

DINAMIZAÇÃO DE MERCADOS COMERCIAIS DE UMA EMPRESA AGROALIMENTAR

DYNAMIZATION OF THE COMMERCIAL MARKETS OF AN AGRIFOOD ENTERPRISE

LA DINAMIZACIÓN DEL MERCADO COMERCIAL DE UNA EMPRESA AGROALIMENTARIA

Ana Filipa Reis (afilipacreis@gmail.com)*

Ascensão Maria Braga (sbraga@ipg.pt) **

Maria Manuela Santos Natário (m.natario@ipg.pt) ***

RESUMO

Atualmente os mercados são mais competitivos e as empresas têm de estar em alerta permanente e em constante evolução. Para isso torna-se cada vez mais importante que as empresas dinamizem os seus produtos em novos mercados comerciais. O presente trabalho visa a elaboração de uma estratégia de dinamização de novos mercados comerciais de uma empresa agroalimentar a partir do estudo das boas práticas de algumas empresas de sucesso do mesmo setor de atividade. A metodologia adotada foi a do estudo de caso e a técnica de investigação utilizada foi o questionário. A evidência empírica permitiu concluir que é necessário apostar na Inovação, não só de Produto, mas também de Marketing, optar pela introdução de mudanças no aspeto/estética da embalagem e utilizar/introduzir novas técnicas de comunicação na promoção dos seus produtos. Tratando-se de produtos alimentares é possível criar dinâmica e interação com o cliente, apostando em ações no ponto de venda.

Palavras-chave: Dinamização, Mercados Comerciais, Marketing, Agroalimentar, Inovação.

ABSTRACT

Markets are currently more competitive and companies have to be constantly alert and constantly ready to evolve. In this sense, it is becoming increasingly important for companies to streamline their products into new commercial markets. This paper aims to draw up a new trade market dynamic strategy of agrifood enterprise from the study of the good practices of some successful companies in the same business sector. The methodology adopted was the case study and the research technique used was the questionnaire. Empirical evidence has concluded that it is necessary to invest in innovation, not only in the product, but also marketing, opting for introducing changes in appearance / aesthetics of the packaging and use / introduction of new communication techniques to promote their products. In the case of food business customer interaction can be boosted by focusing on actions at the point of sale.

Keywords: Promotion, Commercial Markets, Marketing, Agro-food, Innovation.

RESUMEN

Actualmente los mercados son más competitivos y las empresas tienen que estar alerta y en constante evolución. Para eso es cada vez más importante que las empresas dinamicen sus productos en nuevos mercados. Este trabajo tiene como objetivo la elaboración de una nueva estrategia de dinamización de los mercados comerciales de las empresas agroalimentarias a partir del estudio de las buenas prácticas de algunas empresas en el mismo sector de actividad. La metodología adoptada fue el estudio de caso y la técnica de investigación utilizada fue el cuestionario. La evidencia empírica ha concluido que es necesario invertir en la innovación, no sólo en el producto, sino también la comercialización, optar por la introducción de cambios en la apariencia / estética del envase y el destino / introducir nuevas técnicas de comunicación para promover sus productos. En el caso de agroalimentarias se puede crear una interacción dinámica con el cliente, centrándose en acciones en el punto de venta.

Palabras-clave: Dinamización, Mercados comerciales, Marketing, Agroalimentaria, Innovación

* Instituto Politécnico da Guarda

** Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior-Instituto Politécnico da Guarda

*** Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior-Instituto Politécnico da Guarda

Submitted: 16th February 2017

Accepted: 13th May 2017

INTRODUÇÃO

O processo de globalização dos mercados está associado a um processo dinâmico e multidimensional de integração económica, que tem provocado rápidas mudanças, principalmente a nível económico, social, político e cultural. Neste contexto as empresas têm necessidade de se adaptar rapidamente a este conjunto de alterações e se quiserem ter êxito e manter-se competitivas devem apostar na inovação.

Como afirma Porter (1990), a inovação assume-se cada vez mais como um dos fatores chave da competitividade, é através da inovação que as empresas podem melhorar continuamente a sua competitividade para se diferenciarem de outras empresas. No processo de inovação é importante a existência de equipas multidisciplinares e as empresas devem ser capazes de fomentar a capacidade criativa dos seus colaboradores, formando-lhes competências para as transformar em projetos exequíveis.

Nos últimos anos a indústria de salsicharia tem vindo a apresentar um apreciável incremento, expresso no elevado número de estabelecimentos fabris instalados e na variedade de produtos apresentados. Alguns destes produtos poderão não apresentar as características dos produtos genuínos, apesar de subsistirem ainda, principalmente nos meios rurais, os chamados produtos tradicionais (Silva, 2003).

O presente trabalho estuda uma salsicharia situada na região da Guarda. Esta produz os tradicionais enchidos da Serra da Estrela, dos quais se destacam a chouriça, o bucho, a chouriça de ossos (bucheira), a morcela e a farinheira. Tem como principal objetivo lançar a empresa em novos mercados e apresentar os seus produtos de forma criativa e inovadora.

O artigo agora apresentado está dividido em seis pontos: após a introdução, será feita a contextualização do tema e a caracterização do setor agroalimentar. No terceiro ponto discutem-se os conceitos de inovação e da inovação no setor agroalimentar. No quarto ponto, será feita uma caracterização da empresa em estudo, produtos fabricados e o respetivo meio envolvente. No quinto ponto, será apresentado o trabalho empírico onde são estudadas cinco empresas do mesmo setor de atividade e são apresentadas as suas boas práticas e serão sugeridas estratégias para dinamização de mercados comerciais da empresa em estudo. Finalmente apresentam-se as conclusões do trabalho e as principais limitações sentidas ao longo da sua realização.

1. A IMPORTÂNCIA DOS PRODUTOS TRADICIONAIS E DAS INDÚSTRIAS AGROALIMENTARES

Os produtos tradicionais portugueses são produtos únicos que têm origem na região que lhes dá o nome e que têm uma forte ligação com essa mesma região, de tal forma que é possível demonstrar que a qualidade do produto é influenciada pelas raças animais, solo, vegetação, clima e tecnologia de fabrico (Silva, 2003). De entre os cerca de 800 produtos tradicionais existentes em Portugal, destacam-se os pães, azeites, vinagres, enchidos, presuntos, méis, carnes, frutas frescas e secas,

queijos, doces, bolos. Estes são representativos de um saber fazer antigo, são produtos que trazem a garantia do que é bom e respeito para com os territórios.

Os produtos de transformação cárnea apresentam uma grande variedade de sabores, texturas e formas, como resultado da diversidade das matérias-primas, dos ingredientes e dos processos de fabrico utilizados. Segundo a Associação Nacional de Municípios e de Produtores para a Valorização e Qualificação dos Produtos Tradicionais Portugueses, abreviadamente designada por QUALIFICA, o produto tradicional não tem que comprovar quaisquer características qualitativas distintas, já que o critério de qualificação assenta no “modo de produção”.

