/sem açúcares.	4-Concordo
<input type="checkbox"/> Procuro produtos proteicos.	5-Concordo Totalmente

2. Pratica desporto com que regularidade?

- Nenhuma
- 1x por semana
- 2 a 3x por semana
- 4 a 5x por semana
- Todos os dias

3. Quando compra um bolo/biscoito qual o grau de relevância dos seguintes fatores para si:

<input type="checkbox"/> Preço	1-Nada Relevante
<input type="checkbox"/> Sabor	2-
<input type="checkbox"/> Cheiro	3-
<input type="checkbox"/> Cor	4-
<input type="checkbox"/> Aparência	5- Muito relevante
<input type="checkbox"/> Tabela nutritiva	

4. Que cor lhe remete a um produto saudável?

- Azul
- Amarelo
- Verde
- Vermelho
- Laranja
- Outra _____

5. Onde costuma fazer as suas compras?

- Intermarché
- Continente
- Jumbo
- Lidl
- Aldi
- Mini-preço
- Outro _____

6. Quais das seguintes marcas de bolos conhece?

- Panike
- Dancake
- Rolo
- Carlos Gonçalves
- Ideal Malveirense
- Pura Vida

7. Compra bolos/biscoitos?

- Sim
 - Não
- Se sim

8. Com que regularidade costuma comprar bolos?

- Raramente
- mensalmente
- 1x por semana
- 2 a 3x por semana
- Quase todos os dias
- Todos os dias
- Outra: _____

9. Que tipo de bolos/biscoitos costuma comprar?

- Húmidos
- Saudáveis
- Sazonais
- Secos
- Tradicionais
- Outros

10. Tem alguma marca de bolos/biscoitos de preferência

- Sim
- Não

10.1. (Se sim) Qual?

11. Qual o preço que estaria disposto a dar a um produto (bolo/biscoito 250g) que lhe oferecesse um produto com sabor, baixas calorias, níveis benéficos de fibra e proteína. (todo o sabor de um bolo/ biscoito, mas com baixas calorias)

- 1-1,99€

- 2-2,99€
- 3-3,99€
- 4-4,99€
- 5€ ou mais

12. Compra bolos/biscoitos de alguma destas marcas?

- Panike
- Rolo
- Dancake
- Carlos Gonçalves
- Ideal Malveirense
- Pura Vida

(Se compra Pura vida ou Ideal Malveirense)

13. O que mais lhe agrada nestes produtos?

- Preço
- Sabor
- Cheiro
- Cor
- Aparência
- Tabela nutricional
- Outro _____

14. Tem alguma sugestão para dar à marca:

Dados Sociodemográficos

1. Indique o seu género:

- Feminino
- Masculino

2. Em que faixa etária se insere:

- 18
- 18-24
- 25-34
- 35-45
- 46-55
- 56-65
- +65

3. Qual a sua zona de residência:

- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Évora

- Faro
- Guarda
- Leiria
- Lisboa
- Portalegre
- Porto
- Santarém
- Setúbal
- Viana do Castelo
- Vila Real
- Viseu
- Madeira
- Açores
- Fora de Portugal

4. Quais as suas habilitações literárias:

- 1º ciclo
- 2º ciclo
- 3º ciclo
- Secundário
- Licenciatura
- Bacharelato
- Mestrado
- Doutoramento

5. Qual é o seu estado civil:

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)
- União de facto

6. Qual a sua situação profissional atual:

- Desempregado
- Estudante
- Reformado
- Trabalhador/Estudante
- Trabalhador por conta de outrem
- Trabalhador por conta própria

7. Qual o seu salário bruto mensal:

- Não tenho
- Até 900€
- 901-1500€
- 1501-2499€
- 2500-3499€
- 3500-4500€
- +4500€

19.3. Anexo guião entrevista

Nome: _____

Função: _____

Data: _____ Hora de Início ____:____ Hora de Término ____:____

Agradeço desde mais a sua disponibilidade para participar no desenvolvimento desta investigação. O meu nome é Eva Claudino e este estudo tem como finalidade o desenvolvimento de um projeto no âmbito da tese do mestrado de Gestão do ISCTE Business School.

A realização desta entrevista é para fins académicos, no entanto, podem manter o anonimato caso queiram que a vossa identidade não seja revelada. Permite que a sua identidade seja revelada?

Não existem respostas certas ou erradas, pretendo apenas saber a sua opinião. Tem alguma dúvida acerca do que acabei de explicar?

1. Qual a sua opinião relativamente ao mercado que se insere?
2. A seu ver quais são as principais concorrentes da Ideal?
3. Qual foi o impacto da Covid-19 na sua empresa? E no seu setor?
4. Quais os seus objetivos para o ano 2021?
5. Em que grandes superfícies estão presentes? (Nas que não está) Porquê?
6. Quais são os seus principais clientes?
7. Qual é o processo de acordo de fornecimento?
8. Como se procede os pagamentos aos comerciais?
9. Quais são para si, os fatores críticos de sucesso da Ideal Malveirense?
10. Quais, na sua opinião, são os pontos fracos da empresa?
11. O que vos diferencia no mercado?
12. Qual são as tendências do mercado?
13. Quais são as suas expectativas com a nova gama saudável?
14. Como prevê o crescimento desta nova marca nas grandes superfícies?

