

**CASO PEDAGÓGICO DEROVO:
ESTRATÉGIA DE MARKETING E INOVAÇÃO**

Ândrea Carina Santos Neves

Mestrado em Gestão

Orientador:
Prof. José Pedro Matos, ISCTE Business School,
Departamento de Gestão

Dezembro 2011

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Pedro Matos pelo auxílio durante a realização da tese.

À empresa Derovo pela colaboração com este projecto de mestrado.

Aos meus pais que sempre me apoiaram na minha jornada académica, a todos aqueles naturalmente privados da minha companhia durante estes meses em que decorreu a realização do presente trabalho e aos que de forma directa ou indirecta contribuíram para a edificação do meu conhecimento e da pessoa que sou hoje.

Um agradecimento especial à minha avó Estrela que tem sido uma apoiante incondicional em todas as fases da minha vida.

A todos um

Muito Obrigada!

ÍNDICE

SUMÁRIO	1
ABSTRACT.....	2
1 CASO	3
1.1 Apresentação do problema.....	3
1.2 Dados organizados por temas.....	3
1.2.1 A Derovo	3
1.2.2 Factores chave	5
1.2.3 Dados de mercado.....	5
1.2.3.1 Mercado Internacional	5
1.2.3.2 Mercado Português.....	7
1.2.4 Comportamento do consumidor	9
1.3 Questões	9
1.4 Slides de Apresentação do Caso	10
1.5 ANEXOS CASO.....	11
2 REVISÃO DE LITERATURA	24
2.1 Plano de Marketing	24
2.1.1 Sumário Executivo.....	26
2.1.2 Diagnóstico da Situação	26
2.1.3 Análise de Oportunidades.....	28
2.1.4 Objectivos	32
2.1.5 Estratégia de Marketing	33
2.1.5.1 Selecção dos Alvos	35
2.1.5.2 Selecção das Fontes de Mercado.....	36
2.1.5.3 Posicionamento	36
2.1.5.4 Política de Marca.....	38
2.1.5.5 Marketing-Mix	39
2.1.5.5.1 Produto	39
2.1.5.5.2 Preço.....	42
2.1.5.5.3 Distribuição	43
2.1.5.5.4 Promoção/Comunicação.....	44
2.1.6 Programas de Acção	45
2.1.7 Demonstração do Resultado Projectado	46
2.1.8 Controles.....	47
2.2 Gestão da Inovação	48
2.2.1 Avaliar a Inovação.....	49

2.2.2	Representar a Inovação: Modelo de Interações em Cadeia	52
2.2.3	Certificação.....	55
2.2.3.1	Norma NP4457:2007	58
3	NOTA PEDAGÓGICA	61
3.1	Público-alvo do caso	61
3.2	Objectivos Pedagógicos	61
3.3	Apresentação do conjunto de ferramentas de análise	62
3.4	Plano de animação.....	63
3.5	Questões de animação a colocar aos alunos/formandos	64
3.6	Resolução do caso	66
3.7	Slides de Resolução.....	79
3.8	Ilações a retirar do presente caso para a Gestão.....	101
3.9	ANEXOS NOTA PEDAGÓGICA	102
4	BIBLIOGRAFIA.....	113

Índice de Quadros, Figuras e Gráficos

Quadro 1 Produtos Derovo	12
Quadro 2 Matrizes de Oportunidades e Ameaças.....	30
Quadro 3 Matriz de Forças e Fraquezas	31
Quadro 4 Tipos de Estratégias	34
Quadro 5 Orientações Genéricas para as Fases de Vida do Produto	41
Quadro 6 Níveis e Pontuação do Questionário Innovation Scoring	51
Quadro 7 Análise PEST da Actividade da Derovo	67
Quadro 8 Modelo de um Plano de Acção	103
Quadro 9 Análise de Mercado	104
Quadro 10 Análise da Concorrência	105
Quadro 11 Análise do Consumidor.....	106
Figura 1 Representação Grupo Derovo.....	15
Figura 2 O Planeamento de Marketing	25
Figura 3 Diagrama Análise SWOT	28
Figura 4 Análise SWOT Dinâmica	31
Figura 5 Representação Estratégias Genéricas de Porter.....	33
Figura 6 Triângulo de Ouro do Posicionamento.....	37
Figura 7 Mapa de Posicionamento da Marca.....	37
Figura 8 Representação Gráfica do Ciclo de Vida do Produto	40
Figura 9 Representação da Estrutura do Innovation Scoring.....	50
Figura 10 Representação do Modelo de Kline e Rosenberg.....	52
Figura 11 Representação do Modelo de Interações em Cadeia	54
Figura 12 Descrição do Processo de Certificação.....	58
Figura 13 Imagem de Material de Comunicação Ponto de Venda	72
Gráfico 1 Produção Mundial de Ovos de Galinha 2009	6
Gráfico 2 Evolução do Preço dos Ovos de Galinha no Produtor (US\$/tonelada)	6
Gráfico 3 Evolução do Preço dos Ovos de Galinha no Produtor (US\$/tonelada)	7
Gráfico 4 Produção de Ovos de Galinha para Consumo em Portugal (tons).....	7
Gráfico 5 Consumo Humano de Ovos em Portugal (tons)	8

“Because the purpose of business is to create a customer, the business enterprise has two-and only two-basic functions: marketing and innovation. Marketing and innovation produce results; all the rest are costs.”
(Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, 1973)

SUMÁRIO

Face à importância do Marketing e da Inovação para a construção da competitividade das empresas numa esfera económica global e sendo a maior parte das empresas em Portugal PME's¹, cujas maiores necessidades de formação passam exactamente por estas actividades² pareceu-me de todo o sentido observar as temáticas do Marketing e da Inovação, dando particular relevo a uma PME da zona centro do país que surge como modelo nestas questões.

Segundo um inquérito² realizado às empresas da Região Centro no que se refere a Marketing e Inovação, quase 70% constatava necessidades de formação na vertente de marketing comercial e mais de dois terços das empresas afirmavam não realizar quaisquer actividades de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação). A Deroovo surge assim como uma empresa em contraste com o meio onde labora demonstrando que as PME's, nomeadamente aquelas localizadas fora de grandes centros, podem ser competitivas à escala global.

Na primeira parte será apresentado um esboço dos capítulos essenciais de um planeamento de Marketing, e numa segunda parte serão apresentadas questões relativas à temática da Inovação. Em ambas as partes será requerido aos alunos/formandos a realização de algumas tarefas que lhes permitirão consolidar o conhecimento das temáticas apresentadas.

Este trabalho pretende ser, ao nível da gestão, um contributo válido na sistematização do processo de elaboração de um plano de marketing e da gestão da inovação, para a pedagogia, um instrumento de ensino eficaz nesta temática.

Classificação JEL: M31, O31

Palavras-chave: PME, Estratégia, Marketing, Inovação

¹ Classificação de PME – micro, pequena ou média empresa –, de acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro

² In “Relatório Observatório Tecnológico da Região Centro” 2007

ABSTRACT

Given the importance of Marketing and Innovation to build the competitiveness of SMEs in the economic global sphere and being most of entities in Portugal SMEs, whose main training needs are precisely in these areas, seemed to me a good idea to observe the Marketing and Innovation themes, with particular emphasis on a SME's in the central region of the country, which emerges as a model in these matters.

According to a recent survey to businesses in the Central Region of Portugal, referring to Marketing and Innovation, almost 70% noted training needs in commercial marketing and more than two thirds of companies said not to undertake any activities of RDI (Research, Development and Innovation). Derovo emerges therefore as a company in contrast to the environment where it is located and shows that SMEs, particularly those located outside of major centers, can be globally competitive.

In the first part, will be presented an outline of the key chapters of marketing planning and in the second part will be presented issues relating to Innovation. In both parts students/trainees will be required to perform some tasks that will allow them to consolidate their knowledge of the presented topics.

At management level, this work intends to be a valuable contribution in systematizing the process of developing a marketing plan and of innovation management. At pedagogy level this work aims to be an effective teaching tool for this topic.

JEL Classification System: M31, O31

Keywords: SME, Strategy, Marketing, Innovation

1 CASO³

1.1 Apresentação do problema

Na fase inicial da sua actividade a Derovo sentiu, tal como outras empresas da zona centro continuam a sentir, dificuldades no que toca a questões de Marketing e depressa se apercebeu da importância de inovar no mercado.

A empresa teve que efectuar uma correcta análise interna e externa para elaborar o seu plano de marketing de forma a responder da melhor maneira às solicitações do mercado. Igualmente desenvolveu o seu modelo de inovação, sistematizando o processo inovador que melhor se adaptava à organização.

Neste caso pedagógico veremos como é que uma empresa poderá estruturar o seu plano de Marketing e o sistema de gestão da Inovação.

1.2 Dados organizados por temas

1.2.1 A Derovo

A história do Grupo Derovo remonta ao ano de 1994, num projecto idealizado e promovido por um grupo de 70 avicultores que perspectivou uma indústria competente e inovadora na produção de ovoprodutos⁴. Pouco mais de dois anos depois, em 1996, a fábrica de Pombal iniciou a produção de ovo líquido, ovo inteiro, gema e clara, passando desde cedo a contar com a confiança da indústria alimentar. Essa confiança passou além fronteiras e em 1997 iniciou-se a exportação para Espanha. A par deste crescimento, e tendo sido estabelecida a Inovação & Desenvolvimento como um dos principais eixos estratégicos, o Grupo Derovo rapidamente fez evoluir a sua oferta de produtos para novas formas de

³ Este caso foi elaborado para fins pedagógicos pelo que alguns dados não correspondem exactamente à realidade.

⁴ “Ovoprodutos - os produtos obtidos a partir do ovo, dos seus diferentes componentes e suas misturas, após eliminação da casca e das membranas, e que se destinem ao consumo humano, ainda que parcialmente completados com outros géneros alimentícios ou aditivos.

comercialização do ovo, como foi o caso do ovo em spray, o ovo cozido e o *Fullprotein*⁵.

Em 2002, o Grupo Derovo conquistou um significativo reconhecimento, ao receber o prémio de Melhor Empresa de Ovoprodutos do Mundo, galardão este que alavancou as expectativas da empresa e do mercado, e a impulsionou para investimentos determinantes. Em 2008 viu novamente a sua prestação industrial e empresarial ser reconhecida, ao receber das mãos do Presidente da República o prémio PME Inovação COTEC⁶-BPI.

Após este crescimento fulgurante e motivador, com conquista de mercado e prémios internacionais e uma dinâmica de investigação de novos produtos, a Derovo alcançou um forte posicionamento das suas marcas, estando presente em diversos mercados da indústria alimentar (veja Quadro 1 Produtos Derovo) e no canal Horeca.

A Derovo assume-se como uma das principais empregadoras do sector no concelho de Pombal, contribuindo assim para o desenvolvimento socioeconómico do concelho e da região. *“Tendo iniciado a sua actividade com uma laboração de 8 toneladas diárias, a empresa processa hoje uma quantidade dez vezes superior. É dada preferência aos produtores nacionais, estipulando-se quinzenalmente uma quota mínima de entregas aos associados, a quem é fornecido um conjunto de normas técnicas para cumprimento. Podem ocorrer períodos de necessidades acrescidas de laboração que obriguem a aumento de entregas ou até mesmo a recorrer ao mercado espanhol, como geralmente acontece em período da Páscoa e do Natal.”*⁷

Em 2010 o Grupo Derovo facturou 66,7 milhões de euros, prevendo em 2011 facturar 70 milhões de euros. Detém várias fábricas em Portugal: Pombal,

⁵ *Fullprotein*: bebida rica em proteínas, consumida maioritariamente por desportistas.

⁶ COTEC Portugal: Associação Empresarial para a Inovação

⁷ in Informação nº20, Julho 2011, Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Centro

Felgueiras, Proença-a-Nova e em Espanha: Mieres e Madrid; empregando directamente mais de 160 pessoas.

1.2.2 Factores chave

Os factores chave para a empresa definem uma série de características fulcrais para que esta consiga aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças de mercado ganhando assim vantagem competitiva sobre os demais *players*.

Que factores são fundamentais para que a empresa tenha esta prestação no mercado; o que fez da Derovo aquilo que é hoje? Que factores são fundamentais para que a empresa continue a ter uma boa prestação no futuro?

Segundo Amândio Santos⁸, a força de vendas, a inovação, os canais de distribuição, as relações com instituições do conhecimento, a formação, a consultoria e os estudos de mercado e tendências não podem ser descurados. Cada um destes aspectos é chave para o sucesso.

1.2.3 Dados de mercado

1.2.3.1 Mercado Internacional

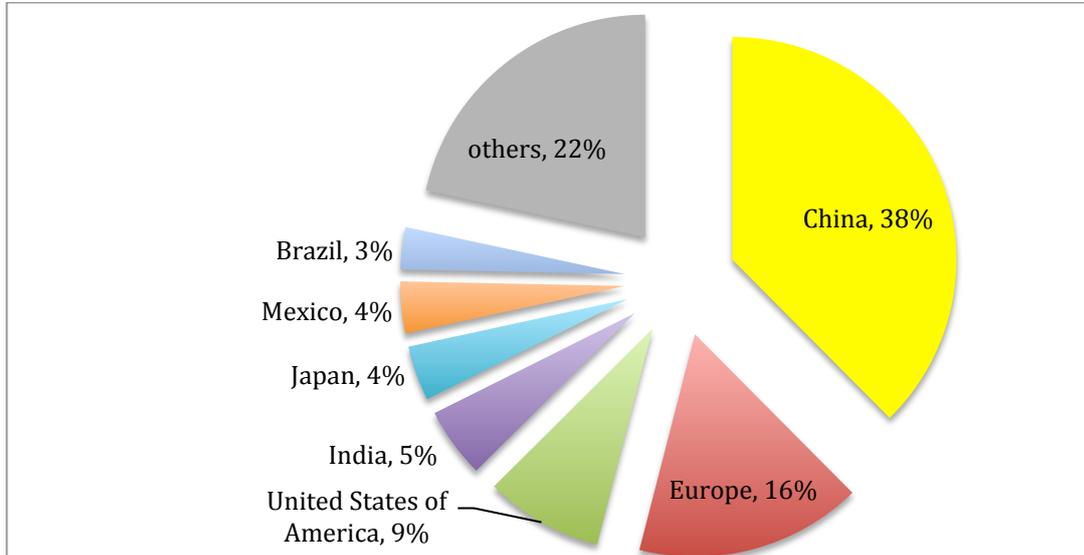
A produção de ovos de galinha em todo o mundo (2009) foi de 62.839.515 toneladas, sendo o maior produtor mundial a China, com 38% da produção, de acordo com dados da FAO⁹. O total do continente Europeu valeu 16% do total de produção. Portugal foi responsável por 0,2% da produção mundial em 2009.

Os preços no mercado mundial são muito variáveis. No Gráfico 2 vemos a evolução do maior produtor mundial, a China e o preço em Portugal. Em ambos os países os preços são muito instáveis.

⁸ Director-Geral Derovo

⁹ Food and Agriculture Organization

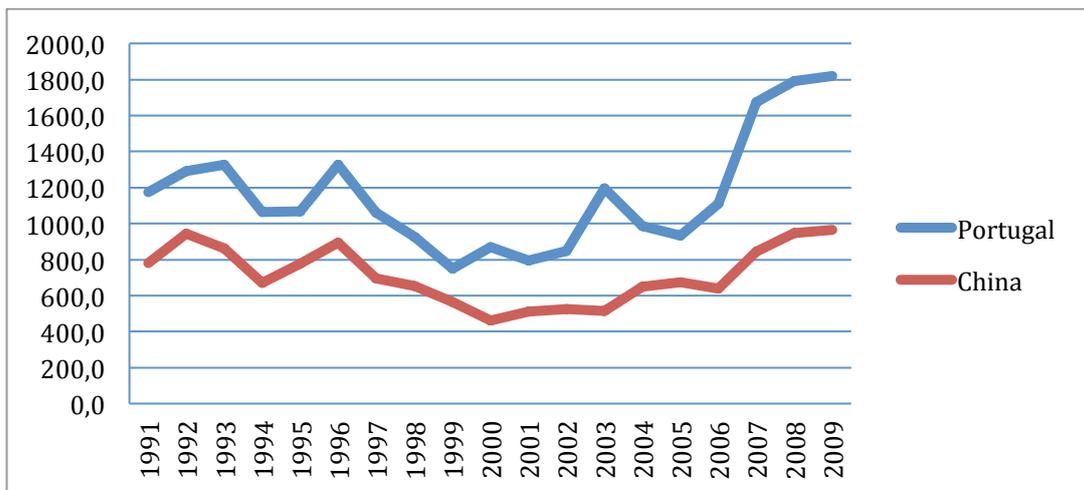
Gráfico 1 Produção Mundial de Ovos de Galinha 2009



Fonte: FAOSTAT, 2011

A diferença no preço dos ovos entre Portugal e China é considerável e o *gap* vem a agravar-se a partir de 2006, altura em que se começaram a introduzir-se em massa as alterações ditadas pela legislação europeia¹⁰ no que toca à produção de ovos e que agravou o custo do produto e consequentemente do preço de venda dos ovoprodutos.

Gráfico 2 Evolução do Preço dos Ovos de Galinha no Produtor (US\$/tonelada)

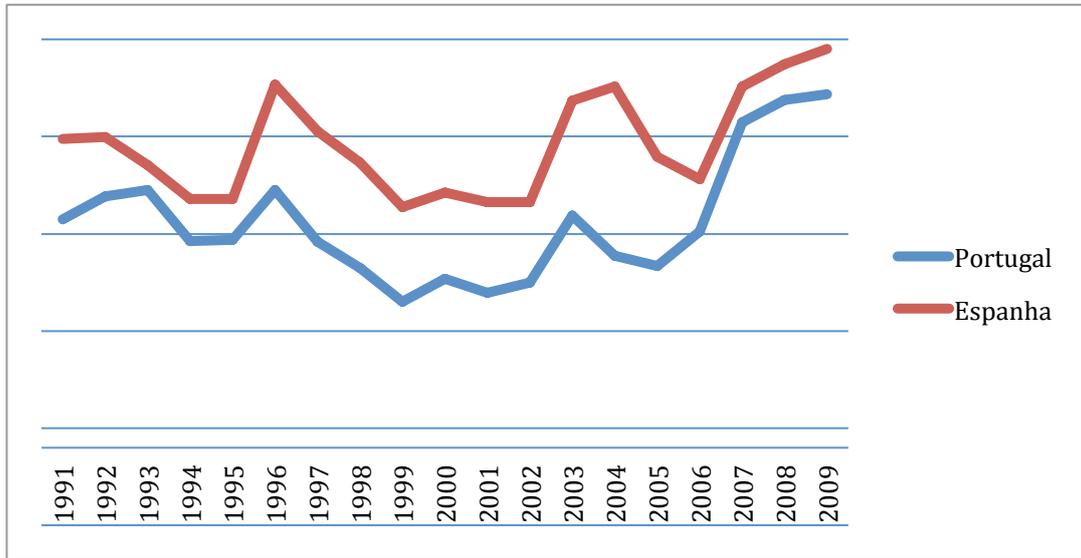


Fonte: FAOSTAT, 2011

¹⁰ Directiva 1999/74/CE.

Face a Espanha, Portugal ainda se mostra competitivo no preço dos ovos apesar de estar a perder essa vantagem relativamente ao país vizinho.

Gráfico 3 Evolução do Preço dos Ovos de Galinha no Produtor (US\$/tonelada)

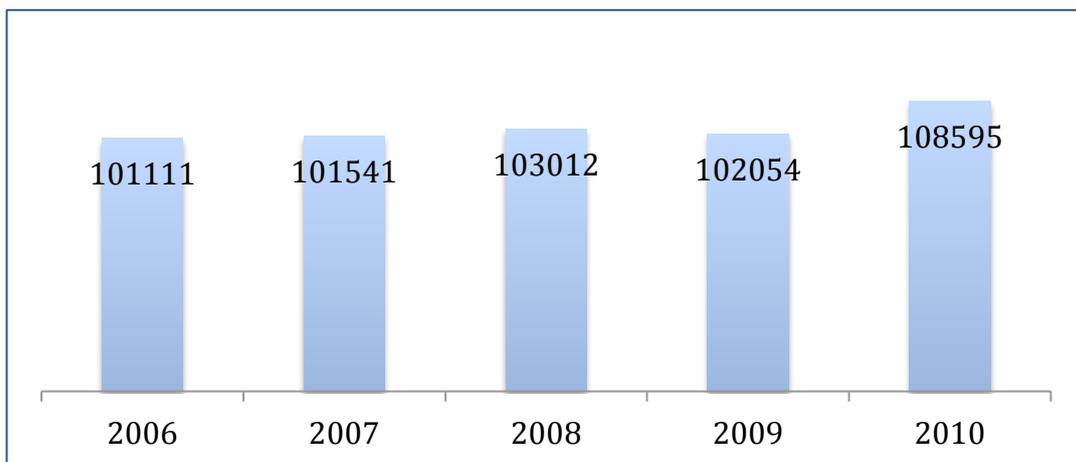


Fonte: FAOSTAT, 2011

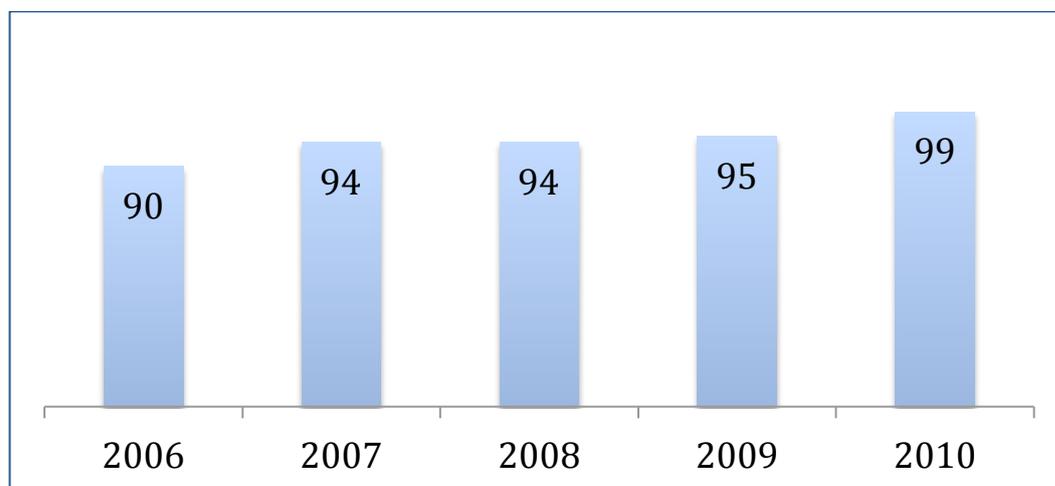
1.2.3.2 Mercado Português

O mercado dos ovos é um dos poucos mercados alimentares onde Portugal é autosuficiente. Porque o consumo de ovos é bastante inferior à produção, Portugal é exportador deste género alimentar.