Pretende-se neste trabalho estudar uma microempresa de transformação de produtos à base de carne, nomeadamente produz os tradicionais enchidos da Serra da Estrela. Essa empresa é uma salsicharia situada na região da Guarda. A empresa está incluída na indústria transformadora, mais concretamente no setor de Fabricação de Produtos à base de Carne, segundo a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev.3 do INE (CAE 10130).

Neste contexto, torna-se importante conhecer o setor na região e efetuar uma comparação relativamente às empresas existentes na região onde está inserida a empresa. A região em estudo foi delimitada, à data do início de estudo, à anterior NUTS III Beira Interior Norte (BIN).

A análise ao período de 2004-2012 (Tabela 1) mostra que o número de empresas na indústria transformadora e na indústria alimentar diminuiu. Todavia, no caso concreto das empresas de fabricação de produtos à base de carne este número aumentou, de 9 (em 2004) para 12 em 2012. Em 2004 as empresas de Fabricação de Produtos à Base de Carne representavam 1,34% das empresas das indústrias transformadoras, em 2008 representavam 1,49% e em 2012 representavam 2,01% do total das empresas das indústrias transformadoras.

Tabela 1 – Número de Empresas na Indústria de Fabricação de Produtos à Base de Carne na BIN

Atividade Económica	Beira Interior Norte		
	2004	2008	2012
Indústrias transformadoras	672	669	596
Indústrias alimentares	154	151	143
Fabricação de produtos à base de carne	9	10	12

Fonte: INE (2015)

No que respeita ao número de trabalhadores das empresas de Fabricação de Produtos à Base de Carne, em Portugal, ao longo dos anos 2004-2012 a maioria tinha ao serviço menos de 10 trabalhadores. Este número foi aumentando enquanto o número de empresas que tinha ao serviço mais de 10 trabalhadores foi diminuindo ao longo dos anos (INE, 2015). Apesar da crise que se instalou em Portugal ao longo destes anos, este tipo de indústria transformadora teve uma diminuição pouco significativa ao nível de pessoal empregado. Ainda no setor agroalimentar, pode referir-se que apesar de existirem poucas empresas registou-se um aumento de empresas de Fabricação de Produtos à base de Carne entre 2004 e 2012.

O setor agroalimentar constitui a superestrutura industrial do setor agrícola; os seus produtos são normalizados, transformados, diversificados, adaptados aos regimes alimentares e, finalmente, levados até ao consumidor final (Alberto, 2001).

Do ponto de vista funcional o setor agroalimentar, segundo Alberto (2001) pode ser dividido em quatro subsectores – produção agrícola, transformação agroindustrial, distribuição e HORECA¹. A produção agrícola constitui o setor de base, aquele que vai produzir a matéria-prima necessária; a transformação tem a função de ajustar a produção agrícola ao consumo alimentar, substituindo uma atividade dispersa, sazonal e aleatória por um abastecimento regular e concentrado; a distribuição, para além das funções físicas (concentração, armazenagem e transporte), desempenha, outro tipo de tarefas, nomeadamente ao nível dos serviços de transmissão e recolha de informações, venda e pós venda e o HORECA (hotéis, restaurantes e cafés), juntamente com os consumidores individuais são os destinatários de toda esta atividade produtiva.

A classificação das empresas agroalimentares, de acordo com a sua função e estrutura económica é apresentada pela Tabela 2, onde se podem encontrar 15 tipos de empresas, desde as empresas artesanais às empresas capitalistas, passando pelas públicas e cooperativas. Na Beira Interior Norte encontram-se praticamente todos estes tipos, sendo predominantes as empresas familiares no subsector agrícola, as cooperativas de transformação, como por exemplo as adegas cooperativas e no subsector da distribuição as empresas de comércio tradicional, supermercados e médias/grandes superfícies (Alberto, 2001).

Tabela 2 - Classificação das Empresas Agroalimentares

Setores Sócios Económicos	Produção Agrícola	Transformação Agroindustrial	Distribuição	HORECA
Artesanal	Empresas Familiares	Pequenas Indústrias (Padarias, Talhos, ...)	Comércio Tradicional (Mercearias)	Hotéis, Restaurantes, Cafés
Capitalistas	Empresas Capitalistas	Empresas Capitalistas	Supermercados Médios e Grandes Superfícies	Cadeia de Restaurantes e Hotéis
Cooperativo	Cooperativas Agrícolas de grupo	Cooperativas de Transformação	Cooperativas de Consumo	Cantinas
Público	Centros de Investigação e Extensão	Intervenção Estatal (Tabaco)	-	Instituições (escolas, hospitais)

Fonte: Malassis e Ghersi (1996) in Alberto (2001)

Segundo Alberto (2001) as tendências do setor agroalimentar mostram uma evolução tecnológica associada a um crescente grau de integração da agricultura a jusante, o que tem permitido a

¹ HORECA é uma sigla usada pelos profissionais de hotelaria e restauração. Quando se referem ao mercado HORECA estão a referir-se ao comércio e serviços que inclui hotéis, restaurantes e cafés

progressiva transformação de empresas do tipo familiar/artesanal para empresas industriais já com alguma intensidade de capital.

As agroindústrias tradicionais têm uma grande importância no processo de desenvolvimento do meio rural, pelas funções que desempenham na diversificação das fontes de rendimento, na criação de emprego, na valorização dos recursos endógenos e oferta de produtos de qualidade tipificada (DRAA, 2005).

Os produtos alimentares tradicionais são um testemunho da memória, um valor que surge do saber empírico, apurado pelo engenho, consagrado pelos laços afetivos que ligam às origens; uma referência às raízes mais sólidas e uma convocatória aos sentimentos nutridos pelos símbolos distintivos da singularidade de cada povo (Almeida, 2009). De facto, os antepassados foram apurando saberes, afirmando sabores, cuidando de manter reserva nos pormenores, dos segredos milenares que preciosamente foram passando de geração em geração até chegarem aos nossos dias.

Neste contexto, encontram-se os enchidos tradicionais portugueses que para além de constituírem uma marca da cultura e da etnografia nacional, são um património socioeconómico muito importante para a sustentabilidade do meio rural e das macroeconomias locais, gerando independência económica, emprego e modos de subsistência autónomos. O fabrico e comércio de enchidos tradicionais estão entre as manifestações da cultura popular mais duradouras em Portugal.

No entanto, este setor de atividade tem sofrido diversas ameaças nos últimos anos. As principais ameaças à sua preservação decorrem quer da diminuição do número de pessoas que se dedicam à atividade, quer da intervenção das autoridades oficiais que, por força da aplicação da legislação, estão a impor regras desproporcionais e desajustadas da realidade socioeconómica, nomeadamente ao nível da higiene e segurança alimentar.