19.4. Anexo Entrevista

- Qual a sua opinião relativamente ao mercado que se insere?

Em relação ao mercado que me insiro, da pastelaria e confeitaria, que tem evoluído ano após ano. Tem sido um ramo em que as vendas têm evoluído e as coisas têm corrido bem. Em relação à atualidade, o tempo de pandemia, somos se calhar dos poucos grupos que estamos a ser menos penalizados com a situação. Isto porque estamos num ramo, que estamos inseridos nas vendas direita à grande, pequena e média distribuição e assim a nossa penalização em relação a vendas fica menor em relação a outros setores.

- A seu ver quais são as principais concorrentes da Ideal?

Os concorrentes são muitos, existe muita concorrência a nível nacional e não só, porque existe em Portugal muitas marcas, mas também internacionais. No entanto, como a Ideal tem um estatuto de juntar o tradicional português à inovação, a concorrência torna-se um pouco menor. Em relação às marcas que consideramos como principais concorrentes, destacamos o Rolo o Carlos Gonçalves.

- Qual foi o impacto da Covid-19 na sua empresa? E no seu setor?

Tal como disse anteriormente, nós felizmente, apesar de termos sido penalizados, em relação a outros setores poderemos nos considerar pouco penalizados.

- Quais os seus objetivos para o ano 2021?

Nós temos alguns projetos em que sempre o lema da fábrica, ou seja, a inovação com a tradição. Receitas tradicionais que são misturadas com a inovação, e isto quer dizer o quê? Portanto vamos supor que temos um bolo de canela muito bom, que já tem uma receita de uma geração anterior, e nessa mesma receita conseguimos juntar a inovação, isto é, mais fibras ou menos açúcares por exemplo.

- Em que grandes superfícies estão presentes? (Nas que não está) Porquê?

Em relação á grande distribuição a concorrência é enorme e nós estamos nesse mundo, e tentamo-nos destacar pela diferença como me expliquei atrás. Estamos presentes no grupo Jerónimo Martins (Pingo Doce e Recheio) Auchan, Intermarche e Leclerc. No entanto não estamos no grupo SONAE, não porque não queremos, mas porque não conseguimos entrar ou pelo preço ou pela concorrência. No entanto com a nova marca que está a ser criada (Mais Ideal) esperamos conseguir entrar neste grupo e ir de encontro às suas exigências.

- Quais são os seus principais clientes?

O nosso principal cliente é sem dúvida o Pingo Doce atualmente. Mas todos os nossos clientes são importantes.

- Qual é o processo de acordo de fornecimento?

Depende de cada grande superfície, cada uma tem a sua maneira de negociar e fazer as coisas, mas passa sempre em qualquer uma delas pela aprovação do paladar/gosto e pela relação preço/qualidade. Temos assim a parte comercial que trata de fazer os primeiros encontros entre a empresa e o cliente.

- Como se procede o pagamento aos comerciais?

Por comissões, por norma, 3% sobre as vendas.

- Quais são para si, os fatores críticos de sucesso da Ideal Malveirense?

Os fatores críticos de sucesso a meu ver, é linear a todos os setores que é o preço qualidade associado, vantagem ao consumidor.

- Quais, na sua opinião, são os pontos fracos da empresa?

Falta de capacidade de investimento, falta de mecanização porque esta traz a redução de custos como também por vezes a perfeição, sendo que em certos processos tradicionais esta mecanização não deve existir para que se mantenha o tradicional e não o estandardizado, mas isso é um custo adicional que o consumidor tem de pagar para ter o benefício de deter um produto tradicional em cima da mesa. É de relevar ainda que temos feitos alguns investimentos para combater esta necessidade. Para além disto, a nossa comunicação em termos digitais, para além do mail, é praticamente inexistente, e ainda as dificuldades inerentes a uma gestão familiar.

- O que vos diferencia no mercado?

O que nos diferencia é essencialmente a qualidade, o gosto e o paladar.

- Qual são as tendências do mercado?

A tendência é a parte saudável e para o que faz menos mal. Daí a necessidade de criação desta marca que estamos a lançar. Um bolo convencional hoje em dia come-se de vez em quando, e um bolo que tenha outro tipo de benefícios come-se de vez em quando vezes três.

- Quais são as suas expectativas com a nova gama saudável?

São boas, tenho vindo a explicar isso desde o início. Penso que irei vender bem, tanto no pingo doce como noutras superfícies, porque este é o futuro. No entanto, na minha opinião nunca vamos deixar de comer a trouxa da malveira com a receita tradicional, mas também iremos vender o bolo de canela com receita de à 40 ou 50 anos atrás, mas rico em fibras e com menos açúcares por exemplo. Esta gama irá estar presente em muitas superfícies, espero eu.

- Como prevê o crescimento desta nova marca nas grandes superfícies?

