



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

INOVAÇÃO E LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS NO
MERCADO ALIMENTAR: PLANO DE MARKETING PARA O
LANÇAMENTO DE UM NOVO PRODUTO DA MARCA
MAGGI DA NESTLÉ PORTUGAL

FRANCISCO GOMES PEREIRA DA SILVA MADEIRA

JUNHO 2015



LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

INOVAÇÃO E LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS NO
MERCADO ALIMENTAR: PLANO DE MARKETING PARA O
LANÇAMENTO DE UM NOVO PRODUTO DA MARCA
MAGGI DA NESTLÉ PORTUGAL

FRANCISCO GOMES PEREIRA DA SILVA MADEIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PEDRO PICALUGA NEVADO

JUNHO 2015

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao Prof. Doutor Pedro Nevado por toda a ajuda e disponibilidade durante a realização deste projeto.

À Nestlé Portugal por me ter concedido a oportunidade de realizar este projeto sobre uma das suas grandes marcas.

À minha família por todo o apoio e compreensão.

Aos meus amigos pelos incentivos.

A todos, muito obrigado!

RESUMO

O trabalho de projeto aqui apresentado tem como objetivo criar um *output* final, neste caso um plano de marketing, que sirva de *guideline* para futuros lançamentos de novos produtos. Apesar de existirem vários autores a abordar a temática de inovação e lançamento de novos produtos, existe uma lacuna no que concerne à ligação deste tema com o planeamento e definição de estratégias de Marketing que suportem a fase mais crucial do ciclo de vida do produto, o lançamento para o mercado. Este projeto conjuga a vertente teórica com a vertente prática, ao apresentar um plano de marketing para o lançamento de um novo produto da marca MAGGI da Nestlé Portugal.

O tipo de estudo aqui apresentado baseia-se em dados qualitativos com uma abordagem essencialmente descritiva. A metodologia utilizada foi a recolha e análise de dados primários e secundários bem como através de observação participativa proveniente do estágio desenvolvido na Nestlé Portugal.

A Nestlé é uma empresa de referência em todo o mundo no mercado de alimentação, saúde e bem-estar. “*Good Food, Good Life*” é o posicionamento que traduz a preocupação com a nutrição, saúde e bem-estar, valores que orientam toda a estratégia de negócio da empresa. O principal objetivo da empresa passa por melhorar a qualidade de vida dos seus consumidores todos os dias e em qualquer lugar, oferecendo-lhes alimentos saudáveis e de qualidade.

Este projeto pretende apresentar estratégias e ações de marketing que permitam aumentar a taxa de sucesso no lançamento de novos produtos alimentares para o mercado. Neste projeto em concreto, as estratégias e ações de marketing apresentadas no plano de marketing foram delineadas para permitir uma eficaz introdução do produto no mercado, com uma vasta distribuição geográfica, mantendo a imagem de confiança e qualidade já associada à marca MAGGI. Estas estratégias, com principal foco na comunicação e promoção, permitirão criar vantagens competitivas, aumentar vendas e quota de mercado da marca.

Palavras-chave: Inovação, Lançamento de Novos Produtos, Mercado Alimentar, Plano de Marketing, *Guideline*, Nestlé.

ABSTRAT

This study aims at providing a final output, in the form of a marketing plan, to serve as guideline for future launch of new products. Although there are several authors addressing the innovation and launch of new products theme, there is still a gap regarding the connection of this theme with the planning and definition of marketing strategies that support the most crucial stage of the product life cycle: launching the product into the market. This project combines theoretical aspects with a practical side, as it presents a marketing plan for the launch of a new product for the brand MAGGI, part of Nestlé Portugal.

The present study is based on qualitative data with an essentially descriptive approach. The methodology used was the collection and analysis of primary and secondary data, as well as through participant observation from the internship at Nestlé Portugal.

Nestlé is a company of worldwide reference in the food, health and wellbeing markets. “*Good Food, Good Life*” is the positioning that reflects its concerns with nutrition, health and wellbeing, being values that guide the company’s business strategy. The main objective of the company is to improve the life quality of its customers every day and everywhere, providing them with healthy and quality food.

This project aims to provide strategies and marketing actions that allow the increase of success rates in launching new food products into the market. In this specific project, the strategies and marketing actions presented in the marketing plan, were outlined to enable an effective product introduction in the market, with a vast geographical distribution, maintaining the trustworthy and quality image that are already linked to the MAGGI brand. These strategies, with a greater focus on communication and promotion, will create competitive advantages, increase sales and the brand’s market share.

Keywords: Innovation, Launch New Products, Food Market, Marketing Plan, Guideline, Nestlé.

ÍNDICE

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura.....	2
2.1 Inovação.....	2
2.2 Desenvolvimento e Lançamento de Novos Produtos.....	4
2.3 Plano de Marketing – Importância, Estrutura e Conteúdo	9
3. Metodologia	11
4. Plano de Marketing	12
4.1 Missão	12
4.2 Objetivos Corporativos	13
4.3 Análise da Situação Atual.....	13
4.3.1 Análise Externa	15
4.3.1.1 Análise PEST.....	15
4.3.1.2 Análise do Mercado.....	19
4.3.1.3 Análise da Concorrência.....	22
4.3.1.4 Comportamento do Consumidor	24
4.3.2 Análise Interna.....	25
4.4 Análise SWOT.....	26
4.5 Objetivos de Marketing	28
4.6 Estratégia de marketing.....	28
4.6.1 Segmentação e <i>Targeting</i>	29
4.6.2 Posicionamento	29
4.7 Marketing-Mix	30

4.8 Implementação e Controlo	32
4.8.1 Orçamento de Marketing	32
4.8.2 Cronograma	34
4.8.3 Controlo	34
5. Conclusões.....	35
6. Referências Bibliográficas	36
ANEXOS.....	43
ANEXO 1	43
ANEXO 2	44
ANEXO 3	45
ANEXO 4	46
ANEXO 5	49
ANEXO 6	50
ANEXO 7	50

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Classificação genérica de inovação.....	3
Tabela II - 8 etapas do desenvolvimento de um novo produto.....	6
Tabela III - Estruturas do Plano de Marketing dos Autores citados.....	10
Tabela IV - Análise SWOT.....	27
Tabela V - Matriz de Ansoff.....	28
Tabela VI - Plano Comunicação/Promoção	31
Tabela VII - Orçamento de Marketing	33
Tabela VIII - Estrutura e Conteúdo de um plano de Marketing.....	43
Tabela IX - Portfólio de Produtos da Marca MAGGI,,.....	49
Tabela X – Calendarização das Ações.....	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Mercado Culinários 2014 dividido por Categorias.....	21
Gráfico 2 – Quotas de Mercado Culinários Ambiente 2014.....	21
Gráfico 3 – Quotas de Mercado 2014 na Categoria de Misturas.....	22

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Quadro de Referência.....	12
Figura 2 – Processo de Planeamento de Marketing.....	44
Figura 3 – Os 10 passos no planeamento de Marketing.....	45

1. INTRODUÇÃO

Todos os anos empresas de todos os setores de atividade investem milhões de euros no lançamento de novos produtos com o intuito de aumentarem os seus lucros e quota de mercado. Têm como objetivo atrair novos clientes através de produtos que criem valor para o mercado mas muitas vezes não conseguem responder às verdadeiras necessidades dos consumidores e o produto acaba por não ter sucesso. Segundo Kotler & Armstrong (2012), 80% dos lançamentos de novos produtos não são bem-sucedidos, o que leva ao desaparecimento do produto em média ao fim do primeiro ano de vida. Contudo, sem inovação os mercados não se desenvolveriam e acabariam por estagnar. Apesar de ser sempre um risco para as empresas, a inovação caso seja bem-sucedida pode trazer grandes retornos para as mesmas.

O Marketing pode ter um papel fulcral no sucesso do lançamento de novos produtos para o mercado e para tal as empresas devem investir no planeamento de marketing, elaborando planos consistentes com estratégias e ações de marketing que possibilitem alavancar os pontos fortes das inovações.

Este trabalho de projeto consiste na elaboração de um plano de Marketing para o novo produto da marca MAGGI da Nestlé, o Suculento na Frigideira. O produto consiste num conjunto de folhas de papel condimentadas para cozinhar. Uma solução inovadora e muito prática para as receitas dos consumidores que permite cozinhar carne na frigideira sem adicionar qualquer tipo de gordura.

O plano apresenta estratégias e ações que visam a criação de vantagens competitivas e uma entrada no mercado com sucesso que ajude a marca a ganhar quota de mercado, vendas incrementais e notoriedade da marca. O objetivo deste plano passa ainda por criar um *output* final, neste caso um plano de marketing, que sirva de *guideline* para futuros lançamentos de novos produtos da Nestlé Portugal ou de outras empresas.

A estrutura do projeto consiste numa revisão da literatura, que com base na mesma levou à definição de uma estrutura do plano de marketing. De seguida é apresentada a metodologia do projeto, e o plano de marketing em concreto onde são focadas todas as variáveis inerentes ao plano. Por fim, são apresentadas as principais conclusões que surgiram no decorrer de todas as fases do projeto.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Na revisão da literatura pretende-se apresentar de forma estruturada a literatura considerada relevante para o desenvolvimento deste projeto. Os temas a abordar serão em primeiro lugar a inovação, de seguida o desenvolvimento e lançamento de novos produtos, com especial enfoque nos produtos alimentares e de consumo em massa. Será ainda abordada literatura relativa à elaboração e importância do plano de marketing para as empresas.

2.1 Inovação

Desde o início da última década, muito devido à acentuada globalização dos mercados, começou a assistir-se a um ambiente cada vez mais competitivo entre empresas. Este fenómeno levou a que muitas organizações intensificassem a procura por estratégias que lhes proporcionassem uma vantagem competitiva sustentável. Estas estratégias geralmente exigem que as empresas estejam em constante busca de diferenciação dos seus produtos e serviços ou, por outras palavras, estejam focadas em inovar (Popadiuk & Choo, 2006).

Urabe (1988) define inovação como um processo que consiste na criação e implementação de novas ideias que resultam em novos produtos, processos ou serviços. Deve contribuir de certa forma para o crescimento da economia nacional e do emprego, bem como no aumento da rentabilidade para a empresa que a desenvolveu. Já Wong et al. (2008) define como a aplicação efetiva de novos processos e produtos concebidos para seu benefício e dos seus *stakeholders*.

Segundo Tang (2006) este conceito é um processo de descoberta, aprendizagem e aplicação de novas tecnologias e técnicas provenientes de diversas fontes. Por outras palavras, o autor considera a inovação o processo de tornar conhecimento numa atividade económica e refere ser um veículo muito importante para o aumento da produtividade e competitividade de uma economia ou mercado. Kumar e Phrommathed (2005) sugerem que uma inovação se trata de um processo iterativo, iniciado pela perceção de um novo mercado e/ou uma nova oportunidade de serviço para uma invenção baseada em tecnologia, que leva ao desenvolvimento e produção tendo como

objetivo o sucesso da comercialização da invenção, sendo uma invenção o processo de criação do novo produto ou serviço, antes da fase de desenvolvimento e produção.

Por outro lado Afuah (1998) observa a inovação com uma perspectiva diferente onde refere existirem três formas de inovação (ver tabela I): “a inovação trata-se de um novo conhecimento aplicado num produto, processo ou serviço e pode ser classificada como inovação tecnológica, inovação de mercado e inovação organizacional.”

Tabela I - Classificação genérica de inovação

Classificação Genérica de Inovação		
Tecnológica	Mercado	Organizacional
Produto	Produto	Estratégica
Processos	Preço	Estrutural
Serviço	Distribuição	Sistemas
	Promoção	Recursos Humanos

Fonte: Adaptado de Afuah (1998)

Mais recentemente Bareghen et al. (2010) por seu lado, afirma que a inovação pode ser desenvolvida a nível operacional, dos produtos, serviços, processos e pessoas e que as organizações necessitam de inovar para responder às novas necessidades e estilos de vida dos seus consumidores e para capitalizar novas oportunidades que a tecnologia e as mudanças estruturais e dinâmicas dos mercados podem oferecer.

Urabe (1988) refere que a inovação não se trata de um fenómeno isolado, mas sim de um longo processo de tomadas de decisão ao nível organizacional, que tem início na conceptualização da ideia até à fase da sua implementação. Uma nova ideia tem por base o aparecimento de necessidades dos consumidores ou novas formas de produção e é gerada a partir da combinação da recolha de informações em conjunto com uma visão empreendedora. Através da implementação deste processo a nova ideia dá origem a um novo produto ou serviço que será comercializado. Caso se trate de uma nova forma de produção, a nova ideia irá traduzir-se num novo processo de produção que irá permitir reduzir substancialmente os custos e aumentar a produtividade da empresa.

Zahra e Covin (1994) sugerem que a inovação de um modo geral é considerada como um fator fulcral para a sobrevivência e crescimento das organizações. Por sua vez, no que concerne ao papel da inovação no crescimento e renovação Bessant et al. (2005)

referem que a inovação representa o principal processo de renovação em qualquer organização, e que a menos que estas diversifiquem na sua oferta e na maneira como criam e entregam essa oferta, podem colocar em risco a sua sobrevivência e perspectivas de crescimento.

2.2 Desenvolvimento e Lançamento de Novos Produtos

O que é uma oportunidade de mercado? Kotler (2009) define oportunidade de mercado como um espaço de interesse e necessidade do comprador, em que existe uma forte possibilidade de uma empresa poder atuar de maneira a satisfazer essa necessidade e lucrar com isso. O grau de interesse da oportunidade de mercado depende de diversos fatores: número de potenciais compradores, poder de compra correspondente e a disposição demonstrada na compra. O autor refere ainda que existem três fontes principais que proporcionam oportunidades de mercado: 1) Fornecer um produto ou serviço cuja oferta seja escassa; 2) Fornecer de forma nova ou superior produtos ou serviços já existentes; 3) Fornecer um novo produto ou um novo serviço. De destacar que este projeto se centra essencialmente no terceiro ponto, o desenvolvimento e lançamento de novos produtos.