Segundo Almeida (2009), a maior parte das pequenas indústrias de enchidos tradicionais portugueses opera no meio rural, com baixos índices de desenvolvimento tecnológico e técnico-científico o que constitui bastantes dificuldades em relação à adoção de práticas harmonizadas com a cada vez mais exigente legislação europeia.

Segundo a Federação das Indústrias Portuguesas Agroalimentares (FIPA) a competitividade exige um acesso rigoroso à ciência e à utilização das melhores tecnologias existentes. Hoje em dia a sociedade preocupa-se com questões relacionadas com as oportunidades de melhoria da qualidade de vida, particularmente, através da adoção de estilos de vida mais saudáveis. As preferências dos consumidores pela qualidade, conveniência, diversidade e saúde, para além das expectativas sobre segurança, ética e produção sustentável, vêm criar um conjunto de novos desafios ao nível da inovação no setor.

Refira-se ainda a este respeito que o modelo apresentado por Alberto (2001), embora bastante elucidativo e com conteúdo muito interessante para o presente estudo, ignora aspetos organizacionais da fileira agroalimentar que são de enorme atualidade para se perceber o papel das parcerias entre produtores agrícolas e indústrias alimentares no acesso aos novos mercados e a instrumentos de financiamento do investimento nas PME – muito em particular a forma como o setor agroalimentar poderá atuar no mercado sem integração vertical a montante. Os estudos realizados por Oliveira (2013) e por Noronha (2016), contemplam estas recentes preocupações. O

primeiro com enfoque no desenvolvimento de estratégias de ação coletiva para promover dinâmicas territoriais de inovação no complexo agroalimentar do Vale do Tejo e o segundo numa perspetiva mais abrangente ao setor agroalimentar em Portugal.

2. INOVAÇÃO NO SETOR AGROALIMENTAR

A inovação constitui desde há vários anos um fator chave para a economia. O moderno conceito de inovação foi introduzido por Joseph Shumpeter (1934) que entendia a inovação como algo fundamental para as empresas não se tornarem obsoletas. A inovação é, em todos os setores da economia, fundamental para sobreviver e para vencer (Natário, 2005).

A inovação é um conceito alargado e complexo que incide não apenas sobre os processos e a tecnologia, mas também sobre os produtos e serviços, a organização e a gestão e não é um processo linear. Para Porter (1990) as empresas geram e conservam as suas vantagens competitivas primordialmente através da inovação. Por sua vez, as vantagens competitivas duráveis na economia global têm um carácter profundamente local, proveniente da concentração de conhecimentos e de saber fazer altamente especializados e também da existência de instituições, de concorrentes, de parcerias e de consumidores (Amaro, 2008).

Inovação muitas vezes confunde-se com criatividade e invenção. É por isso importante estabelecer-se claramente qual é o sentido de cada uma. Oliveira (1999) define criatividade como o produto do génio humano, enquanto gerador de novas ideias, conceitos ou teorias; Invenção é um passo à frente, no qual se delinea um produto, processo ou protótipo resultante da combinação de ideias em que uma, pelo menos, é inteiramente nova ou em que o modo como essas ideias estão combinadas é totalmente novo, produto da criatividade; e inovação é a transformação de ideias e/ou utilização de invenções de que resultam aplicações úteis conducentes a melhoramentos.

Assim, a criatividade existe no universo das ideias em que os processos são cognitivos; a invenção existe no universo das tecnologias, em que os processos são tecnológicos; e a inovação existe no universo dos mercados, em que os processos são empresariais. Uma ideia só se transforma numa invenção se puder gerar algo que funcione; uma invenção só se torna numa inovação se puder ser implementada com sucesso na sociedade (Oliveira, 1999).

Segundo o Livro Verde sobre inovação (CE, 1995), os papéis que a inovação desempenha são múltiplos. Enquanto força motriz arrasta consigo as empresas em direção a objetivos ambiciosos inscritos no longo prazo. É ela que conduz à renovação das estruturas industriais e é ela que dá origem a novos Setores de atividade económica. Esquemáticamente, a inovação é:

Renovação e alargamento da gama de produtos e serviços e dos mercados associados;

Criação de novos métodos de produção, de aprovisionamento e de distribuição;

Introdução de alterações na gestão, na organização do trabalho e nas condições de trabalho, bem como nas qualificações dos trabalhadores.

A Comissão Europeia (1995) defende ainda que a empresa inovadora apresenta, assim, várias características que podem reunir-se em duas grandes categorias de competências:

As competências estratégicas: visão a longo prazo; capacidade para identificar ou mesmo antecipar as tendências do mercado; vontade e capacidade de reunir, tratar e integrar a informação tecnológica e económica;

As competências organizativas: gosto e domínio do risco; cooperação interna, entre os diferentes departamentos funcionais e externa, com a investigação pública, os serviços de consultadoria, os clientes e os fornecedores; implicação do conjunto da empresa no processo de mudança e investimento em recursos humanos.

De acordo com o Inquérito Comunitário à Inovação (CIS, 2010) e Manual de Oslo (OCDE, 2005) existem vários tipos de inovação:

Inovação de produto, que corresponde à introdução no mercado de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que diz respeito às suas capacidades ou potencialidades iniciais, facilidade de utilização, componentes ou subsistemas.

Inovação de processo que corresponde à implementação pela empresa de um processo de produção, de um método de distribuição ou de uma atividade de apoio aos seus bens ou serviços, novos ou significativamente melhorados.

Inovação organizacional, que corresponde à introdução de um novo método organizacional nas práticas de negócio (incluindo gestão do conhecimento), na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.

Inovação de marketing, que corresponde à implementação de um novo conceito ou estratégia de marketing que difere significativamente dos existentes ou utilizados anteriormente pela empresa. Requer alterações significativas no aspeto/estética ou na embalagem, na colocação/distribuição, na promoção ou nas políticas de preço dos produtos. Exclui alterações sazonais, regulares ou outras alterações de rotina nos métodos de marketing.

A conquista de clientes exige uma boa imagem da empresa e a respetiva fidelização pressupõe mantê-los satisfeitos. Em ambas as situações, a inovação desempenha um papel importante e a generalidade dos profissionais reconhece a importância do marketing na atuação empresarial.

Para Peter Drucker (1954), citado por Gama (2009) existem apenas duas funções empresariais: marketing e inovação que surgem como ferramentas dos empresários para dinamizar os seus mercados e obter vantagens competitivas face aos concorrentes.