Gráfico 4 Produção de Ovos de Galinha para Consumo em Portugal (tons)



Fonte: INE, 2011

Gráfico 5 Consumo Humano de Ovos em Portugal (tons)

Fonte: INE, 2011

A Derovo é líder incontestável no mercado de ovoprodutos em Portugal e segundo informações transmitidas pela empresa tem cerca de 15% do mercado de ovoprodutos Espanhol.

“A empresa que domina apenas o seu mercado doméstico corre o risco de perdê-lo”¹¹. O peso das vendas internacionais da Derovo é de 40% da facturação da empresa, o que lhe assegura alguma diversificação do risco de mercado, sendo os principais mercados internacionais a Espanha, França, Alemanha, Japão e Filipinas.

A par de outros prémios a empresa conquistou em Julho de 2011 o prémio Revelação nos “Prémios Exportação e Internacionalização” atribuído pelo Jornal de Negócios e Banco Espírito Santo. Para Amândio Santos, director geral da Derovo, a aposta na internacionalização surgiu uma vez que “a dimensão do nosso mercado não era suficiente” para que a empresa pudesse consolidar a sua posição no sector.

¹¹ Philip Kotler (2000)

1.2.4 Comportamento do consumidor

Apesar do consumo de ovos ter vindo a aumentar nos últimos anos, o consumo de ovos per capita em Portugal é ainda baixo quando comparado a outras zonas do globo. De acordo com Amândio Santos, o consumo de ovos per capita é de 180 em Portugal, ao passo que na vizinha Espanha é de 290 ovos/ano e na Europa 300 ovos/ano.

“É uma questão cultural. Para nós o ovo não é olhado como uma alternativa ao peixe ou à carne. Só pedimos uma omeleta quando decidimos comer uma coisa leve”, menciona Amândio (2010).

1.3 Questões

De acordo com a problemática enunciada no caso da Derovo e considerando a informação de que dispõe do caso, dos anexos e de pesquisa prévia que irá realizar responda fundamentadamente às seguintes questões:

1. Efectue uma análise PEST relativamente aos factores condicionantes da actividade desenvolvida pela empresa Derovo.
2. Examine a envolvente interna e externa realizando uma análise SWOT da empresa.
3. Efectue a segmentação de mercado para o produto *Fullprotein*, indicando quais os alvos, fontes de mercado e posicionamento sugerido.
4. Formule a política de marketing-mix para *Fullprotein*.
5. Sugira um plano de acção para o *Fullprotein*.
6. Que medidas de controle poderão ser adoptadas pela empresa para assegurar a eficácia do sistema de gestão de inovação?
7. Sugira formas de incentivar a criatividade e melhorar a gestão de ideias.
8. Desenhe um modelo de Inovação para a organização.

1.4 Slides de Apresentação do Caso

Para facilitar a aplicação do caso por parte de professores/formadores foi elaborada uma apresentação pedagógica com slides de apresentação do caso e de resolução do mesmo. A apresentação do caso pode ser vista em ANEXOS CASO.

Esta apresentação e outros documentos serão distribuídos aos formandos e juntamente com a investigação concretizada pelos mesmos, constituirão material para a resolução das questões do caso.

1.5 ANEXOS CASO

Quadro 1 Produtos Deroovo

<p><u>Ovo Líquido</u> Ovo inteiro Gema de ovos Clara de ovos</p>			
<p><u>Ovo Cozido</u></p>			
<p><u>Ovo em Pó</u></p>			
<p><u>Ovo em spray</u></p>			
<p><u>Ovos Doces</u> Creme de Ovos Fios de Ovos Castanhas de Ovos Ovos Moles, Capas de Ovos Trouxas de Ovos</p>			

<p><u>Tortilhas</u></p> <p>Cebola Sem cebola Bacon</p> <p>Espinafres Cogumelos Chouriço</p> <p>Presunto Vegetais Camponesa</p> <p>Fresca com cebola Fresca sem cebola</p>	
<p><u>Omeletes</u> <u>e Línguas de Ovo</u></p> <p>Simple Queijo e bacon Milho/Salsa Ervas Aromáticas Cogumelos/Ervas Queijo/Cogumelos Queijo Salsa</p>	
<p><u>Pastas para barrar</u></p> <p>Atum Frango Delícias do mar</p>	
<p><u>Refeições Rápidas</u></p> <p>Farfalle à Carbonara Macarrão com Chouriço Macarrão à Bolonhesa</p>	

CASO PEDAGÓGICO DEROVO: ESTRATÉGIA DE MARKETING E INOVAÇÃO

<p><u>Complementos</u></p> <p>Recheios</p> <p>Superpastas</p> <p>Cremes</p> <p>Geleias</p> <p>Brilhos</p> <p>Toppings</p> <p>Iogurte Natural</p> <p>Em diversas variedades e sabores</p>	
<p><u>Natas</u></p> <p>Ken Base</p> <p>Ken Preparado</p> <p>Ken Láctea Açucarada</p> <p>Ken Nata culinária</p> <p>Ken Culinário UHT</p> <p>Ken Açucarda UHT</p> <p>Ken 38%</p> <p>Ken trufa</p> <p>Ken Clássica</p> <p>Ken Lactea 35%</p> <p>Ken nata açucarada</p>	
<p><u>Fullprotein</u></p> <p>Morango</p> <p>Baunilha</p>	

Figura 1 Representação Grupo Derovo



Fonte: Site Derovo (2011)

SLIDES DE APRESENTAÇÃO CASO

Caso Pedagógico Deroovo:
Estratégia de Marketing e Inovação

Slides de Apresentação do Caso



[Deroovo Group - Filme institucional "O PODER DO OVO"](#)



Breve Historial e Factos

- 1994: O Projecto de um grupo de 70 avicultores arranca
- 1996: A fábrica de Pombal iniciou a produção de ovo líquido, ovo inteiro, gema e clara.
- 1997: Iniciou-se a exportação para Espanha.
- 1998: Início da exportação para França
- 2007: Constituição da DOUTEC - D'OU I TECNOLOGIA, S.L., em sociedade com a ROIG (Barcelona)
- 2008: Constituição da EGGMAX, S.L. (Segóvia)
- 2009: Entrada no capital da DERVO - DERIVADOS DEL HUEVO, S.A. (Madrid) e Entrada no capital da OVOFOODS, S.L. (Astúrias)
- 2010: Inauguração da fábrica MIERES, em sociedade com a Sadim Inversiones
- Facturação em 2010: 66.708.149€
- Facturação prevista em 2011: 70.000.000€



Diversidade de produtos



A empresa tem ganho diversos prémios

2011- Prémio "Prémios Exportação & Internacionalização", na categoria Revelação.

2010- Prémio Rock in Rio - Atitude Sustentável

2008- Prémio PME Inovação Cotec-BPI

2007- PME Líder - IAPMEI
Troféu Afonso Lopes Vieira -Jornal Região de Leiria

2006- Fullprotein - Tendances & Innovations SIAL'06

2004- Prémio Internacionalização Gesventure- Venture Capital

2002- Medalha de Mérito Industrial- Câmara Municipal de Pombal
Prémio Melhor Empresa de Ovoprodutos do Mundo
International Egg Comission



Caso Pedagógico



Organigrama do Grupo



Produção de Ovoprodutos



Produção de Ovoprodutos



Produção de Ovoprodutos



Comercialização de Ovoprodutos



Comercialização de Ovoprodutos e outros Produtos



Classificação e Comercialização de Ovos



Produção e Classificação de Ovos



Produção de Sobremesas



Comercialização de Produtos para a Indústria Agropecuária e Agroalimentar



Gestão de Capitais Mútuos e Garantias

Caso Pedagógico



Unidades industriais



Pombal



Mieres



Madrid



Produção de ovos em Proença-a-Nova

PROENÇA-A-NOVA – Processo de licenciamento da Deroovo foi iniciado

24-Ago-2011



A Câmara Municipal de Proença-a-Nova destinou...

produção de ovos do país.



INÍCIO WIKILEAKS ATUALIDADE ECONOMIA DINHEIRO LIFE & STYLE DESPORTO TECNOLOGIA FOTOGALERIA

ECONOMIA

Deroovo: Maior unidade de produção de ovos do país vai ser instalada em Proença-a-Nova

Pombal, Leiria, 07 fev (Lusa) - A maior unidade de produção de ovos do país, com capacidade para produzir diariamente 800 mil ovos, vai ser instalada em Proença-a-Nova, distrito de Castelo Branco, pelo grupo Deroovo, que tem sede em Pombal, anunciou a administração.

10:00 Domingo, 7 de fevereiro de 2010



O Leiria Económica vai ao seu encontro à sexta-feira. Para subscrever clique aqui.



Deroovo investe 28 milhões em Proença-a-Nova

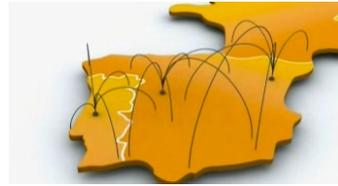
A Deroovo, empresa de produção de ovos de galinha e derivados, sediada em Pombal, vai criar cerca de 100 postos de trabalho em Proença-a-Nova, num investimento de 28 milhões.



Empresa vai criar 100 postos de trabalho.

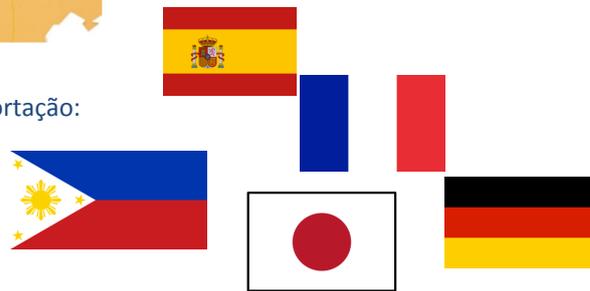


O Mercado internacional tem um peso de 40% na facturação da empresa



Principais Mercados de Exportação:

Espanha
França
Alemanha
Japão
Filipinas



Caso Pedagógico



Feiras e eventos nacionais e internacionais



NOVI SAD 2011, Sérvia, 14 a 21 de Maio



FILDA 2011, Luanda, 19 a 24 de Julho

Guinness: Bacalhau Dourado de Elvas



o Maior Ovo mexido de Portugal Covilhã 2011

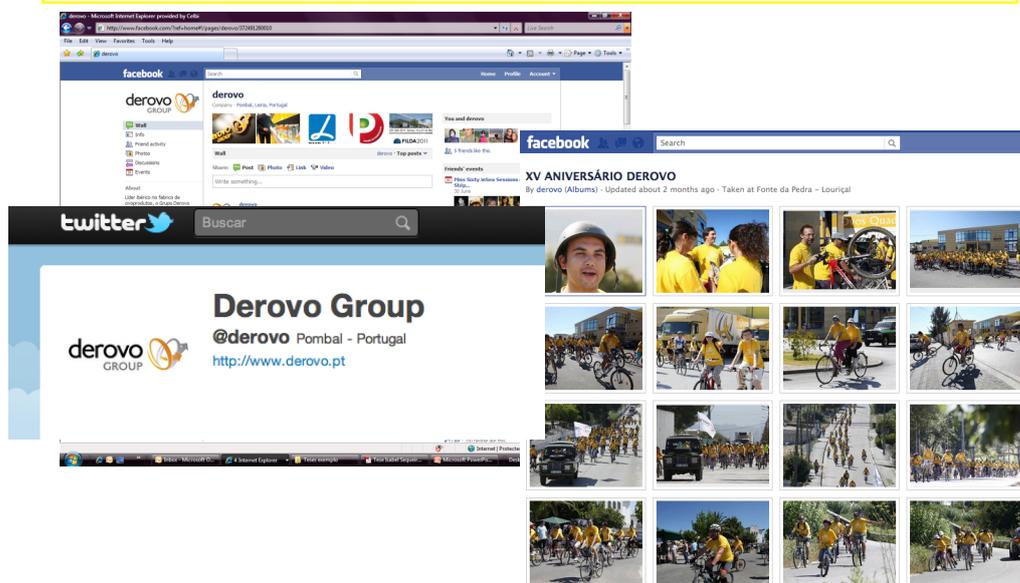
Sábado, 17 de Setembro de 2011, LISBOA, Jardim do Lago
Vem PARTICIPAR e aproveitar Para LANCHAR!



Caso Pedagógico



Redes sociais



Caso Pedagógico



Patrocínios: Federação Portuguesa de Atletismo e instituições locais

CERCIPOM

Estreita parceria de colaboração, não só na recolha de fundos, como também na integração de alguns utentes no mercado de trabalho.

ESCOLA SECUNDÁRIA COM 3º CICLO DE POMBAL

Todos os anos, o Grupo Deroovo atribui Diplomas de Mérito e de Honra aos melhores alunos e iniciativas desta escola pública.

APPC LEIRIA

MÉRITO ESCOLAR

Todos os anos, durante a Festa de Natal da empresa, o Grupo Deroovo distingue os melhores, dos melhores alunos, filhos de colaboradores, com um Diploma e um cheque material escolar. Esta iniciativa promove o brilhantismo e estimula a competitividade.



Caso Pedagógico



Curiosidades sobre o Ovo

- O maior consumidor de ovos é a China, seguido do Japão.
- China é também o maior produtor.
- O ovo é considerado o alimento mais completo, perdendo apenas para o leite materno.
- Ingerir um ovo ao dia provoca um efeito positivo no organismo, elevando ao dobro os níveis de um tipo especial de antioxidante que ajuda a proteger a retina do olho.
- A clara contém cerca de 57% das proteínas do ovo.
- Um ovo pequeno (45 a 50 gr) contém 66 calorias.
- Quem apareceu primeiro, o ovo ou a galinha?



-Segundo cientistas, a casca do ovo é formada por uma substância que só é encontrada no ovário das galinhas. Pelo que terá sido a ave a aparecer primeiro

Caso Pedagógico



CASO DEROVO: Planeamento das sessões

Sessão	Objectivos	Tempo
1ª Sessão	Introdução aos temas e apresentação do caso	120 minutos
Fora da sessão	Pesquisa bibliográfica sobre a empresa/tema	60 minutos
2ª Sessão	Plano de Marketing	120 minutos
Fora da sessão	Elaborar uma estratégia de Marketing-Mix	60 minutos
3ª Sessão	Plano de Marketing	120 minutos
Fora da sessão	Formular o Modelo de Inovação da empresa	60 minutos
4ª Sessão	Inovação	120 minutos
Fora da sessão	Compilação resultados e elaboração do trabalho final	120 minutos
5ª Sessão	Apresentação dos trabalhos finais	120 minutos

Caso Pedagógico



Questões a resolver

1. Efectue uma análise PEST relativamente aos factores condicionantes da actividade desenvolvida pela empresa Derovo.
2. Examine a envolvente interna e externa realizando uma análise SWOT da empresa.
3. Efectue a segmentação de mercado para o produto *Fullprotein*, indicando quais os alvos, fontes de mercado e posicionamento sugerido.
4. Formule a política de marketing-mix para *Fullprotein*.
5. Sugira um plano de acção para o *Fullprotein*.
6. Que medidas de controle poderão ser adoptadas pela empresa para assegurar a eficácia do sistema de gestão de inovação?
7. Sugira formas de incentivar a criatividade e melhorar a gestão de ideias.
8. Desenhe um modelo de Inovação para a organização.

Caso Pedagógico



BOM TRABALHO



Caso Pedagógico



2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura deste caso pedagógico foca-se em como a organização pode desenvolver o seu Plano de Marketing e gerir de melhor forma o seu Processo de IDI.

2.1 Plano de Marketing

Segundo Nunes (2008), o Plano de Marketing é um *“Documento decorrente da actividade da empresa, relativamente ao mercado que visa estabelecer, definir os objectivos, concretizar as estratégias e programar as actividades de marketing, tendo em vista aproveitar e criar as oportunidades de mercado.”*.

Kotler (2000), afirma que o Plano de Marketing é um instrumento vital para dirigir e coordenar os esforços de marketing.

O Plano de Marketing tem como finalidade orientar a estratégia da empresa, para que esta consiga maior eficácia e eficiência nas suas actividades de marketing e portanto seja mais competitiva no mercado. Vimos já anteriormente, que muitas empresas não o aplicam e vão gerindo as suas actividades de marketing aleatoriamente, perdendo a coerência e eficiências que poderiam ser conquistadas caso fosse elaborado e implementado um plano.

As vantagens deste plano residem no seu carácter de instrumento de comunicação e de controlo, pois permite que os colaboradores da empresa conheçam o que é esperado das actividades de marketing, o que se vai fazer, como lá chegar, quais as métricas que determinam o insucesso ou sucesso das mesmas e antecipar algumas decisões de forma a diminuir erros de decisão sob pressão. Por outro lado existem alguns opositores aos planos de marketing, que referem a sua rigidez e perda de flexibilidade e o tempo consumido na sua elaboração. Ainda assim e apesar destas críticas, as vantagens de executar um plano de marketing ultrapassam em larga escala as desvantagens.

De acordo com Lendrevie et al (2009) existem diversos tipos de planos, com distintos horizontes temporais que surgem do geral para o particular, como vemos na Figura 2.

O Plano Anual de Marketing deve estar de acordo com o Plano Estratégico (Plano da Empresa na Figura 2), uma vez que advém deste, articulado com a própria missão da empresa e as opções estratégicas que permitirão perseguir os objectivos. Kotler (2000) afirma que o Plano Estratégico considera as forças que movem o mercado, os diversos cenários que podem apresentar-se, a posição que se espera que a empresa possa ocupar nesse futuro mercado e os passos necessários para conseguir ocupá-la. Os diversos planos terão que se respeitar e estar em sintonia.

Figura 2 O Planeamento de Marketing



Fonte: Adaptado de Mercator XXI (2009)

No âmbito deste caso pedagógico veremos o Plano Anual de Marketing, de agora em diante denominado simplesmente de Plano de Marketing.

De acordo com Kotler (2000), o conteúdo de um Plano de Marketing necessita abranger os seguintes “capítulos”:

- Sumário Executivo;
- Diagnóstico da Situação;
- Análise de Oportunidades;
- Objectivos;
- Estratégia de Marketing;
- Programas de Acção;
- Demonstração do Resultado Projectado;
- Controles;

São estas etapas que examinaremos seguidamente, aprofundando tão só ao nível de demonstrar em cada uma delas a sua relevância para a organização.

2.1.1 Sumário Executivo

Apesar de só redigido praticamente no final do Plano de Marketing, o sumário executivo deverá dar início ao documento. Se possível não deverá ultrapassar uma página pelo que é um sumário bastante sintético, descrevendo a situação actual, os objectivos propostos, estratégia a seguir, benefícios, custos e resultados previsíveis. Para que se consiga fazer este resumo tão sintético as decisões têm que estar já muito maturadas e daí ser escrito no final.

Este resumo é apresentado à administração, a qual está interessada em saber rapidamente, o que se vai fazer, como e de quanto será a verba necessária.

2.1.2 Diagnóstico da Situação

A análise de diagnóstico é apresentada de forma tripartida pela maior parte da literatura de Marketing, sendo esta expressa como análise de envolvente, análise da empresa e análise da concorrência.

De acordo com Lendrevie et al.(2009) a análise e o diagnóstico da situação são efectuados através de uma análise externa, onde o meio envolvente, o mercado e os

clientes são os factores sujeitos a avaliação, tal como a concorrência e a própria organização.

Na análise do meio envolvente têm-se em conta factores como a envolvente demográfica, sociocultural, económica, político-legal, tecnológica e ambiental. Todos esses factores são indicadores e influenciadores do meio envolvente. A análise política, económica, social e tecnológica é denominada correntemente por análise PEST.

A análise do mercado é efectuada recorrendo a factores como o volume de vendas, número e características dos compradores, segmentação do mercado, tendência de evolução de preços e o próprio ciclo de vida do produto, entre outros.

Na análise da concorrência é fundamental proceder-se à identificação da mesma e determinar qual a posição relativa de cada um dos *players* no mercado, tal como saber, se possível, os objectivos desses concorrentes. Adicionalmente torna-se fulcral identificar o tipo de estratégia seguida pelo nosso concorrente, pois as estratégias a adoptar pela empresa dependerão também das estratégias adoptadas pelos rivais.

Já a análise interna corresponde maioritariamente a uma avaliação dos recursos disponíveis, quer sejam eles financeiros, tecnológicos, comerciais ou de recursos humanos, mas também da notoriedade e imagem da empresa e tendência de evolução dos seus produtos e mercados.