Conceitualmente, o Desenvolvimento de Produto é o processo de articulação das necessidades e oportunidades de mercado às possibilidades técnicas e organizacionais de uma empresa, no qual um conjunto articulado de colaboradores de diferentes áreas de uma empresa transforma dados sobre oportunidade de mercado e possibilidades empresariais em bens e informações para a fabricação de um produto comercial (Cheng, 2000). Nos projetos de desenvolvimento de novos produtos existe um processo ou uma série de etapas ou atividades que transformam um conjunto de *inputs* num conjunto de *outputs*. Nesse processo há uma sequência de atividades de uma empresa com a finalidade de conceber, desenvolver e comercializar um novo produto. Muitas dessas atividades são intelectuais e organizacionais, em vez de físicas. (Senhoras, E. M., Takeuchi, K. P., & Takeuchi, K. P., 2007)

Urban & Hauser (1993) referem que enquanto existirem mercados saturados e a competitividade se basear em diferenciação através do preço o desenvolvimento de novos produtos poderá ser não só um fator de diferenciação, como também a maior

fonte de rentabilidade para as empresas. Ao corresponder às necessidades dos seus clientes, que são a fonte de oportunidade de negócio da empresa, a inovação poderá representar lucros incrementais e rentabilidade superior. Contudo, a inovação e desenvolvimento de novos produtos estarão sempre associados ao risco.

No desenvolvimento de novos produtos as empresas tem de estar sujeitas ao risco e à imprevisibilidade do mercado bem como das necessidades dos consumidores. Kotler (2009) refere que a dificuldade das empresas não está em descobrir oportunidades, mas sim na capacidade de conseguirem transformá-las em produtos bem-sucedidos comercialmente. Para destacar isto, afirma que “ nos novos produtos de consumo em massa, a taxa de fracasso chega a atingir 80 a 90 por cento e nos produtos industriais cerca de 20 a 30 por cento.” O autor enumera ainda alguns fatores pelos quais o desenvolvimento e lançamento de novos produtos podem fracassar: avançar para o desenvolvimento de novos produtos sem estudos preliminares que atestem a sua viabilidade; falta de alinhamento entre os diferentes departamentos da empresa relativamente ao conceito do produto alterando a ideia originalmente concebida; desvalorização do produto percebida pelo cliente provocada pelo foco excessivo na retenção de custos e nas condições de venda; fraca cobertura do mercado devido à incapacidade de atrair em número suficiente distribuidores qualificados; estratégia de promoção e comunicação do novo produto mal conseguida e falha na definição do preço.

O Desenvolvimento de Novos Produtos tem adquirido crescente importância nas empresas devido ao elevado número de concorrentes e às exigências dos consumidores, que têm forçado a elevação dos padrões de excelência nos níveis de qualidade, preço e prazo de desenvolvimento. Porém, o desenvolvimento de produtos é um processo complexo e de natureza multidisciplinar, que exige uma estreita relação entre a administração da empresa, a equipa de pesquisa e desenvolvimento e os setores de marketing, produção, compras, controlo de qualidade e vendas, consumidores e fornecedores, para se obter o sucesso desejado. A falta de profissionalismo no processo de desenvolvimento de novos produtos tem produzido uma imagem negativa do processo em muitas empresas, mesmo estas conhecendo as vantagens competitivas provenientes da aposta nestas estratégias, como se observa na literatura. Isto deve-se

ao elevado grau de incerteza na fase inicial do processo, onde as empresas apenas percebem os riscos elevados, a possibilidade de perdas e o elevado investimento e recursos necessários (Senhoras, E. M., Takeuchi, K. P., & Takeuchi, K. P., 2007).

Kotler & Armstrong (2012), afirmam que o processo de desenvolvimento de novos produtos deve assentar em 8 etapas como demonstra a seguinte tabela.

Tabela II – 8 etapas do desenvolvimento de um novo produto

1.Geração de ideias	5.Análise do negócio
2.Seleção de ideias	6.Desenvolvimento do produto
3.Desenvolvimento e teste do conceito	7.Teste do Mercado
4.Desenvolvimento da estratégia de marketing	8.Comercialização

Fonte:Adaptado de Kotler & Armstrong 2012

Através destas 8 etapas pretende-se criar um processo eficiente para testar novos produtos. É de extrema importância definir claramente quais os objetivos a alcançar em cada uma das etapas para se tomar uma decisão de avançar ou não para a etapa seguinte. Muitas vezes as empresas apenas se apercebem que as suas ideias não são viáveis nas etapas mais avançadas do processo, o que as leva a incorrer em perdas de dinheiro e tempo. Na etapa 4, para dar consistência ao processo deve ser realizado um plano de marketing aprofundado. Este projeto em específico irá focar-se exatamente nesta etapa do processo.

Fazer previsões para o lançamento de novos produtos é uma tarefa árdua e ingrata, pois nesta fase existe pouca informação o que leva muitas vezes as empresas a realizarem previsões incorretas. Relativamente à assertividade das previsões, Kahn (2002) faz referência a um estudo feito ao longo de uma década que revela que estas apresentam uma precisão média de 52% um ano após o lançamento do produto. Jain (2007) reforça esta ideia com base em relatórios realizados no setor industrial e afirma que a dificuldade nas previsões continua a ser um problema. Mesmo as grandes empresas como a PepsiCo ou a Kraft têm de lidar com os desafios das previsões quando lançam novos produtos para o mercado como demonstram os seguintes exemplos (Kahn, 2014). A Kraft lançou em 2008 um novo produto, o *Bagle-fuls with Philadelphia Cream Chese*, suportado por um grande investimento em marketing. Neste caso, os valores previstos para as vendas iniciais rondavam os 8 milhões de dólares nos três meses que precederam o lançamento do novo produto e que iriam ajudar a colmatar

perdas da empresa na categoria deste tipo de produtos. Todavia, a previsão anual acabou por exceder em 100 milhões de dólares os valores reais de vendas. Esta falha pode ter sido originada por fatores como o comportamento do consumidor face a este tipo de produtos pouco saudáveis ou à crise económica que se vivia na altura. Tendo em conta este contexto, a Kraft acabou por desinvestir neste produto, que veio a sair do mercado meses mais tarde (York, 2013). A PepsiCo lançou em 2011 com elevadas expectativas o *Gatorade G-Series Fit Line*, uma linha de produtos alimentares para desportistas constituída por barras de cereais com proteínas, sumos compostos por fruta e proteínas e bebidas energéticas. Neste caso, a PepsiCo falhou na previsão e definição do segmento alvo e no tipo de comunicação o que levou a uma fraca aderência do consumidor aos produtos. Outro fator que fez com que a previsão da empresa falhasse foi o preço, que ao ser definido demasiado elevado comparativamente com outros produtos deste tipo levou ao fracasso do *Gatorade G-Series Fit Line* que acabou por ser removido do mercado um ano depois da sua entrada (Morton, 2012).

Em suma, quando pensam em desenvolver e lançar novos produtos as empresas devem ter em mente que uma aposta em rigorosas previsões será sempre benéfico e aumentará a probabilidade de sucesso do produto lançado no mercado mesmo que para isso tenham de fazer um maior esforço financeiro. Kahn (2014), refere que as previsões no lançamento de novos produtos devem ser um processo *cross-functional* que envolva toda a empresa. Apesar de não resolverem todos os problemas da empresa, estas previsões podem ajudar bastante na preparação, execução e controlo do lançamento de um novo produto.

Nas últimas décadas as necessidades dos consumidores em relação aos produtos alimentares têm vindo a alterar-se de forma bastante acentuada. Cada vez mais o consumidor acredita que os alimentos que consome contribuem de forma direta para a sua saúde e bem-estar (Mollet & Rowland 2002; Young, 2000). Para além das preocupações com a saúde e bem-estar, existem cada vez mais outros fatores que influenciam o consumidor na escolha de determinado produto alimentar, tais como a marca sob a qual o produto é vendido, a origem, a qualidade dos ingredientes, o preço entre outros. Linnemann et.al (2006) afirma que o desenvolvimento de produtos alimentares é um processo contínuo e volátil que deve ser encarado com grande

apreensão por todas as empresas que apostem nele. Isto deve-se ao facto da necessidade dos consumidores se alterarem cada vez mais depressa, e como consequência disto levar a que os produtos das empresas fiquem desatualizados em pouco tempo. Pode-se afirmar, portanto, que os ciclos de vida dos produtos estão cada vez mais curtos, como tal, a aposta na inovação dos produtos ou o lançamento de novos produtos são de extrema importância para o sucesso das empresas.

Atualmente, a nível global, nos mercados de alimentação o Desenvolvimento de novos produtos é visto muitas vezes como uma estratégia que poderá ser bastante eficaz no que concerne à criação de uma vantagem competitiva e ainda no alcance de bons resultados financeiros no longo prazo. (Costa & Jongen, 2006)

Todavia, o mercado alimentar é altamente competitivo e muitas vezes não basta ter uma ideia de um novo produto. Anon (1999) refere que 2 em cada 3 novos produtos não sobrevivem mais do que um ano nas prateleiras dos supermercados. Já Lord (2000) afirma que 72% dos produtos novos lançados para o mercado falham. O autor faz ainda referência a um estudo feito em 1995 nos Estados Unidos em que de 1935 novos produtos lançados pelas 20 maiores empresas dos Estados Unidos a taxa de sucesso foi de 52%. Por outro lado, o lançamento de 14.298 novos produtos por parte de empresas de menor dimensão teve uma taxa de sucesso que rondou os 12%, o que demonstra de forma clara que as grandes empresas têm maior sucesso no lançamento de novos produtos do que empresas de menor dimensão. Este fenómeno pode-se justificar por vários fatores tais como a diferença de investimentos na fase de desenvolvimento do produto, o *know-how* a aposta na pesquisa e inovação das empresas, o investimento em marketing e comunicação dos novos produtos, as relações comerciais ou o alargamento da sua distribuição. Segundo Stollzenbach et.al. (2013), esta taxa de insucesso pode ser ainda justificada pelo uso inadequado e insuficiente de critérios para avaliar se um mercado terá sucesso no futuro.

O desenvolvimento de novos produtos alimentares para ser bem-sucedido deve ter como base as necessidades e desejos dos consumidores. O impacto de fatores como o consumo em massa, a globalização e uma mudança na perceção do consumidor em relação à qualidade dos alimentos têm influenciado e alterado cada vez mais a forma como as empresas desenvolvem e lançam os seus produtos (Linnenmann et.al, 2006).

2.3 Plano de Marketing – Importância, Estrutura e Conteúdo

Segundo Westwood (2013), planejar é uma das funções mais importantes na gestão. O autor refere que um plano de negócios conduz toda empresa e por sua vez, o plano de marketing é um *input* chave para o plano de negócios da empresa, visto que, identifica as oportunidades mais promissoras e define quais as estratégias para penetrar, capturar e manter valor nos mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos de marketing-mix num plano de ação bem coordenado. O plano de marketing refere quem faz o que, quando, onde e como para que a empresa possa atingir os seus derradeiros objetivos.

Para Kotler e Armstrong (2012) o plano de marketing fornece a direção e foco para as marcas, produtos ou empresas. Com um plano detalhado qualquer negócio vai estar melhor preparado para o lançamento de um novo produto ou criar vendas para os seus produtos. Serve para delinear como os objetivos estratégicos das empresas vão ser alcançados através de estratégias e táticas de marketing, tendo sempre como ponto de partida o cliente. O plano de marketing deve estar em consonância com os planos dos restantes departamentos da empresa.

Para Westwood (2013), o termo planeamento de marketing é utilizado para descrever os métodos pelos quais as empresas aplicam os seus recursos de marketing para atingir os seus objetivos de marketing. Refere ainda que os recursos e metas de marketing variam bastante ao longo do tempo e de empresa para empresa.

McDonald & Wilson (2011) referem que várias pesquisas para medir a eficácia do planeamento de marketing demonstraram que o mesmo pode ter um contributo significativo para o sucesso comercial das empresas. O autor aponta que os principais fatores verificados dentro das organizações que apostam num planeamento de marketing são: identificação sistemática de novas oportunidades; preparação para enfrentar a mudança; criação de uma vantagem competitiva sustentável; melhor comunicação entre executivos da empresa; redução de conflitos entre departamentos; envolvimento a todos os níveis de gestão da empresa no processo de planeamento; maior foco na orientação para o mercado de toda a empresa.

Tendo em conta toda a literatura revista neste projeto, é então notório que a elaboração de um plano de marketing é essencial para qualquer empresa ou negócio. Este plano pode assumir ainda maior preponderância e responsabilidade quando se trata do lançamento de um novo produto para o mercado. Numa fase de lançamento de uma inovação o planeamento de marketing deve ser feito de uma forma mais aprofundada e cuidada tendo em conta que o grau de incerteza é maior e a probabilidade de sucesso pode depender bastante da fase de planeamento. Por vezes, o próprio planeamento pode levar as empresas a perceber que o lançamento de um novo produto não será viável ou que não é a altura certa para lançar esse produto ou serviço. Kotler e Armstrong (2012) reforçam esta ideia referindo que “ Como gestores de marketing, estes necessitam de bons planos de marketing para fornecerem a direção e o foco para as suas marcas, produtos ou empresas. Com um plano detalhado, qualquer empresa estará melhor preparada para o lançamento de um novo produto.”

Para a execução deste projeto foram consultados vários autores na área do Marketing e seus respetivos modelos para a realização de um plano de Marketing. Importa referir que os modelos que se seguem apresentam algumas diferenças, contudo, de forma geral em relação à sua estrutura e conteúdo os modelos dos vários autores aqui mencionados acabam por ter semelhanças. De acordo com Kotler e Armstrong (2012) o plano de Marketing deve seguir a estrutura apresentada na tabela VIII no Anexo 1. Segundo Westwood (2013), o Plano de Marketing deve ser constituído pelas seguintes etapas representadas na Figura 2 no Anexo 2. Já McDonald e Wilson (2011) defendem que um plano de marketing deve seguir a estrutura apresentada na figura 3 no Anexo 3. Todavia, a tabela III apresenta o resumo das estruturas para a elaboração de um Plano de Marketing propostas pelos 3 autores.