Todavia, ainda de acordo com o CIS 2010, não é considerada inovação de marketing quando existem mudanças sazonais, regulares ou de rotina, ou quando são utilizados métodos de marketing já aplicados, a não ser que sejam baseados na utilização de novos media pela primeira vez. Segundo o CIS 2010, podem ser considerados exemplos de inovação de marketing, o aspeto estético ou embalagem dos produtos, as técnicas ou meios de comunicação na promoção de produtos, os métodos de distribuição/colocação de produtos (bens e/ou serviços) ou os novos canais de venda e as políticas de preço para os produtos (bens e/ou serviços).

No que respeita ao aspeto estético ou embalagem dos produtos são exemplos os novos designs para produtos já existentes e a adaptação da embalagem para mercados específicos.

Quanto às técnicas ou meios de comunicação (media) na promoção de produtos são exemplos: o uso pela primeira vez de marcas registadas; o posicionamento, pela primeira vez, do Produto em filmes, em programas de televisão, em livros, etc.; a introdução de um símbolo de marca/logótipo para as novas linhas de produto ou para entrada em novos mercados; e utilização, pela primeira vez, de líderes de opinião, celebridades ou grupos específicos (que “estejam na moda” ou que estabeleçam tendências de produtos) no lançamento de um produto.

São exemplos de métodos de distribuição / colocação de produtos (bens e/ou serviços) ou novos canais de venda: o uso pela primeira vez de ofertas especiais, acessíveis apenas aos possuidores de cartão de crédito da loja ou cartão de recompensas; o uso pela primeira vez da estimulação de vendas de produtos específicos em circuitos de televisão fechados em hospitais, autocarros, comboios, etc.; utilização, pela primeira vez, de marketing direto via correio eletrónico e/ou telefone, utilizando uma base de dados; utilização, pela primeira vez, da venda de produtos de ponta em lojas especiais; apresentação de produtos, pela primeira vez, em feiras/exposições temáticas especializadas; introdução pela primeira vez de licenças de distribuição.

Por último, são exemplos de políticas de preço para os produtos (bens e/ou serviços): a utilização, pela primeira vez de variação de preços conforme a compra, o sítio e o perfil **do comprador; a utilização, pela primeira vez, de sistemas de desconto com cartões de fidelidade.**

3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa em estudo é uma salsicharia, uma microempresa do Setor agroalimentar denominada ao longo do trabalho por ACN&F, Lda. Trata-se de uma sociedade por quotas, semi-industrial, familiar e apenas com dois sócios, que são também os dois únicos trabalhadores. Estes têm entre 50-55 anos e possuem como habilitações literárias a 4ª classe. A empresa tem a sua sede em Vale de Estrela, uma freguesia pertencente ao concelho da Guarda e produz e comercializa produtos à base de carne elaborados de forma artesanal.

A empresa, segundo a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Revisão 3.0 (Decreto-Lei nº 381/2007, de 14 de Novembro), abreviadamente designada por CAE, é uma indústria pertencente à CAE 10130 – Fabricação de produtos à base de carne. Esta classificação compreende a preparação, a fabricação e o acondicionamento de produtos à base de carne (incluindo aves) obtidos pelos processos de aquecimento, fumagem, secagem, salga ou outros processos físico-químicos, assim como preparados de carne refrigerados ou congelados (salsichas frescas, hambúrgueres, almôndegas, croquetes, empadas de galinha, etc.). Compreende também a preparação de pastas de carne ou fígado. Um dos objetivos inerentes à sua atividade é a produção de enchidos/fumeiro tradicional da Serra da Estrela, de excelente qualidade, garantida pelas matérias-primas locais.

Atenta às crescentes e exigentes necessidades do mercado, a empresa tem como missão desenvolver, produzir e comercializar produtos únicos e prestigiantes oferecendo aos clientes

verdadeiros momentos únicos de degustação. A visão desta empresa prende-se com ser uma referência para os clientes, criando fidelização; Produzir produtos com elevada qualidade e sempre com referência artesanal; e Contribuir ativamente para o desenvolvimento da comunidade. Na cultura e sistema de valores rege-se pelas seguintes ações e comportamentos: honestidade; integridade; respeito; responsabilidade; qualidade e paixão.

Deste modo, tendo em consideração a necessidade de aumento da quota de mercado e do volume de negócios da empresa pretende-se promover a empresa para novos mercados comerciais. Como foi referido anteriormente, a empresa em estudo dedica-se à produção de enchidos tradicionais da Guarda com características e especificações únicas, nomeadamente: chouriça de carne, farinheira, morcela, bucho, chouriça de ossos (bucheira), entre outros. Todos estes produtos têm um denominador comum, a qualidade e sabor ímpares dos enchidos produzidos pela empresa. Outro dos fatores que também é comum em todos eles é que são todos produzidos manualmente, desde o corte até à seca é tudo feito de forma artesanal. Também a seca é realizada de igual modo para todos eles (exceto a morcela) variando apenas no tempo.

A análise ao meio envolvente é fundamental para o desempenho das empresas uma vez que este está em constante mudança e só as empresas que conseguem dar respostas em tempo útil a essas constantes alterações, ameaças e oportunidades latentes, têm hipótese de sobreviver e se manterem no mercado (Garcia, 2011). Uma boa análise do meio envolvente proporciona uma maior eficácia e eficiência para a planificação de estratégias adequadas às necessidades dos clientes. A sobrevivência das empresas depende da sua interação com o meio envolvente, sendo este constituído por todos os agentes e fatores que interagem diretamente com a indústria em que a empresa atua.

O conhecimento que a empresa tem do meio em que se insere é essencial para o seu sucesso e só com esse conhecimento se poderá preparar devidamente e com antecedência. É pois, por isso, essencial que se faça uma análise do meio envolvente ao nível contextual e transaccional. Através do meio envolvente contextual, que é comum a todas as organizações, estudam-se os aspetos mais gerais, enquanto no meio envolvente transaccional analisam-se as forças que têm um impacto mais direto nas organizações e é específico para cada empresa (Freire, 2008).

O meio envolvente contextual caracteriza-se por incluir o contexto económico, sociocultural, tecnológico e político-legal e condiciona a atividade das empresas a longo prazo (Monteiro, 2012).

No caso da empresa em estudo, os fatores económicos que mais influenciam a atividade da empresa são os custos energéticos, a taxa de Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) e a taxa de desemprego. Relativamente aos custos energéticos, apesar de toda a preparação e secagem dos enchidos ser feita de forma manual, a produção é feita através de máquinas elétricas. A distribuição dos produtos é feita através de viaturas próprias, mas o aumento da energia elétrica e do gasóleo implica um aumento dos gastos da empresa com consequências no preço do produto. Também o aumento das taxas de IVA de 6% para 23% fez com que o preço final do produto sofresse alterações significativas. Quanto à taxa de desemprego, esta tem uma grande influência para a atividade da empresa na medida em que quanto mais alta é, menos poder de compra existe, o que faz com que a atividade da empresa tenha uma baixa nas vendas.