Dando uma previsão bastante humilde e com números muito por baixo, segundo toda a experiência que tenho no mercado, posso afirmar seguramente que para começar estaremos em 10 supermercados que provarão que a marca tem futuro e a partir daí dar-se-á um aumento muito conservativo de 10 pontos de venda a cada mês, com uma venda média de 5 artigos por dia em cada ponto, isto, para super mercados que não temos topos, logo presumo que com topos esta média para os bolos com características saudáveis aumentará relativamente aos bolos que temos em exposição em prateleiras, ditas normais.

19.5. Anexo Proposta de Site



Figura 11: Proposta de Site "Quem Somos"

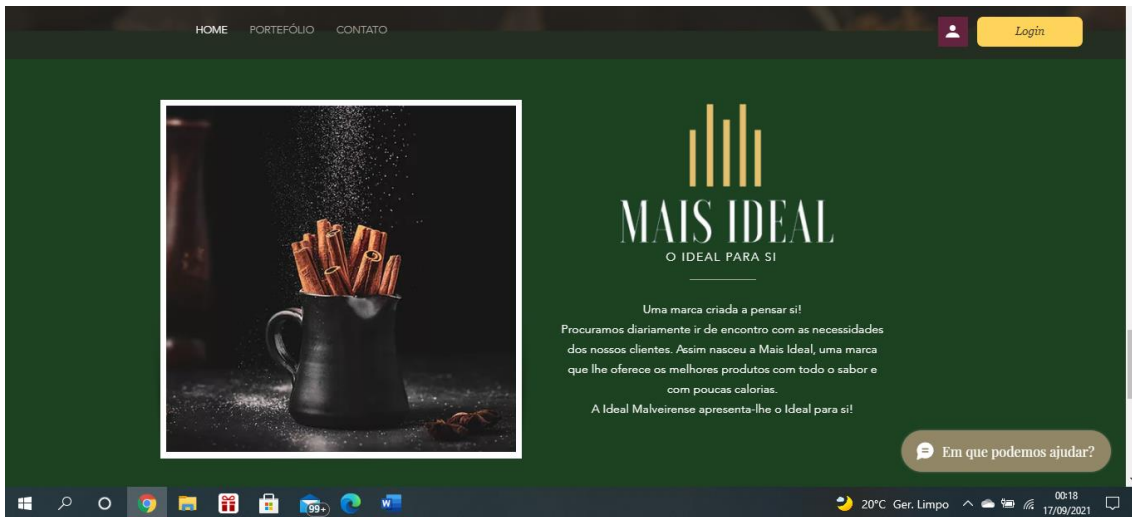


Figura 12: Proposta de Site Apresentação "Mais Ideal"

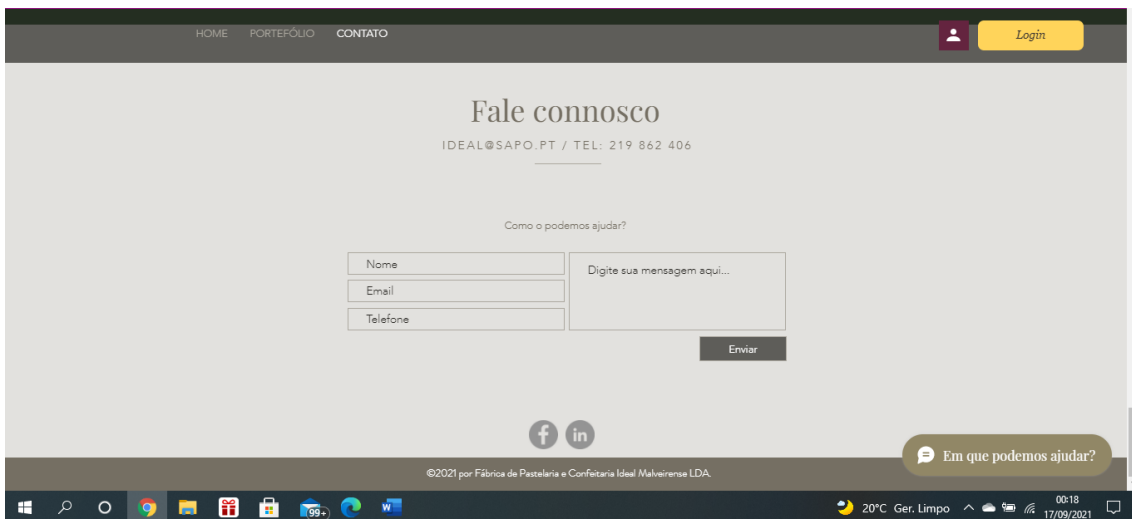


Figura 13: Proposta de Site "Contactos"