Estes aspectos influenciarão as opções estratégicas e operacionais futuras a par das preferências dos nossos consumidores. Quem decide a compra do nosso produto, quem o prescreve, qual a dimensão e importância de cada canal de distribuição, se estaremos a efectuar uma boa cobertura de canais e uma boa cobertura geográfica, são apenas exemplos de algumas das questões que deveremos saber responder.

2.1.3 Análise de Oportunidades

Oportunidade de mercado é “*um espaço de interesse e necessidade do comprador, em que existe uma forte possibilidade de uma empresa poder actuar de maneira a satisfazer essa necessidade e lucrar com isso.*”¹²

É de vital importância para uma empresa avaliar as oportunidades que surgem decorrentes de alterações de mercado ou de competências da sua esfera interna. Não chega conhecer o mercado é necessário conhecer-se a si própria.

É usual elaborar-se uma análise SWOT¹³ para efectuar esta apreciação. A análise SWOT trata-se da avaliação estratégica de quatro componentes de uma organização: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Vai avaliar portanto factores internos (forças, fraquezas) e factores externos à organização (oportunidades, ameaças) que são imprescindíveis para que esta atinja os seus objectivos. Estes factores são regra geral representados tal como na Figura 3.

Figura 3 Diagrama Análise SWOT



Fonte: Elaboração própria

¹² Kotler (2010)

¹³ Não há registos precisos sobre a origem desse tipo de análise, no entanto a análise SWOT foi atribuída a dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen.

Apesar da análise dos factores internos e externos não ser um trabalho elementar, os resultados apresentados deverão ser simples e claros. Para além da identificação dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças, é ainda importante relacionar a probabilidade de ocorrência com a capacidade da empresa para a realizar. Uma enorme oportunidade para a empresa, mas com uma probabilidade de ocorrência muito baixa, não deverá seguramente absorver muito tempo aos gestores.

São objecto desta avaliação de oportunidades e ameaças, questões como a estratégia de marketing, produto, preço, comunicação e distribuição de marketing, a marca, qualidade, embalagem e também os recursos humanos ou a capacidade tecnológica.

Para efectuar esta avaliação poderemos também falar de matrizes de oportunidades e ameaças e matrizes de forças e fraquezas, que se representam seguidamente.

Quadro 2 Matrizes de Oportunidades e Ameaças

		OPORTUNIDADES	
ATTRACTIVIDADE DO MERCADO	+	Zona de oportunidades mais interessantes onde a estratégia se deve focar	Zona que oferece certos atractivos pelo que deve haver alguma exploração adicional para melhorar a probabilidade de sucesso
	-	Zona que oferece certos atractivos pelo que deve haver alguma exploração adicional para melhorar a probabilidade de sucesso	Zonas de fracas oportunidades onde a estratégia não se deve focar.
		+	-
Probabilidade de sucesso em cada mercado			
		AMEAÇAS	
SERIEDADE DAS AMEÇAS PARA O MERCADO	+	Zona de sérias ameaças e igualmente, com forte probabilidade de ocorrência	Zona de ameaças que criam necessidade de monitorização próxima porque se podem tornar críticas.
	-	Zona de ameaças que criam necessidade de monitorização próxima porque se podem tornar críticas.	Zona de ameaças quase irrelevantes e que podem ser ignoradas
		+	-
Probabilidade de ocorrência de ameaças num dado mercado			

Fonte: Adaptado de Manual de Estratégia (2008)

De acordo com Crespo de Carvalho (2008), este mesmo exercício poderá ser efectuado à vertente interna da empresa, conjugando a importância de um conjunto de factores para a empresa (que podem ser recursos como competências) com o desempenho da empresa face a esses mesmos factores. Esta análise resultará na matriz seguinte.

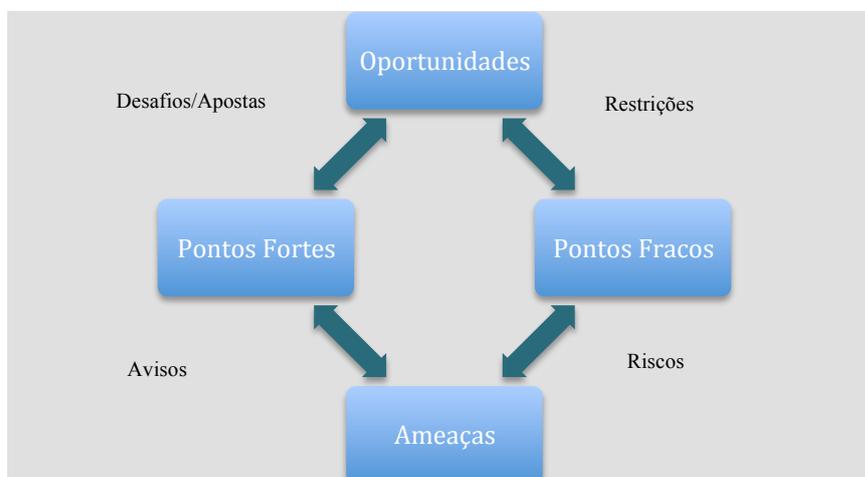
Quadro 3 Matriz de Forças e Fraquezas

Importância estratégica dos factores para a empresa	+	Concentrar Esforços	Manter Esforços
	-	Prioridade Baixa	Possibilidade de haver excesso de investimento
		-	+
Performance da empresa para determinados factores			

Fonte: Adaptado de Manual de Estratégia (2008)

Da conjugação destas duas matrizes surge a SWOT dinâmica, onde surgem os desafios/apostas pela conjugação de oportunidades e pontos fortes, restrições (oportunidades com pontos fracos), riscos (ameaças com pontos fracos), avisos (pontos fortes com ameaças).

Figura 4 Análise SWOT Dinâmica



Fonte: Adaptado de Manual de Estratégia (2008)

2.1.4 Objectivos

Ultrapassadas as análises da envolvente interna e externa, é fundamental fixarem-se os objectivos e metas a cumprir. Saber onde se quer chegar é meio caminho para se conseguirem alcançar os objectivos.

"-O senhor poderia dizer-me, por favor, qual o caminho que devo seguir para sair daqui?"

-Isso depende muito de para onde você quer ir, respondeu o Gato.

-Não me importo muito para onde..., retorquiu Alice.

-Então não importa o caminho que você escolha, disse o Gato."¹⁴

Existem três principais tipos de objectivos gerais, como a rentabilidade e retorno do investimento, os objectivos de volume e quota de mercado e os objectivos de marketing, como a notoriedade e satisfação dos clientes. Na organização há com certeza diversos objectivos, uns mais estratégicos, outros mais operacionais, o importante é garantir que os objectivos e metas que são propostas são consistentes entre eles, mensuráveis e realistas. É igualmente importante que o cumprimento dos objectivos esteja alocado a um responsável e que este tenha poder e meios para o realizar.

Para a fixação dos objetivos podem ser tidos em conta inúmeros métodos de previsão de vendas, métodos quantitativos e qualitativos, que não farão parte do corpo do nosso caso.

Estabelecer os objectivos acertadamente é essencial para que a empresa poupe recursos e melhore a sua eficácia e eficiência.

¹⁴ in "Alice no País das Maravilhas" Lewis Carroll (1865)

2.1.5 Estratégia de Marketing

De acordo com Lendrevie et al. (2009) “*Uma estratégia é um conjunto de meios de acção utilizados para atingir certos objectivos.*” A estratégia pode ser aplicada a uma carteira de actividades, gama de produtos, segmento de mercado, produto ou marca específicos.

O amplitude de estratégias de Marketing é grande. A escolha de uma estratégia de Marketing é influenciada por todos os factores que já vimos anteriormente e vai depender não só da empresa como dos factores externos.

Porter (1980) definiu três tipos de estratégias genéricas representadas na Figura 5. Essas estratégias buscavam a liderança pelo custo, pela diferenciação ou pelo foco num nicho de mercado através da diferenciação ou custo.

Figura 5 Representação Estratégias Genéricas de Porter

		Vantagem Estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	Amplo	Diferenciação	Liderança em custo
	Estreito	Foco	

Fonte: Adaptado de Competitive Strategy (1980)

A vantagem pelo custo reside na capacidade da organização em produzir os bens ou serviços a preços inferiores aos dos concorrentes. Já a vantagem pela diferenciação reside na capacidade da organização para ser percebida no mercado como ofertante de algo distinto dos demais *players* de mercado. Por último a vantagem de foco

consiste numa especialização num segmento particular de mercado, pelo que a estratégia poderá incidir sobre o custo ou diferenciação.

No entanto de acordo com Crespo de Carvalho (2008), as estratégias híbridas são não só possíveis como desejáveis, sobretudo em negócios longe das suas fronteiras produtivas¹⁵.

Existem diversas formulações de estratégias de Marketing, residindo elas em escolhas estratégicas como a escolha dos alvos, a selecção das fontes de mercado e a escolha do posicionamento e política da marca, a par das diversas escolhas do denominado marketing-mix.

É a combinação destas fórmulas que resultará em estratégias mais de desenvolvimento, como estratégias de penetração e diversificação, em estratégias mais concorrenciais como o ataque ou nicho, ou em estratégias de fidelização como a especialização.

Quadro 4 Tipos de Estratégias

	Desenvolvimento	Concorrenciais	Fidelização
Estratégias	Penetração	Ataque	Imagem
	Desenvolvimento de produto	Defesa	Serviço/qualidade
	Desenvolvimento de mercado	Nicho	Diferenciação
	Diversificação	Integração e Fusão	Especialização

Fonte: Plano de Marketing (2008)

¹⁵ Fronteira da produtividade ou das possibilidades de produção.

2.1.5.1 Selecção dos Alvos

Peter Drucker foi um dos mais entusiastas defensores do poder do cliente e hoje não temos a menor dúvida de que qualquer empresa tem que oferecer ao cliente aquilo que ele quer. Uma empresa deverá conhecer o seu público para melhor se adaptar ao consumidor. Todavia, a grande dificuldade no mercado reside muitas vezes, na heterogeneidade de gostos e preferências dos consumidores. De forma a que a empresa tenha sucesso na adaptação do produto ao seu consumidor, terá que definir em que segmento querará estar presente.

É fulcral para a empresa seleccionar o mercado e público alvo dos seus produtos. Consoante a selecção de alvos, assim será a estratégia seguida pela organização. Como já foi referido existem diversas estratégias de Marketing umas mais vocacionadas para o público em geral (massificadas) outras mais especializadas em determinados nichos, consoante o objectivo da empresa.

Para efectuar uma segmentação, a empresa deverá seleccionar o critério de segmentação que mais se lhe apropria. Será mais interessante segmentar os seus clientes por critérios demográficos, sociais, económicos ou de estilos de vida, ou ainda outro critério? Esta será uma das decisões a ser tomada pela empresa antes de estudar todos os segmentos resultantes da classificação, seleccionar os que são mais interessantes para si e definir as políticas de marketing adequadas a cada um dos segmentos.

Poderemos falar de alvos de Marketing, mas também de alvos de comunicação. Os alvos podem ser directos ou indirectos consoante estamos a falar de consumidores ou por outro lado de prescritores, líderes de opinião.

O essencial é ter presente que a selecção de alvos vai determinar também a estratégia a seguir.

2.1.5.2 Seleção das Fontes de Mercado

Não basta a empresa selecionar o segmento alvo que pretende atingir, terá de igual forma ter presente a que segmentos, ou produtos, o seu produto fará frente. Será que irá canibalizar vendas de outros produtos existentes no seu portfólio ou pelo contrário roubará vendas à concorrência? Estas duas situações podem ainda acontecer em simultâneo e até pode verificar-se que o novo produto alargue o mercado inicial, como geralmente acontece em mercados pouco maduros.

2.1.5.3 Posicionamento

De acordo com Lendrevie et al. (2009) *“Pode-se definir posicionamento como uma escolha estratégica que procura dar uma posição credível, diferente e atractiva a uma oferta (produto, marca ou insígnia) no seio de um mercado e na mente dos clientes.”*.

Ou seja, o posicionamento é uma decisão estratégica e traduz a forma como somos vistos pelo público-alvo. Este posicionamento determina quase sempre a decisão de compra de um consumidor e ao contrário do plano de marketing, o posicionamento é geralmente uma característica perene.

O posicionamento vai depender das expectativas que os consumidores têm naquele segmento alvo (teremos que avaliar a importância das diversas expectativas para satisfazer uma ou mais que uma delas), nas características distintivas do produto e do posicionamento dos concorrentes.

Para determinar o melhor posicionamento de um produto poderá recorrer-se a estudos de mercado, que vão apoiar a empresa numa definição mais clara de qual expectativa a que deverá responder e que não está já preenchida pela concorrência, para deste modo alcançar maior vantagem.

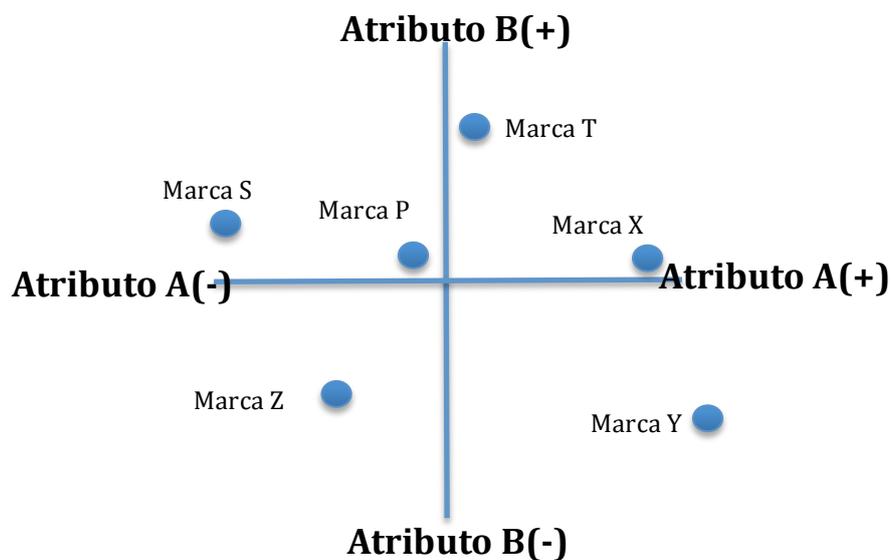
Figura 6 Triângulo de Ouro do Posicionamento



Fonte: Adaptado de Mercator XXI (2009)

Uma das ferramentas mais usuais para avaliar o posicionamento da marca é criar um mapa que se representa geralmente como vemos na Figura 7 e onde são colocadas as diversas marcas do mercado consoante a opinião dos consumidores em relação a dois atributos/características identificadas como importantes.

Figura 7 Mapa de Posicionamento da Marca



Fonte: Adaptado de Manual de Estratégia (2008)

2.1.5.4 Política de Marca

A criação de uma marca é outro dos aspectos mais importantes para a empresa. A construção de uma marca forte leva bastante tempo e poderá ser deitada abaixo muito rapidamente.

A marca tem um valor percebido para o comprador e um valor para a empresa detentora, existindo marcas que valem milhões. Neste trabalho não é nosso objectivo tratar a questão da marca, identidade, logótipo, design ou outras componentes físicas da marca, ou porventura factores psicológicos ou culturais da marca, mas sim unicamente na política da marca.

A empresa com um novo produto terá de decidir se lançará uma marca nova ou se adoptará a marca *umbrella*¹⁶. Quando opera em mercados internacionais a empresa terá que escolher entre uma marca global ou uma marca local. A empresa pode usar a mesma marca para várias categorias de produtos ou ter várias marcas para cada uma das categorias.

A selecção da política de marca é importante uma vez que vai ter impacto sobre o novo produto como terá impacto no restante portefólio da empresa quando se usa a mesma marca. Os efeitos podem ser benéficos para a marca como um todo, como poderão ser nefastos. Para facilitar esta decisão, nesta fase são elaborados estudos de mercado que estudam canibalização e aceitação da marca, etc.

¹⁶ Uma marca que está presente em vários produtos de uma mesma empresa.

2.1.5.5 Marketing-Mix

2.1.5.5.1 Produto

A decisão relativa a produtos esteve muitos anos dominada pelos engenheiros de produção e não faziam parte das decisões tomadas pelos departamentos de marketing, no entanto essa visão foi extinta, e adoptou-se uma perspectiva global sobre os produtos.

Como mencionei anteriormente, Drucker foi um dos primeiros a introduzir a noção de que é necessário produzir aquilo que o consumidor quer: *“A meta do marketing é conhecer e entender o consumidor tão bem, que o produto ou serviço se molde a ele e se venda sozinho.”*

A política de produto trata-se do conjunto de decisões relativas ao produto físico, embalagem, marca, serviço e política de gama.

De acordo com Lendrevie et al. (2009) relativamente ao produto é necessário seleccionar os produtos e as características intrínsecas do mesmo, assim como a qualidade e a vantagem que vai oferecer no mercado. A política de design e embalagem poderá ter em conta testes de embalagem que avaliarão a sua atractividade, comodidade no uso, aceitação do mercado, etc. As questões de serviço prendem-se com a selecção de serviços ou acompanhamento efectuado ao cliente antes, durante e após a venda. A política de gama avaliará a dimensão mais apropriada, o posicionamento dos seus produtos em baixa, média ou topo de gama e a contribuição de cada um deles para o total da gama.

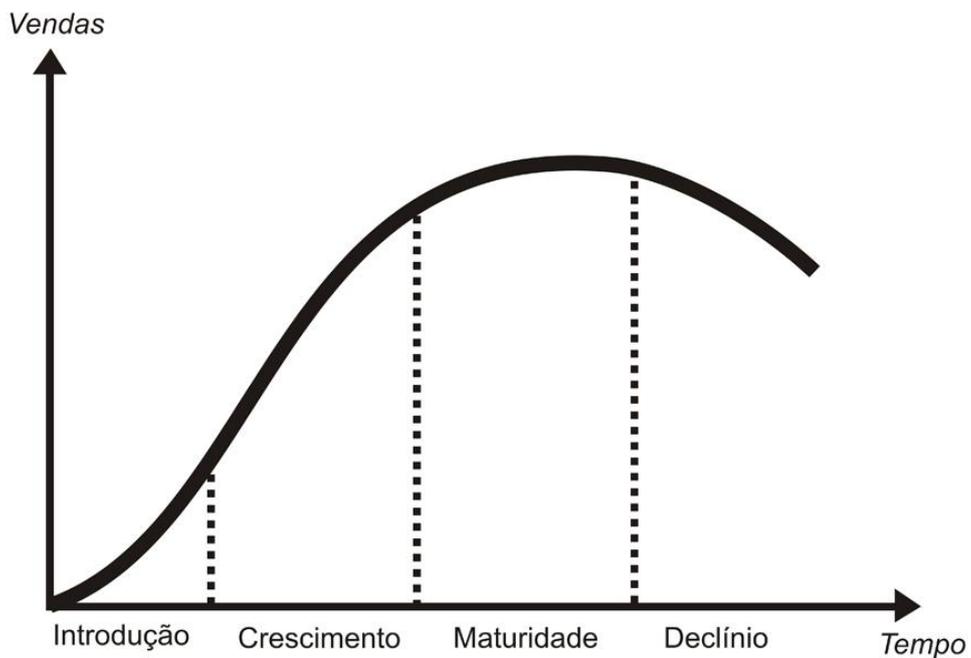
Existem diversos métodos de avaliação da carteira de produtos ou portfólio, que não serão no entanto objecto deste caso, sendo uma das mais conhecidas a Análise BCG¹⁷ que analisa o portfólio de produtos com base no conceito de ciclo de vida do produto.

¹⁷ Desenvolvida por Bruce Henderson para a empresa de consultoria empresarial americana Boston Consulting Group em 1970.

2.1.5.5.1.1 Ciclo de vida do Produto

O ciclo de vida do produto tem impacto sobre as escolhas estratégicas de todo o marketing-mix. É importante ter em atenção este ciclo, para assegurar uma correcta selecção da estratégia a adoptar, acelerar as oportunidades de crescimento e retardar o declínio do produto. O ciclo de vida do produto é usualmente representado como abaixo.

Figura 8 Representação Gráfica do Ciclo de Vida do Produto



Fonte: Adaptado de Plano de Marketing (2008)

Não existem fórmulas rígidas de que tipo de posicionamento adoptar em cada fase do ciclo de vida do produto, no entanto existem opções que são as mais comuns para cada um destes ciclos (vide o quadro seguinte).

Quadro 5 Orientações Genéricas para as Fases de Vida do Produto

Fase	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Orientação Geral	Criar notoriedade e levar à experimentação do produto	Maximizar a quota de mercado	Maximizar o lucro e defender a quota de mercado	Reduzir as despesas e extrair o lucro possível
Produto	Oferta de produto básico	Oferta de: -extensões; -serviço; -garantias de produto;	Desenvolvimento de marcas e modelos	Retirar os modelos fracos do mercado
Preço	Preço elevado	Preço de penetração	Preço de controlo dos concorrentes principais	Preço reduzido
Canais de Distribuição	Distribuição selectiva	Distribuição Intensiva	Distribuição intensiva e extensiva	Distribuição selectiva sectorizada
Comunicação-Marketing	Notoriedade junto dos adoptantes prematuros e dos intermediários	Notoriedade e interesse no mercado de massas	Reforçar diferenciação e benefícios	Reduzir a promoção ao nível mínimo
	Promoção forte por experimentação	Reduzir a promoção para aproveitar a procura	Aumentar a promoção para encorajar a fidelização	Reduzir a promoção ao nível mínimo

Fonte: Plano de Marketing (2008)

De acordo com Lendrevie et al. (2009) os factores chave em cada uma das fases do ciclo de vida são os seguintes:

- Na fase de lançamento- Competência tecnológica;
- Na fase de desenvolvimento- domínio da comercialização: bons circuitos de distribuição, bom serviço ao cliente, dar a conhecer a marca;
- Na fase de maturidade- capacidade de produzir elevadas quantidades mantendo a qualidade a custos reduzidos;
- Na fase de declínio- são os custos mais baixos que permitem assegurar a rentabilidade da empresa.