No contexto sociocultural encontram-se presentes aspetos como o estilo de vida das populações, taxas de natalidade, analfabetismo, nível educacional, composição étnica, alterações nos valores sociais, costumes, tradições, entre outros. Todos estes fatores podem influenciar o desempenho de uma empresa, pois podem afetar o nível de produtividade e os padrões de qualidade dos seus produtos.

No ambiente sociocultural da empresa em estudo, destacam-se:

- baixas taxas de natalidade (o que se traduz na redução dos níveis de consumo);
- tradições e costumes (cada vez mais se está a tentar manter a produção “igual ao antigamente”, tanto a nível de qualidade como de sabor, sendo que as pessoas tentam comprar os produtos que caracterizam a região há já alguns anos);
- estilo de vida das populações (hoje em dia as pessoas optam por um estilo de vida mais saudável, o que faz com que a compra de enchidos seja cada vez mais sazonal, diminuindo por isso o nível de vendas da empresa);
- valores (o consumo dos produtos / enchidos é influenciado também pelos valores incutidos aos mais novos pela população da região).

No contexto tecnológico existem diversas variáveis, tais como as inovações tecnológicas, de processo e legislação de patentes, entre outras que podem influenciar a atividade da empresa. Assim, o aspeto tecnológico mais positivo que se pode encontrar na empresa em estudo prende-se com novo software que foi implementado no ano 2014 e que irá permitir maior facilidade e controlo de informação, bem como, transmissões de dados relativamente aos clientes e à atividade.

Um dos principais fatores do contexto político-legal é a estabilidade política, que é considerada uma condição essencial ao investimento por parte das empresas. Para a empresa a influência político-legal não tem sido positiva. A falta de apoio da banca e do Estado e a falta de incentivos legais para combater a baixa de preços na concorrência, nomeadamente nas grandes superfícies, foram os pontos apontados como essenciais e que têm faltado à empresa. As grandes superfícies conseguem obter um preço de venda bastante abaixo do preço de custo das pequenas e médias empresas (PME) (devido à compra em grandes quantidades). Este aspeto é hoje uma realidade muito prejudicial para todas as PME e em particular para a empresa em estudo.

Relativamente à Legislação aplicada ao Setor, as normas impostas são cada vez mais rigorosas, nomeadamente o licenciamento das instalações e a implementação do Hazard Analysis & Critical Control Points² (HACCP). O HACCP tem como objetivo garantir a segurança dos alimentos através da identificação dos perigos associados ao seu manuseamento e das medidas adequadas ao seu controlo. Para além deste sistema, ao longo dos anos foram criadas várias leis, nomeadamente a da rastreabilidade do produto, desde o fornecedor até ao consumidor final. Também a legislação laboral para os trabalhadores tem sido bastante rigorosa, nomeadamente a medicina no trabalho, a utilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) adequados à função. No caso da empresa

² Traduzido para português por Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos.

em estudo, são imposições legais a utilização de uma luva de aço (na desmancha), bata, touca e calçado de segurança.

O meio envolvente transacional é constituído por todos os agentes e fatores que se relacionam diretamente na indústria onde a empresa atua. O seu impacto no desempenho económico dos vários concorrentes tem tendência a ser bastante acentuado e rápido. Os principais elementos que constituem o meio envolvente transacional de uma empresa são os clientes, os concorrentes, os fornecedores e a comunidade (Freire, 2008).

Os principais clientes da empresa em estudo estão situados num mercado Local, num raio de 50km e são essencialmente consumidores finais e pequenos revendedores, sendo por isso fácil saber o que o cliente pretende. O principal canal de distribuição desta empresa é o comércio tradicional, com um ponto de venda num talho no mercado municipal da cidade da Guarda. A empresa participa ainda esporadicamente em feiras temáticas: feiras de enchidos, feiras do fumeiro, etc.

Na empresa em estudo, a qualidade dos produtos é um fator que está sempre presente, na medida em que quer oferecer o melhor aos seus clientes e não quer correr o risco do cliente deixar de confiar nos seus produtos. Para conseguir atingir e manter os níveis de qualidade exigidos, a empresa tem de ter fornecedores de matérias-primas de qualidade.

Os fornecedores têm um papel muito importante no desenvolvimento da indústria, isto porque, contribuem para o desenvolvimento da oferta através da venda de matérias-primas de qualidade, prestação de serviços e componentes intermédios para os vários concorrentes. A qualidade dos produtos está dependente da qualidade das matérias-primas. No caso estudado a empresa, como se trata de uma microempresa, tem relativamente poucos fornecedores dos quais se podem referir os fornecedores de: matéria-prima, tripas e condimentos; equipamento e armazenagem; sistema informático e prestadores de serviços básicos como contabilidade organizada, água, luz etc.

Atualmente a segurança alimentar dos produtos apresenta uma relevância significativa para os consumidores, para as entidades regulamentares e de uma forma geral para todos os elos da cadeia alimentar. No que respeita a fornecedores de matéria-prima, carne, gordura e pão, todas têm a certificação HACCP de forma a fazer-se um controlo eficaz da higiene e da segurança dos alimentos. Este controlo torna-se imprescindível de forma a evitar doenças e danos provocados pela deterioração dos alimentos.

Para se definir melhor a estratégia de mercado de uma empresa, esta tem de ter sempre em linha de conta os principais concorrentes, fazendo uma análise a curto e médio prazo. No curto prazo, permite a comparação sistemática dos principais indicadores comuns do desempenho económico, por exemplo, as vendas, os custos e os resultados. E no médio prazo, permite aumentar o grau de fiabilidade das previsões sobre o comportamento futuro dos principais competidores (Freire, 2008). No caso concreto da empresa em estudo os concorrentes diretos, principalmente devido à proximidade, mas também devido às capacidades, objetivos (idênticos) e estratégia, são as salsicharias localizadas na mesma zona geográfica (município da Guarda). No entanto, foram considerados também como concorrentes as salsicharias, da mesma categoria desta, localizadas na BIN.

Nenhuma empresa deve ser analisada isoladamente, mas sim no contexto da comunidade em que está inserida. Assim, a comunidade é um fator importante para o seu desenvolvimento. É por isso importante identificar as tendências gerais da localidade e país onde a empresa opera, de forma a antecipar o seu impacto no desempenho da organização (Freire, 2008). Na empresa analisada, a comunidade tem grande importância uma vez que, tal como foi referido anteriormente, o seu ponto de venda principal é um talho que está inserido no mercado municipal da Guarda. Esta empresa, nos últimos anos tem apostado também em ter pontos de venda em feiras locais de comércio tradicional e/ou feiras temáticas, de forma a interagir diretamente com o cliente.

Quanto às dificuldades sentidas para a comercialização dos seus produtos, a empresa considera que existe muita concorrência, pratica preços superiores face aos da concorrência e faltam estruturas de apoio à comercialização de produtos regionais.