19.6. Anexo do Resultado dos Questionários

Correlations

		CSaudável Qual o seu nível de concordância com as seguintes afirmações: [Considero- me uma pessoa saudável.]	CAalimentação Qual o seu nível de concordância com as seguintes afirmações: [Tenho cuidado com a alimentação.]	CTabelas Qual o seu nível de concordância com as seguintes afirmações: [Tenho em atenção as tabelas nutricionais dos produtos que compro/cons- umo.]	CAçucar Qual o seu nível de concordância com as seguintes afirmações: [Compro/con- sumo maioritariame- nte produtos com pouco/sem açucares.]	CProteicos Qual o seu nível de concordância com as seguintes afirmações: [Procuro produtos proteicos.]
CSaudável Qual o seu nível de concordância com as seguintes afirmações: [Considero-me uma pessoa saudável.]	Pearson Correlation	1	,731**	,418**	,583**	,448**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	237	237	237	237	237
CAalimentação Qual o seu nível de concordância com as seguintes afirmações: [Tenho cuidado com a alimentação.]	Pearson Correlation	,731**	1	,589**	,696**	,547**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	237	237	237	237	237
CTabelas Qual o seu nível de concordância com as seguintes afirmações: [Tenho em atenção as tabelas nutricionais dos produtos que compro/consumo.]	Pearson Correlation	,418**	,589**	1	,658**	,608**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	237	237	237	237	237
CAçucar Qual o seu nível de concordância com as seguintes afirmações: [Compro/consumo maioritariamente produtos com pouco/sem açucares.]	Pearson Correlation	,583**	,696**	,658**	1	,705**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	237	237	237	237	237
CProteicos Qual o seu nível de concordância com as seguintes afirmações: [Procuro produtos proteicos.]	Pearson Correlation	,448**	,547**	,608**	,705**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	237	237	237	237	237

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 34: Tabela correlação da concordância

Através da análise da tabela 29 salienta-se a elevada relação entre a procura de produtos proteicos e a compra de produtos com pouco/sem açucares e a relação entre a concordância do inquirido se considerar uma pessoa saudável ter cuidado com a alimentação.