2.1.5.5.2 Preço

O preço é uma variável particularmente estratégica e importantíssima pois é aquela que mais directamente está relacionada com o objectivo final da empresa, o lucro. É uma variável instantânea uma vez que pode ser facilmente alterada, ao contrário das decisões relativas a outras variáveis do marketing-mix.

O preço é dependente do facto de se efectuar venda directa ou por outro lado se vender a um retalhista, de existir ou não regulamentação sobre o sector, preço tabelado ou impostos específicos sobre o produto.

O cálculo do preço pode ser determinado por diversas fórmulas, sendo a mais usual o cálculo do preço em função do preço de custo adicionado de uma margem deliberada pela empresa. Em todo o caso, aquando a determinação do preço deverão ser avaliados factores externos e internos, custos com fornecedores, produção, impostos, sensibilidade dos consumidores ao preço (conceito de elasticidade¹⁸) e também o preço praticado pelos rivais de mercado.

Ao estabelecermos o nosso preço deveremos estar preparados para a reacção da concorrência e para a possibilidade de entrarmos numa “guerra de preços”, principalmente se o mercado estiver já saturado. A fixação de preços será também diferente se trabalharmos com mercados em contexto internacional.

Porter defende que o consumidor não sabe geralmente qual o preço de custo de um determinado produto, ou aquele que é justo. Este escolhe o produto consoante as suas preferências e pelo grau de bem-estar que este lhe proporciona ou a mais-valia que por si é apercebida ao adquirir esse mesmo produto.

¹⁸ A elasticidade da procura em relação ao preço mede o grau de sensibilidade do consumidor a aumentos de preço. Por exemplo se a elasticidade for nula diz-se que a procura é inelástica ou seja a procura mantém-se apesar do aumento do preço, exemplo do tabaco. Se positiva, o consumidor aumenta a sua procura pelo bem quando o mesmo aumenta o seu preço, o que acontece com alguns bens de luxo. No entanto, a situação mais comum é uma elasticidade negativa ou seja a procura diminui quando o preço aumenta.

De acordo com José Luis Nueño, autor de *Price Management*, a empresa poderá praticar preços de desnatação (preços altos) ou preços de penetração (para atingir as massas), no entanto é por vezes difícil alterar preços, principalmente se for em direcção a aumento, sendo o mais usual aplicar um modelo de desnatação na fase de lançamento do produto. O preço geralmente será alterado (reduzido) via política promocional.

As condições de pagamento e os descontos concedidos afectam o preço tal como o posicionamento que queremos dar ao nosso produto e a qualidade do mesmo. Segundo Porter poderemos ter nove estratégias de preço/qualidade consoante o preço e qualidade serem considerados baixo, médio ou alto.

Actualmente existe muita pressão sobre os preços, no entanto estes não podem ser a única preocupação dos responsáveis das empresas. Até porque não é exclusivamente o preço que determina a compra de um produto. Em *Buyer's subjective Perceptions of Price*, Kent Monroe (1973) afirma que o consumidor não “olha” apenas ao preço, mas também a outros aspectos, como a marca, a cor, a embalagem, tamanho, rótulos, etc.

2.1.5.5.3 Distribuição

De acordo com Lendrevie et al. (2009), “*Um canal de distribuição corresponde ao itinerário percorrido por um produto ou serviço, desde o estádio da produção ao consumo.*”

A empresa pode ter lojas próprias efectuando distribuição directamente ao consumidor, ou por outro lado usar distribuidores ou grossistas. A maior parte dos fabricantes trabalha com vários intermediários para conseguir colocar os seus produtos à disposição do consumidor final, pois na maior parte das vezes torna-se inviável conseguir alcançar todo o mercado.

As escolhas relativamente à distribuição vão recair em definir qual o número de intermediários. A organização pode ter um canal de distribuição curto, ou um canal

de distribuição mais longo. De acordo com Kotler (2000), a organização efectua uma distribuição mais exclusiva, selectiva ou intensiva, consoante o número de distribuidores vai aumentado. Esta escolha de número de distribuidores e da sua presença geográfica vai afectar a penetração do produto.

A escolha por determinado tipo de canal de distribuição está condicionada pelo ciclo de vida do produto a ser comercializado, características físicas, preço, grau de tecnicidade, por aspectos legais e claro, pela estratégia da empresa. A distribuição não é uma variável tão flexível como a promoção ou o preço, segundo Lendrevie et al. (2009), mas é indispensável tal como o produto e o preço.

A organização avaliará o grau de cobertura que conseguirá através dos canais de distribuição e o custo dessa distribuição. É também importante garantir que o canal de distribuição tem experiência na transação do bem e uma imagem positiva.

2.1.5.5.4 Promoção/Comunicação

A quarta variável em inglês, *promotion*, não se pode traduzir à letra para promoção, uma vez que a maior parte das decisões estratégicas aqui realizadas não se referem à promoção mas sim à comunicação. A política de comunicação consiste em sinais emitidos de forma voluntária pela empresa com um determinado objectivo.

Kotler (2000) refere que para desenvolver um programa de comunicação eficaz, a empresa terá que:

- Identificar o público-alvo;
- Determinar os objectivos da comunicação;
- Desenvolver a mensagem;
- Seleccionar os canais de comunicação;
- Definir o orçamento total de comunicação;
- Decidir sobre o composto promocional;
- Mensurar os resultados da promoção;
- Administrar o processo de marketing integrado;

Depois de devidamente identificados estes pontos, a empresa está em condições de comunicar eficazmente seleccionando as melhores estratégias para alcançar os seus objectivos. De acordo com Kotler (2000), existem diversas técnicas de promover como a publicidade, relações públicas, o uso de forças de vendas, merchandising, marketing relacional, email, patrocínios, mecenato, etc. A escolha de uma ou algumas destas formas dependerá do objectivo determinado acima.

Actualmente são bastante usados o marketing relacional, *endorsement*, *sponsoring*, email marketing, sms marketing, etc. Os *marketeers* procuram incessantemente novas formas de comunicar e surpreender o consumidor.

Extremamente importante é assegurar que a comunicação capta os alvos que definimos e que é uma mensagem coerente.

2.1.6 Programas de Acção

O Plano deve conter um conjunto de acções que vão ser executadas para que se dê continuidade à estratégia delineada pela empresa e se atinjam os objectivos a que a mesma está vinculada. Sem este conjunto de acções o plano é vazio de fundamento. Após a definição de objectivos e selecção de estratégias, a empresa terá que definir os seus planos de acção. Os programas de acção são genericamente as acções, projectos e campanhas que a organização realiza com vista à obtenção dos resultados. Esta é a parte mais operacional de todo o Plano de Marketing e é justamente esta especificidade que torna o Plano de Marketing uma ferramenta de cariz prático.

Nunes (2008), refere que cada programa de acção deverá conter na sua identificação, o número do programa de acção respectivo, a designação do mesmo, a descrição, o responsável, objectivos a que se propõe, de que está dependente ou condicionado para a obtenção dos objetivos, resultados e custos previsíveis, faseamento, observações e a aprovação do plano. Vide ANEXOS NOTA PEDAGÓGICA- Quadro 8 Modelo de um Plano de Acção.

O responsável deverá deter poder para decidir e agir. As acções programadas terão um orçamento alocado a cada uma e um conjunto de objectivos mensuráveis para se avalie se o plano de acção teve ou não sucesso. Deverão ficar definidos os 4Qs: Quê? Quando? Quem? Quanto? E qual o resultado que se espera.

Ao longo da realização dos programas de acção, terão que se adoptar medidas de controlo de modo a evitar os desvios face ao plano, ou objectivos a serem alcançados. Qualquer plano de marketing tem que definir um plano de contingência, preferencialmente com base nas ameaças e fraquezas já registadas aquando a realização da análise SWOT. Este plano de contingência será o último recurso da empresa, quando os seus programas de acção não corresponderem positivamente aos anseios da organização.

2.1.7 Demonstração do Resultado Projectado

Decorrente dos planos de acção surgem os orçamentos de custos e receitas. A comparação entre os custos e receitas previsíveis originará o lucro previsível. Estes resultados sofrerão na maior parte das vezes alguns ajustes, para tentar obter cada vez melhores rácios, até à sua aprovação final.

Quando o orçamento final é aprovado estamos perante aquilo que é geralmente denominado como *budget* de Marketing para a marca ou produto em questão e que será usado para a compra de materiais, acções promocionais, recursos humanos, etc.

É fulcral garantir que as previsões de custos e de receitas sejam o mais aproximadas possível da realidade de modo a evitar que a empresa tome decisões que se venham a mostrar incorrectas.

2.1.8 Controles

Planear é essencial, mas só planear não é suficiente. De nada serve ter um plano se não se monitoriza regularmente. Só monitorizando, a organização poderá saber se está ou não a seguir pelo caminho correcto.

Na organização é necessário estabelecer limites de controle. Todo o plano tem de incluir um mecanismo que permita verificar se as acções planeadas estão a ser executadas de acordo com os objectivos. O controle terá que ser periódico permitindo que se adoptem medidas correctivas atempadamente.

Por ter um papel tão importante na realização da estratégia de Marketing, o controlo deverá vir especificado no Plano de Marketing, onde se deverá incluir o processo, os indicadores, as formas de recolha, os momentos e os responsáveis pela recolha e tratamento.

Geralmente os controlos de Marketing incidem sobre indicadores de vendas, custos e rentabilidade, mas outros poderão fazer parte desta lista.

Após a aplicação da estratégia resta sempre alguma dúvida ou desconfiança, pois quando existe um falhanço é difícil determinar em que parte esse se deveu a uma estratégia incorrecta ou a uma má implementação da estratégia.

2.2 Gestão da Inovação

Como mencionado anteriormente, o objectivo primordial do marketing é aproveitar e criar oportunidades de mercado. Se a importância de um Plano de Marketing não pode ser colocada em causa para atingir esse objectivo, também a relevância da capacidade de inovar e por conseguinte criar oportunidades de mercado não será alvo dessa hesitação.

“Innovation is complex, uncertain, somewhat disorderly, and subject to changes of many sorts. Innovation is also difficult to measure and demands close coordination of adequate technical knowledge and excellent market judgment in order to satisfy economic, technological, and other types of constraints- all simultaneously.

(Stephen Kline and Nathan Rosenberg, 1986)

“A inovação corresponde à implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a empresa, novo produto, processo, método organizacional ou de marketing, com o objectivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar o desempenho, ou o conhecimento.”

(Norma NP 4456:2007)

A inovação é de facto uma matéria bastante complexa, geradora de incertezas, difícil de mensurar e em dependência de múltiplos factores da sua envolvente. É na maior parte das vezes compreendida como uma ruptura ou melhoramento significativo num determinado produto ou serviço. Decorrendo das contrariedades e dificuldade de se definir a inovação, surgiu a necessidade de adoptar instrumentos que viessem responder a estes obstáculos facilitando a sua ultrapassagem. Veremos nesta secção uma das formas de medir a inovação, tal como instrumentos de sistematização das práticas de inovação, quer sejam pela sua representação ou certificação.

2.2.1 Avaliar a Inovação

“If you don't measure it you can't improve it”

Eduard Deming

O Innovation Scoring, desenvolvido pela COTEC e pelo IAPMEI¹⁹ é um instrumento de apoio destinado às organizações nacionais que visa estimular as empresas a desenvolverem inovação de uma forma mais sistemática, eficiente e eficaz. É uma das formas que as empresas têm ao dispor para avaliarem o seu grau de inovação.

O emprego desta ferramenta pelas empresas contribuirá para uma reflexão estratégica sobre os seus processos de inovação, permitindo conhecer de forma mais profunda as diferentes dimensões que sustentam tais processos e identificar áreas de potencial melhoria.

Com base neste sistema, as organizações poderão diagnosticar, avaliar e questionar o seu desempenho e o seu potencial de inovação.

O Innovation Scoring²⁰ consiste num questionário com 43 perguntas relativas a grandes temáticas, sendo estas as Condições, Recursos, Processos e Resultados, cada um deles subdividindo-se em subtemas como representado na Figura 9.

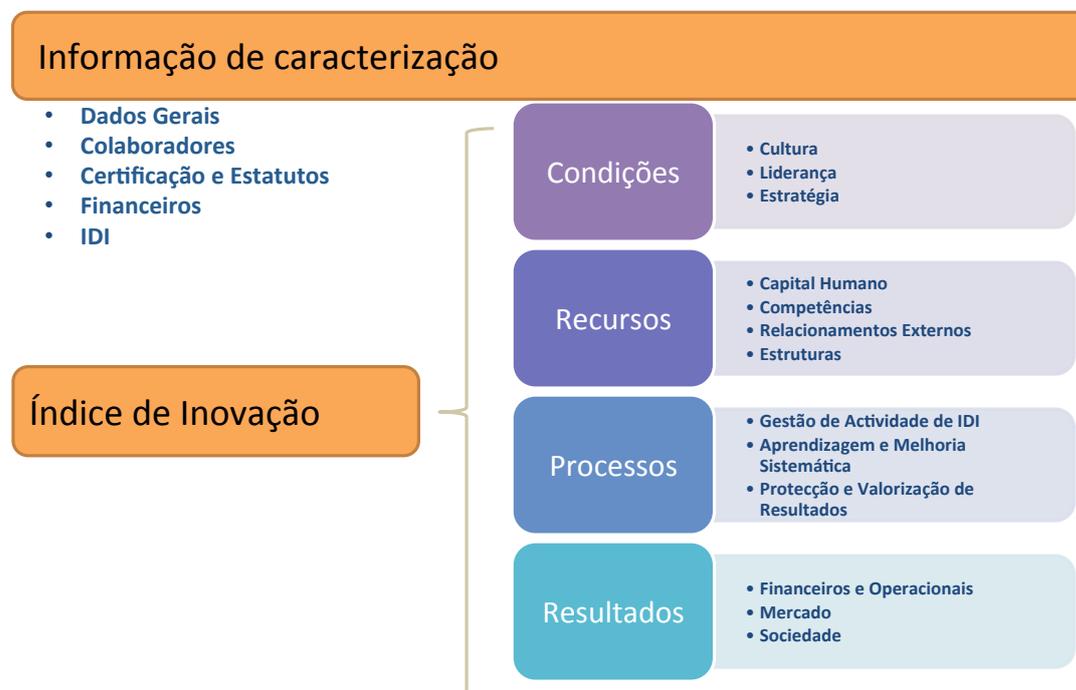
Este questionário procura classificar as três primeiras dimensões: Condições, Recursos e Processos da empresa do ponto de vista de abordagem (modo como a organização encara cada tema e a sua perspectiva perante os diversos tópicos que lhe correspondem) e de aplicação (forma como a organização actua relativamente aos tópicos considerados) em 5 níveis como representado no Quadro 6.

¹⁹ Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

²⁰ Questionário disponível em

http://www.innovationscoring.pt/images%5Cconteudo%5CDados_IS_Pt.PDF

Figura 9 Representação da Estrutura do Innovation Scoring



Fonte: Elaboração própria (2011)

A dimensão Resultados não está exposta a dupla avaliação, uma vez que depende de resultados efectivamente obtidos. Seguidamente das respostas às questões, é requerida uma justificação das mesmas.

O Innovation Scoring possibilita ainda às empresas candidatarem-se, quer ao Prémio PME Inovação COTEC-BPI, quer à integração (ou manutenção) na Rede de PME Inovação COTEC. Junto do IAPMEI a adesão ao Innovation Scoring permite o acesso privilegiado a informação estratégica, incluindo legislação nacional e comunitária, bem como a um vasto conjunto de serviços especializados no âmbito da *Enterprise Europe Network*²¹ e ainda o apoio de um *coaching* especializado para candidatura ao Estatuto PME Excelência.

²¹ Criada pela Comissão Europeia, é uma rede de informação às empresas, que disponibiliza serviços de apoio à inovação e internacionalização, proporcionando o acesso a novos mercados internacionais, com o objectivo de promover o desenvolvimento empresarial e o aumento da competitividade no espaço europeu.

Quadro 6 Níveis e Pontuação do Questionário Innovation Scoring

ABORDAGEM			APLICAÇÃO	
INEXISTENTE	Não existe, na organização, uma abordagem estratégica para a inovação;	0	FRACA	A organização não prossegue uma estratégia clara para a inovação.
REACTIVA	A organização tem uma abordagem estratégica para a inovação mas esta surge basicamente como reacção às alterações da envolvente, encontrando-se insuficientemente estruturada e definida;	1	POUCO DESENVOLVIDA	A organização prossegue uma estratégia para a inovação, mas esta está insuficientemente explicitada, estando o processo correspondente limitado à intervenção dos administradores (ou gestores equivalentes).
DEFINIDA	Abordagem estratégica definida para a inovação mas relativamente convencional;	2	RAZOÁVEL	A organização tem uma estratégia para a inovação clara, com envolvimento interdepartamental da gestão de topo na sua definição.
INTEGRADA	Abordagem estratégica definida para a inovação, estabelecida de forma cuidada, tendo em conta as especificidades da organização e envolvendo esta como um todo;	3	MUITO DESENVOLVIDA	A organização tem uma estratégia para a inovação clara, cuja definição envolveu toda a organização através da gestão de topo e de algumas chefias intermédias.
EXCELENTE	Abordagem estratégica para a inovação plenamente desenvolvida, que confere à organização um carácter distintivo, diferenciador e que constitui uma fonte de vantagem competitiva.	4	EXCELENTE	A organização tem uma estratégia para a inovação clara, cuja definição resultou de um processo envolvendo toda a organização e que foi convertida num conjunto de entendimentos e objectivos explícitos e partilhados, mobilizadores de actuação e geradores de competências distintivas.

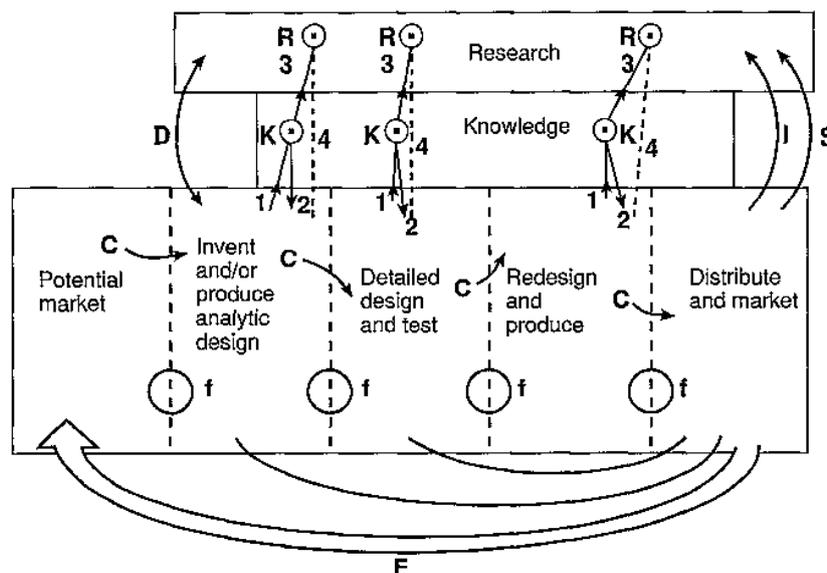
Fonte: Adaptado de Manual de Apoio ao Preenchimento do Innovation Scoring (COTEC, 2010)

2.2.2 Representar a Inovação: Modelo de Interações em Cadeia

As primeiras representações da Inovação assentavam numa perspectiva linear, com uma sequência de actividades bem definida baseadas em pesquisa científica. Partia-se de uma investigação fundamental, passando pela investigação aplicada e desenvolvimento e posterior produção e comercialização.

Contra esta perspectiva linear, Kline e Rosenberg (1986) por seu lado defendiam que na maior parte das vezes a inovação surge de conhecimentos prévios e não da criação de ciência e que o processo é interactivo e não hierárquico, existindo feedback entre os várias etapas do processo.

Figura 10 Representação do Modelo de Kline e Rosenberg



Fonte: (Kline & Rosenberg, 1986)

A perspectiva interactiva e sistémica tem prevalecido, existindo vários autores com contributos para esta perspectiva.

Atentaremos no Modelo de Interações em Cadeia de Caraça (2007) que aborda a inovação na perspectiva de relações e interações complexas entre os diferentes intervenientes no processo, adoptando uma abordagem sistémica e não disruptiva com a realidade que a rodeia e que é o modelo de referência para as empresas que

querem certificar o seu processo de gestão de inovação segundo a norma NP4457:2007.