4. TRABALHO EMPÍRICO

O objetivo principal deste estudo consiste em dinamizar os mercados de uma empresa de Produtos alimentares tradicionais, lançar a empresa em novos mercados e apresentar os seus produtos de forma criativa e inovadora. Para atingir este objetivo começou-se por analisar as principais indústrias de transformação de produtos à base de carne pertencentes à BIN, para tentar identificar as boas práticas e saber qual a importância atribuída à inovação de produto e à inovação de marketing e o que fazem para dinamizar os seus mercados.

A natureza desta pesquisa é exploratória, descritiva e prescritiva. exploratória porque tem como finalidade trazer novos conhecimentos acerca das indústrias transformadoras e do que estas fazem; descritiva pois descreve os principais meios utilizados para a dinamização/comercialização dos produtos; e prescritiva porque se pretende contribuir, desta forma, para uma dinamização de mercados comerciais da empresa.

A metodologia de investigação adotada foi a do estudo de caso e a técnica de recolha de informação utilizada foi o inquérito por questionário e foi seguida uma abordagem qualitativa e interpretativa para a análise dos resultados.

Para este trabalho foram realizados questionários presenciais a indústrias transformadoras com o mesmo CAE (10130) da empresa em estudo. Neste sentido, foram escolhidas 5 empresas representativas do universo do tecido empresarial da BIN com o CAE 10130 - Fabricação de produtos à base de carne, correspondendo a cerca 41,47% das empresas existentes na BIN (12) em 2012 (INE, 2015) e que constituem a amostra. Analisaram-se as empresas concorrentes de sucesso indicadas pelo responsável da empresa em estudo, no sentido de identificar boas práticas que ajudassem a definir uma estratégia para a empresa.

Em primeiro lugar foi enviado um email para as empresas a solicitar a colaboração e depois foi marcado, via telefone, o dia para a realização da entrevista nas respetivas instalações. Os questionários foram realizados presencialmente, ao responsável de cada empresa, entre os dias 16

de fevereiro e 13 de março de 2015. A duração média da realização de cada questionário foi de, aproximadamente, 15/20 minutos.

O questionário foi dividido em 5 temas: o primeiro é relativo à informação geral da empresa, que compreende a sua caracterização bem como a identificação dos produtos por ela produzidos e comercializados e quais os que têm mais aceitação de mercado; o segundo tema intitula-se mercados e comercialização onde se identificam os principais canais de comercialização utilizados e as principais dificuldades sentidas na comercialização; no terceiro tema é feita uma análise à inovação de produto (bens e serviços) nomeadamente se houve introdução de um novo produto/produto melhorado e quais as alterações significativas do mesmo; se a empresa tenciona introduzir algum produto novo/melhorado no futuro e quais as razões que levam a inovar; no quarto tema é feita uma análise à inovação de marketing nomeadamente se introduziram algum tipo de mudança relativa ao marketing e qual a importância do marketing para a empresa; no quinto e último tema analisa-se a cooperação com alguns parceiros para Inovar.

4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS INQUIRIDAS

Neste subponto será apresentada a análise qualitativa às respostas dadas pelas empresas. As empresas que responderam ao questionário serão tratadas de forma anónima, razão pela qual aparecem identificadas com as letras de A a E.

Todas as empresas que constituem a amostra têm o CAE igual (CAE 10130) sendo, portanto, consideradas empresas concorrentes da empresa em estudo. De referir que as empresa D e E têm, também, outro CAE, 10393 - Fabricação de doces, compotas, geleias e marmelada e 10110 – Abate de gado (produção de Carne).

A forma jurídica das empresas inquiridas é maioritariamente Sociedade por Quotas e apenas uma é Sociedade Anónima. Têm o seu ano de fundação entre 1993 (empresa D) e 2008 (empresas A e B). De acordo com a Tabela 5, pode verificar-se que a empresa E é a que tem mais trabalhadores, 107, seguindo-se a empresa D com 42 trabalhadores; a empresa A com 16 e as empresas B e C com 6 e 3 trabalhadores, respetivamente. Pode verificar-se também que apenas uma empresa utiliza como processo produtivo o processo industrial (empresa E), sendo que as restantes utilizam o processo semi-industrial.

Tabela 5 - Caracterização Das Empresas Em Estudo

Empresas	A	B	C	D	E
Ano de fundação	2008	2008	1995	1993	1996
Nº de Trabalhadores	16	6	3	42	107
CAE	10130	10130	10130	10130 10393	10130 10110
Forma Jurídica	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas	Sociedade Anónima
Processo Produtivo usado	Semi-Industrial	Semi-Industrial	Semi-Industrial	Semi-Industrial	Industrial

Fonte: Elaboração Própria

No que respeita aos produtos fabricados/vendidos pelas empresas, todas as empresas fabricam/vendem farinha, chouriça e morcela. A empresa C não fabrica alheira; apenas duas fabricam/vendem o bucho (empresas C e D) e nenhuma empresa fabrica/vende chouriça de ossos. A empresa C também não produz moira. Além destes produtos identificados, todas as empresas assinalaram o campo Outro que, no caso da empresa A se referem a salpicão, paio e presunto; na empresa B a farinha de farinha, bacon e barriga de cura natural; na empresa C a paio e salsichas de churrasco; na empresa D a presuntos, doces, condimentos, azeites, vinagre, mel e marmelada e finalmente na empresa E bacon e fiambre.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DAS EMPRESAS INQUIRIDAS

O presente estudo apresenta os resultados obtidos a partir dos inquéritos realizados a empresas do setor agroalimentar e teve como principal objetivo apresentar evidências que a inovação de produto e também de marketing, são instrumentos importantes para o desenvolvimento de uma empresa do sector agroalimentar e para a dinamização dos seus mercados comerciais. Desta forma, procurou-se identificar boas práticas³ dessas empresas para apoiar na definição de uma estratégia, capaz de dinamizar os mercados da empresa em estudo.

Da análise aos resultados obtidos, relativamente aos mercados e comercialização, foi possível perceber que todas as empresas em estudo trabalham diretamente com o mercado local e regional e que a maioria costuma realizar atividades para divulgar os seus produtos, nomeadamente através da participação no comércio tradicional, vendedores e grandes superfícies.

Para dinamizar os seus mercados comerciais as empresas de sucesso no sector estudadas adotam como boas práticas a apresentação de produtos e a entrega de amostras, as ações promocionais realizadas, as degustações, a participação em feiras promocionais e a realização de estudos de mercado.

Relativamente à inovação de produto, obtiveram-se evidências de quatro das cinco empresas inquiridas e a quinta empresa não introduziu qualquer melhoria no seu produto entre o período em análise. Durante os dois anos em análise (2012-2014) as quatro empresas introduziram um novo produto no mercado.