Tabela III – Estruturas do Plano de Marketing dos Autores Citados.

Kotler & Armstrong	1. Sumário Executivo	2. Situação Atual de Marketing	3. Análise de Ameaças /Oportunid.	4. Objetivos e Questões	5. Estratégia de Marketing	6. Plano de Ação	7. Orçamentos	8. Controlo	-----	-----	-----
Westwood	1. Definição objetivos Corporativos	2. Análise Externa e Interna	3. Análise SWOT	4. Pressupostos	5. Objetivos de Mkt e resultados esperados	6. Estratégiae Plano de Ação	7. Definição de Programas	8. Orçamento	9. Plano de Comunicação	10. Controlo	11. Rever e Atualizar
McDonald & Wilson	1. Missão	2. Objetivos Corporativos	3. Auditoria de Marketing	4. Análise SWOT	5. Pressupostos	6. Objetivos e Estratégias de Marketing	7. Previsões dos Resultados Esperados	8. Identificar Planos Alternativos	9. Orçamento	10. Implementação	-----

3. METODOLOGIA

Dada a tipologia deste projeto, o tipo de estudo aqui apresentado baseia-se em dados qualitativos com uma abordagem essencialmente descritiva. Uma vez que o objetivo deste projeto tem em vista conceber e aprimorar um *output* final que sirva de *guideline* para futuros lançamentos de novos produtos, a investigação incidiu numa primeira fase numa extensa recolha e análise de dados secundários, essencialmente com base em artigos científicos e livros técnicos que suportam a parte prática do projeto.

Numa segunda fase, a investigação tem como base alguns dados primários provenientes de várias entrevistas semi-estruturadas e de carácter informal realizadas a colaboradores de diferentes áreas da Nestlé Portugal que trabalham diretamente com a marca MAGGI, nomeadamente um *Brand Manager*, um *Key Account Manager*, um *Category Chanel Sales Developer*, um *Demand Planer*, um *Digital Marketing Manager* e um *Innovation Manager*. O guião da Entrevista pode ser consultado no Anexo 4.

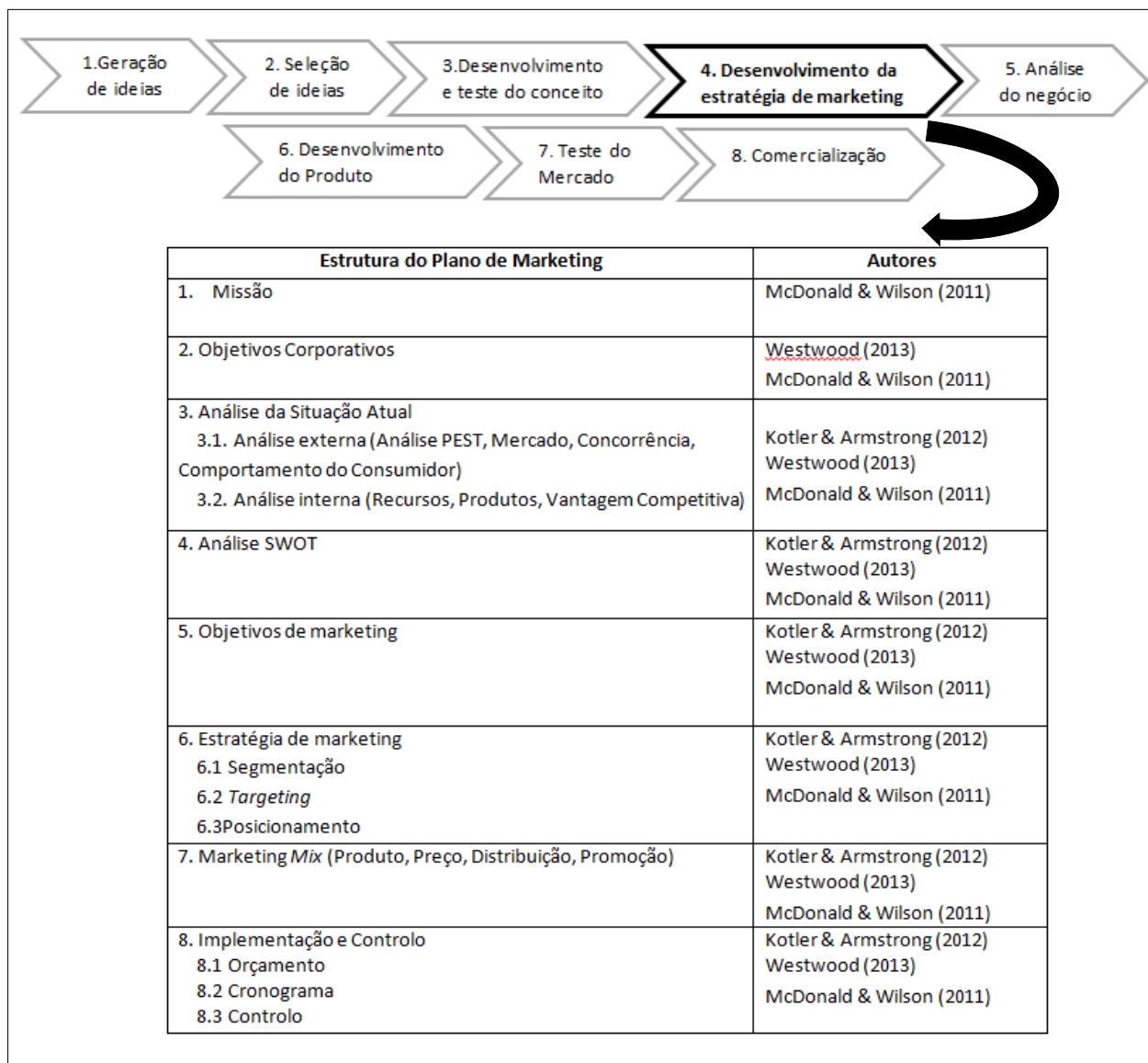
Outro dos métodos de recolha de informação incidiu na observação participativa, que foi efetuada entre Novembro e Junho, período de tempo no qual se desenvolveu um estágio na área de Marketing proporcionando um contacto direto e aprofundado com a marca MAGGI e todos os seus produtos.

Continuamente foram efetuadas pesquisas que evidenciassem as características do mercado alimentar, mais concretamente ao nível do mercado de produtos culinário, e quais as ameaças e oportunidades relativas ao lançamento do novo produto da MAGGI.

Tendo por base a revisão da literatura com especial foco nas 8 etapas para o desenvolvimento de novos produtos referida por Kotler & Armstrong (2012) e nos modelos propostos pelos autores citados anteriormente, foram selecionadas as secções de um plano de marketing mais adequadas ao lançamento de um produto de grande consumo, mais concretamente na indústria alimentar. A estrutura proposta na figura 1, foi considerada a mais adequada ao lançamento de um novo produtos com as características do Suculento na Frigideira da MAGGI e as suas etapas foram definidas

critérios com o intuito de alcançar os objetivos da empresa e da marca de forma eficiente.

Figura 1 – Quadro de Referência



4. PLANO DE MARKETING

4.1 Missão

O Grupo Nestlé tem como missão ser uma Companhia de referência e líder de mercado na área da Alimentação, Nutrição, Saúde e Bem-Estar que oferece aos seus consumidores produtos de elevada segurança, qualidade e nutricionalmente

equilibrados. Esta preocupação é refletida no posicionamento da empresa “*Good Food, Good Life*”.

4.2 Objetivos Corporativos

O principal objetivo da Nestlé passa por melhorar a qualidade de vida dos seus consumidores, todos os dias e em qualquer lugar, oferecendo-lhes opções de alimentos e bebidas mais saborosos e mais saudáveis e encorajando um estilo de vida saudável. Para além disto, a Nestlé tem ainda como objetivos ser uma empresa de referência em termos de desempenho financeiro e ser vista como uma empresa credível junto de todos os seus *stakeholders*.

O vasto portfólio de marcas da Nestlé é um dos seus maiores ativos, como tal, a Nestlé baseia-se na força das suas marcas. Globais, regionais ou locais são, na sua maioria, líderes de categoria e parte integrante da vida dos seus Consumidores.

Outro dos principais pilares da Nestlé como companhia, é a inovação e o desenvolvimento de novos produtos capazes de satisfazer as necessidades dos consumidores que são atualmente cada vez mais voláteis. Este tipo de mentalidade incutido em toda a empresa é transposto para todas as marcas do grupo que procuram de uma forma sustentada lançar inovações relevantes para o mercado e para os consumidores. É no seguimento desta estratégia e deste *mindset* que se insere este projeto que trata o lançamento de uma inovação no mercado por parte da Nestlé através de uma das suas marcas de produtos culinários, a MAGGI, com um novo conceito de produto, o Suculento na Frigideira da MAGGI.

4.3 Análise da Situação Atual

Em Portugal, o Grupo Nestlé conta com mais de 90 anos de existência e experiência em diferentes mercados da alimentação. Atualmente, a empresa encontra-se sediada no Concelho de Oeiras, mais precisamente em Linda-a-Velha. O grupo Nestlé em Portugal apresentou no ano de 2014 um volume de negócios de cerca de 461 milhões de euros e investiu cerca de 16,5 milhões de euros. Para atingir estes resultados o grupo conta com uma estrutura de cerca de 1.895 colaboradores, 4 unidades de

produção e entre fábricas, centros de distribuição e escritórios está presente em 27 locais espalhados por todo o país.

A Nestlé Portugal está presente nas seguintes categorias de produtos através das seguintes áreas de negócio:

1. Nutrição Infantil - Leites infantis, papas para bebés, frutas e refeições para bebés
2. *HealthScience* - Nutrição Clínica
3. *Food* - Chocolates, Cereais, Lácteos e Culinários
4. *Out of Home* (Fora do Lar) – Gelados e Nestlé Professional (Produtos Canal Horeca)
5. *Coffe & Beverages*- Cafés Puros, NDG (Cápsulas), Bebidas de Cereais e Achocolatados
6. CPW (*Cereals Partners World Wide*) – Cereais de Pequeno-almoço
7. NPPC *Pet Care* – Alimentação para Animais de Estimação
8. Nespresso – Café em Cápsula
9. Davigel – Produtos Alimentares para Profissionais

De acordo com os dados do MRI - *Marktest Reputation Index* 2014 (Marktest A, 2015), a Nestlé é a marca que os portugueses mais admiram na categoria de Produtos alimentares. Já o estudo RepTraK Pulse 2015, da autoria do *Reputation Institute* (RI), que avalia anualmente o nível de admiração, confiança, preferência e recomendação da opinião pública neste segmento coloca também a Nestlé em primeiro lugar em relação a produtos alimentares e em terceiro lugar no ranking global de marcas a operar em Portugal. Para além disso, foi considerada a marca preferida dos seniores portugueses de acordo com um estudo elaborado pela Deloitte e Synovate (Económico, 2009).

Como já foi referido anteriormente este projeto centra-se no lançamento de uma inovação na categoria de produtos culinários, mais precisamente através da marca MAGGI. Posto isto, importa também fazer um enquadramento e análise da situação atual da marca.

A MAGGI é a mais antiga de várias marcas de produtos culinários da Nestlé, sendo atualmente a mais importante e valiosa do grupo a nível mundial na categoria de produtos culinários. O estudo Brand Footprint (2015) da Kantar Worldpanel coloca a marca em terceiro lugar no top 50 das marcas mais escolhidas pelos consumidores a nível mundial. O estudo refere ainda que a marca terá atraído 16 milhões de novos

consumidores em todo o mundo e que os produtos MAGGI terão sido opção de compra por parte dos consumidores 2 mil milhões de vezes.

Em Portugal a marca opera há mais de 65 anos e é vista pelos consumidores como uma marca familiar, de confiança, com tradição e ainda percecionada como marca com uma boa relação qualidade/preço. A MAGGI assume ter como missão: ser uma fonte de ideias e soluções para a cozinha dos seus consumidores, através de produtos nutricionalmente equilibrados, saborosos e acessíveis a todas as pessoas. Inserida na área de negócios *Food* na Nestlé Portugal a empresa representa cerca de 2,6 milhões de euros em volume de negócios para o total do negócio *Food*. A categoria onde acuta denomina-se por Culinários Ambiente e tem um portfólio de produtos presente em vários segmentos de produtos, sendo eles: Caldos, Sopas, Puré de Batata, Noodles e Misturas, este último, onde se irá inserir o novo produto a lançar, o Suculento na Frigideira da MAGGI.

4.3.1 Análise Externa

4.3.1.1 Análise PEST

Ambiente Político – Legal: Vive-se atualmente em Portugal um clima de instabilidade político-social derivado de algumas medidas como o aumento da idade de reforma, diminuição dos subsídios, e aumento dos encargos fiscais, que tiveram origem na implementação em 2011 de uma política de austeridade por parte da Troika e do Governo Português. Estes fatores refletem-se de forma negativa nos compromissos fiscais das empresas e levaram a que muitos consumidores tenham perdido poder de compra nos últimos anos o que pode ser um fator decisivo na altura da compra de produtos. Em termos Legais a comercialização de produtos alimentares deve obedecer a uma lista de requisitos e legislações alimentares em relação a fatores como a rotulagem nutricional, informação sobre géneros alimentícios, segurança alimentar, disposições gerais de higiene, rastreabilidade, acondicionamento e embalagem. A comunicação e publicidade de produtos alimentares é outro meio onde existem legislações a ter em conta.