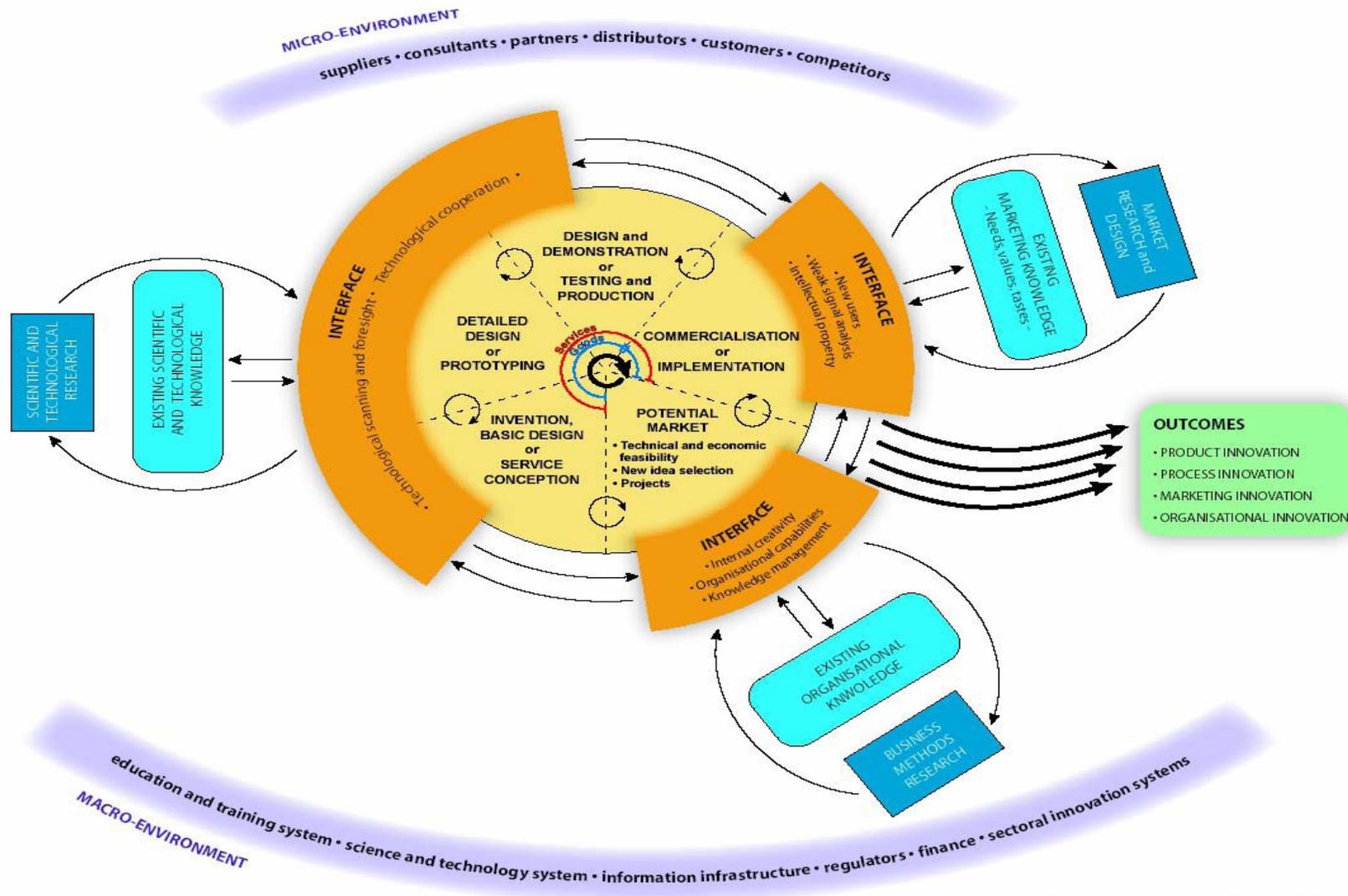
O modelo de inovação apresentado foi concebido com o objectivo de servir de referência a empresas de qualquer dimensão e área de negócio. Pretendia-se sobretudo, contribuir para sistematizar e organizar o processo de gestão da inovação e da informação que lhe está associada. Não deve ser entendido como um guia de regras ou normas rígidas para a concepção e gestão da inovação no interior de uma empresa em particular. Quaisquer regras ou normas deverão ser estabelecidas de acordo com critérios da própria empresa.

A estruturação do modelo seguiu três pressupostos: generalização do modelo de ligações em cadeia de Kline e Rosenberg; incorporação dos conceitos da 3ª edição do Manual de Oslo de 2005 e uma perspectiva mais abrangente do que é a Inovação, incorporando o conceito de inovação de marketing e organizacional.

Como vemos na Figura 11 o modelo propõe três interfaces essenciais para a gestão da inovação, cada um deles com actividades distintas. As actividades listadas nesses interfaces permitem à empresa adequar a sua oferta às necessidades do mercado.

Numa empresa o processo geralmente inicia-se numa perspectiva de mercado potencial, são seleccionadas as ideias viáveis quer do ponto de vista tecnológico, quer do económico, passando-se à invenção, desenho básico ou concepção do serviço. O processo de inovação é contínuo e vai até à comercialização ou implementação, cujo resultado pode ser uma inovação de produto, processo, marketing ou organizacional.

Figura 11 Representação do Modelo de Interações em Cadeia



Fonte: Modelo de J.Caraça (2007)

Ao longo de todo o sistema vemos que existe *feedback* entre as fases complementares, reforçando a ideia de partilha de informação e da inovação como processo não linear. A empresa não é também uma entidade desligada do mundo e da envolvente que a rodeia, os actores da envolvente condicionarão as oportunidades e ameaças que a empresa enfrentará.

A inovação processa-se através das interacções entre as competências nucleares (já existentes) e as relativas a três campos diferentes: competências científicas e tecnológicas, de marketing e organizacionais, que podem ser já existentes ou obtidas no exterior.

Este modelo constitui um contributo importante para a representação do processo de inovação, mesmo não sendo um modelo rígido, deverá servir de guia às empresas no que toca à gestão da inovação. O modelo reforça essencialmente o carácter sistémico e interactivo da actividade de inovação, colocando como actor principal a própria empresa.

2.2.3 Certificação

A certificação de um sistema de Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) é o resultado de um processo de avaliação efectuado por uma organização certificadora independente que, através da realização de uma auditoria, demonstra que a organização implementou e mantém um sistema de gestão de IDI com a finalidade de melhorar o seu desempenho inovador, dando cumprimento à política e objectivos por si determinados e estando conforme com os requisitos estabelecidos na norma NP4457:2007.

A decisão de implementação de um sistema de gestão da IDI deverá ser uma decisão estratégica da própria organização e poderá ser motivada por diversos factores. Algumas das vantagens que decorrem da certificação do Sistema de Gestão IDI estão no facto de permitir às organizações sistematizar as suas actividades de IDI para usufruir do “saber fazer” interno tal como melhorar a imagem organizacional ou comprovar à administração pública a transparência do seu processo de inovação em caso de candidatura a apoios e incentivos. A maior

vantagem de todas é sem dúvida a sistematização de todo o conhecimento obtido no processo de inovação e a oportunidade de partilha do mesmo com outros departamentos. Esta sistematização do conhecimento e de práticas permitirá à empresa estabelecer as suas metas, planear, organizar e monitorizar as actividades de IDI mais eficaz e eficientemente, conseguindo até antecipar alguns movimentos de mercado e identificar oportunidades de melhoria do sistema, adoptando sempre que tal se justifique as necessárias medidas correctivas.

O conceito de Inovação subjacente à norma é o mais lato possível, incluindo novos produtos, serviços, processos, métodos de marketing ou organizacionais, adoptando uma abordagem PDCA²² (Planear, Executar, Verificar e Actuar) que orienta, tal como outros sistemas de gestão, a organização no sentido da melhoria contínua. Assim, embora a tecnologia seja um dos resultados basilares da investigação e desenvolvimento, a norma não se restringe a essa área, ou seja, destina-se identicamente a organizações que aspirem a inovar não só no plano tecnológico mas também noutros domínios.

A certificação de sistemas de gestão da IDI de acordo com a norma pode ser efectuada por organismos de certificação acreditados no âmbito do Sistema Português da Qualidade (SPQ), pelo Instituto Português de Acreditação (IPAC).

Em 2007 criou-se o conjunto normativo de Gestão da Investigação Desenvolvimento e Inovação (IDI) que é constituído por 4 normas. As Normas Portuguesas para a Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) são as seguintes:

NP 4456 – Terminologia e definições das actividades de IDI.

NP 4457 – Requisitos do sistema de gestão da IDI.

NP 4458 – Requisitos de um projecto de IDI.

NP 4461 – Competência e avaliação dos auditores de sistemas de gestão da IDI e dos auditores de projectos de IDI.

²² Ciclo de PDCA (Plan, Do, Check, Act), divulgado por Deming para controle de um processo.

Da primeira norma surge como modelo de referência - Modelo de interações em cadeia, que vimos anteriormente. Estabelece a terminologia e definições que se utilizam possibilitando assim às organizações, harmonizarem critérios na classificação das suas actividades de IDI, com base nas definições que estabelece e que se utilizam no âmbito da NP 4457 e NP 4458.

A NP 4457: 2007 especifica os requisitos de um sistema de gestão da investigação, desenvolvimento e inovação, para possibilitar à organização que desenvolva e implemente uma política de IDI tendo por fim aumentar a eficácia do seu desempenho inovador. Todos os requisitos da norma são aplicáveis a organizações com actividades de investigação, desenvolvimento e inovação, independentemente da sua dimensão e complexidade e da natureza das suas actividades. Esta norma é aplicável a qualquer tipo de inovação: de produtos (bens e serviços), de processos, organizacional, de marketing ou uma combinação destas. Esta norma servirá a uma empresa que pretenda assegurar-se do cumprimento da sua política de IDI e demonstrar conformidade com a NP 4457 através da certificação do seu SGIDI por uma terceira parte independente. Veremos mais aprofundadamente alguns preceitos da norma.

A NP 4458: 2007 é aplicável a projectos de IDI, independentemente da sua complexidade, duração ou área de negócio. A sua extensibilidade a outros projectos é possível, contudo, não pode ser alegada conformidade com esta norma quando o projecto não apresenta características diferenciadoras de um projecto de IDI.

A NP 4461: 2007 define os requisitos de competência dos auditores que realizam auditorias a sistemas de gestão da IDI de acordo com a norma NP 4457:2007 e a projectos de IDI de acordo com a NP 4458:2007, define os critérios para manter e melhorar essa competência e define o processo de avaliação dos auditores.

Geralmente o processo de inovação segue uma sequência de etapas tal como representado no esquema seguinte.

Figura 12 Descrição do Processo de Certificação



Fonte: Adaptado de Guia de Boas Práticas de Gestão de Inovação (COTEC)

2.2.3.1 Norma NP4457:2007

A norma 4457:2007 como já referi, vai estabelecer os requisitos de um sistema de gestão de inovação. Foi desenvolvida a partir de uma norma espanhola (AENOR), inspirada no Manual de Oslo.

A norma tem uma estrutura semelhante à NP ISO 9001:2008 e NP ISO 14001:2004, tendo em comum os tópicos seguintes:

- Responsabilidade da gestão;
- Representante da gestão;
- Revisão pela gestão;
- Planeamento;
- Implementação e Operação;
- Competências, Formação e Sensibilização;
- Comunicação;
- Controlo de Documentos e Registos;
- Avaliação de Resultados;
- Auditorias Internas e Melhoria.

Não sendo objecto do presente caso uma análise pormenorizada e descritiva da norma, elencam-se apenas alguns pontos mais relevantes no âmbito do caso.

Na NP 4457 é deixado ao “livre-arbítrio” da organização o modo como determinará o cumprimento com os requisitos da norma, tal como a definição do âmbito das suas actividades de IDI. Nas generalidades da norma é dito ainda que a organização deverá documentar, de forma regular e actualizada, as actividades associadas ao sistema de gestão de IDI, independentemente da forma organizativa existente. Caso opte por subcontratar quaisquer actividades que possam afectar o sistema de gestão de IDI e resultados deve assegurar o controlo das mesmas e identificar esse controlo no sistema de gestão da IDI.

A política de IDI da empresa deverá ser documentada, comunicada e implementada e são atribuídas algumas responsabilidades aos gestores de topo, tal como ao representante da gestão que será nomeado pela gestão de topo e que terá a seu cargo assegurar, acompanhar, verificar e comunicar à gestão todos os desenvolvimentos decorrentes do processo de gestão de IDI.

A gestão de topo deverá rever o processo a intervalos planeados, os resultados deverão ser registados e é essencial adoptar-se uma postura de melhoria contínua.

A norma diz ainda que devem estabelecer-se procedimentos para captação e avaliação de ideias e refere o que deverá constar em cada plano de projecto: descrição do projecto, identificação do problema, melhoria ou vantagem introduzida, identificação da equipa, recursos necessários, prazos, *milestones*²³, actividades de verificação e validação, controlo de alterações, identificação de resultados esperados e protecção da propriedade intelectual.

São ainda referidas actividades de gestão de IDI que a empresa deverá identificar como necessárias e o facto de as empresas deverem garantir que as equipas têm a

²³ Milestone: termo usado em Gestão de Projectos e que significa uma meta intermédia, a obtenção de um resultado intermédio

escolaridade e formação necessárias. A obrigatoriedade de comunicação, documentação e controlo de documentos e registos são também definidos.

Adicionalmente a norma estabelece que deverão existir procedimentos de avaliação de resultados, quer seja o resultado financeiro, vantagens competitivas ou benefícios para a organização. Estabelece igualmente a obrigatoriedade de auditorias internas e uma perspectiva de melhoria contínua, como já referido.

A norma termina como seguinte parágrafo inspirador:

“A organização deve melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da IDI através da utilização da política de investigação, desenvolvimento e inovação, da revisão pela gestão, da avaliação de resultados, dos resultados das auditorias e da comunicação interna e externa.”

3 NOTA PEDAGÓGICA

Pretende-se que os receptores do caso atentem na informação distribuída e na sua própria investigação e que estes consigam realizar uma abordagem correcta do problema, respondendo devida e fundamentadamente às solicitações que lhes são colocadas.

3.1 Público-alvo do caso

O caso destina-se a alunos/formandos de pós-graduações e mestrados de gestão/marketing e quadros destas mesmas áreas. Os alunos poderão ter ou não conhecimentos de base nestas áreas.

3.2 Objectivos Pedagógicos

O objectivo do caso pedagógico será o de dotar os participantes de competências necessárias para a elaboração de um Plano de Marketing e para a Gestão do sistema de Inovação das suas empresas.

Após análise e trabalho no caso os destinatários deverão estar aptos a:

- Efectuar um diagnóstico inicial de um plano de Marketing, incluindo uma análise PEST e uma SWOT;
- Definir a segmentação, seleccionar mercados alvo e posicionamento;
- Reconhecer as diversas fases do ciclo de vida do produto e as estratégias recomendadas em cada uma delas;
- Definir uma política de Marketing-Mix
- Elaborar um modelo de gestão da Inovação;
- Elaborar planos de acção;
- Conhecer algumas medidas de controle do sistema de inovação e formas de incentivar a criatividade na organização;
- Elaborar um Modelo de Inovação;

3.3 Apresentação do conjunto de ferramentas de análise

De acordo com a proposta de resolução do caso no ponto 3.6 e dos slides de resolução no ponto 3.7 as ferramentas de análise de serão empregadas na resolução do caso são:

- Análise PEST
- Análise SWOT
- Segmentação do Mercado
- Política de Marketing Mix
- Programas de Acção
- Modelo de Inovação

Serão ainda apresentados outros instrumentos no conjunto de slides de resolução que farão acompanhamento da aula/formação.

- Ciclo de vida do produto
- Triângulo de ouro do posicionamento
- Mapa de posicionamento
- Innovation Scoring

3.4 Plano de animação

O plano de animação resumido, sugerido para esta formação é o apresentado abaixo.

Vide também os planos individuais de cada uma das sessões em ANEXOS NOTA PEDAGÓGICA.

Sessão	Objectivos	Tempo
1ª Sessão	Introdução aos temas e apresentação do caso	120 minutos
Fora da aula	Pesquisa bibliográfica sobre a empresa/tema	60 minutos
2ª Sessão	Plano de Marketing	120 minutos
Fora da aula	Elaborar uma estratégia de Marketing-Mix	60 minutos
3ª Sessão	Plano de Marketing	120 minutos
Fora da aula	Formular o Modelo de Inovação da empresa	60 minutos
4ª Sessão	Inovação	120 minutos
Fora da aula	Compilação resultados e elaboração do trabalho final	120 minutos
5ª Sessão	Apresentação dos trabalhos finais	120 minutos

3.5 Questões de animação a colocar aos alunos/formandos

De forma a tornar a aula mais interativa e proporcionar um momento de maior descontração, poderão ser abordadas algumas curiosidades acerca do ovo em forma de questão.

Curiosidades acerca do ovo:

- O ovo é considerado o alimento mais completo, perdendo apenas para o leite materno, ele colmata a carência da vitamina B12 e de outros nutrientes.
- É o alimento rico em nutrientes e proteínas mais barato que existe.
- Ajuda a manter a forma.
- Qual o maior consumidor de ovos do mundo? E o segundo?
 - Resposta: China, seguido do Japão.
 - China também é o maior produtor: 390 mil milhões de ovos/ano.
- Ingerir um ovo ao dia provoca um efeito positivo no organismo, elevando ao dobro os níveis de um tipo especial de antioxidante que ajuda a proteger a retina do olho.
- A clara contém cerca de 57% das proteínas do ovo.
- Quantas calorias tem um ovo pequeno
 - Um ovo pequeno (45 a 50 gr) contém 66 calorias.
- Quantos ovos põe uma galinha?
 - Uma galinha pode chegar a por 270 ovos num ano.
- Quem apareceu primeiro, o ovo ou a galinha?
 - Segundo cientistas, a casca do ovo é formada por uma substância que só é encontrada no ovário das galinhas. Pelo que terá sido a ave a aparecer primeiro.

Para consolidar a aprendizagem das temáticas referentes a este caso pedagógico e de forma a envolver os alunos/formandos numa resolução prática serão efectuadas as seguintes questões que deverão ser apresentados na última sessão.

1. Efectue uma análise PEST relativamente aos factores condicionantes da actividade desenvolvida pela empresa Derovo.
2. Examine a envolvente interna e externa realizando uma análise SWOT da empresa.
3. Efectue a segmentação de mercado para o produto *Fullprotein*, indicando quais os alvos, fontes de mercado e posicionamento sugerido.
4. Formule a política de marketing-mix para *Fullprotein*.
5. Sugira um plano de acção para o *Fullprotein*.
6. Que medidas de controle poderão ser adoptadas pela empresa para assegurar a eficácia do sistema de gestão de inovação?
7. Sugira formas de incentivar a criatividade e melhorar a gestão de ideias.
8. Desenhe um modelo de Inovação para a organização.

3.6 Resolução do caso

A resolução que aqui se propõe é meramente indicativa, podendo vir a ser complementada ou alterada face a mudanças na envolvente de mercado dinâmica em que o caso se insere.

As respostas servirão como referência ao professor/formador de modo a constituir mais um elemento de apoio pedagógico, e que poderá ser distribuído aos alunos do final da aula/sessão.

Questões e Resolução

1. Efectue uma análise PEST relativamente aos factores condicionantes da actividade desenvolvida pela empresa Derovo.

Como vimos no capítulo anteriormente a PEST é uma análise que avalia o impacto de factores político-legais, económicos, socioculturais e tecnológicos para a actividade do sector.

Realizando uma análise PEST à actividade de produção de ovoprodutos poderemos destacar no Quadro 7 os *insights* mais relevantes:

Quadro 7 Análise PEST da Actividade da Derovo

Político-Legais	Económicos	Socioculturais	Tecnológicos
-Relativa estabilidade governativa; Pertença à UE;	-Crescimento dos mercados que usam ovoprodutos como matéria-prima;	-Portugal e Espanha são países católicos, em que os ovos são permitidos na dieta;	-Constante desenvolvimento tecnológico que permite reduções de custos;
-Legislação sobre a qualidade dos produtos cada vez mais apertada;	-Portugal tem que importar a maior parte do milho, base de alimentação das galinhas;	-Sociedade cada vez mais preocupada com a saúde e o bem-estar, mas que ainda receia o colesterol do ovo;	-Eficiência energética para redução de custos;
-Criaram-se mecanismos de apoio e financiamento de programas de modernização, tecnologia, eficiência energética e inovação;	-Volatilidade do preço dos cereais, nomeadamente o milho, alimento das galinhas;	-Cada vez mais famílias monoparentais, o que leva a um maior consumo de produtos pré-preparados, onde os ovoprodutos têm um papel importante;	-Tecnologia facilita todo o processo de gestão da actividade produtiva, comercial, marketing, etc
-As normas Europeias são bastante mais apertadas e restritivas que as externas, o que cria uma competição desigual em termos de custos;	-Volatilidade do preço dos ovos (matéria-prima);		-Tecnologia mais limpa que responde de força mais positiva às preocupações da sociedade;
-Políticas que promovem a exportação;	-Crise e desemprego redução do consumo em todos os canais.		-Pessoal cada vez mais qualificado;
	-Dificuldade em obter financiamentos;		

A conjugação destes factores tem impacto na produção de ovoprodutos e na sua comercialização, pelo que a empresa terá que os ir acompanhando e monitorizando a sua evolução.

2. Examine a envolvente interna e externa realizando uma análise SWOT da empresa.

A SWOT efectua uma análise a nível interno e externo à empresa, avaliando os pontos fortes e fracos (internos) e as oportunidades e ameaças (de mercado).

Numa análise à empresa Derovo foram identificados os seguintes pontos.



3. Efectue a segmentação de mercado para o produto *Fullprotein*, indicando quais os alvos, fontes de mercado e posicionamento sugerido.

Para que uma empresa adapte melhor a sua estratégia de Marketing e use eficientemente os seus recursos, deverá efectuar uma segmentação do mercado de modo a focalizar os seus esforços de Marketing.

A bebida *Fullprotein* é um produto dirigido a jovens desportistas entre os 16 e os 35 anos, que se preocupam com o bem-estar físico e praticantes de exercício físico. Serão obtidos melhores resultados se a proteína for ingerida logo após o treino, pelo que a bebida se destina maioritariamente a atletas que pratiquem o seu exercício em ginásios.