Quanto à inovação de marketing, conclui-se que três das cinco empresas introduziram mudanças significativas no aspeto/estética do produto ou na embalagem sendo estas mudanças na rotulagem/imagem do produto ou mudanças na forma das embalagens. Foram também consideradas boas práticas as adotadas no que respeita às técnicas/meios para a promoção dos produtos, salientando-se que tal se verificou em três das cinco empresas inquiridas. De 2012 a 2014, a

³ As “boas práticas” relatadas neste estudo estão em sintonia com o perfil singular das empresas que compõem a amostra considerada e os dados obtidos por questionário. As diferenças nas rotinas de aprendizagem e inovação nas empresas poderão refletir diferentes competências organizacionais. As práticas possíveis em matéria de inovação realisticamente terão de ser encaradas caso a caso face a tais diferenças, sobretudo num horizonte de curto e médio prazo e este facto não foi contemplado no estudo.

participação em feiras e a utilização da internet para a promoção de produtos, foram duas atividades importantes introduzidas/realizadas pelas empresas.

No que diz respeito às razões que levaram as empresas à introdução de inovação de marketing a principal razão apontada foi aumentar o volume de negócios uma vez que este tipo de inovação contribuiu para que todas as empresas aumentassem o volume de negócios entre os anos 2012-2014.

Foi também possível concluir que a principal fonte de informação utilizada pelas empresas para inovar provém dos clientes ou consumidores do setor privado.

4.3 APLICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS À EMPRESA PARA DINAMIZAR OS SEUS MERCADOS

O objetivo principal desta investigação consiste na dinamização de novos mercados de uma salsicharia e saber que boas práticas têm sido adotadas por empresas do setor e que possam ser utilizadas para atingir aquele objetivo. Face aos resultados obtidos propõe-se que, para a empresa ACN&F, Lda. dinamizar os seus mercados comerciais, tem de ser mais dinâmica na forma como divulga os seus produtos e interage com os clientes.

Ao nível da inovação de marketing, a empresa deve introduzir mudanças significativas no aspeto/estética da embalagem através da criação de uma embalagem atrativa e utilizar ou introduzir novas técnicas/meios de comunicação para promoção dos produtos nomeadamente, mais publicidade ao nível do mercado Local; introdução de novos canais de venda como as grandes superfícies; apostar em iniciativas como degustações, oferta de amostras, publicidade seja com uma nova imagem, um novo slogan, cartões ou na participação em eventos e feiras temáticas.

Sugere-se também que a empresa comece a operar em novos mercados nacionais, na Região Centro ou Zona Norte do País e internacionais, no mercado Ibérico e Europeu de forma a expandir o seu negócio. Certo é que a dimensão da empresa limitará a capacidade de aceder a estes mercados se operar isoladamente. É importante aqui a empresa integrar-se em redes de cooperação com entidades regionais que facilitem essa ligação (nomeadamente, associações empresariais do setor agroalimentar) e que ajudem a alcançar mercados mais alargados.

Apesar de nem todas as empresas inquiridas optarem pela inovação (de produto ou de marketing), o seu impacto no aumento do volume de negócios leva a concluir que é uma boa aposta. Deste modo, propõe-se também que a ACN&F, Lda. introduza, em simultâneo com as inovações de marketing, inovações ao nível do produto, de forma a diferenciá-lo, não só nos produtos mais vendidos como a chouriça, farinha e morcela, mas também no bucho e chouriça de ossos.

CONCLUSÕES

Ao longo deste estudo verificou-se que o termo “inovação” é um conceito alargado e complexo que ocorre não só sobre os processos e tecnologia, mas também sobre produtos e serviços, bem como a nível organizacional e de marketing. A importância da inovação para as empresas é incontestável uma vez que a mesma contribui para dinamizar os mercados e aumentar a competitividade.

As empresas para sobreviverem, vencerem e prosperarem nos mercados nacionais e internacionais, mas também regionais e locais, necessitam de inovar. Inovação essa em diversos tipos com realce para a inovação de marketing como forma de dinamização dos mercados da empresa.

Os enchidos tradicionais portugueses são produtos únicos que têm normalmente origem em zonas geográficas que são, em regra, associadas à respetiva designação comercial e que têm uma forte ligação ao desenvolvimento dessa região, de tal forma que é possível demonstrar que a qualidade do produto é influenciada pelas raças animais, pela natureza dos solos, da vegetação, do clima e pela tecnologia de fabrico (Almeida, 2009).

A ACN&F, Lda., é uma microempresa do setor agroalimentar localizada na Beira Interior Norte que produz e comercializa enchidos tradicionais elaborados de forma artesanal (chouriça, farinheira, morcela, bucho, chouriça de ossos) desde 1996. Esta empresa tem apenas dois sócios sendo eles os únicos trabalhadores.

No trabalho empírico foram analisadas cinco empresas, consideradas pelo responsável da empresa em estudo como empresas de sucesso, de forma a identificar as Boas Práticas. Dos resultados obtidos, são de realçar como Boas Práticas a adotar:

A apresentação dos produtos e entrega de amostras, a realização de ações promocionais, de degustações e estudos de mercado, a participação em Feiras promocionais.

A introdução de mudanças significativas no produto ou na embalagem, como por exemplo mudanças na rotulagem/imagem e a mudança no embalamento.

A introdução de novos métodos de distribuição/colocação de produtos ou novos canais de venda, nomeadamente as vendas por internet ou por telefone.

- Um dos principais fatores que levaram as empresas a inovar foi o aumento da quota de mercado.
- A inovação de marketing contribuiu para que as empresas aumentassem o volume de negócios entre os anos 2012-2014.
- As principais fontes de informação que serviram de base a inovar foram os clientes ou consumidores do setor privado.

Assim, consideradas as Boas Práticas utilizadas pelas empresas inquiridas sugere-se que a empresa em estudo (ACN&F, Lda.) adote uma estratégia que contemple essas práticas para dinamizar os seus mercados comerciais.

Adicionalmente, sugere-se que a empresa opte pela introdução de mudanças no aspeto/estética da embalagem, como por exemplo, a criação de uma embalagem atrativa, a alteração da publicidade existente (um novo slogan, uma nova imagem, cartões, etiquetas, entre outros) e utilize/introduza novas técnicas/meios de comunicação na promoção dos produtos nomeadamente, mais publicidade no mercado local (através de jornais, rádio ou outdoors), participação em eventos ou feiras temáticas e introdução de novos canais de venda como é o exemplo das grandes superfícies. Tratando-se de

produtos alimentares é possível criar dinâmica e interação com o cliente, apostando em ações no ponto de venda como sejam as atividades de degustação e oferta de amostras.

Sugere-se, também, que a empresa se lance em novos mercados (nacionais e internacionais) de forma a expandir o seu negócio.