Ambiente Económico: Depois de nos últimos anos a economia portuguesa ter atravessado uma grave crise económica, o país começa a dar agora sinais de recuperação. Segundo o Banco de Portugal (2014) após um crescimento do produto interno bruto (PIB) de 0,9 por cento em 2014, projeta-se um crescimento de 1,7% para 2015, seguido de uma aceleração para 1,9% em 2016 e 2,0% em 2017. De acordo com os dados do INE, o PIB cresceu apoiado na procura interna, num ano em que o consumo e o investimento começaram a recuperar. Os gastos das famílias voltaram a terreno positivo pela primeira vez desde 2010, aumentando 2,1% em termos homólogos. Os níveis de consumo começam a voltar lentamente aos níveis de início da década (Económico, 2015). Um dos grandes problemas a nível económico continua a ser o desemprego que em 2013 atingiu os valores mais elevados alguma vez registados em Portugal. Segundo o Eurostat em 2014 a taxa de desemprego ficou nos 13,6% e grande parte deste valor é representada pelo desemprego jovem.

Segundo a consultora Nielsen (2015), o índice de confiança em Portugal foge ao pessimismo europeu e situa-se no 55 p.p (Pontos Percentuais), tendo aumentado 2p.p face ao último trimestre ao contrário da grande maioria dos restantes países europeus que se mantiveram mais pessimistas. A consultora afirma ainda que “perante esta conjuntura económica, os consumidores adotaram medidas de poupança que em alguns casos praticamente se tornaram hábitos. Assim, sete em cada dez das pessoas entrevistadas afirmam que, relativamente ao fim de 2013, alteraram a sua forma de gastar para injetar mais poupança na economia doméstica. Diante desta política de contenção de despesas no lar, os portugueses optam geralmente por cortar no entretenimento fora de casa ou tentar poupar no supermercado comprando marcas mais baratas, tal como afirmam mais de 60% das pessoas entrevistadas.”

Apesar do ambiente económico de forma geral ainda não estar estabilizado, o aumento do consumo e a confiança dos consumidores são fortes indicadores no que concerne ao lançamento de novos produtos no mercado.

Ambiente Sócio - Cultural : Devido à grave crise económica que o país atravessou nos últimos anos várias questões da ordem social tem vindo a debate frequentemente. O elevado aumento de impostos, a perda de poder de compra e o aumento do

desemprego trouxeram a ideia de que a classe média em Portugal está a desaparecer e as disparidades entre ricos e pobres é cada vez mais notória. A insatisfação da população face à classe política e às medidas de austeridade fez com que houvesse um aumento nas manifestações sociais, greves e paralisações de várias empresas.

A falta de oportunidades no mercado de trabalho levou a grandes fluxos de emigração sobretudo nas camadas mais jovens (25 aos 34 anos). Segundo o Observatório da Emigração (2014), terão emigrado 355 mil pessoas entre 2010 e 2013 e espera-se que estes números continuem a aumentar. Esta questão a nível social acabou por desencadear outro fenómeno, o aumento da população envelhecida. De acordo com as previsões do Instituto Nacional de Estatística (2014), em 2020, existirão cerca de 2.229.539 milhões de cidadãos idosos portugueses acima dos 65 anos.

O paradigma do consumo em Portugal tem vindo a mudar, no sentido de se ajustar a uma nova realidade particularmente difícil para os consumidores. A austeridade entrou no dia-a-dia dos portugueses, seja nos transportes públicos, em casa ou no café e as conversas da maioria das pessoas incide sobre a crise e as alterações que as famílias têm que fazer no seu orçamento. Roupa, lazer, viagens, combustíveis e alimentação são os setores nos quais os portugueses têm cortado mais nos últimos tempos. Segundo um estudo do Observador Cetelem (Folha de Portugal, 2014), 58 por cento dos inquiridos admite que já reduziu significativamente as despesas com vestuário e 32 afirma que tem vindo a diminuir na qualidade e diversidade da alimentação, tudo para que o valor da fatura no final do mês seja o menor possível.

Segundo a Kantar Worlpanel A (2015), o comportamento do consumidor português teve um padrão único em 2014 e foi sempre comprar menos quantidade. No total do FMCG (Fast Moving Consumer Goods) ou seja o grande consumo a queda do volume foi de -3% em 2014 face a 2013. Podemos concluir que o “shopper” português, em 2014, comprou menos volume e visitou menos os pontos de venda. Outra tendência no consumo prende-se com as promoções, onde a Kantar afirma que as promoções estão hoje presentes em 51% dos atos de compras no mercado “FMCG Sem Frescos”, realizados pelos 99% lares de Portugal Continental que as utilizam.

Outra tendência que importa referir aqui prende-se com os hábitos alimentares dos portugueses. Segundo o jornal Público, “existem hoje um milhão de obesos, 3,5 milhões de pré-obesos – o mais recente retrato da forma como os portugueses se alimentam mostra um país em que mais de metade da população adulta sofre de excesso de peso, e em que os maus hábitos alimentares começam muito cedo, consolidando-se à medida que a criança cresce.” A alimentação em Portugal tem sido um tema cada vez mais abordado na sociedade portuguesa devido ao número elevado de doenças relacionadas com uma má alimentação. Estas questões podem ter um forte impacto na procura de produtos alimentares e as empresas devem estar mais atentas do que nunca na altura do desenvolvimento dos seus produtos.

Ambiente Tecnológico: A internet e a globalização têm vindo a alterar por completo os padrões de consumo e a forma como as empresas interagem com os seus clientes. São várias as tendências tecnológicas que têm vindo a aparecer e suscitado um grande impacto nas empresas e nas mais variadas áreas. Segundo a revista Tecno Alimentar (2015) na área do consumo e do retalho assiste-se a um consumo cada vez mais automático que procura uma maior velocidade na gestão de todo o processo de compra, um consumidor omnicanal que realiza as suas compras *online*, *off-line* e em “*click & collect*” (compra *online* e levanta na loja), com um maior poder de compra devido à desintermediação e à maior informação através de canais diretos como as aplicações móveis, são algumas das alterações ou tendências de consumo para este ano. O E-commerce é outra das tendências que tem vindo a ganhar expressão no país, mas comparado com outros países, o consumidor português ainda é dos que menos recorre ao e-commerce para fazer as suas compras. Segundo dados da Kantar Worldpanel B (2014), Portugal ainda é dos países que menos compra pela internet, com apenas 8% dos consumidores a recorrer ao e-commerce. A nível mundial é esperado um aumento de 47% nos próximos dois anos. O aumento exponencial do uso de *smartphones* trouxe um novo conceito de *Smartshopping*. De acordo com a Marktest B (2014), mais de 4 milhões de portugueses utilizam *smartphone*, cuja penetração continua a subir a um ritmo bastante elevado. O *smartphone* tornou-se um objeto indispensável para os consumidores. Capaz de ir buscar informações como promoções ou preços, é um importante aliado das marcas na comunicação com o consumidor. Para além do

consumo e retalho, o avanço da tecnologia tem vindo a fazer com que a área da alimentação se venha a desenvolver, levando as empresas a apostar fortemente em inovação para conseguirem alcançar vantagens competitivas.

4.3.1.2 Análise do Mercado

Segundo Lindon et.al (2009) o mercado pode ser estudado ao nível da indústria, da categoria de produtos, ou do tipo de produtos, sendo que esta análise deverá revelar os aspetos marcantes da situação e as evoluções do mercado e dos seus segmentos de produtos. Tendo em conta o produto estudado neste projeto, importa referir que o mercado a analisar se insere na indústria alimentar, a categoria de produtos insere-se em produtos culinários ambiente e quanto ao tipo de produtos podemos classifica-lo como misturas.

Em Portugal, o Valor Acrescentado Bruto do setor Agro-alimentar está estimado em cerca 4,9 mil milhões de euros com uma representatividade de 2,9% do PIB (Portugal Foods, 2012). Segundo o estudo "Distribuição Alimentar - Mercado Ibérico" publicado pela Consultora Informa D&B (2014), o volume de negócios do mercado alimentar em Portugal situou-se nos 14 400 milhões de euros em 2014 mais +0,3% face ao ano anterior. Contudo, quando analisamos a grande distribuição, mais concretamente os bens de grande consumo, o ano de 2014 fechou com uma queda em volume de -3% sobre o ano anterior, no mercado de Grande Consumo, comprado pelos Lares Portugueses. O consumidor português aprendeu a viver com menos quantidade, uma vez que o volume comprado pelas famílias portuguesas cai há 4 anos consecutivos. Esta queda do volume, em 2014, resulta sobretudo de uma redução da frequência de compra em -4,5%, uma tendência que se veio a verificar ao longo de todo o ano. O pequeno aumento do volume por ato por compra, de apenas +0,6% não foi suficiente para compensar a queda do mercado (Kantar Worldpanel C, 2015). Os produtos alimentares por sua vez, fecharam o ano de 2014 com um decréscimo de -1,1%. Este decréscimo fez-se sentir sobretudo nas Marcas de Distribuição (MDD), as chamadas "Marcas Brancas" que depois de terem caído em 2013, voltaram a apresentar um decréscimo nas vendas de cerca de 4% em 2014 (Nielsen, 2015).

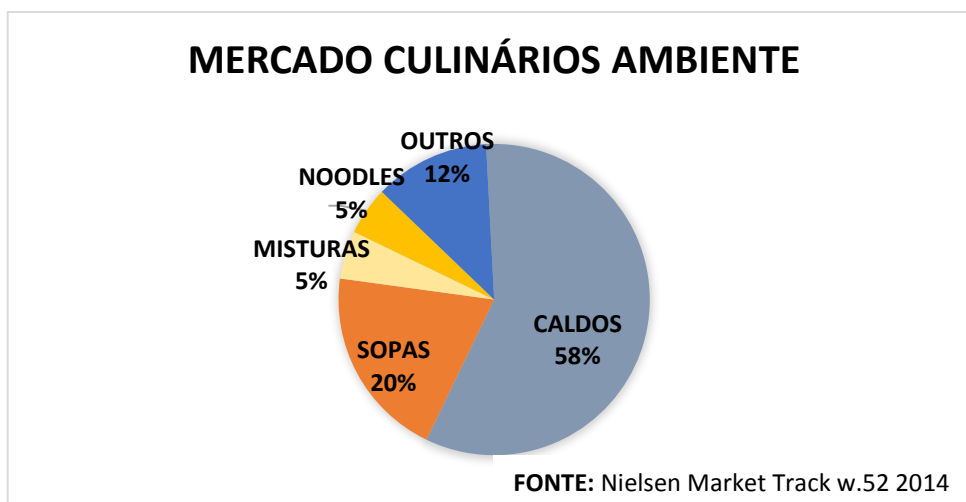
Outro aspeto importante que tem vindo a caracterizar o mercado de Grande Consumo em Portugal e o de produtos alimentares é a atividade promocional, que faz cada vez mais parte do *mindset* do consumidor português. As vendas com promoção no retalho alimentar em Portugal alcançaram em 2014 cerca de 37% do total das vendas, segundo o Barómetro da APED - Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (Hipersuper, 2015). Em 2013, cerca de 27% das vendas de todo o Grande Consumo terão sido feitas em promoção.

Tendo em conta o tema deste projeto, importa analisar o mercado no que concerne à inovação e ao lançamento de novos produtos. Segundo a Kantar Worldpanel B (2014) no ano de 2014 as inovações representaram 12,6% de todos os lançamentos das marcas de grande consumo face aos 8,9% de 2013. Contudo, apesar de o peso das inovações ser superior, a taxa de sucesso reduziu-se de 53,5% em 2013 para 44,6%, em 2014. Posto isto, se a taxa de produtos inovadores foi de 12,6%, isso quer dizer que 87,4% dos novos produtos lançados em 2014 foram basicamente “*me too’s*”, ou seja, lançamento de produtos idênticos a outros já existentes. Ao analisar o mercado em termos globais, olhando apenas para o número de lançamento de novos produtos, esse número decresceu de 2.012 novos produtos em 2013 para 1.944 novo produtos em 2014.

Tal como foi referido anteriormente, o produto em estudo neste projeto, o Suculento na Frigideira da MAGGI insere-se no mercado de produtos Culinários Ambiente. Posto isto, importa analisar com mais detalhe este mercado, que apesar de estar em queda teve em 2014 um volume de negócio a rondar os 50 milhões de euros. Este valor divide-se pelas várias categorias de produtos que compõe o mercado como demonstra o gráfico 1.

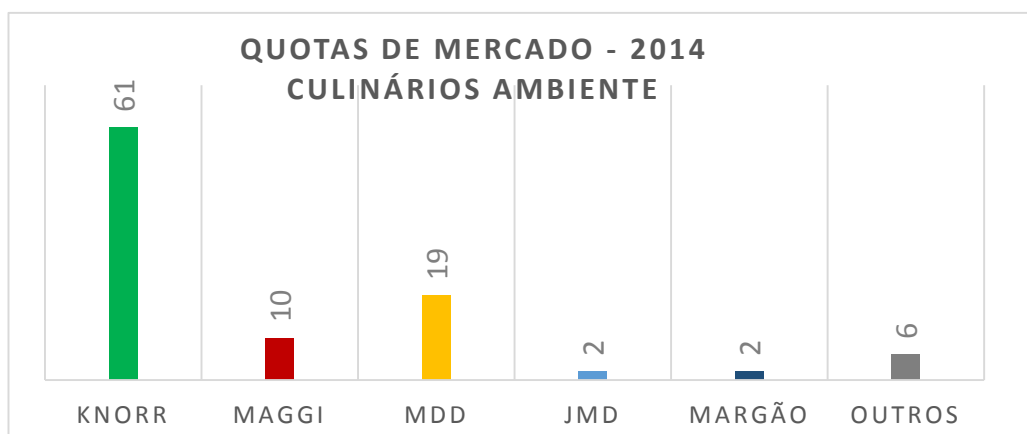
- Caldos (Valor do Mercado em 2014: Cerca de 32 Milhões de Euros)
- Sopas Desidratadas (Valor do Mercado em 2014: Cerca de 11 Milhões de Euros)
- Misturas (Valor do Mercado em 2014: Cerca de 3 Milhões de Euros)
- Noodles (Valor do Mercado em 2014: Cerca de 2,5 Milhões de Euros)
- Outros: Puré de Batata (Valor do Mercado em 2014:Cerca de 11 Milhões de Euros)

Gráfico 1 – Mercado Culinários 2014 dividido por Categorias



O Mercado de Culinários Ambiente é composto por várias empresas, onde se destacam desde logo a Unilever representada pela marca Knorr que lidera este mercado com uma quota de cerca de 61%. Para além da Nestlé com a marca MAGGI que detém uma quota de cerca 10% operam ainda as Marcas de Distribuição (MDD) com uma quota de cerca de 19%, a Margão com 2% de quota, a JMD com cerca de 2%. As empresas Frutogal, Panegara, e a Maruchan são outros dos *players* a operar neste mercado que representam cerca de 6% do mercado.