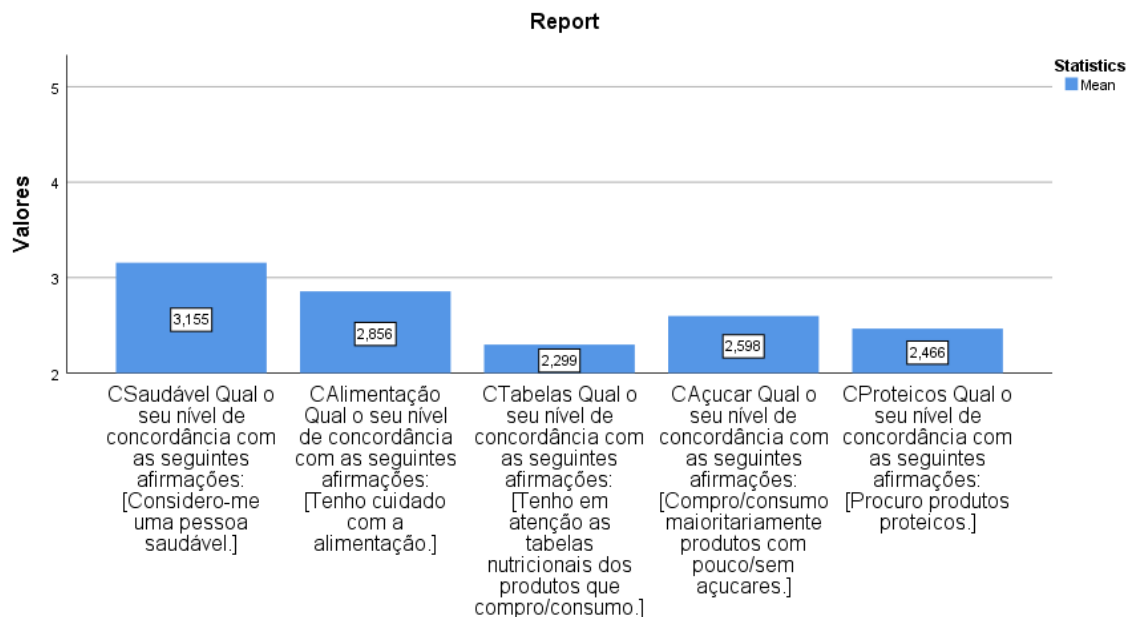


Figura 14: Gráfico da média da concordância

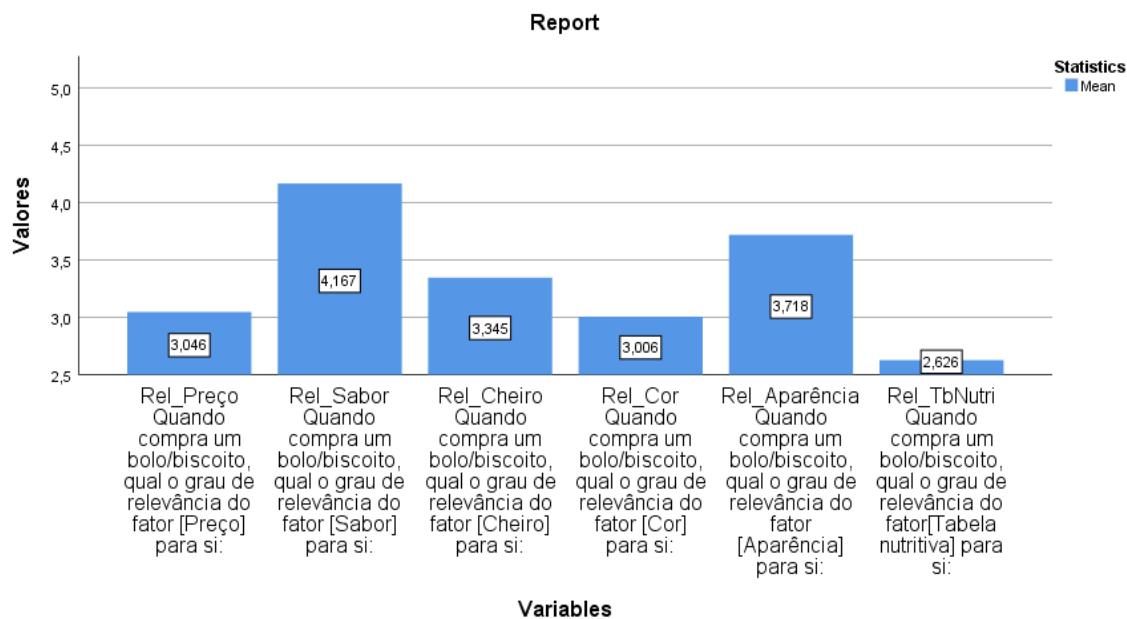


Figura 15: Gráfico da média da relevância dos fatores

Tendo em conta apenas os indivíduos que consome bolos, apura-se que os fatores de maior relevância na compra de bolos/biscoitos são o sabor e a aparência.

Tipo de bolos que costuma comprar

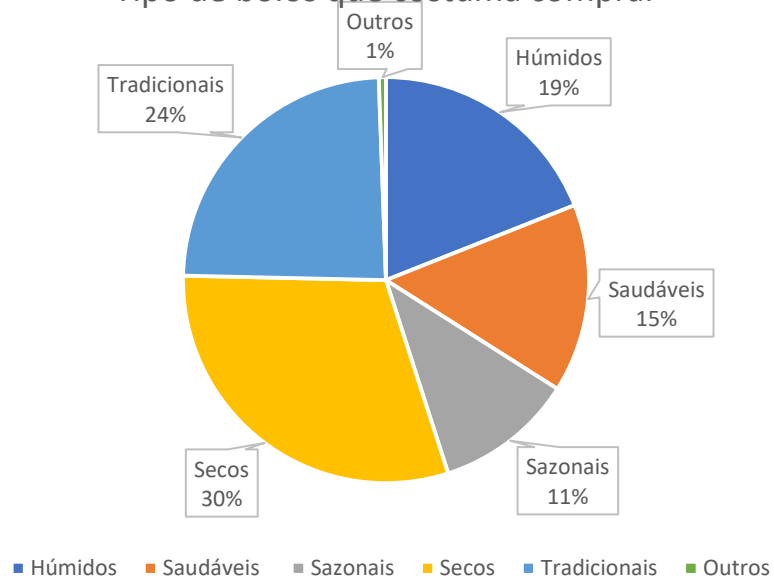


Figura 16: Tipo de bolos que costumam comprar

O que mais lhe agrada nos produtos (Ideal Malveirense)?

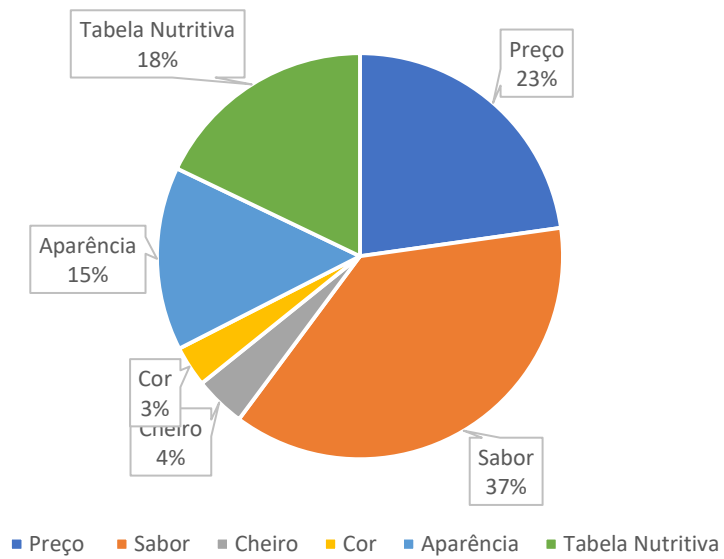


Figura 17: O que mais lhe agrada nos produtos (Ideal Malveirense)