No mercado existem diversos produtos que fornecem proteínas e que concorrem com o *Fullprotein*. A maior parte destes produtos é comercializada online, em ginásios, ou em lojas especializadas em desporto, como a Sportzone ou Decathlon. A quantidade de referências é elevada, no entanto a maior parte dos produtos apresentam-se em pó preparado para batidos e não em líquido como *Fullprotein*.

Fullprotein destaca-se pela imagem de produto saudável, rico em proteína, e muito fácil de beber, em líquido, com um sabor agradável.

4. Formule a política de marketing-mix para *Fullprotein*.

Após a segmentação de mercado poderemos definir a política de Marketing-Mix para as quatro variáveis tradicionalmente controláveis pela empresa.

Produto

Fullprotein é uma bebida rica em proteínas à base de clara de ovo, de alto valor biológico que enquadrada numa dieta equilibrada ajuda a compensar o organismo de forma saudável.

Fullprotein apresenta-se no mercado numa embalagem prática.



- 🍷 Capacidade: 330 gr (320ml)
- 🍷 Calorias: 202
- 🍷 Proteínas: 31,7gr
- 🍷 Sabores: Morango e Baunilha

BENEFÍCIO: Primeira bebida proteica no mundo, à base de albumina de ovo pasteurizada, pronta a beber. Fonte de cálcio, sem lactose, sem açúcar, contém aminoácidos essenciais e de cadeia ramificada. 0% de gordura.

Preço

O preço de venda ao público recomendado é de 1,50€ por embalagem.

O preço é superior ao dos produtos batidos em pó, mas mais barato que outros suplementos de proteína líquidos vendidos em lojas online.

👉 Para o distribuidor poderíamos aplicar alguns descontos de compra em grande quantidade e outros planos de discriminação de preços;

Distribuição

👉 Ginásios;

👉 Health clubs;

👉 Lojas especializadas em Desporto;

A distribuição poderia ser alargada a:

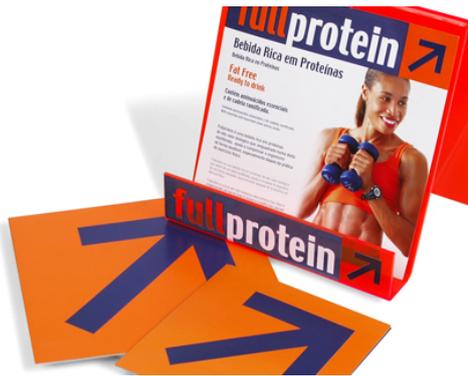
👉 Nicho: Possibilidade de prescrição por nutricionistas em dietas hiperproteicas;

👉 Massificação: Nos supermercados, no linear de frio, perto de outras bebidas consideradas saudáveis como os *smoothies* de fruta e outros batidos;

Promoção/Comunicação

Naide Gomes é a atleta que “dá a cara” por *Fullprotein*. A marca usa assim o forte *endorsement* da atleta para demonstrar a valia do produto.

Figura 13 Imagem de Material de Comunicação Ponto de Venda



Fonte: Sistema 4

- 👉 A empresa é *sponsor* da Federação Portuguesa de Atletismo (FPA);
- 👉 Distribuição gratuita do produto em eventos desportivos, não só os relacionados com a FPA;
- 👉 Publicidade em revistas de desporto e revistas masculinas (Sportlife, Men's Health, FHM, Maxmen....)
- 👉 Acções de *sampling/tasting* nos ginásios, *healthclubs*, lojas desporto;
- 👉 Acções de *sampling/tasting* na grande distribuição;
- 👉 Participação em feiras nacionais e internacionais;
- 👉 Divulgação em redes sociais;

5. Sugira um plano de acção para o *Fullprotein*.

Serão distribuídas aos alunos cópias do modelo de plano de acção para que sejam preenchidas.

Na resolução efectuei um plano de acção para uma campanha dirigida à cadeia de health clubs Holme Place que teria como principal objectivo dar a conhecer o produto aumentando a notoriedade da marca e as vendas nessa cadeia em 20% no ano de 2012.

Para tal seria realizado um *sampling/tasting* em 10 Holmes Place, que estaria dependente do produto já estar devidamente distribuído e disponível ao público nas principais cadeias de desporto: Sportzone e Decathlon.

É apresentada uma calendarização da campanha e são indicados os responsáveis pela mesma.

Durante o decorrer da acção deverá ser instaurado um mini inquérito a todos os consumidores que efectuem o *tasting* do produto, de modo a captar o que pensam do mesmo, quer seja em relação à embalagem, quer ao sabor e expectativa que têm ao consumir o produto. Se este conceder os seus dados ficará na base de dados da empresa, o que constituirá uma ferramenta para o Marketing Relacional.

Deverá ser apresentado ao consumidor toda a informação sobre o produto, benefícios e características distintivas face à concorrência, reforçando o facto de ser mais cómodo e eficaz no aumento da massa magra. Deverá referir-se o facto do produto estar disponível no próprio ginásio, para ser consumido logo após o treino e também em lojas especializadas em desporto.

Adicionalmente deverão ser respondidas todas as possíveis questões em relação ao produto e seu consumo.

CASO PEDAGÓGICO DEROVO: ESTRATÉGIA DE MARKETING E INOVAÇÃO

Descrição: Sampling <i>Fullprotein</i> em 10 Holmes Place		Responsável: Dir. Marketing		
A)				
B)				
OBJECTIVOS				
Qualitativos		Quantitativos		
Divulgar a marca;		Aumentar as vendas na cadeia HP em 20% em 2012		
Aumentar a notoriedade do produto;				
Condicionantes		Dependências		Interligações
Ter sido completada a acção na Sportzone e Decathlon		Boa cobertura destes canais especializados		
Resultados Esperados		Custos Previsionais		
De acordo com o orçamento		10.000€		
FASES				
N.	Designação	Início	Termo	Obs.
1	Acordo com os ginásios HP	Dezembro 2011	Dezembro 2011	
2	Contratação de hospedeiras	Dezembro 2011	Dezembro 2011	
3	Transporte do produto até ao ponto de sampling	Janeiro 2012	Janeiro 2012	
4	Realização do <i>sampling/tasting</i>	Janeiro 2012	Janeiro 2012	
5	Avaliação da acção	Fevereiro 2012	Fevereiro 2012	
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
Obs: Recolher todas as opiniões de consumidores de produto efectuando um mini questionário.				
A				
B				
Aprovação: Dir. Marketing e Administração		Data: 15/02/2011 Pombal		

6. Que medidas de controle poderão ser adoptadas pela empresa para assegurar a eficácia do sistema de gestão de inovação?

As empresas podem adoptar uma série de KPI's para avaliar o seu processo inovador. Entre esses indicadores estão:

- 👉 Quota de mercado;
- 👉 Aumento volume de vendas;
- 👉 % de novos parceiros;
- 👉 Número de propostas de ideias num ano;
- 👉 % de propostas aprovados;
- 👉 *Time-to-Market* de uma nova ideia;
- 👉 Taxa de sucesso de novos produtos;
- 👉 % da receita total advinda de novos produtos;
- 👉 Redução de custos de processo;
- 👉 Redução de custos da matéria-prima;
- 👉 Número de novos produtos por ano;
- 👉 Rácio de produto não conforme;
- 👉 Número de novas patentes;

Os responsáveis pela monitorização destes indicadores devem fazê-lo periodicamente, activando medidas de contingência se os indicadores não estiverem de acordo com o previsto.

7. Sugira formas de incentivar a criatividade e melhorar a gestão de ideias.

A gestão de ideias é uma das actividades de gestão de IDI para as quais é requerido um procedimento pela norma NP 4457.

O sistema de gestão de ideias é um processo estruturado, que consiste na recolha e registo das ideias propostas por todos os colaboradores, na sua avaliação e se caso disso na sua implementação e recompensa, seguimento e avaliação dos resultados.

Fazer uma correcta gestão de ideias permite agrupar todo o conhecimento dos colaboradores para efectuar uma correcta avaliação das ideias propostas. Todas as soluções devem ser registadas e avaliadas. A norma NP 4457 refere que devem existir na empresa procedimentos para a captação e avaliação de ideias.

Numa empresa todas as ideias/sugestões devem ser bem vindas, podendo dizer respeito a qualquer área da organização. Estas ideias devem ser devidamente registadas, sem julgamento de valor, até que se provem inviáveis ou pelo contrário se provem interessantes.

A criatividade é essencial para que exista diferenciação e inovação. As principais vantagens de se incentivar a criatividade são, para além da criação de novos produtos e serviços, a capacidade de adaptação a novos mercados e superação de dificuldades e desafios.

A criatividade não existe sem o ser humano, mas para que esta exista na organização, a empresa não pode ser um mecanismo fechado e burocrático. Deverá estar aberta a diversas soluções e acolher diferentes opiniões, do mesmo modo que deve promover a comunicação entre os vários departamentos da empresa e com as instituições externas. A gestão deverá dar o exemplo, permitir uma gestão participativa e democrática, sendo apologista da mudança. A criatividade está seriamente aliada à motivação, sendo quase factor crítico que se desenvolva a componente motivação.

Uma das maiores barreiras à inovação é o medo de falhar, pelo que abolir os receios é uma das tarefas da gestão. Não punir os erros de forma demasiado severa e valorizar o espírito de iniciativa podem ser ajudas neste processo de abolição de receios.

Primeiramente cabe à organização criar condições para que exista criatividade e depois desta fase fomentar a mesma.

Sendo assim, de maneira a criar uma organização onde possa existir criatividade, a empresa deve:

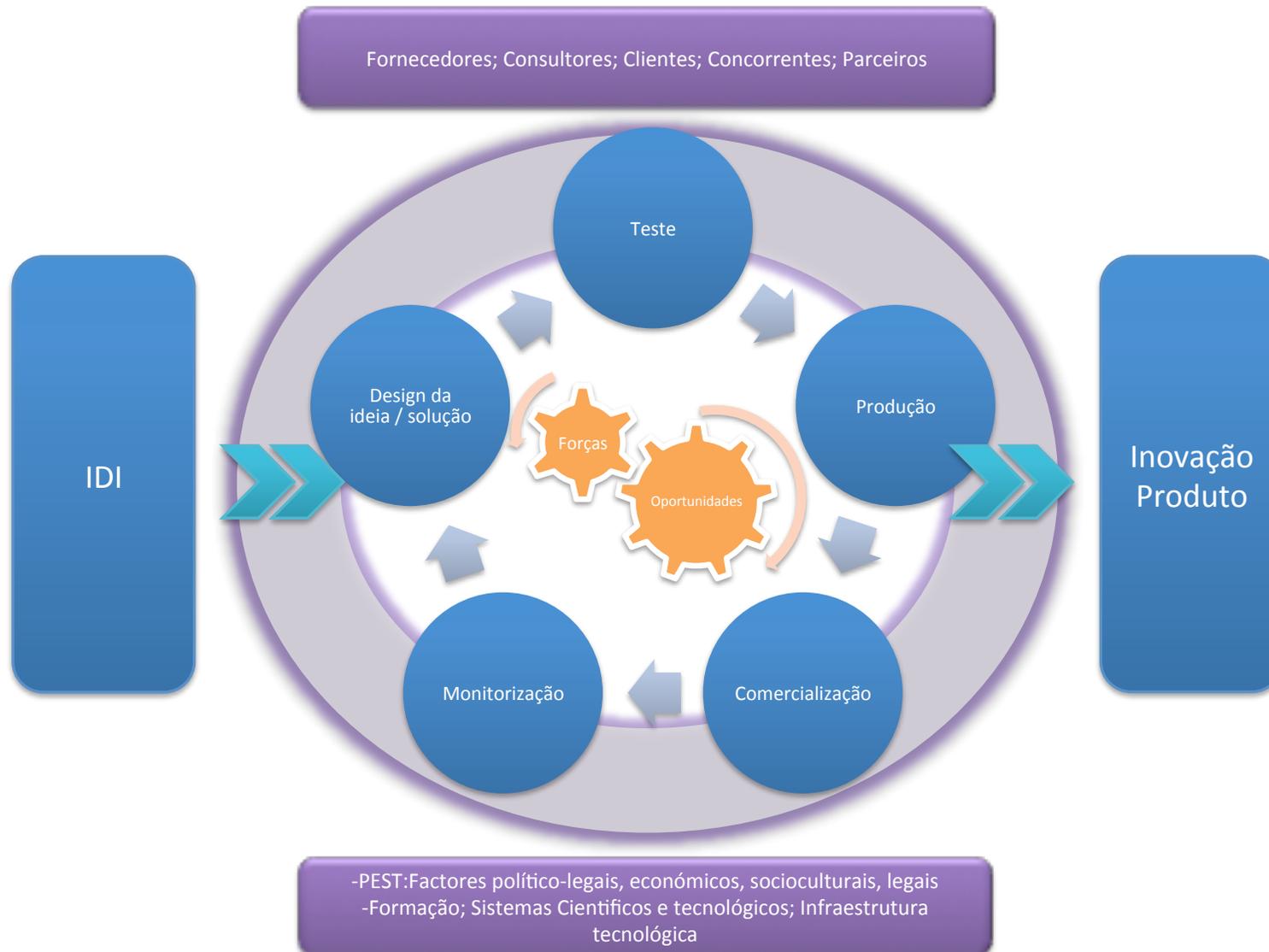
- 👉 Aceitar as críticas dos colaboradores;
- 👉 Promover um ambiente positivo;
- 👉 Não criar demasiadas regras sem fundamento;
- 👉 Disponibilizar formação aos colaboradores;
- 👉 Desafiar os colaboradores a simplificar o processo, a encontrar soluções para um problema ou formas de reduzir custos ou melhorar a qualidade;

Algumas das técnicas que podemos usar para incentivar a criatividade, são:

- 👉 Reconhecer a criatividade através de uma recompensa ou distinção;
- 👉 Fazer-se um mural com um problema que exigirá uma solução, em que todos os colaboradores possam escrever aquilo que pensam;
- 👉 Reuniões periódicas de troca de ideias e experiências, gerando *brainstorming*;
- 👉 *Workshops* com criativos;
- 👉 Criar equipas multidisciplinares para resolução de questões, em forma de jogo de equipas;

8. Desenhe um modelo de Inovação para a organização.

Fonte: Elaboração própria



3.7 Slides de Resolução

Para tornar mais fácil o acompanhamento da matéria foi elaborado um exemplo de resolução do caso e de suporte à aula/formação.

Caso Pedagógico Derovo:
Estratégia de Marketing e Inovação

Slides de Resolução do caso



derovo GROUP



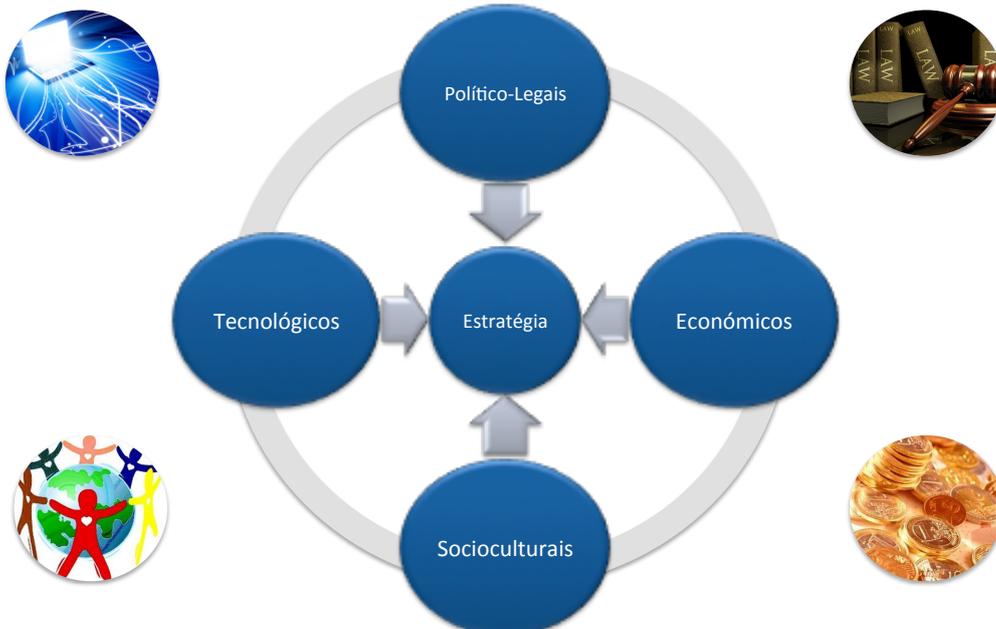
Plano de Marketing

Segundo Kotler (2000), o Plano de Marketing necessita abranger os seguintes pontos:

- 🕒 Sumário Executivo;
- 🕒 Diagnóstico da Situação;
- 🕒 Análise de Oportunidades;
- 🕒 Objectivos;
- 🕒 Estratégia de Marketing;
- 🕒 Programas de Acção;
- 🕒 Demonstração do Resultado Projectado;
- 🕒 Controles;



Análise PEST



Análise PEST DEROVO



- Relativa estabilidade governativa; Pertença à UE;
- Legislação sobre a qualidade dos produtos cada vez mais apertada;
- Criaram-se mecanismos de apoio e financiamento de programas de modernização, tecnologia, eficiência energética e inovação;
- As normas Europeias são bastante mais apertadas e restritivas que as externas, o que cria uma competição desigual em termos de custos;
- Políticas que promovem a exportação;



- Crescimento dos mercados que usam ovoprodutos como matéria-prima;
- Volatilidade do preço dos cereais, nomeadamente o milho, alimento das galinhas;
- Portugal tem que importar a maior parte do milho;
- Volatilidade do preço dos ovos (matéria-prima);
- Crise e desemprego redução do consumo em todos os canais;
- Dificuldade em obter financiamento;

Análise PEST DEROVO



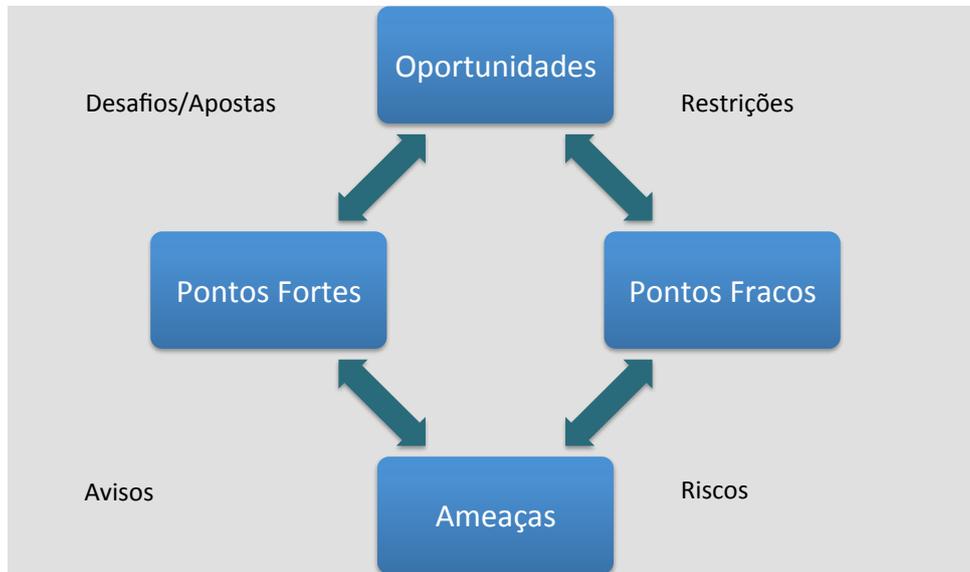
- Portugal e Espanha são países católicos, em que os ovos são permitidos na dieta;
- Sociedade cada vez mais preocupada com a saúde e o bem-estar, mas que ainda recebe o colesterol do ovo;
- Cada vez mais famílias monoparentais, o que leva a um maior consumo de produtos pré-preparados, onde os ovoprodutos têm um papel importante;



- Constante desenvolvimento tecnológico que permite reduções de custos;
- Eficiência energética para redução de custos;
- Tecnologia facilita todo o processo de gestão da actividade produtiva, comercial, marketing, etc.
- Tecnologia mais limpa que responde de força mais positiva às preocupações da sociedade;
- Pessoal cada vez mais qualificado;



Análise SWOT Dinâmica



Adaptado de "Manual de Estratégia" (2008)

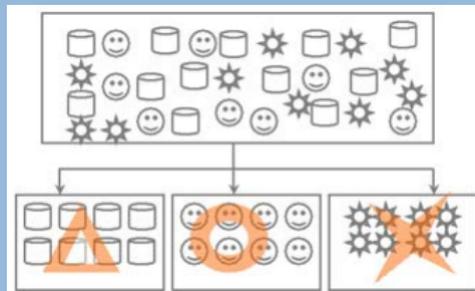
Segmentação

Consiste em dividir a população alvo em tantos grupos quantos os estados existentes para o critério escolhido, ou para a combinação de critérios escolhida.

- In Mercator XXI (2009)

-Critérios mais usuais:

- Demográfico
- Social
- Económico
- Estilos de vida





derovo GROUP

Alvos de Mercado

- Fullprotein* é um produto dirigido a jovens desportistas entre os 16 e os 35 anos, que se preocupam com o bem-estar físico e praticantes de exercício físico.
- A sua ingestão é recomendada logo após o treino.
- A segmentação é bastante específica, o produto recai sobre um nicho de mercado.



-Quantos inscritos em ginásios existirão?
-E noutras modalidades?



derovo GROUP

Seleção das Fontes de Mercado

- No mercado existem diversos produtos que oferecem proteína, maioritariamente em pó para preparação de batidos.
- Fullprotein* é uma alternativa mais cómoda, com 0% de gordura.