Gráfico 2 – Quotas de Mercado Culinários Ambiente 2014



FONTE: Nielsen Market Track w.52 2014

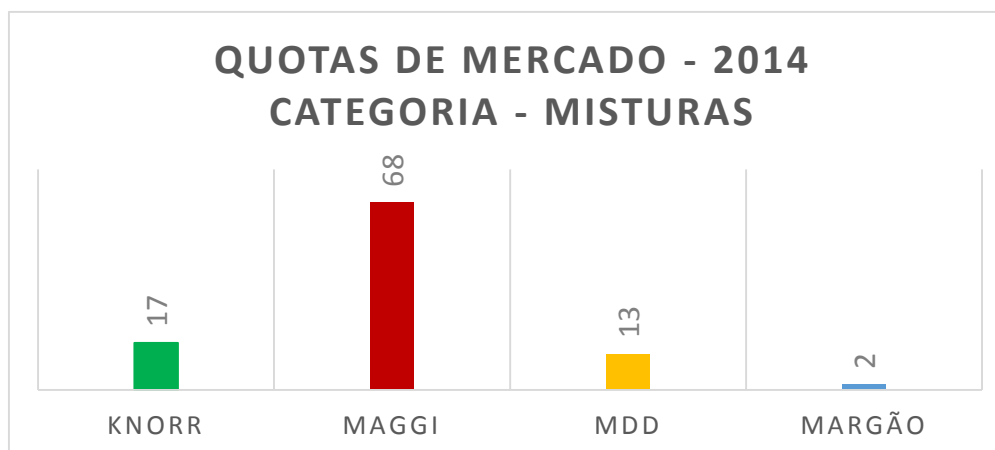
Sendo que o novo produto a lançar no mercado se vai inserir na categoria de Misturas, importa também analisar mais pormenorizadamente esta categoria de produtos. A categoria de Misturas é bastante recente e surgiu em 2012 com o

lançamento do Direto ao Forno da MAGGI, uma solução que contém o tempero permitindo que o consumidor prepare uma refeição com frango de uma forma prática, fácil e limpa. A Nestlé foi então pioneira neste tipo de produtos em Portugal, sendo que importou a ideia devido ao enorme sucesso do produto noutros mercados onde a marca atua.

Como foi referido anteriormente esta categoria vale cerca de 3 milhões de euros e movimenta entre 70 e 100 toneladas por ano. Nesta categoria, a MAGGI destaca-se como líder de mercado com uma quota de cerca de 68%. Os restantes *players* no mercado são a Knorr com uma quota de mercado à volta dos 17%, as Marcas de Distribuição com cerca de 13% de quota e ainda a Margão com uma expressão muito reduzida nesta categoria.

O lançamento do novo produto, Suculento na Frigideira da MAGGI vai permitir à marca alargar a sua gama na categoria de mercado de Misturas, onde atualmente já conta com uma gama de cinco variedades/sabores, o Suculento no Forno que no passado se denominava por Direto ao Forno. Espera-se com este lançamento dinamizar o mercado de misturas que tem apresentado decréscimo nos últimos tempos.

Gráfico 3 – Quotas de Mercado 2014 na Categoria de Misturas



FONTE: Nielsen Market Track w.52 2014

4.3.1.3 Análise da Concorrência

Tendo em conta que o Suculento na Frigideira da MAGGI se trata de um produto inovador no mercado com um conceito novo, não existe concorrência direta neste momento, o que obriga a uma análise mais ao nível da categoria de Misturas. Os

parâmetros a ter em conta nesta análise são o portfólio de produtos, a quota de mercado, a capacidade de cópia do produto e a capacidade financeira das marcas concorrentes.

Knorr: Principal concorrente da MAGGI, a Knorr é uma marca com uma notoriedade muito elevada tanto a nível nacional como internacional. Pertence à empresa Unilever, umas das maiores empresas de bens de grande consumo em todo o mundo. A Knorr está presente em várias categorias do mercado alimentar e tem um vasto portfólio de produtos, no entanto grande parte do seu volume de negócios e da sua quota de mercado vem de produtos como os caldos para culinária e as sopas desidratadas. Se nos focarmos na categoria de Misturas, a Knorr aparece em segundo lugar em quota de mercado com cerca de 17%, contra cerca de 68% de quota da MAGGI. Tendo em conta os recursos da empresa, é possível que a Knorr consiga copiar o produto da MAGGI, o Suculento na Frigideira. Em relação à categoria de Misturas a Knorr apresenta uma gama dividida em quatro segmentos: Sabores ao Vapor, Sabores no Forno, Sabores do Mundo e Sabores ao Minuto. Ao todo comercializa 11 sku's desde os 0,99€ até 1,29€.

Em termos de investimento na marca, a Knorr aposta bastante em comunicação em vários meios como por exemplo, campanhas de TV, ações no Ponto de venda, facebook, youtube, imprensa entre outro tipo de comunicação. Para além da forte aposta na comunicação, a Knorr tem uma estratégia promocional algo “agressiva”, muito focada nas promoções de desconto de preço e aparecimento nos folhetos promocionais das principais insígnias da distribuição moderna.

Marcas de Distribuição: Apesar de nos últimos anos as Marcas de Distribuição terem tido um crescimento muito elevado, devido à aposta dos distribuidores na qualidade dos seus produtos e no posicionamento de preços baixos, nos últimos dois anos, estas começam a dar alguns sinais de abrandamento e estão neste momento com decréscimo em termos de quota de mercado. Contudo é no mercado alimentar, que as Marcas de Distribuição ainda detêm a maior quota de mercado (cerca de 41%) em relação às marcas de fabricantes (cerca de 59%). Todas as Marcas de Distribuição têm um vasto portfólio de produtos culinários. No que concerne ao mercado de Misturas, as insígnias que comercializam este tipo de produtos, são o Continente, Pingo Doce e DIA.

Em termos de produtos da categoria de Misturas, o Pingo Doce comercializa 3 variedades diferentes a um preço de 0,79€, o Continente comercializa 4 variedades a um preço de 0,79€ e o Dia comercializa 4 variedade a um preço de 0,79€.

Estas Marcas de Distribuição detêm uma quota de mercado de cerca de 13% atrás da MAGGI e da Knorr. Tendo em conta a dimensão e recursos destes distribuidores, a possibilidade de copiarem o conceito de produto da MAGGI é bastante elevada. No que toca a investimento e comunicação, este é um tipo de produto que as Marcas de Distribuição não apostam muito frequentemente, acabando por se focarem muito nas promoções de desconto em preço.

Margão: A Margão é detida pela empresa multinacional McCormick, líder mundial na produção e comercialização de especiarias, ervas e aromas. Em Portugal neste tipo de produtos a Margão é líder de mercado. No que concerne ao mercado de misturas, a Margão foi o último *player* a entrar no mercado, quando o mercado já começava a demonstrar sinais de estagnação. Em termos de produtos da categoria de Misturas, a marca comercializa 3 variedades de misturas a um preço de 0,99€.

A quota de mercado da Margão na categoria de Misturas tem vindo cair ao longo do tempo e acabou o ano de 2014 com cerca de 2%. Este valor demonstra que a empresa parece estar a abandonar este segmento de produtos, o que leva a querer que também não existem intenções de cópia do novo conceito de produto lançado pela MAGGI. Em termos de comunicação, a marca aposta maioritariamente nos seus meio digitais através do seu *website* e facebook, com a publicação de receitas onde os seus produtos podem ser utilizados.

4.3.1.4 Comportamento do Consumidor

O comportamento do consumidor português alterou-se ao longo dos últimos anos devido à grave crise económica que afetou o país. O consumidor aprendeu a viver com menos, a poupar maior parte dos seus rendimentos o que fez com que o consumo tenha vindo a cair durante este período. Todavia, 2015 parece estar a ser um ano de algumas mudanças e a confiança dos consumidores começou a melhorar, atingindo valores que não se verificavam desde 2002 (INE, 2015). O estudo “European Retail in

2015”, realizado pela GfK, indica que os portugueses dedicaram 35% da totalidade das suas despesas privadas ao retalho em 2014. Em relação ao mercado alimentar, segundo um estudo da Marktest C (2015) o consumidor afirma estar disposto a gastar mais em alimentação (+3%) do que no último ano.

Cada vez mais os consumidores têm acesso a todo o tipo de informação o que os torna mais exigentes na hora da escolha dos produtos e das lojas onde efetuam as suas compras. Outra tendência importante que tem vindo a caracterizar o consumidor são as promoções, que se tornaram num fator preponderante na decisão de compra. Outras tendências a ter em conta no que concerne ao comportamento do consumidor são o crescimento do segmento sénior e do segmento Premium, o aumento da preocupação com a alimentação e estilo de vida saudável, o e-commerce e mobile commerce entre outros fatores.

O comportamento dos consumidores face a inovações e novos produtos é outro aspeto a ter em conta pelas empresas na fase de lançamento. Um total de 76% dos novos lançamentos no grande consumo fracassam no primeiro ano de vida, segundo um estudo da Nielsen. A consultora Kantar Worldpanel refere que “apesar de haver maior peso de inovações, a taxa de sucesso reduziu-se de 53,5% para 44,6%, em 2014. Esse sucesso é determinado apenas pelo número de lares que aderem a essa inovação e pela repetição de compra que verificam desse mesmo produto”. Posto isto, as empresas devem ter em conta quais as preferências dos consumidores e na fase de preparação estudar exhaustivamente como o produto poderá trazer valor para os consumidores.

4.3.2 Análise Interna

Recursos Financeiros: Em 2014 a Nestlé Portugal, apresentou um volume de negócios de cerca de 461 milhões de euros, o que constitui um decréscimo a rondar os 10 milhões de euros face a 2013. Em termos de investimento, em 2014 a empresa investiu 16,5 milhões de euros o que representa um aumento de cerca de 0,8 milhões de euros em relação a 2013. Segundo o Relatório de Contas 2013, o Capital Próprio da Nestlé Portugal nesse ano era de 125 milhões de euros, o Ativo era de 338 milhões de euros e o passivo de 212 milhões de euros. A Nestlé Portugal aposta fortemente em inovação e criação de

novos produtos e processos que possam criar valor para o cliente. Como tal, as inovações lançadas no mercado nos últimos três anos já representaram, em 2013, cerca de 14% do valor global das vendas da empresa.

Recursos Humanos: A Nestlé Portugal em 2014 contava com 1895 colaboradores efetivos divididos por fábricas, Sede, centros de distribuição e delegações. Todavia, importa focalizar esta análise apenas na Unidade de Negócio onde se insere a marca MAGGI. A marca de insere-se na Unidade de Negócio *Food*, na categoria de produtos culinários. Os recursos humanos afetos a esta Unidade de negócio são: 7 Gestores de marca, dos quais, um gere a marca MAGGI; 2 responsáveis pelo Trade marketing; 5 Key Account Managers divididos pelos vários clientes; 1 responsável pela logística; 1 Controller de negócio; 1 Controller de Vendas 2 Chefes de Marketing; 1 Chefe de Vendas e o Diretor da Unidade de Negócio.

Produtos: A Unidade de Negócios *Food*, tem um vasto portfólio de produtos nas categorias de Chocolates, Cereais, Lácteos e Culinários. Tendo em conta que estamos a analisar a marca MAGGI, serão apenas mencionados os produtos da marca que podem ser consultados na tabela IX no Anexo 5.

Fornecedores: A Nestlé Portugal tem uma vasta lista de fornecedores das mais diversas áreas. Nesta análise importa apenas destacar os fornecedores que colaboram com a marca MAGGI. Os produtos MAGGI vêm de fornecedores e fábricas no estrangeiro. Por questões de confidencialidade não será referido qual a origem dos Produtos. A marca trabalha ainda com outro tipo de fornecedores, nomeadamente agências de comunicação, agências de meios, gráficas, *co-packers*, empresas de estudos de mercado entre outras empresas de várias áreas.

4.4 Análise SWOT

Num mercado altamente volátil como o dos bens de grande consumo, as ameaças e oportunidades estão constantemente em mudança. O que hoje é um ponto forte, no ano seguinte pode ser uma fraqueza do produto. No caso do Suculento na Frigideira da MAGGI e na fase do ciclo de vida em que se encontra podem-se destacar os seguintes fatores presentes na tabela IV.