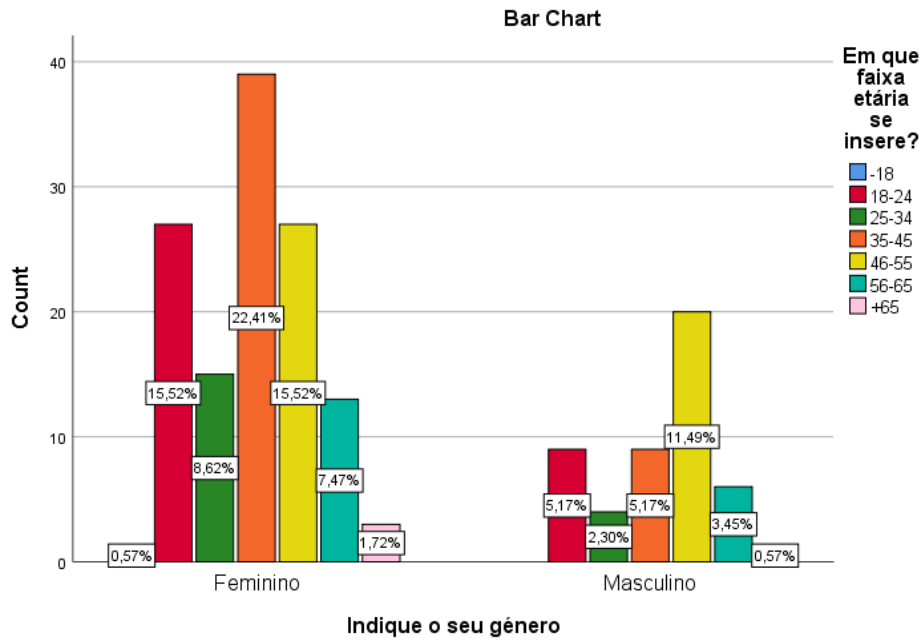


Figura 18: Gráfico de cruzamento de dados demográficos de compradores de bolos/biscoitos

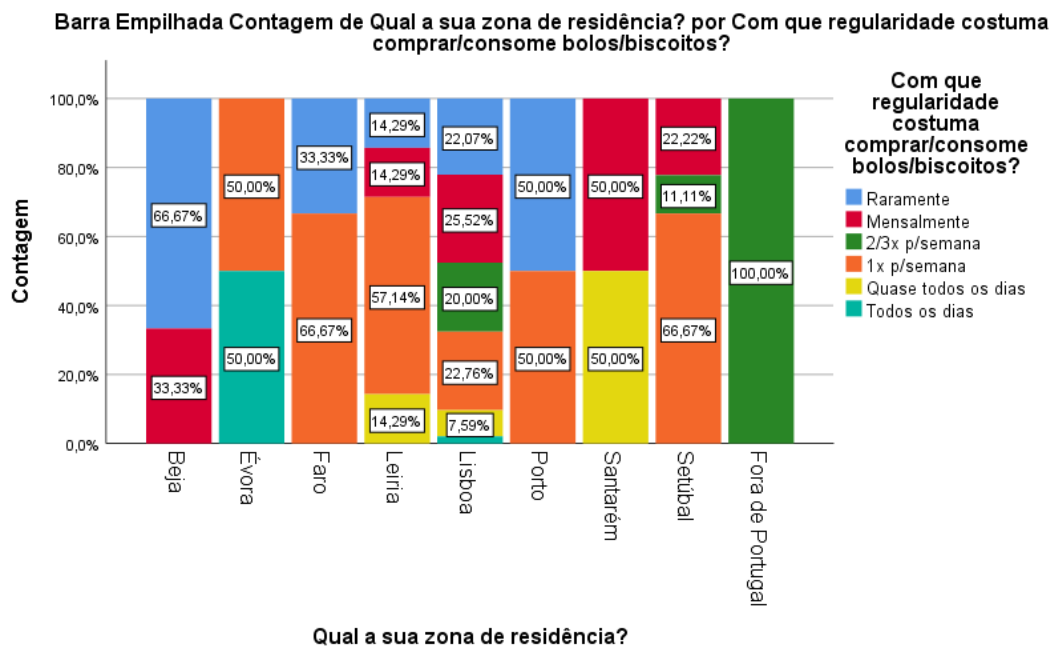


Figura 19: Gráfico zona vs regularidade de compra

Qual o preço que estaria disposto a dar a um produto (bolo/biscoito 220g) que lhe oferecesse um produto com sabor, baixas calorias, níveis benéficos de fibra e proteína. (todo o sabor de um bolo/ biscoito, mas com baixas calorias)

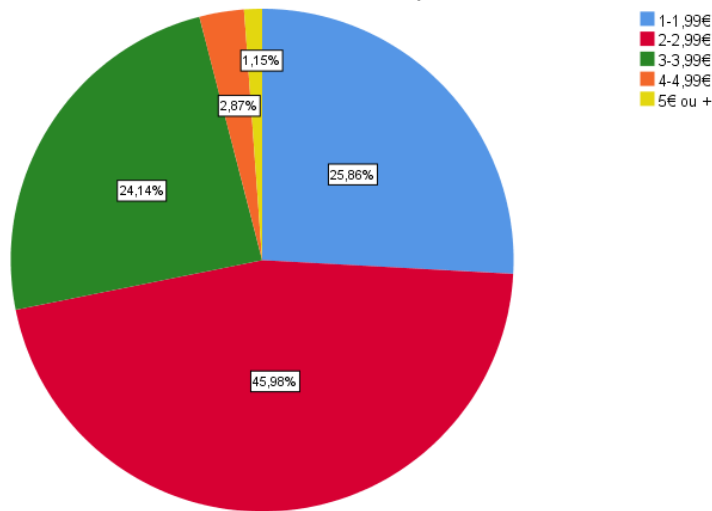


Figura 20: Gráfico circular "preço disposto a pagar"