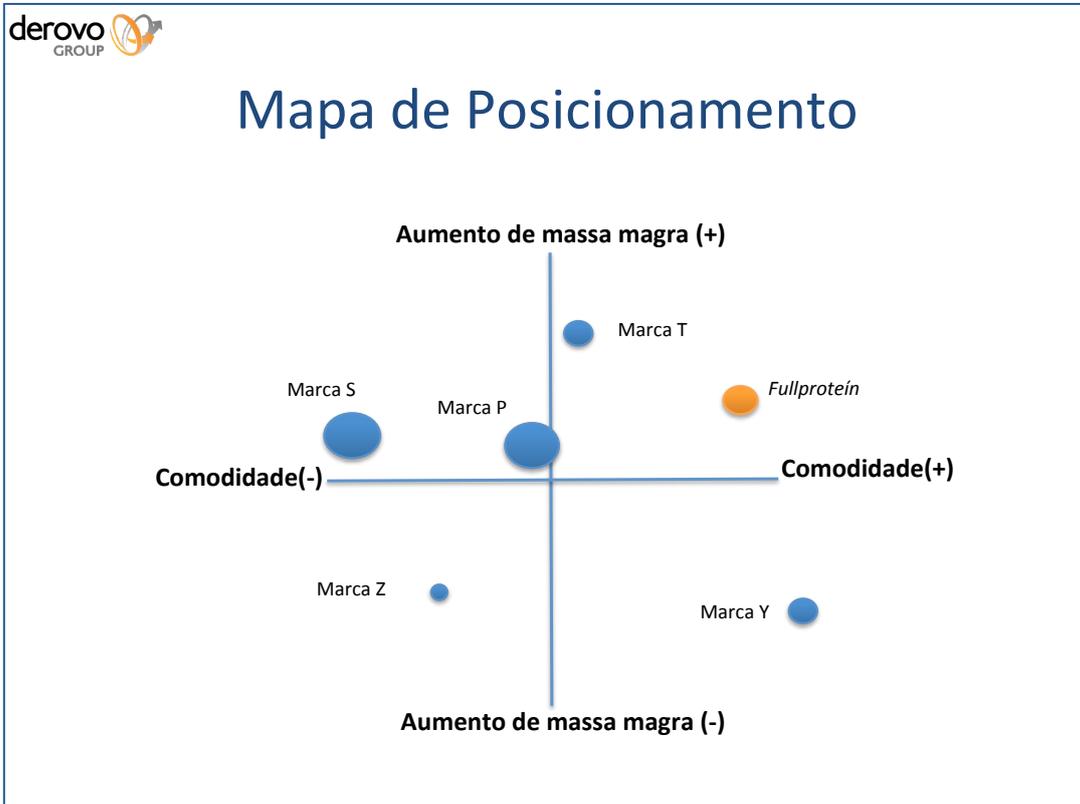


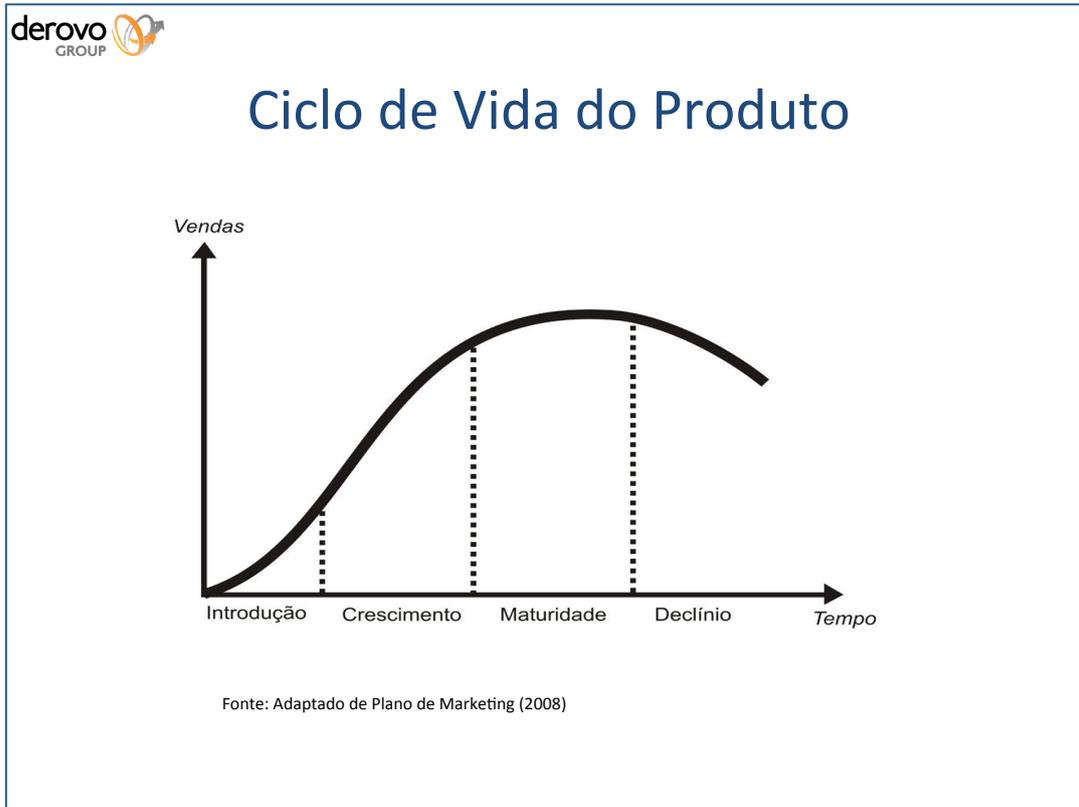
derovo GROUP

Posicionamento *Fullprotein*

- Fullprotein* destaca-se pela imagem de produto saudável, rico em proteína, e muito fácil de beber, pois apresenta-se já **pronto a beber**, com um sabor agradável.
- Variedades de Baunilha e Morango;
- Destaca-se como um produto mais natural quando comparado com os produtos em pó;
- Mais fácil de consumir, mas menos de transportar devido à necessidade de manter o produto a temperatura apropriada;







Ciclo de Vida do Produto Marketing-Mix

Fase	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Orientação Geral	Criar notoriedade e levar à experimentação do produto	Maximizar a quota de mercado	Maximizar o lucro e defender a quota de mercado	Reduzir as despesas e extrair o lucro possível
Produto	Oferta de produto básico	Oferta de: -extensões; -serviço; -garantias de produto;	Desenvolvimento de marcas e modelos	Retirar os modelos fracos do mercado
Preço	Preço elevado	Preço de penetração	Preço de controlo dos concorrentes principais	Preço reduzido
Canais de Distribuição	Distribuição selectiva	Distribuição Intensiva	Distribuição intensiva e extensiva	Distribuição selectiva sectorizada
Comunicação-Marketing	Notoriedade junto dos adoptantes prematuros e dos intermediários	Notoriedade e interesse no mercado de massas	Reforçar diferenciação e benefícios	Reduzir a promoção ao nível mínimo
	Promoção forte por experimentação	Reduzir a promoção para aproveitar a procura	Aumentar a promoção para encorajar a fidelização	Reduzir a promoção ao nível mínimo

Fonte: Plano de Marketing (2008)



Marketing Mix



Marketing Mix- Produto

- 👉 *Fullprotein* é uma bebida rica em proteínas à base de clara de ovo, de alto valor biológico que, enquadrada numa dieta equilibrada ajuda a compensar o organismo de forma saudável.
- 👉 *Fullprotein* apresenta-se no mercado numa embalagem prática.

- 👉 Capacidade: 330 gr (320ml)
- 👉 Calorias: 202
- 👉 Proteínas: 31,7gr
- 👉 Sabores: Morango e Baunilha



- 👉 **BENEFÍCIO:** Primeira bebida proteica no mundo, à base de albumina de ovo pasteurizada, pronta a beber. Fonte de cálcio, sem lactose, sem açúcar, contém aminoácidos essenciais e de cadeia ramificada. 0% de gordura.

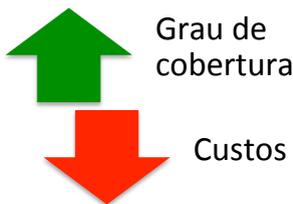
Marketing Mix- Preço

- 🏆 O preço de venda ao público recomendado é de 1,50€ por embalagem.
- 🏆 O preço é superior ao dos produtos batidos em pó, mas mais barato que outros suplementos de proteína líquidos vendidos em lojas online.
- 🏆 Aplicar alguns descontos de compra em grande quantidade a distribuidores e/ou outras formas de discriminação de preço que não alterem o PVP do produto.



Marketing Mix- Distribuição

Seleção do canal de distribuição



Ciclo de vida do produto

Características Físicas

Preço

Grau de Tecnicidade

Aspectos Legais

Estratégia da Empresa



Marketing Mix- Distribuição

- Penetração:

- Exclusiva
- Selectiva
- Intensiva



- Geograficamente:

- Extensiva
- Sectorizada
- Mista



Marketing Mix- Distribuição Deroovo





Marketing Mix- Distribuição

- 👉 Ginásios;
- 👉 Health clubs;
- 👉 Lojas especializadas em desporto;



- 👉 A distribuição poderia ser alargada a:

- 👉 Nicho: Possibilidade de prescrição por nutricionistas em dietas hiperproteicas;
- 👉 Massificação: Nos supermercados, no linear de frio, perto de outras bebidas consideradas saudáveis como os *smoothies* de fruta e outros batidos;



Marketing Mix- Comunicação /Promoção

- Sinais emitidos de forma voluntária pela empresa com um determinado objectivo.
- Promover:
 - publicidade, relações públicas, uso de forças de vendas, merchandising, marketing relacional, email, patrocínios, mecenato.
- Selecionar a sua estratégia de comunicação,
 - Quem comunica?
 - A quem?
 - O quê?
 - Como o vai fazer?
 - Qual o resultado esperado?
- O importante é assegurar que a comunicação capta os alvos que definimos e que é uma mensagem coerente.



derovo
GROUP

Estratégia de Comunicação

TU	DO			É
CO		NI		ÇÃO
	MU		CA	

- Identificar o público-alvo;
- Determinar os objectivos da comunicação;
- Desenvolver a mensagem;
- Seleccionar os canais de comunicação;
- Definir o orçamento total de comunicação;
- Decidir sobre o composto promocional;
- Mensurar os resultados da promoção;
- Administrar o processo de marketing integrado;

Fonte: Kotler (2000)

derovo
GROUP

Marketing Mix- Comunicação /Promoção



- Naide Gomes “dá a cara” por Fullprotein.
A marca usa assim o forte *endorsement* da atleta para demonstrar a valia do produto.
- A empresa é *sponsor* da Federação Portuguesa de Atletismo (FPA);
- Distribuição gratuita do produto em eventos desportivos, não só os relacionados com a FPA ou com o atletismo;
- Publicidade em revistas de desporto e revistas masculinas (Sportlife, Men’s Health, FHM, Maxmen....)
- Acções de *sampling/tasting* nos ginásios, *healthclubs*, lojas desporto;
- Acções de *sampling/tasting* na grande distribuição;
- Participação em feiras nacionais e internacionais;
- Divulgação em redes sociais;

Plano de Acção *Fullprotein*

- Descrição: *Sampling fullprotein* em 10 ginásios Holmes Place
- Objectivo:
 - dar a conhecer o produto
 - aumentar a notoriedade da marca
 - Aumentar as vendas nessa cadeia em 20% no ano de 2012.
- Dependente:
 - do produto já estar devidamente distribuído e disponível ao público nas principais cadeias de desporto: Sportzone e Decathlon.
- Calendarização da campanha.
- Mini inquérito a todos os consumidores
 - Se este conceder os seus dados ficará na base de dados da empresa, o que constituirá uma ferramenta para o Marketing Relacional.
- Apresentar ao consumidor toda a informação sobre o produto, benefícios e características distintivas face à concorrência, reforçando o facto de ser mais cómodo e eficaz no aumento da massa magra.
- Produto estará disponível no próprio ginásio, para ser consumido logo após o treino e também em lojas especializadas em desporto.

O que é a Inovação?



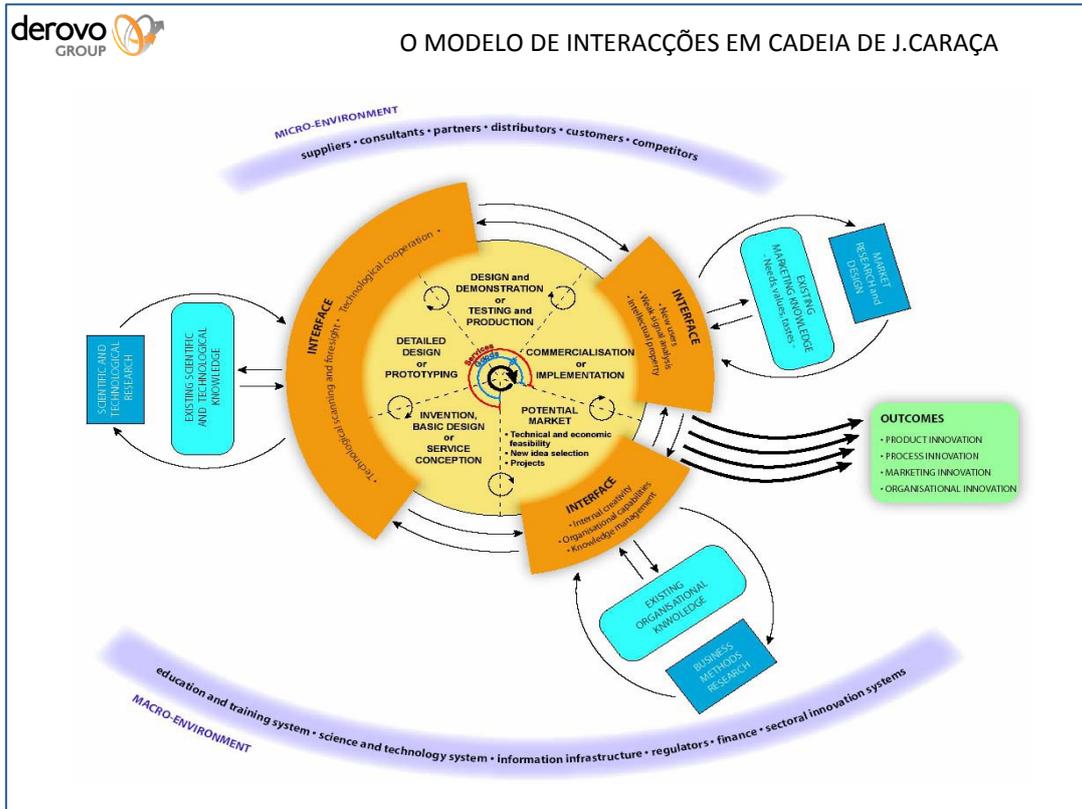
- *“A necessidade é a mãe da Inovação”*
 - Platão
- *“A inovação caracteriza-se pela abertura de um novo mercado.”*
 - Joseph Schumpeter
- *“Inovação é um processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e da criação de novos conceitos de negócios.”*
 - Gary Hamel
- *“Todas as inovações eficazes são surpreendentemente simples. Na verdade, o maior elogio que uma inovação pode receber é haver quem diga: isto é óbvio. Por que não pensei nisso antes?”*
 - Peter Drucker



Resultado do Innovation Scoring-exemplo

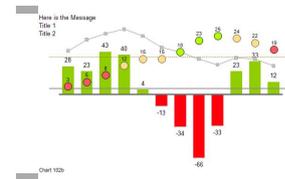
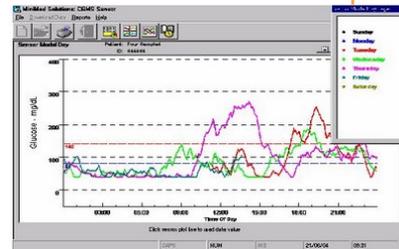
DIMENSÕES	1.Inexistente	2.Reactiva	3.Definida	4.Integrada e Certificada	5.Excelente
Condições					
Recursos					
Processos					
Resultados					

The table includes a path of orange dots and lines connecting the dots for 'Condições' (at level 3), 'Recursos' (at level 2), 'Processos' (at level 2), and 'Resultados' (at level 3). A large orange arrow points from the '3.Definida' column towards the '5.Excelente' column.



Medidas de Monitorização

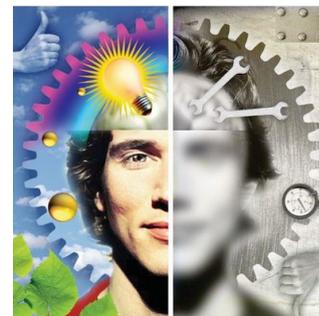
- 👉 Quota de mercado;
- 👉 Aumento volume de vendas;
- 👉 % de novos parceiros;
- 👉 Número de propostas de ideias num ano;
- 👉 % de propostas aprovados;
- 👉 *Time-to-Market* de uma nova ideia;
- 👉 Taxa de sucesso de novos produtos;
- 👉 % da receita total advinda de novos produtos;
- 👉 Redução de custos de processo;
- 👉 Redução de custos da matéria-prima;
- 👉 Número de novos produtos por ano;
- 👉 Rácio de produto não conforme;
- 👉 Número de novas patentes;



CRIATIVIDADE

Criar condições para que exista criatividade:

- 👉 Aceitar as críticas dos colaboradores;
- 👉 Promover um ambiente positivo;
- 👉 Não criar demasiadas regras sem fundamento;
- 👉 Efectuar formação aos colaboradores;
- 👉 Desafiar os colaboradores a simplificar o processo, a encontrar soluções para um problema ou formas de reduzir custos ou melhorar a qualidade;



Incentivar a criatividade:

- 👉 Reconhecer a criatividade através de uma recompensa ou distinção;
- 👉 Fazer-se um mural com problema que exigirá uma solução, em que todos os colaboradores possam escrever aquilo que pensam;
- 👉 Reuniões periódicas de troca de ideias e experiências, gerando *brainstorming*;
- 👉 *Workshops* com criativos;
- 👉 Criar equipas multidisciplinares para resolução de questões, em forma de jogo de equipas;

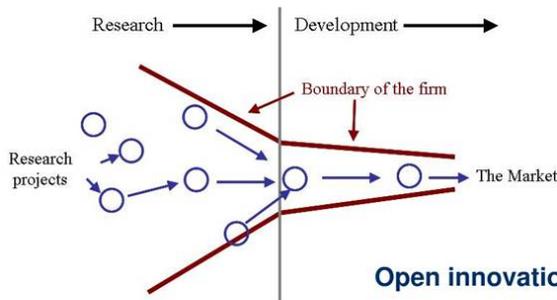


OPEN INNOVATION

- 🔗 Mudança de paradigma relativamente aos meios de inovar, em que se faz o uso propositado de fluxos internos e externos de conhecimento de forma a acelerar a inovação nas Organizações, e expandir os mercados para o uso externo de inovação.
- 🔗 Tem por base o reconhecimento de que nem todos os melhores talentos estão presentes na empresa e de que a inovação poderá ser parcialmente realizada externamente de modo a retirar benefícios económicos daí decorrentes.
- 🔗 Que benefícios estão associados à Open Innovation?
 - Criação de sinergias entre conhecimentos internos e externos e consequente maior número de ideias e menor número de projectos abandonados;
 - Enfoque em inovações onde há maior capacidade de se obterem resultados disruptivos;
 - Redução de custos, pela exploração de inovações internas por terceiros.