Tabela IV – Análise SWOT

<p style="text-align: center;"><u>FORÇAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Liderança de mercado no segmento de Misturas;• Produto pioneiro no mercado;• Conveniência e praticidade;• Rapidez no Modo de preparação;• Produto Saudável (Especiarias Naturais)• Preço;• <i>Packaging</i>;• Notoriedade da marca Maggi;• Prioridade da SBU neste produto para o mercado Europeu;	<p style="text-align: center;"><u>AMEAÇAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Consumidores pouco recetivos a produtos inovadores;• Mercado de Misturas em queda;• Diminuição de espaço no linear para a categoria de Misturas• Dificuldade em referenciar inovações nos retalhistas;• Elevadas taxas de referenciamento e condições comerciais;• Cópia do produto por parte da Concorrência;• Consumidores menos recetivos a produtos processados
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Período de tempo enquanto o produto está sem concorrência direta no mercado;• Investimento na comunicação do produto;• Alargamento da Gama;• Aumento do consumo de carne de aves em Portugal;• Partilhar embalagens com outros países para reduzir o custo do produto;• Dinamização da Categoria;	<p style="text-align: center;"><u>FRAQUEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Apenas duas variedades/sabores;• Pequena porção por embalagem (4 folhas condimentadas para cozinhar)• Consumidor Desconhece o conceito do produto;• Marca Maggi pouco reconhecida pelos segmentos mais jovens;• Fraca associação do produto à marca Nestlé;

4.5 Objetivos de Marketing

Com o lançamento do novo produto, Suculento na Frigideira da MAGGI, pretende-se atingir os seguintes objetivos:

- A marca MAGGI ganhar entre 5%-8% de Quota de Mercado no mercado Culinários Ambiente;
- Dinamizar e fazer crescer a categoria de Misturas entre 5 a 10% em valor e em volume;
- Continuar a liderar e chegar aos 70% de Quota de Mercado na categoria de Misturas;
- Vendas entre 1 e 2 milhões de euros nos três primeiros anos do produto;
- Vendas em volume, entre 40 e 50 toneladas nos três primeiros anos do produto;
- Colocar o Suculento na Frigideira no *Top of Mind* na categoria de misturas;
- Reforçar a imagem de preocupação com a Nutrição, saúde e bem-estar inerente a todos os produtos da Nestlé

4.6 Estratégia de marketing

A Nestlé optará por uma estratégia de Desenvolvimento de Produtos, uma vez que se pretende lançar um novo produto num mercado já existente. O mercado em causa é o de Culinários Ambiente e o produto consiste num conjunto de folhas de papel condimentadas para cozinhar. Uma solução inovadora para as receitas dos consumidores que permite cozinhar carne na frigideira sem adicionar qualquer tipo de gordura e deixa a mesma sem qualquer sujidade.

Tabela V – Matriz de Ansoff

	Produtos Atuais	Novos produtos
Mercados Atuais	Penetração no Mercado	Desenvolvimento de Produtos
Novos Mercados	Desenvolvimento de Mercado	Diferenciação

Fonte: Adaptado de Gilligan e Wilson (2009)

4.6.1 Segmentação e *Targeting*

Os critérios utilizados para efetuar a segmentação do mercado, relativamente ao lançamento do Suculento na Frigideira da MAGGI foram os seguintes:

Critérios Geográficos: População Residente em Portugal, principalmente nos centros urbanos.

Critérios Demográficos: Indivíduos de ambos os sexos, com mais de 30 anos e com filhos. Pertencentes às classes sociais A, B e C+.

Critérios Psicográficos: Pessoas exigentes em termos de qualidade, bem informadas, e recetivas a experimentação. Preocupadas com um estilo de vida e alimentação saudável.

Critérios Comportamentais: Consumidores com uma vida ativa e com pouco tempo para preparar as refeições para a família. Procuram comodidade, praticidade, e produtos acessíveis que permitam preparar refeições nutritivas e rápidas. São pessoas dispostas a experimentar produtos diferentes e inovadores.

O público-alvo para este produto pode ser definido por pessoas de ambos os sexos, que normalmente fazem as compras familiares. Para tal decidiu-se analisar o número de casais com filhos residentes em Portugal. Segundo o INE (2011), existem em Portugal 4.043.726 famílias com pelo menos um filho, como tal, esta será a amostra considerada para este projeto tendo em conta que ou o pai ou a mãe poderão ser ambos os compradores deste produto, dependendo de quem é o responsável pelas compras alimentares familiares.

4.6.2 Posicionamento

A MAGGI posiciona-se como uma marca que oferece aos seus consumidores ideias e soluções simples para refeições saborosas e equilibradas a preços ao alcance de todos os consumidores. Com o lançamento deste novo produto, o Suculento na Frigideira, a marca pretende diferenciar-se da concorrência indo de encontro às necessidades dos consumidores apresentando um conceito completamente inovador para cozinhar. O conjunto de vantagens do produto que lhe permitem ocupar uma posição distinta na mente do consumidor são: Rápido de confeccionar, prático, limpo e acessível.

4.7 Marketing-Mix

Produto: O Suculento na Frigideira da MAGGI consiste num tempero desidratado com vegetais e especiarias para prepara carne na frigideira. O produto é vendido numa embalagem de plástico com um peso de 23,4 gramas (Ver anexo 5) que contém no interior quatro folhas condimentadas para o consumidor preparar as suas receitas com carne na frigideira sem adicionar qualquer outro tipo de gordura como por exemplo azeite ou margarina. Na fase de lançamento do produto estarão disponíveis para venda apenas duas variedades: Ervas Provençais e Alho. Existem mais variedades em *Pipeline* que poderão vir a ser lançadas caso o produto tenha uma taxa de sucesso interessante. As principais características do Suculento na Frigideira da MAGGI são praticidade, simplicidade e rapidez no modo de preparação da carne. O produto é produzido com ervas e especiarias naturais e não contém corantes, conservantes nem intensificadores de sabor. Permite ao consumidor cozinhar de uma forma limpa e sem adicionar qualquer outra gordura.

Preço: De acordo com vários estudos de Mercado efetuados pelo Departamento de *Market Intelligence* da empresa, apurou-se que o valor médio que os consumidores estão dispostos a pagar por um produto deste tipo se fixa entre 1€ e 1,50€. Com base nesta informação e tendo em conta outro tipo de fatores como as condições comerciais dos clientes e o plano promocional para este tipo de produtos, optou-se por definir um preço de venda ao público de 1,19€ para o Suculento na Frigideira da MAGGI.

Distribuição: Depois de produzido no país de origem, o produto é transportado para o Centro de Distribuição da Nestlé em Portugal, de onde depois irá ser distribuídos para os clientes. Tratando-se de um produto de Grande Consumo pretende-se que o Suculento na Frigideira da MAGGI seja distribuído em todos os retalhistas e no máximo número de lojas possíveis dos mesmos. Importa destacar a importância de estar presente em insígnias como Continente, Pingo Doce, Jumbo, LIDL, e Mini Preço Intermarché. Visto ser uma inovação no mercado e ainda não ser do conhecimento do consumidor, na fase de lançamento do produto a força de vendas deve ter como principal objetivo conseguir que o produto esteja no máximo número de lojas de cada um dos clientes acima referidos. Devem ainda focar-se em conseguir espaços adicionais

(topos, ilhas, expositores) dentro das lojas para o consumidor ser impactado pelo produto. Visto o Suculento na Frigideira da MAGGI ser um produto para preparar juntamente com carne, outro canal de distribuição interessante a explorar serão os talhos. Através da força de vendas da empresa que está organizado por zonas geográficas a distribuição poderá ser facilmente alargada a este canal.

Comunicação/Promoção: Em termos de comunicação pretende-se apostar numa estratégia *pull* fazendo um investimento considerável em vários meios tanto *Above the line* como *Below the line*. A forte aposta centra-se essencialmente no apoio ao lançamento do novo produto, fase crítica para o sucesso do mesmo. O investimento num plano de comunicação consistente permitirá à marca criar *awareness*, incentivar o consumidor a experimentar o produto, aumentar a notoriedade da marca o que se espera levar a um aumento das vendas do produto e consequentemente à quota de mercado da marca. Relativamente ao plano promocional, pretende-se aquando do lançamento, apoiar toda a comunicação com uma estratégia promocional em simultâneo. Esta irá focar-se em ações ao nível de descontos de preço, folhetos dos principais retalhistas, packs promocionais, vales e promoções *cross selling* a serem implementadas nos principais clientes. A seguinte tabela apresenta as ações de comunicação e promocionais a ser implementadas no primeiro ano do lançamento do Suculento na Frigideira da MAGGI.

Tabela VI – Plano Comunicação/Promoção

Comunicação	<p><u><i>Above the line:</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Televisão • Imprensa (Jornais de Grande tiragem, Revistas de Culinária) • Muppis e Outdoors <p><u><i>Below The Line:</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ações de Marketing Guerrilha • Internet (website, Promoted Videos, Facebook ads, Google Adwords, Vales digitais, Blogs) • Sponsoring (<i>Chefs</i> com notoriedade)
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> • Ações de preço – 50% e 30% Desconto (Pingo Doce, Continente, Jumbo, LIDL, Intermarché e Mini Preço) • Inserção em Folhetos com promoções (Pingo Doce, Continente, Jumbo, LIDL, Intermarché e Mini Preço) • Packs Promocionais (Leve 4 pague 3; 2 Suculentos na Frigideira + 1 Puré de Batata) • Vales de Desconto (0,50€; 0,70€) • Cross Seling (Parcerias com marcas de frigideiras e de produtores de carne para vendas cruzadas) • Sampling e Degustação no Ponto de venda (Promotoras) • Material de Ponto de Venda (Topos decorados, Ilhas, expositores)

4.8 Implementação e Controlo

4.8.1 Orçamento de Marketing

Pressupostos

- Segundo o Target definido o Mercado a considerar será de 4.043.726 pessoas;
- Se o produto for comprado por 2% do mercado serão 80.875 consumidores;
- Apesar do PVP ser de 1,19€ o preço de venda aos retalhistas é de 0,85€;
- Por cada unidade comprada pelos retalhistas a empresa ganha 0,85€;
- Em média consumidor compra este produto 2 vezes por mês - 24 vezes /Ano;
- Cada consumidor gasta neste produto 20,4€ por ano;
- Vendas no primeiro Ano: 1.649.850€
- Aumento de 10% das vendas ao ano tendo em conta que o ciclo de vida do produto se encontra na fase de introdução e ainda por se esperar um aumento do consumo privado e da confiança dos consumidores nos próximos anos;
- Orçamento de Marketing – 12% da previsão de vendas acumuladas dos 3 anos;

Ano 1	-	1.649.850€
Ano 2	+10%	1.814.835€
Ano 3	+10%	1.996.319€
TOTAL		5.461.004€

- Orçamento total de Marketing: 12% de 5.461.004€ = **655.320€**

Orçamento Detalhado por Ações

Tabela VII – Orçamento de Marketing

	AÇÃO	VALOR
Comunicação	<u>MEDIA:</u> Spot Televisão (1Vaga de 1 Mês nos canais generalistas)	120.000€
	Imprensa (Meias páginas: Expresso, Público, Metro, Revista Bimby)	25.000€
	Mupis (Rede Nacional – 2 vagas)	50.000€
	<u>INTERNET:</u> Desenvolvimento de Website e Gestão de Conteúdos	10.000€
	Online Vídeos (4 vídeos de preparação de receitas com o produto)	20.000€
	Redes Sociais (Criação de conteúdos, Promoted Posts, Facebook ads)	17.000€
	Google Adwords (Promoção do website)	6.000€
	Bloggers de Culinária (Publicação de receitas com o novo produto)	7.000€
	Vales Online (Oferta de vales para compra no E-commerce do Continente e Jumbo)	5.000€
	<u>MARKETING GUERRILHA:</u> Ações de Rua (Lisboa e Porto) - <i>Roulotte</i> e promotoras a fazer degustações e <i>Sampling</i>)	10.000€
<u>SPONSORING</u> Soft Sponsoring (Chefs Reconhecidos – Receitas com o novo produto e divulgação em programas de TV)	30.000€	
Promoção	<u>AÇÕES NOS RETALHISTAS:</u> Descontos de 50% e 30% em Folheto (10 vagas – Pingo Doce, Continente, Jumbo, LIDL, Intermarché e Mini Preço)	200.000€
	Vales de Desconto (0,50€ e 0,70€)	5.000€
	Degustações no Ponto de Venda (Promotoras e <i>Sampling</i>)	20.000€
	Material de Ponto de Venda (Topos, Ilhas, Expositores,	60.000€
	<u>PACKS PROMOCIONAIS:</u> Suculento na Frigideira - Leve 4 Pague 3	10.000€
	Promoção Cruzada – 2 Suculentos na Frigideira 1 Puré de Batata oferta	10.000€
	<u>CROSS SELLING:</u> Parceria com a Tefal (Na compra de 1 Frigideira Leve 2 Suculentos na Frigideira Grátis)	25.000€
	Parceria com a Avibom (Na compra de 1kg de Frango Leve 2 Suculentos na Frigideira Grátis)	25.000€
	TOTAL	655.000€

4.8.2 Cronograma

As ações promocionais e de comunicação a desenvolver referidas na tabela VII, serão implementadas durante o primeiro ano após o lançamento do produto no mercado, previsto para Julho de 2015. O plano de ação irá decorrer entre Julho de 2015 e Julho de 2016. A calendarização mais detalhada encontra-se na tabela X no Anexo 7.

4.8.3 Controlo

É de extrema importância medir e controlar os resultados obtidos através da implementação do plano de marketing. A empresa deverá ter bem definidos quais os KPI (*Key Performance Indicators*) para que todas as pessoas possam trabalhar na mesma direção. Este controlo irá permitir à empresa perceber se as opções estratégicas e as ações postas em prática trouxeram efetivamente retorno para a empresa e quais podem ser dispensadas ou adaptadas para planos futuros.

Os principais KPI a utilizar neste plano serão:

- Cumprimento das previsões de vendas anuais acima referidas;
- Quota de Mercado da Categoria e do Produto;
- ROI (*Return On Investment*) de cada uma das ações implementadas;
- Indicadores Financeiros como aumento da Rentabilidade e Lucros;
- Grau de satisfação do consumidor face ao novo produto;

Serão ainda utilizados outros mecanismos de controlo como reuniões mensais entre o departamento de Marketing e o de Vendas para fazer pontos de situação e dar feedback sobre ações já realizadas e as que ainda vão ser implementadas, visitas ao mercado por parte da força de vendas para perceber se o produto está em todas lojas negociadas com os clientes e se tem um bom posicionamento no linear e serão ainda realizados estudos de mercado para perceber qual a avaliação do consumidor face às várias ações de comunicação e promoção.