Preço_Disposto Qual o preço que estaria disposto a dar a um produto (bolo/biscoito 250g) que lhe oferecesse um produto com sabor, baixas calorias, níveis benéficos de fibra e proteína. (todo o sabor de um bolo/ biscoito, mas com baixas calorias)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 1-1,99€	45	25,9	25,9	25,9
2 2-2,99€	80	46,0	46,0	71,8
3 3-3,99€	42	24,1	24,1	96,0
4 4-4,99€	5	2,9	2,9	98,9
5 5€ ou +	2	1,1	1,1	100,0
Total	174	100,0	100,0	

Tabela 35: "preço disposto a pagar"

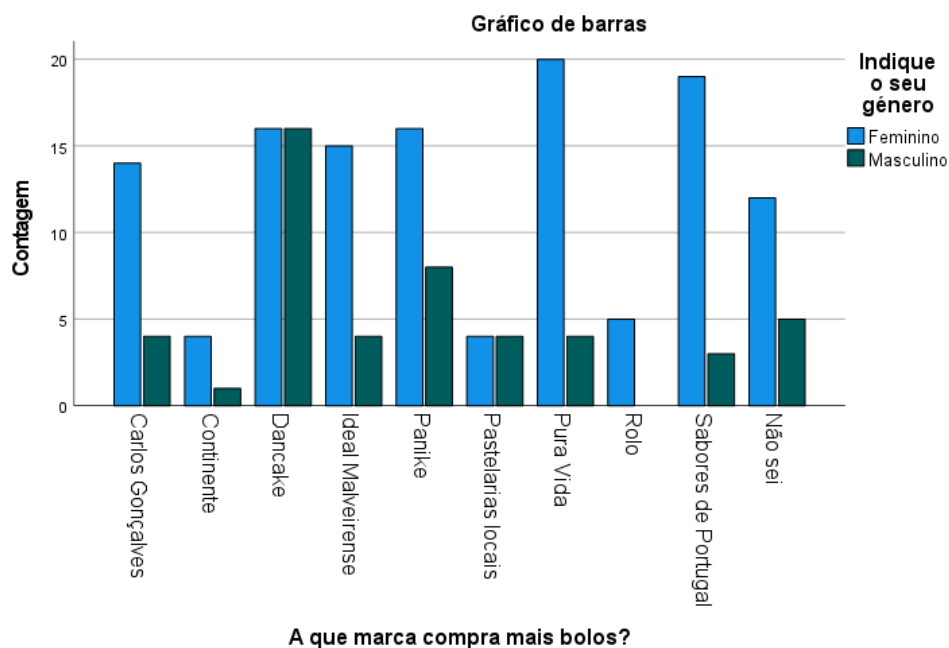


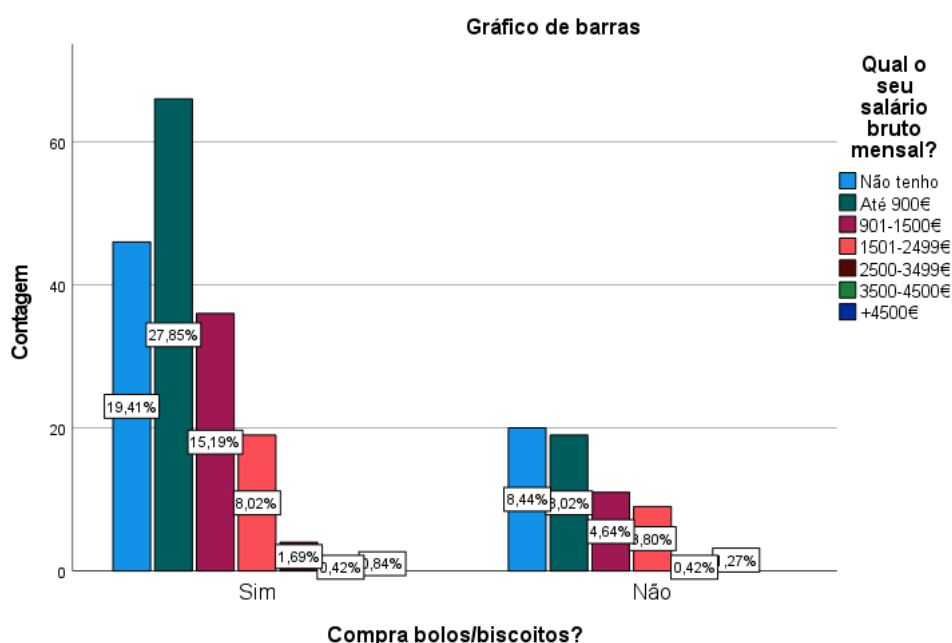
Figura 21: Gráfico de barras "marca de preferência de compra"