Apesar de nem todas as empresas inquiridas optarem pela inovação (de produto ou de marketing), o aumento do volume de negócios leva a concluir que é uma boa aposta. Propõe-se que a empresa introduza inovações ao nível do produto, de forma a diferenciá-lo, não só nos produtos mais vendidos como a chouriça, farinheira e morcela, mas também no bucho e chouriça de ossos (não produzida pelas empresas inquiridas).

A realização deste trabalho foi gratificante na medida em que permitiu conhecer melhor o setor em análise e identificar boas práticas de empresas de sucesso na BIN que poderão servir de orientação para a dinamização dos mercados comerciais da empresa em estudo, de forma criativa e inovadora face à concorrência existente, não só ao nível da inovação de produto mas também na inovação de marketing.

Como qualquer investigação, também esta apresenta limitações, que vão desde o pouco tempo disponível para a sua realização, até à obtenção de dados recentes e concretos sendo, portanto, um ponto crucial para a escolha de determinada metodologia. Desde logo, a adoção da metodologia de estudo de caso, apresenta-se como uma primeira limitação na escolha das empresas.

Outra limitação está relacionada com o tempo disponível para o desenvolvimento da presente investigação e a realização dos questionários em horário pós laboral, que só foi possível graças à compreensão das empresas inquiridas.

Uma outra limitação foi o facto de cada empresa apresentar diferentes rubricas relativamente a cada produto e tentar perceber o que realmente fazem e como fazem para dinamizar os seus mercados.

BIBLIOGRAFIA

- ALBERTO, D. (2001). O SECTOR AGRO-ALIMENTAR NA ZONA DA SERRA DA ESTRELA, IN CONGRESSO DE ESTUDOS RURAIS, VILA REAL.
- ALMEIDA, I. (2009). CARACTERIZAÇÃO PRELIMINAR DO MICROBIOTA DE ENCHIDOS TRADICIONAIS PORTUGUESES EMBALADOS EM ATMOSFERAS PROTECTORAS, LISBOA: UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA.
- AMARO, J. (2008). CONSTRANGIMENTOS E POTENCIALIDADES À INOVAÇÃO NO DISTRITO DA GUARDA, GUARDA: NERGA - NÚCLEO EMPRESARIAL DA REGIÃO DA GUARDA - ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL.
- C.E. (1995). LIVRO VERDE SOBRE INOVAÇÃO, COMISSÃO EUROPEIA.
- CCDRC (2014). COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO CENTRO ([WWW.CCDRC.PT](http://www.ccdrc.pt): CONSULTADO EM MARÇO DE 2014).
- CIS (2010). THE COMMUNITY INNOVATION SURVEY 2010. EU.
- DRAA. (2005). EXIGÊNCIAS LEGAIS PARA O LICENCIAMENTO DE ESTABELECEMENTOS INDUSTRIAIS (TIPO 4) DE PRODUTOS AGRO-ALIMENTARES E BEBIDAS. ALGARVE: CENTRO DE RECURSOS EM CONHECIMENTO -ASSOCIAÇÃO IN LOCO.
- FIPA (2015). FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS PORTUGUEAS AGROALIMENTARES. [HTTP://WWW.FIPA.PT/](http://www.fipa.pt/). (CONSULTADO EM JANEIRO DE 2015).
- FREIRE, A. (2008). ESTRATÉGIA - SUCESSO EM PORTUGAL (12ª ED.), LISBOA: EDITORIAL VERBO.
- GAMA, A. (2009). CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO: OS NOVOS DESAFIOS DO MARKETING. PAREDE: PRINCÍPIA.
- GARCIA, P. (2011). INOVAÇÃO, ESTRATÉGIA COMPETITIVA, MEIO ENVOLVENTE E PERFORMANCE DAS EXPORTAÇÕES: UM ESTUDO SOBRE AS PME' EXPORTADORAS EM PORTUGAL. COIMBRA: UNIVERSIDADE DE COIMBRA.
- INE. (2015). ESTATÍSTICAS ([WWW.INE.PT](http://www.ine.pt): CONSULTADO EM FEVEREIRO 2015).

- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA (2015). PRODUTOS TRADICIONAIS DE QUALIDADE DA REGIÃO CENTRO, DISPONÍVEL EM [HTTP://PTQC.DRAPC.MIN-AGRICULTURA.PT/HOME.HTM](http://PTQC.DRAPC.MIN-AGRICULTURA.PT/HOME.HTM) (CONSULTADO EM JANEIRO 2015).
- MONTEIRO, F. (2012). PLANO DE NEGÓCIOS PARA A EMPRESA DE ILUMINAÇÃO DE EMERGÊNCIA, VILA DO CONDE: INSTITUTO PÓLITÉCNICO DO PORTO.
- NATÁRIO, M. (2005). INOVAÇÃO, COMPETITIVIDADE E DEMOGRAFIA EMPRESARIAL: O CASO DA RAIA CENTRAL IBÉRICA. TESE DE DOUTORAMENTO. ÉVORA: UNIVERSIDADE DE ÉVORA.
- NORONHA, T. (2016). SETOR AGROALIMENTAR EM PORTUGAL: CONJUNTURAS E ABORDAGENS RECENTES. LISBOA: EDIÇÕES SÍLABO.
- OCDE. (2005). HANDBOOK ON ECONOMIC GLOBALISATION INDICATORS, FRANCE: OECD PUBLICATIONS.
- OLIVEIRA, J. (1999). GESTÃO DA INOVAÇÃO. ED.PRINCÍPIA, DISPONÍVEL EM WWW.SPI.PT. (CONSULTADO EM NOVEMBRO 2014) .
- OLIVEIRA, P. (2013). A INFLUÊNCIA DO MEIO LOCAL NAS DINÂMICAS DE INOVAÇÃO DO COMPLEXO AGROALIMENTAR DO VALE DO TEJO: ANÁLISE E FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS TERRITORIAIS DE AÇÃO COLETIVA. TESE DE DOUTORAMENTO. LISBOA: ISCTE. OBTIDO DE [HTTP://HDL.HANDLE.NET/10071/6378](http://hdl.handle.net/10071/6378).
- PORTER, M. (1990). THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS, NEW YORK: THE MACMILLAN.
- QUALIFICA. (2014). ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS E DE PRODUTORES PARA A VALORIZAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS PRODUTOS TRADICIONAIS PORTUGUESES, DISPONÍVEL EM [HTTP://WWW.QUALIFICA.PT/](http://WWW.QUALIFICA.PT/). (CONSULTADO EM SETEMBRO 2014).
- SILVA, M. (2003). SEGURANÇA ALIMENTAR: PRODUTOS CÁRNEOS TRADICIONAIS ENCHIDOS E PRODUTOS CURADOS, PORTO: AESBUC.