Open Vs Closed Innovation



Filme de Henry Chesbrough

<http://www.youtube.com/watch?v=2UDBaDtwXfl>

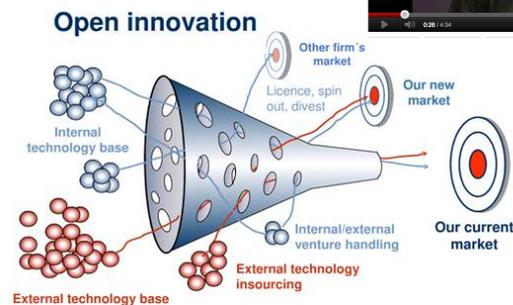
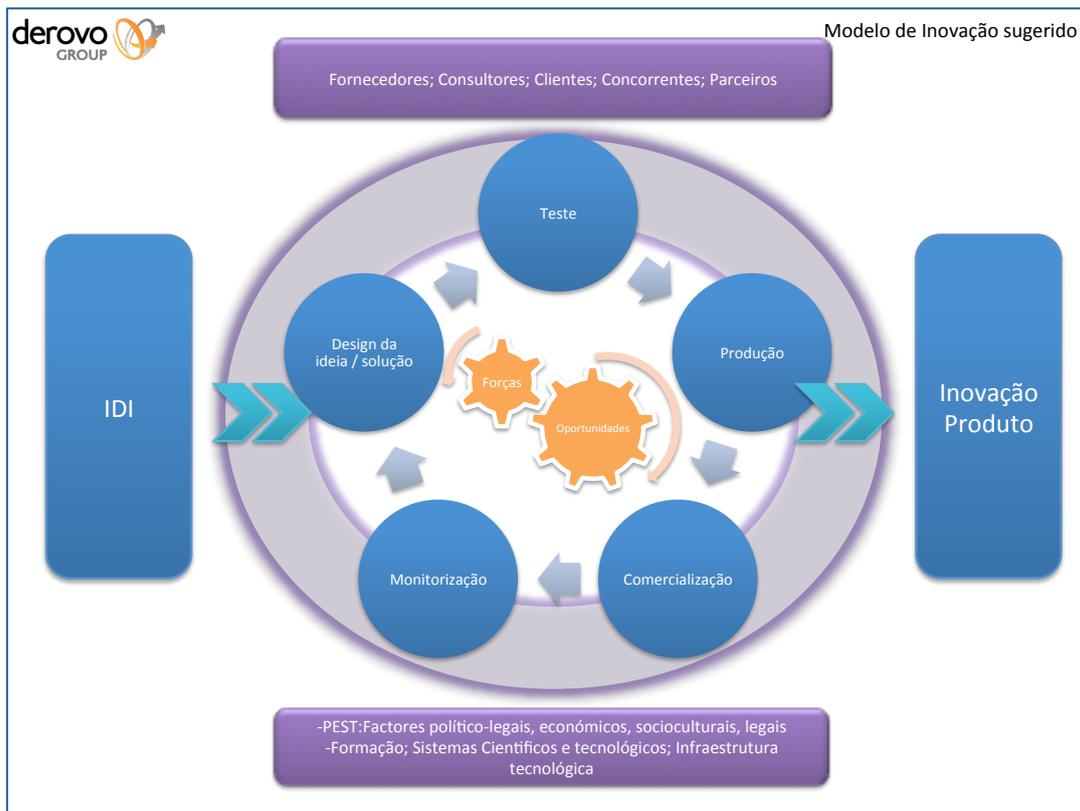


Imagem de <http://samidob.blogspot.com/p/open-innovation.html>



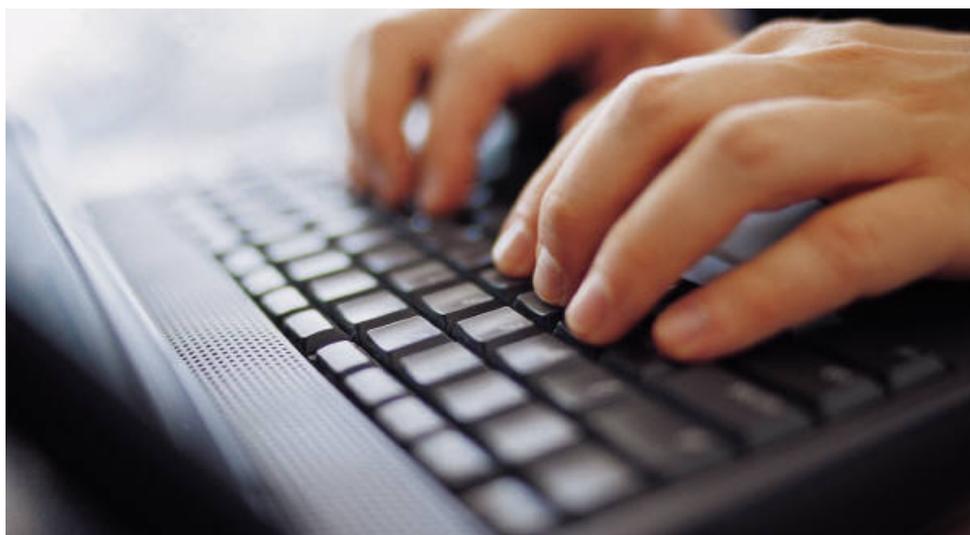
NORMA NP 4457

- Estabelece os requisitos de um sistema de gestão de inovação.
- Desenvolvida a partir de uma norma espanhola (AENOR), inspirada no Manual de Oslo.
- Estrutura semelhante à NP ISO 9001:2008 e NP ISO 14001:2004, tendo em comum os tópicos seguintes:
 - Responsabilidade da gestão;
 - Representante da gestão;
 - Revisão pela gestão;
 - Planeamento;
 - Implementação e Operação;
 - Competências, Formação e Sensibilização;
 - Comunicação;
 - Controlo de Documentos e Registos;
 - Avaliação de Resultados;
 - Auditorias Internas e Melhoria.

ALGUNS ASPECTOS DA NORMA

- E deixado ao “livre-arbítrio” da organização o modo como determinará o cumprimento com os requisitos da norma, tal como a definição do âmbito das suas actividades de IDI.
- Deve documentar, de forma regular e actualizada, as actividades associadas ao sistema de gestão de IDI
- Devem estabelecer-se procedimentos para captação e avaliação de ideias;
- São referidas actividades de gestão de IDI que a empresa deverá identificar como necessárias
- Empresas devem garantir que as equipas têm a escolaridade e formação necessárias.
- A obrigatoriedade de comunicação, documentação e controlo de documentos e registos são também definidos.
- Deverão existir procedimentos de avaliação de resultados, quer seja o resultado financeiro, vantagens competitivas ou benefícios para a organização.
- Obrigatoriedade de auditorias.

AGORA É APLICAR...



3.8 Lições a retirar do presente caso para a Gestão

Como já referido anteriormente, apesar da aceitação generalizada de que o Marketing e a Inovação são actividades fundamentais e geradoras de valor, a sua aplicabilidade nas empresas é ainda muito reduzida ou ineficaz.

Este caso visa tornar estes instrumentos de maior aplicabilidade e difundir o conhecimento através das práticas da Derovo.

A metodologia de caso favorece a discussão e troca de ideias e experiências, pelo que é a mais apropriada para o objectivo da formação/aula. Com o presente caso pretende-se que os alunos/formandos consigam adquirir competências práticas para a realização e implementação do plano de Marketing e para a gestão da Inovação nas empresas em que estão ou poderão estar inseridos. A apresentação da nota pedagógica apoiada em slides de apresentação do caso e de resolução do mesmo pretende facilitar a sua aplicação por parte dos professores/ formadores.

Ao nível da gestão o trabalho pretendeu ser um contributo válido na sistematização do processo de elaboração de um plano de marketing e da gestão da inovação.

Não se pretendeu realizar um trabalho exaustivo de recolha de todo o conhecimento existente nestas matérias mas sim organizar alguns dos seus principais contributos e levar a empresa a adoptá-los no seu dia-a-dia.

“Knowledge is of no value unless you put it into practice”

Anton Cheklov (1860-1904)

3.9 ANEXOS NOTA PEDAGÓGICA

(MATERIAL A DISTRIBUIR CONJUNTAMENTE COM A APRESENTAÇÃO DO CASO E RESOLUÇÃO DO MESMO)

Quadro 8 Modelo de um Plano de Acção

Descrição:		Responsável:		
A)				
B)				
OBJECTIVOS				
Qualitativos		Quantitativos		
		2009=		
		2010=		
		2011=		
Condicionantes		Dependências		Interligações
Resultados Esperados		Custos Previsionais		
De acordo com o orçamento		300€		
FASES				
N.	Designação	Início	Termo	Obs.
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
Obs				
A				
B				
Aprovação		Data: ____/____/____		

Fonte: Retirado de “Plano de Marketing- Estratégia em Acção” (2008)

Quadro 9 Análise de Mercado

Análise do Mercado	
Questões	Factores/Exemplos/Observações
-Como tem sido a evolução e crescimento do mercado?	<0% = Decrescimento >0%<5%= Lento/Fraco >5%<10%= Médio >10%<20%=Rápido/Forte >20%=Muito Forte
-Fase do ciclo de vida do mercado ou maturidade do sector, indústria ou mercado?	-Em lançamento/Criação -Crescimento -Maturidade -Declínio -Relançamento/Rejuvenescimento
-Grau de satisfação da procura?	-Oferta<Procura -Oferta=Procura -Oferta>Procura
-Qual a dimensão do mercado?	
-Que grau de concentração ou dispersão geográfica tem o mercado?	-Disperso= Muitos clientes cobrindo aleatoriamente um território -Concentrado= A maior parte dos clientes situam-se em áreas específicas
-Qual o grau de homogeneidade do mercado?	-Homogéneo: clientes agrupados em função de necessidades, gostos, interesses -Fragmentado: clientes com interesses e atitudes muito particularizados -Nicho: segmento de clientes restrito, bem definido e concentrado
-Qual o grau de penetração do produto no mercado?	-Qual a % de potenciais clientes que já compraram ou experimentaram?
-Grau de dificuldade de penetração do produto?	-Barreiras Legais -Condicionamento ou autorização prévia -Licenciamento -Barreiras Económicas: monopólio, oligopólio -Dimensão do investimento
-Evolução dos custos e preços?	-Inflação ou turbulência no sector

Fonte: Retirado de “Plano de Marketing- Estratégia em Acção” (2008)

Quadro 10 Análise da Concorrência

Análise da Concorrência	
Questões	Factores/Exemplos/Observações
-Qual o tipo de concorrência?	-Interna -Externa -Global
-Quantos concorrentes existem no mercado?	Número limitado Número muito elevado
-Qual a dimensão dos concorrentes?	-Grandes (%) -Médios (%) -Pequenos (%)
-Qual o grau de concentração e cobertura do mercado pela concorrência?	-Cobertura Homogénea -Cobertura Localizada -Cobertura Dispersa -Fragmentada
-Qual o tipo de reação da concorrência à entrada de novos elementos?	-Forte -Irrelevante
-Qual o comportamento normal da concorrência	-Agressivo -Passivo -Inovador
-Que evolução da concorrência é previsível?	-Em crescimento -Estabilizada -Em retração
-Que tipo de estratégias são usadas mais frequentemente no mercado pelos principais concorrentes?	-Guerra de Preços -Diferenciação de Produtos -Imagem de marca -Qualidade -Garantias e serviços -Inovação -Outra
- Quem são os nossos directos concorrentes?	-No segmento de mercado -Em localização -Em especialização do produto
- Qual a dimensão relativa do nosso principal cliente? Qual a quota relativa?	-Líder -Co-líder -Seguidor

Fonte: Retirado de “Plano de Marketing- Estratégia em Acção” (2008)

Quadro 11 Análise do Consumidor

Análise do Consumidor	
Questões	Factores/Exemplos/Observações
- Quem é o nosso consumidor?	-Sexo -Grupo Etário -Nível de rendimentos -Categoria Profissional -Classe social -Nível escolar -Outras
-Comportamento ou características sócio-psicológicas?	-Estilo de vida -Atitudes Socioculturais -Padrões de comportamento
-Quem é que compra?	- O próprio consumidor -Mãe/pai -Cônjuge -Comprador profissional
-Quem influencia a compra?	-Prescritor -Consultor -Líder de opinião -Figuras de referência -Grupo social
-Qual a frequência de consumo e/ou compra?	-Diário -Semanal -Mensal -Trimestral -Anual -Esporádico
-Que necessidades, desejos e gostos deseja satisfazer?	-Racionais -Segurança -Afecto -Estatuto -Lucro -Economia -Eficiência -Outras
-Que parâmetros de escolha e preferência usa o comprador?	-Preço -Qualidade -Funcionalidade -Confiança -Rotina -Outras
-Qual a natureza da relação do comprador/fornecedor?	-Comprador instável -Normalmente fie -Por concurso
-Que tipo de comportamento de compra faz o consumidor/comprador?	-Impulso -De conveniência -Comparativo -Predeterminado
-Qual a dimensão do consumidor/comprador?	-Grandes -Médios -Pequenos
-Qual o valor médio de compras?	-Por acto -Por período -Por dimensão do cliente

-Qual o grau de confiança e influência das marcas?	-Forte -Preferenciadora -Fraca
-Qual o grau de dificuldade de acesso e abordagem do cliente?	- Grande -Pequena -Só indirecta

Fonte: Retirado de “Plano de Marketing- Estratégia em Acção” (2008)

CASO PEDAGÓGICO DEROVO: ESTRATÉGIA DE MARKETING E INOVAÇÃO- Plano de Sessão

SESSÃO 1

Data: a definir

Local: a definir

Duração da Formação: 120 minutos

Tema: Marketing e Inovação

Objectivos gerais: Dotar os alunos/formandos de conhecimentos no campo do Plano de marketing e do Processo de Gestão da Inovação.

Objectivos específicos: Os alunos/formandos serão capazes de elaborar um Plano de Marketing numas das sessões destinadas para esse efeito, tal como apresentar um modelo de Gestão de Inovação.

Momento	Conteúdos	Métodos/Técnicas	Recursos Didácticos	Avaliação/Técnicas	Tempo	Bibliografia
Introdução	Como decorrerá o funcionamento da aula; Métodos de avaliação	Expositivo	Vídeo projector	Observação directa	40 min	Vide capítulo bibliografia
Desenvolvimento	Apresentação dos principais pontos de um Plano de Marketing e do processo de gestão da Inovação	Expositivo Interrogativo	Vídeo projector	Observação directa Curiosidades sobre o ovo	40 min	
Conclusão	Apresentação do caso prático Orientações para a próxima aula	Expositivo Interrogativo	Vídeo projector	Observação directa Curiosidades sobre o ovo	40 min	

Observações: O Plano de Sessão pode sofrer eventuais alterações consoante as capacidades/ expectativas dos formandos

SESSÃO 2

Formador: a definir

Data: a definir

Local: a definir

Duração da Formação: 120 minutos

Tema: Marketing

Objectivos gerais: Dotar os alunos/formandos de conhecimentos no campo do Plano de marketing.

Objectivos específicos: Os alunos/formandos serão capazes de elaborar um Plano de Marketing numas das sessões destinadas para esse efeito.

Momento	Conteúdos	Métodos/Técnicas	Recursos Didácticos	Avaliação/Técnicas	Tempo	Bibliografia
Introdução	Recapitulação da aula anterior	Interrogativo	Vídeo projector	Observação directa Questões abertas	5 min	Vide capítulo bibliografia
Desenvolvimento	Apresentação dos pontos que constituem o Plano de Marketing	Expositivo Demonstrativo	Vídeo projector	Observação directa	90 min	
Conclusão	Orientações para a próxima aula	Expositivo	Video projector Exercício- Fotocópia	-	15 min	

Observações: O Plano de Sessão pode sofrer eventuais alterações consoante as capacidades/ expectativas dos formandos

SESSÃO 3

Data: a definir

Local: a definir

Duração da Formação: 120 minutos

Tema: Marketing e Inovação

Objectivos gerais: Dotar os alunos/formandos de conhecimentos no campo do Plano de Marketing e do Processo de Gestão da Inovação.

Objectivos específicos: Os alunos/formandos serão capazes de elaborar um Plano de Marketing numas das sessões destinadas para esse efeito, tal como apresentar um modelo de Gestão de Inovação.

Momento	Conteúdos	Métodos/Técnicas	Recursos Didácticos	Avaliação/Técnicas	Tempo	Bibliografia
Introdução	Recapitulação da aula anterior	Interrogativo	Vídeo projector	Observação directa Questões abertas	15 min	Vide capítulo bibliografia
Desenvolvimento	Apresentação dos pontos que constituem o Plano de Marketing e Introdução do Modelo de Inovação	Expositivo Demonstrativo	Vídeo projector	Observação directa	100 min	
Conclusão	Orientações para a próxima aula	Expositivo	Vídeo projector Exercício-Fotocópia	-	5 min	

Observações: O Plano de Sessão pode sofrer eventuais alterações consoante as capacidades/ expectativas dos formandos

SESSÃO 4

Data: a definir

Local: a definir

Duração da Formação: 120 minutos

Tema: Inovação

Objectivos gerais: Dotar os alunos/formandos de conhecimentos referentes ao Processo de Gestão da Inovação.

Objectivos específicos: Os alunos/formandos serão capazes de elaborar um Modelo de Gestão de Inovação numa das sessões destinadas para esse efeito.

Momento	Conteúdos	Métodos/Técnicas	Recursos Didácticos	Avaliação/Técnicas	Tempo	Bibliografia
Introdução	Recapitulação da aula anterior	Interrogativo	Vídeo projector	Observação directa Questões abertas	10 min	Vide capítulo bibliografia
Desenvolvimento	Apresentação de algumas ferramentas de gestão da Inovação	Expositivo Interrogativo	Vídeo projector	Observação directa	100 min	
Conclusão	Orientações para o trabalho final	Activo	Vídeo projector	Observação directa	10 min	

Observações: O Plano de Sessão pode sofrer eventuais alterações consoante as capacidades/ expectativas dos formandos

CASO PEDAGÓGICO DEROVO: ESTRATÉGIA DE MARKETING E INOVAÇÃO- Plano de Sessão

SESSÃO 5

Data: a definir

Local: a definir

Duração da Formação: 120 minutos

Tema: Marketing e Inovação

Objectivos gerais: Verificar a aprendizagem dos alunos/formandos, numa aula dirigida por eles próprios, organizados em grupos

Objectivos específicos: Os alunos/formandos serão capazes de estabelecer um Planeamento de Marketing e representar um Modelo de Inovação.

Momento	Conteúdos	Métodos/Técnicas	Recursos Didácticos	Avaliação/Técnicas	Tempo	Bibliografia
Introdução	Dar início à sessão realizada pelos alunos/formandos	Expositivo	Vídeo projector	Observação directa	5 min	Aquele que os alunos entenderem apropriada + bibliografia entregue no dossier de aluno
Desenvolvimento	Aqueles que os alunos entenderem apropriados	Aqueles que os alunos entenderem apropriados	Aqueles que os alunos entenderem apropriados	Observação directa+ Material Apresentado+ Apresentação	55 min	
Conclusão	Comentário aos trabalhos	Expositivo e Activo; Brainstorm	Vídeo projector	Observação directa; Natureza das intervenções na discussão	60 min	

Observações: O Plano de Sessão pode sofrer eventuais alterações consoante as capacidades/ expectativas dos alunos/formandos

4 BIBLIOGRAFIA

- Caraça, J. (2007). *A chain-interactive innovation model for the learning economy: Prelude for a proposal*.
- Caraça, J. (2006). *Desenvolvimento Sustentado da Inovação Empresarial*. COTEC.
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2ªED 2008). *Manual de Estratégia- Conceitos, Prática e Roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- CCDRC. (2007). *Relatório- Observatório Tecnológico da Região Centro*.
- Cooper, R. G. (1999). *From Experience: The Invisible Success Factors in Product Innovation*.
- COTEC. (3ª ED 2011). *Guia de Boas Práticas de Gestão de Inovação*.
- COTEC. (2008). *Innovation Scoring- Questionário*.
- COTEC. (2010). *Manual de Apoio ao Preenchimento do Sistema de Innovation Scoring da COTEC*.
- Drucker, P. F. (1997). *Inovação e Gestão*. Lisboa: Editorial Presença.
- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Espallardo, M. H., & Ballester, E. D. (2009). *Product innovation in small manufacturers, market orientation and the industry's five competitive forces*.
- Freire, A. (2002). *Inovação- Novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Inno Metrics. (2011). *Innovation Union Scoreboard 2010- The Innovation Union's Performance Scoreboard for research and Innovation*. Pro Inno Europe.
- Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). An Overview of Innovation. In *The Positive Sum strategy: Harnessing Technology for Economic Growth* (pp. 275-305).
- Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z* (11th ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Kotler, P. (The Millennium Edition 2000). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Kotler, P. (2010). *Marketing para o Século XXI*. Lisboa: Editorial Presença.
- Lejpras, A. (2010). *Innovation Promotes Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises*. Berlin: DIW Berlin.

- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (12^a edição 2009). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Management, H. (Junho-Julho de 2002). O impacto do preço no mercado. *HSM Management* 33 .
- Marques, A., & Abrunhosa, A. (2005). *Do Modelo Linear de Inovação à Abordagem Sistémica-aspectos Teóricos e de Política Económica*. Coimbra: Centro de Estudos da União Europeia.
- Monroe, K. B. (Fevereiro de 1973). Buyer's Subjective Perceptions of Price. *Journal of Marketing Research* , pp. 70-80.
- Muscio, A., Nardone, G., & Dotore, A. (2010). Understanding demand for innovation in the food industry. *Measuring Business Excellence* , pp. 35-48.
- Nunes, J., & Cavique, L. (2^a edição 2008). *Plano de Marketing- estratégia em acção*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Rosenberg, N., & Kline, S. J. (1986). An Overview of Innovation. In *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth* (pp. 275-305). Washington, D.C: National Academy Press.
- Salavou, H., & Avlonitis, G. (2008). Product innovativeness and performance: a focus on SMEs. *Management Decision* , 46, pp. 969-985.
- Silva, M. J., Leitão, J., & Raposo, M. (2008). *Barriers to Innovation Faced by Manufacturing Firms in Portugal: How to Overcome it for Fostering Business Excellence?* (Vol. 1). Int. J. Business Excellence.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (3rd edition 2005). *Managing Innovation-integrating technological, market and organizational change*. London: John Wiley & Sons.
- Trigo, V., Calapez, T., & Santos, M. C. (2009). *SMEs and internationalization- An empirical study of SMEs in Portugal*. Lisbon: Economia Global e Gestão.
- Tzu, S. (2010). *A Arte da Guerra* (8^a Edição ed.). Lisboa: Coisas de Ler.
- Winger, R., & Wall, G. (2006). *Food product innovation- a background paper*. FAO, Agricultural and Food Engineering Working Document, Rome.

Publicações Online:

- OCDE, Manual de Frascati (2002)
- OCDE, Manual de Oslo (2005)

Teses:

- Barranqueiro, Silvéria (2009); *O impacto da cultura organizacional na inovação: um estudo em PME's Portuguesas*

Documentos:

- Innovation Scoring (COTEC);
http://www.innovationscoring.pt/images/conteudo/Dados_IS_Pt.PDF
- Norma 4457:2007

Netgrafia:

- http://www.drapc.min-agricultura.pt/base/documentos/bol_informativo_20_0711.pdf
- <https://sifide.adi.pt>
- www.adi.pt
- www.ccdrc.pt/
- www.cotec.pt
- www.derovo.com
- www.eurostat.com
- www.fao.org
- www.gee.min-economia.pt
- www.iapmei.pt
- www.ine.pt
- www.motivo.me
- www.netcentro.pt
- www.strategos.com
- Fishman, C. (28 de February de 2003). Which Price is right? Obtido de [://www.fastcompany.com/magazine/68/pricing.html?page=0%2C00](http://www.fastcompany.com/magazine/68/pricing.html?page=0%2C00)