Tabulação cruzada A que marca compra mais bolos? * Indique o seu género

Contagem

		Indique o seu género		Total
		Feminino	Masculino	
A que marca compra mais bolos?	Carlos Gonçalves	14	4	18
	Continente	4	1	5
	Dancake	16	16	32
	Ideal Malveirense	15	4	19
	Panike	16	8	24
	Pastelarias locais	4	4	8
	Pura Vida	20	4	24
	Rolo	5	0	5
	Sabores de Portugal	19	3	22
	Não sei	12	5	17
Total		125	49	174

Tabela 36: Marca de preferência de compra



Tabulação cruzada Que cor lhe remete a um produto saudável? * Em que faixa etária se insere?

Contagem

		Em que faixa etária se insere?							Total
		-18	18-24	25-34	35-45	46-55	56-65	+65	
Que cor lhe remete a um produto saudável?	Amarelo	0	0	3	3	1	1	0	8
	Azul	0	3	2	10	14	3	2	34
	Branco	0	0	1	3	2	0	0	6
	Laranja	0	3	1	4	3	3	0	14
	Verde	1	42	17	45	40	15	4	164
	Vermelho	0	0	0	1	5	5	0	11
Total		1	48	24	66	65	27	6	237

Tabela 37: Cor associada ao produto saudável

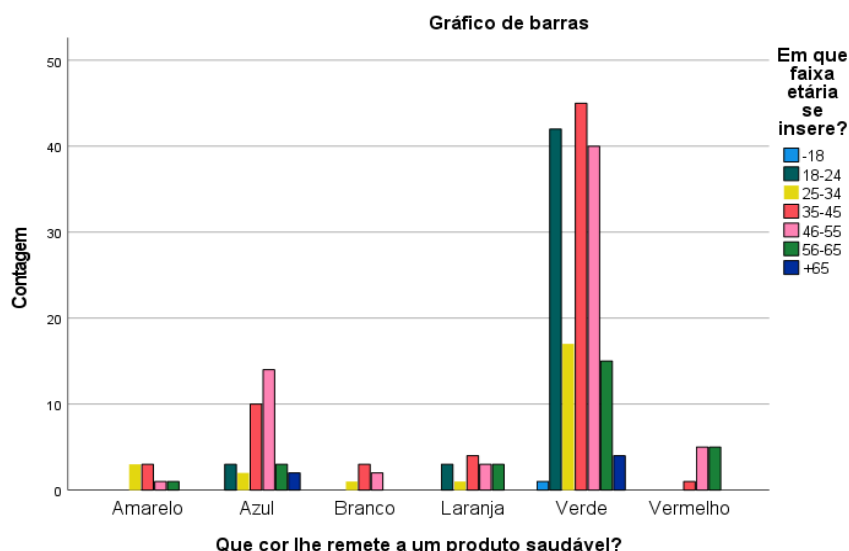


Figura 22: Gráfico de cor associada ao produto saudável

19.7. Tabela de previsão de faturação do ano 2022 Mais Ideal

2022 (meses)	Nº de lojas	Nº de dias	Preço/uni.	Vendas por loja (uni)	Faturação	Unidades vendidas	Custo de produção (unid 0,61)
1	10	31	1,1 €	5	1 705 €	1550	945,50 €
2	20	28	1,1 €	5	3 080 €	2800	1 708,00 €
3	30	31	1,1 €	5	5 115 €	4650	2 836,50 €
4	40	30	1,1 €	5	6 600 €	6000	3 660,00 €
5	50	31	1,1 €	5	8 525 €	7750	4 727,50 €
6	60	30	1,1 €	5	9 900 €	9000	5 490,00 €
7	70	31	1,1 €	5	11 935 €	10850	6 618,50 €
8	80	31	1,1 €	5	13 640 €	12400	7 564,00 €
9	90	30	1,1 €	5	14 850 €	13500	8 235,00 €
10	100	31	1,1 €	5	17 050 €	15500	9 455,00 €
11	110	30	1,1 €	5	18 150 €	16500	10 065,00 €
12	120	31	1,1 €	5	20 460 €	18600	11 346,00 €
Total					131 010 €	119100	72 651,00 €

Tabela 38: Previsão de faturação 2022

19.8. Custo de um colaborador para o departamento de marketing

Funcionário	Empresa
Total de Abonos 1049,0 €	Total Mensal Segurança Social (23,75%) 225,62 €
Remuneração Tributável 950 €	Total Mensal Fundo de Compensação 9,5 €
Segurança Social (11%) 104,5 €	Total Anual Segurança Social (23,75%) 3158,75 €
IRS (11,4%) 108,3 €	Total Anual Fundo de Compensação 133 €
Remuneração Líquida 836,2 €	Total Anual Seguro 90 €
	Total Anual 17906,87 €

Tabela 39: Custo de colaborador