5. CONCLUSÕES

A metodologia utilizada para a realização deste projeto revelou-se adequada para a elaboração do plano de marketing para o lançamento do novo produto da MAGGI. Através da revisão da literatura ficou patente que apesar da taxa de insucesso de inovações e lançamento de novos produtos ser elevada, as empresas devem continuar a tentar inovar sob pena de serem ultrapassadas pela concorrência e perderem boas oportunidades de retornos. Ficou ainda explícito que as empresas devem apostar fortemente na fase de planeamento e preparação do lançamento do novo produto, fase esta considerada a mais importante para muitos dos autores. As entrevistas com colaboradores permitiram entender o mercado e as suas características bem como obter várias informações sobre a empresa e a marca MAGGI.

Um dos objetivos da Nestlé como empresa passa pelas suas marcas conseguirem ser líderes dos mercados e categorias onde atuam. Através da análise do mercado foi possível concluir que a MAGGI no mercado de produtos culinários ambiente não consegue chegar a esse objetivo, apesar de na categoria de Misturas, na qual se irá inserir o Suculento na frigideira, a marca deter a liderança. Espera-se com o lançamento do novo produto e com este plano de marketing que a marca ganhe quota de mercado no que concerne ao mercado de culinários ambiente e se aproxime dos seus concorrentes.

Ao seguir a estratégia e a calendarização das ações de marketing propostas neste plano espera-se que a Nestlé consiga alcançar os objetivos de marketing e os KPI de controlo, e ainda que este plano possa servir de *guideline* para futuros lançamentos de novos produtos.

A longo prazo e consoante o sucesso do novo produto a empresa deverá considerar o lançamento de novas variedades do Suculento na Frigideira e adaptar o plano de marketing ao ciclo de vida do produto. O próximo passo será desenvolver um plano integrado de comunicação consistente e alinhado com este plano. No final de Julho de 2016 deverá ser feita uma auditoria de marketing e conseqüente planeamento de marketing, determinando a viabilidade das táticas aqui propostas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afuah, A. (1998). *Innovation management: Strategies, implementation, and profits*. New York: Oxford University Press.
- Anon. (1999). Efficient product introductions: The development of value-creating relationships (68 pp.). *Ernst & Young Global Client Consulting, ECR Europe and ACNielsen*.
- Banco de Portugal (2014). Projeções económicas. 2014. Disponível em: https://www.bportugal.pt/ptPT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/projecoes_pt.pdf Acedido a 4 de Dezembro de 2014.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323-1339.
- Bessant, J., Lamming, R., Noke, H. and Phillips, W. (2005), Managing innovation beyond the steady state, *Technovation*, Vol. 25 No. 12, pp. 1366-76.
- Brand Foot Print (2015). Brands in action. Disponível em: <http://www.brandfootprint-ranking.com/#/> . Acedido a 10 de Janeiro de 2015.
- Cheng, L. C. Caracterização da Gestão de Desenvolvimento de Produto: Delineando seu Contorno e Dimensões Básicas. *Anais do II Congresso Brasileiro de Gestão e Desenvolvimento de Produtos*. São Carlos: UFSCar, 2000.
- Costa, A. I., & Jongen, W. M. F. (2006). New insights into consumer-led food product development. *Trends in Food Science & Technology*, 17(8), 457-465.
- Económico (2009). Nestlé, CGD e Pingo Doce são as marcas preferidas dos seniores. Disponível em: http://economico.sapo.pt/public/uploads/epaper/DE_2009-12-15.pdf . Acedido a 7 de Dezembro de 2014.

- Económico (2015). Economia cresceu 0,9% em 2014 à boleia do consumo e investimento. Disponível em: http://economico.sapo.pt/noticias/economia-cresceu-09-em-2014-a-boleia-do-consumo-e-investimento_212942.html . Acedido a 10 de Janeiro de 2015.
- Eurostat (2014). Unemployment statistics. Disponível em http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Unemployment_statistics . Acedido a 15 de Dezembro de 2015.
- Folha de Portugal (2014). Hábitos de consumo dos portugueses mudam devido à crise. Disponível em: <http://folhadeportugal.pt/habitos-de-consumo-dos-portugueses-mudam-devido-a-crise/> . Acedido a 19 de Dezembro de 2014.
- Gfk (2014). European Retail Study. Disponível em: http://www.gfk-geomarketing.com/en/download_european_retail_study.html . Acedido a 18 de Dezembro de 2014.
- Gilligan, C. e Wilson, Richard M. S. (2009). *Strategic Marketing Planning* (2nd ed.), Elsevier, Oxford.
- Hiper Super (2015). Vendas com promoção atingem 36,7% em 2014. Disponível em: <http://www.hipersuper.pt/2015/05/07/retalho-alimentar-vendas-com-promocao-atingem-367-em-2014/> . Acedido a 10 de Janeiro de 2015.
- Ine (2011). Indicadores de população – Constituição das famílias. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006465&contexto=bd&selTab=tab2 . Acedido a 19 de Dezembro de 2014.

- Ine (2014). Projeções de população residente 2012. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=208819970&DESTAQUESmodo=2 . 2060Acedido a 19 de Dezembro de 2014.
- Ine (2015). Boletim Mensal de Estatística - Março de 2015. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=225205470&PUBLICACOESmodo=2 . Acedido a 08 de Abril de 2015.
- Informadb (2014). Distribuição alimentar fatura 100.000 milhões no mercado ibérico. Disponível em: <https://www.informadb.pt/idbweb/public/news.xhtml;jsessionid=78a405a23efcf7d62c43cba94c4f.jvm1?newsRef=-1384155005> . Acedido a 10 de Março de 2015.
- Jain, C. (2007). Benchmarking new product forecasting. *Journal of Business Forecasting*, 25(4), 22—23.
- Kahn, K. B. (2002). An exploratory investigation of new product forecasting practices. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 133—143.
- Kahn, K. B. (2014). Solving the problems of new product forecasting. *Business Horizons*, 57(5), 607—615.
- Kantar Worldpanel A (2015). 2014: Aprendemos a Viver com Menos. Disponível em: <http://www.kantarworldpanel.com/pt/news/H-ja-quatro-anos-que-o-volume-comprado-pelas-familias-est-a-cair-> . Acedido a 15 de Março de 2015.
- Kantar Worldpanel B (2014). Redução do Volume no Consumo é Transversal em 4 mercados. Disponível em: <http://www.kantarworldpanel.com/pt/news/No-Grande-Consumo-nos-Combustveis-na-Roupa-e-em-Beauty-h-tendncias-iguais-> . Acedido a 15 de Março de 2015

- Kantar Worldpanel C (2015). O que fazer com as Promoções em 2015?. Disponível em: <http://www.kantarworldpanel.com/pt/news/99-dos-lares-aproveitam-promoes-que-esto-presentes-em-51-dos-atos-de-compra> . Acedido a 15 de Março de 2015.
- Kotler, P. (2009). *Marketing para o século XXI*, Editorial Presença.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing*. Pearson Education.
- Kumar, S. e Phrommathed, P. (2005). *New Product Development: An Empirical Study of the Effects of Innovation Strategy, Organization Learning, and Market Conditions*, Springer, New York.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI. Teoria e prática do Marketing*, 10.
- Linnemann, A. R., Benner, M., Verkerk, R., & van Boekel, M. a. J. S. (2006). Consumer-driven food product development. *Trends in Food Science & Technology*, 17, 184–190.
- Lord, J. B. (2000). New product failure and success. In A. L. Brody, & J. B. Lord (Eds.), *Developing new products for a changing market place* (pp. 55–86). *Lancaster: Technomic*.
- Marktest A (2015). Sabe qual a marca que os portugueses mais admiram?. Disponível em: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1d49.aspx> . Acedido a 08 de Dezembro de 2014.
- Marktest B (2014). 4 Milhões com smartphone. Disponível em: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1dba.aspx> . Acedido a 08 de Dezembro de 2014.

- Marktest C (2015). Consumidor admite gastar mais hoje em alimentação. Disponível em: <http://www.marktest.com/wap/clip.aspx?id=d6d0> . Acedido a 08 de Dezembro de 2014.
- McDonald, M., & Wilson, H. (2011). *Marketing plans: How to prepare them, how to use them*. John Wiley & Sons.
- Mollet, B., & Rowland, I. (2002). Functional foods: At the frontier between food and pharma. *Current Opinion in Biotechnology*, 13, 483–485.
- Morton, A. (2012). PepsiCo to pull G Series Fit after poor performance. *Just-Drinks Global News*. http://www.just-drinks.com/news/pepsico-to-pull-g-series-fit-after-poor-performance_id107856.asp . Acedido a 17 de Dezembro de 2014.
- Nestlé (2013). Relatório de Contas 2013. Disponível em: <https://empresa.nestle.pt/conhecaanestle/documents/relatoriodecontasc2013.pdf> Acedido a 17 de Novembro de 2014.
- Nielsen (2015). A confiança dos consumidores portugueses sobe pelo segundo trimestre consecutivo. Disponível em: <http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2015/a-confianca-dos-consumidores--portugueses-sobe-pelo-segundo-trim.html> . Acedido a 28 de Fevereiro de 2015.
- Observatório da Emigração (2014). Emigração Portuguesa - Relatório Estatístico 2014. Disponível em: http://www.observatorioemigracao.secomunidades.pt/np4/?newsId=3924&fileName=OEm_EmigracaoPortuguesa2014_RelatorioEst.pdf . Acedido a 17 de Dezembro de 2014.

- Popadiuk, S., & Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 26, 302–312.
- Portugal Foods (2012). Portugal Excepcional – Estratégia de Internacionalização do sector agro-alimentar 2012 – 2017. Disponível em: <http://www.gpp.pt/GlobalAgriMar/estrategias/Docs/BOOKPortugalExcepcionalAgroAlimentarInternacional.pdf> . Acedido a 17 de Novembro de 2014.
- Público (2014). Portugal está gordo: 4,5 milhões têm excesso de peso. Disponível em: <http://www.publico.pt/sociedade/noticia/portugal-esta-gordo-45-milhoes-tem-excesso-de-peso-1679823> . Acedido a 20 de Dezembro de 2014.
- Senhoras, E. M., Takeuchi, K. P., & Takeuchi, K. P. (2007). Gestão da inovação no desenvolvimento de novos produtos. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 4.
- Stolzenbach, S., Bredie, W. L., & Byrne, D. V. (2013). Consumer concepts in new product development of local foods: Traditional versus novel honeys. *Food Research International*, 52(1), 144-152.
- Tecno Alimentar (2015). A Tecnologia está a mudar a Experiência do Consumidor no Retalho Alimentar?. Disponível em : <http://tecnoalimentar.pt/2015/01/26/a-tecnologia-esta-a-mudar-a-experiencia-de-compra-no-retalho-alimentar/> . Acedido a 17 de Fevereiro de 2015.
- Tang, J. (2006). Competition and innovation behaviour. *Research Policy*, 35(1), 68-82.

- Urabe, K. (1988). Innovation and the Japanese management system. In K. Urabe, J. Child, & T. Kagono (Eds.), *Innovation and management international comparisons*. Berlin: Walter de Gruyter
- Urban, G., & Hauser, J. (1993). Design and Marketing New Products. *Prentice Hall*, 2, 0–2. Retrieved from http://mitsloan.mit.edu/students/academiclife/syllabi/Spring2007/15828_urban_draft.pdf
- Westwood, J. (2013). *How to write a marketing plan*. Kogan Page Publishers.
- Wong, A., Tjosvold, D. and Liu, C. (2008). “Innovation by teams in Shanghai, China: cooperative goals for group confidence and persistence”, *British Journal of Management*.
- Young, Y. (2000). Functional foods and the European consumer. In J. Buttriss & M. Saltmarsh (Eds.), *Functional foods. II. Claims and evidence*. London, UK: The Royal Society of Chemistry.
- York, E. (2013). Kraft back on successful flight path for new product launches. *Chicago Tribune*. http://articles.chicagotribune.com/2013-02-20/business/ct-biz-0220-kraft-20130220_1_new-products-barry-calpino-kraft-foods-group . Acedido a 17 de Dezembro de 2014.
- Zahra, S.A. and Covin, J.G. (1994). “The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources”, *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 5 No. 2, pp. 183-211.

ANEXOS

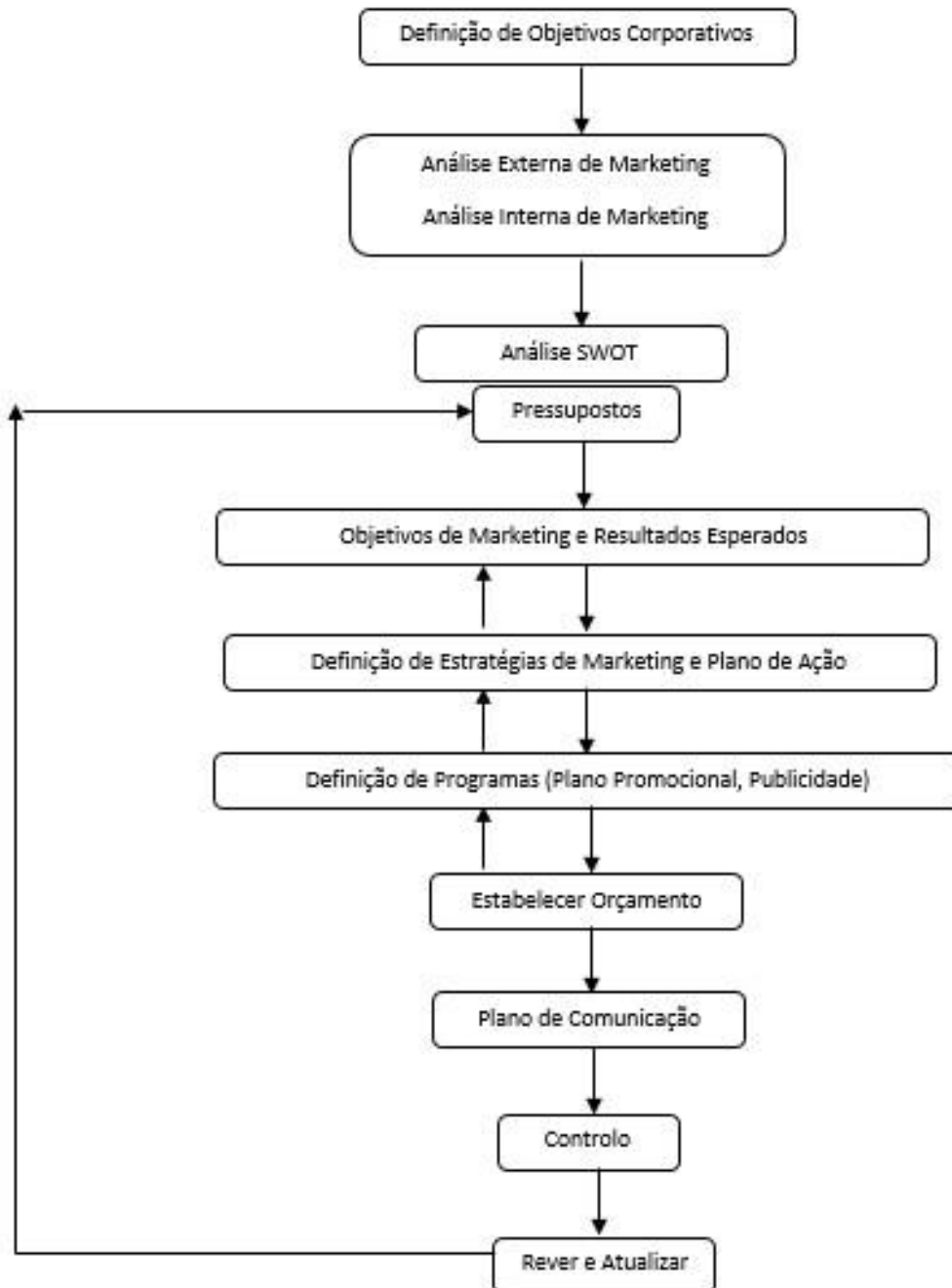
ANEXO 1

Tabela VIII – Estrutura e Conteúdo de um plano de Marketing (adaptado de Kotler e Armstrong, 2012)

Estrutura	Conteúdo
1. Sumário Executivo	Apresenta um breve resumo dos principais objetivos e recomendações do plano para ser avaliado pela gestão de topo, para que esta possa facilmente saber quais os pontos-chave do plano.
2. Situação atual de Marketing	Descreve o Mercado e a posição da empresa no mesmo. Inclui informação acerca do mercado, performance do produto e da distribuição
3. Análise de Oportunidades e Ameaças	Remete para as principais ameaças e oportunidades que o produto pode encontrar o que ajuda os gestores a antecipar impactos negativos ou positivos para a empresa ou para as suas estratégias.
4. Objetivos e Questões	Estabelece os objetivos de marketing que a empresa pretende atingir com o plano e discute as principais questões que influenciem a conquista dos objetivos propostos.
5. Estratégia de Marketing	Destaca qual será a lógica de marketing através da qual determinada unidade de negócio da empresa espera criar valor para os clientes e rentabilizar as relações com os mesmos. Apresenta ainda estratégias específicas para cada elemento do marketing-mix e explica como cada um deles responde às ameaças e oportunidades identificadas no plano.
6. Plano de Ação	Estabelece como as estratégias de marketing definidas se vão traduzir em ações específicas que respondam às perguntas: O vai ser feito? Quando vai ser feito? Por quem vai ser feito? Qual vai ser o custo de cada ação?
7. Orçamentos	Detalha o orçamento de marketing que é essencialmente uma projeção dos lucros e despesas ao longo do plano. Demonstra quais as receitas e custos de produção, distribuição e marketing esperados. A diferença traduzirá o lucro para a empresa.
8. Controlo	Evidencia qual o controlo que a empresa irá utilizar para monitorizar o progresso do plano e das ações implementadas e permite à gestão de topo rever os resultados e detetar se determinado produto não está a atingir os objetivos propostos. Inclui a análise ao <i>Return on marketing investment</i> .

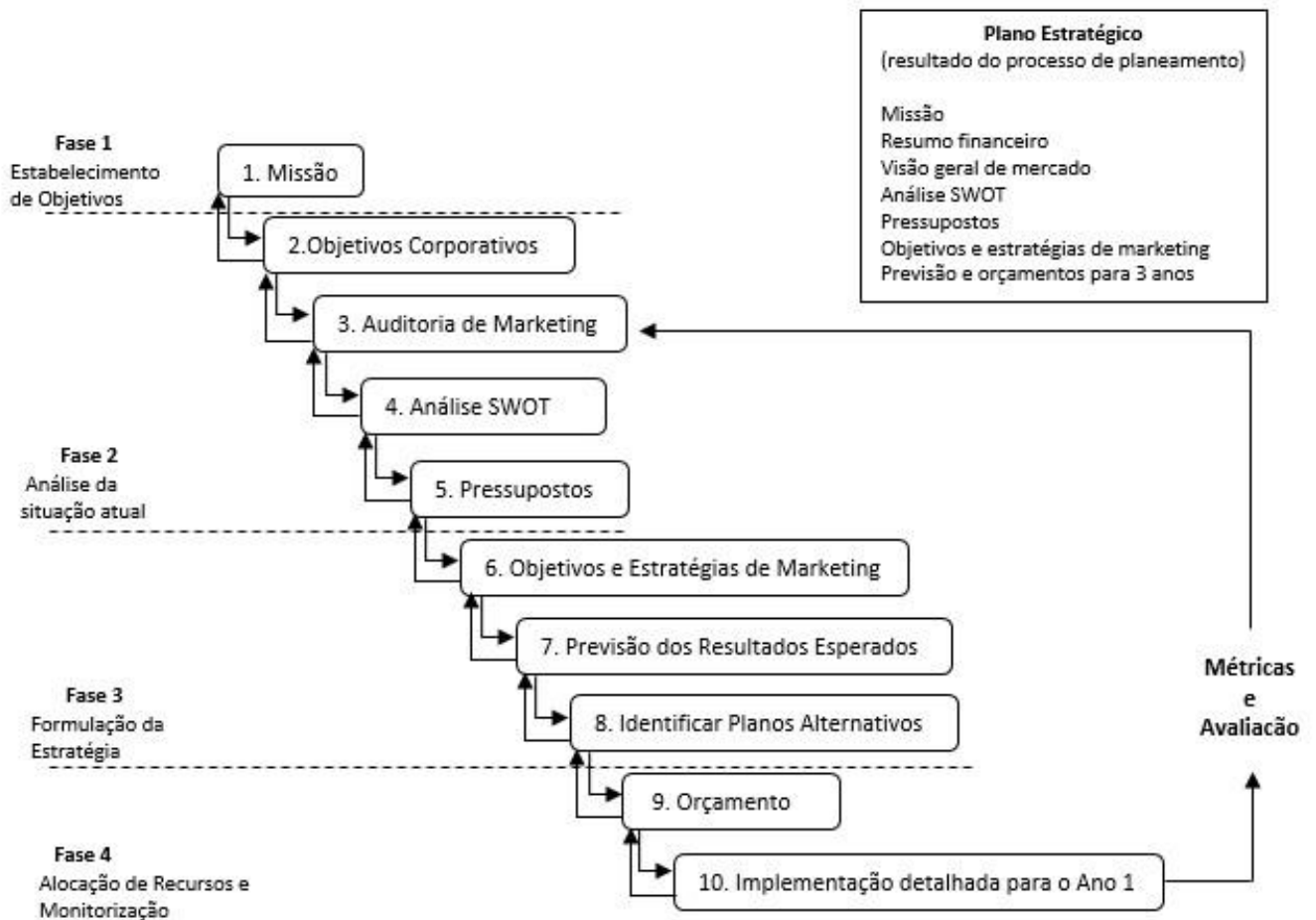
ANEXO 2

Figura 2 – Processo de Planeamento de Marketing (Adaptado de Westwood, 2013)



ANEXO 3

Figura 3 – Os 10 passos no planeamento de Marketing (Adaptado de McDonald & Wilson, 2011)



ANEXO 4

Guião para Entrevistas

No âmbito da Tese de Mestrado do Curso de Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão, relativa ao lançamento do novo produto da MAGGI, o Suculento na Frigideira, venho por este meio pedir a sua colaboração ao responder a várias questões relacionadas com a Nestlé e com a marca MAGGI no que concerne à temática deste projeto.

NOME DO ENTREVISTADO:

CARGO:

1. INOVAÇÃO

- Quais as principais etapas no lançamento de uma inovação segundo a Nestlé?
- Quais os custos associados (Estudos de mercado, Desenvolvimento, Logística, Marketing, etc)?
- Qual a taxa de sucesso no lançamento de novos produtos no mercado nos últimos 3 anos?
- Quais as principais barreiras ao lançamento de inovações?
- Qual a perceção da Nestlé em relação à aceitação do consumidor face à experimentação de novos produtos?
- Em relação à marca MAGGI, quais as últimas inovações e como reagiu o mercado ao lançamento de novos produtos do mercado?
- Quais os mecanismos de controlo aquando do lançamento de uma inovação no mercado?
- Quem são os principais intervenientes no processo de lançamento de inovações no mercado?

2. MERCADO

- Qual o valor do mercado de Culinários Ambiente e a Categoria de Misturas?
- Qual o Volume do mercado de Culinários Ambiente e a Categoria de Misturas
- Quais os principais Concorrentes e seus pontos Fortes e Fraquezas a atuarem no mercado de Culinários Ambiente?
- Quais as Quotas de Mercado em 2014 no mercado de Culinários Ambiente e na Categoria de Misturas?

3. CONSUMIDOR

- Qual o target dos produtos da Marca MAGGI?
- Como define o consumidor português atualmente?
- Como reage o Consumidor aos diferentes meios de comunicação (Tv, Imprensa, Internet, Folhetos dos retalhistas), e que impacto tem isto nas vendas e Quotas de mercado?
- Como reage o consumidor às promoções atualmente?

4. RECURSOS HUMANOS

- Quantos colaboradores emprega a Nestlé Portugal?
- Qual o nº de departamentos existentes e como está organizada a empresa?
- Como se organiza o Departamento *FOOD* no qual se inser a marca MAGGI?

5. RECURSOS FINANCEIROS

- Qual o volume de Negócios da Nestlé Portugal em 2014
- Qual o valor do Capital próprio em 2014?
- Qual o valor do Passivo em 2014?
- Quais os gastos com inovação em 2014?

- Qual o Volume de Negócios da Marca MAGGI?
- Quanto representam as vendas da MAGGI para a NESTLÉ e para o Departamento *FOOD*?
- Quanto pensa a empresa gastar no apoio a inovações em 2015?

6. FORNECEDORES

- Quais os principais fornecedores da marca MAGGI e quais as suas áreas de atividade?

7. OUTRAS QUESTÕES

- Tendo em conta o contexto atual, quais os Pontos Fortes, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades para a marca MAGGI?
- Qual a importância do planeamento de marketing para as marcas no geral e para a MAGGI em particular?

ANEXO 5

Tabela IX: Portfólio de Produtos da Marca MAGGI

Categoria – Culinários Ambiente	Produtos	
Misturas Preço: 0,99€ até 1,19€	Suculento no Forno Ervas Aromáticas Suculento no Forno Ervas Pimentão Doce Suculento no Forno Alho e Cebola Suculento no Forno Molho Barbecue Suculento no Forno Caril Suculento na Frigideira Ervas Provençais Suculento na Frigideira Alho	
Caldos Preço: 0,99€ até 2,49€	Galinha 6 Cubos Carne 16 Cubos Galinha 16 Cubos Galinha 24 Cubos	
Sopas Preço: 1,39€	Primavera Cebola Marisco	Canja de Galinha Rabo de Boi
Acompanhamentos Preço: 1,99€	Puré de Batata 250g	
Noodles Preço: 0,69€ até 1,49€	Pasta Oriental: Caril; Gambas; Frango; Vitela Yakisoba: Classic; Chili; Caril	

ANEXO 6

Embalagens Suculento na Frigideira da MAGGI



ANEXO 7

Tabela X – Calendarização das Ações

AÇÃO	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL
• Spot Televisão	X												
• Imprensa:													
Expresso	X				X					X			
Público	X				X					X			
Metro	X				X					X			
Revista Bimby	X				X					X			
• Mupis													
1ª VAGA		X											
2ª VAGA									X				
• Website													
Desenvolvimento	X	X											
Gestão de Conteúdos			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
• Online Vídeo													
1º Vídeo – Receita								X					
2º Vídeo – Receita									X				
3º Vídeo – Receita										X			
4º Vídeo – Receita											X		
• Redes Sociais													
Criação de conteúdos	X	X	X					X	X	X			
Promoted Posts			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Facebook ads			X			X			X			X	
• Google Adwords				X				X			X		X
• Bloggers de Culinária			X								X		
• Vales Online				X						X			
• Soft sponsoring				X					X				
• Folhetos:													
3 Vagas Continente	X		X					X					
3 Vagas Pingo Doce	X			X					X				
1 Vaga LIDL												X	
1 Vaga Jumbo					X								
1 Vaga Intermarché										X			
1 Vaga Mini Preço											X		
• Vales de Desconto		X								X			

<ul style="list-style-type: none"> • Degustações no Ponto de Venda 	X	X							X			
<ul style="list-style-type: none"> • Material de Ponto de Venda 	X	X							X			
<ul style="list-style-type: none"> • Packs Promocionais Leve 4 Pague 3 SF+ Puré 				X							X	
<ul style="list-style-type: none"> • Cross Selling Parceria Tefal Parceria Avibom 										X		X