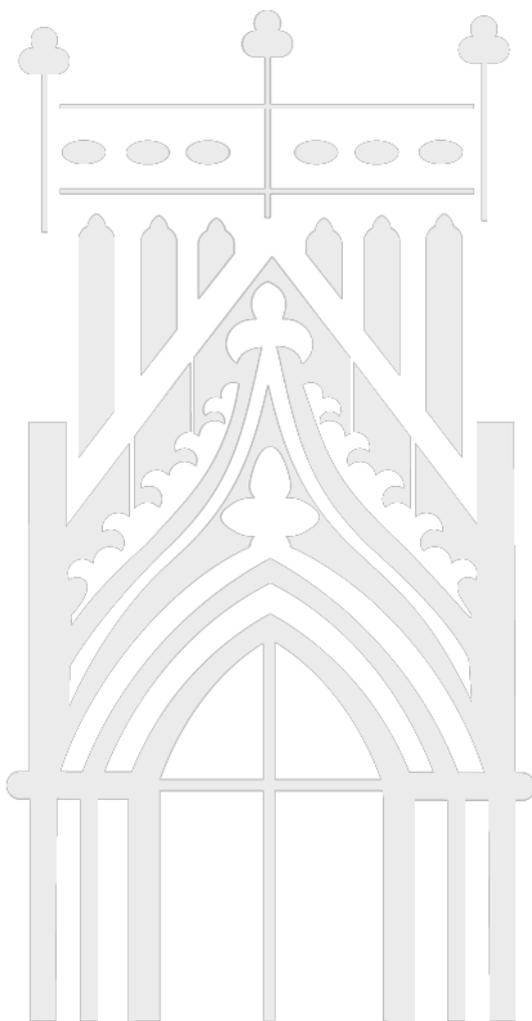


Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão

Dinamização de Mercados Comerciais
de uma PME do Setor Agroalimentar

Ana Filipa Costa Reis

junho | 2015



Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão



Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Instituto Politécnico da Guarda

**DINAMIZAÇÃO DE MERCADOS
COMERCIAIS DE UMA PME DO SETOR
AGROALIMENTAR**

RELATÓRIO DE PROJETO APLICADO PARA OBTENÇÃO DO GRAU
DE MESTRE EM SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO (AMBIENTE,
QUALIDADE, SEGURANÇA E RESPONSABILIDADE SOCIAL)

Ana Filipa Costa Reis

Junho / 2015



Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Instituto Politécnico da Guarda

DINAMIZAÇÃO DE MERCADOS COMERCIAIS DE UMA PME DO SETOR AGROALIMENTAR

RELATÓRIO DE PROJETO APLICADO PARA OBTENÇÃO DO
GRAU DE MESTRE EM SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO
(AMBIENTE, QUALIDADE, SEGURANÇA E RESPONSABILIDADE
SOCIAL)

Orientador: Prof.^a Doutora Maria Manuela Santos Natário

Coorientador: Prof.^a Doutora Ascensão Maria Martins Braga

Ana Filipa Costa Reis

Junho / 2015

Agradecimentos

É com sentimento de dever cumprido e de grande orgulho que chego a esta fase do meu percurso académico. Mas este percurso não foi feito sozinho e por isso não posso deixar passar esta oportunidade sem agradecer às pessoas e instituições que me acompanharam nesta caminhada.

Desta forma começo por deixar uma palavra de agradecimento aos responsáveis das empresas que se disponibilizaram para responder ao questionário de pesquisa, sem o qual não teria sido possível esta investigação.

Agradeço também à Professora Manuela Natário e à Professora Ascensão Braga pela forma como orientaram o meu trabalho e pela persistência para que eu não desistisse. Pelas suas recomendações e a cordialidade com que sempre me receberam. Estou grata a ambas e também pela liberdade de ação que me permitiram, que foi decisiva para que este trabalho contribuísse para o meu desenvolvimento pessoal. Sem elas não teria sido possível chegar ao fim.

Aos professores e colegas de mestrado com quem tive o prazer de aprender, que sempre me transmitiram os seus conhecimentos e me ajudaram nesta caminhada difícil mas muito gratificante.

Deixo para o fim os agradecimentos especiais e mais importantes e eles vão para a minha família, em especial para pais e irmão, por todo o apoio e incentivo ao longo desses anos, para que eu pudesse ter chegado até aqui.

Ao André, pela paciência, carinho, apoio e incentivo que demonstrou ao longo deste tempo.

À Toia, pelo amor incondicional e pelo seu empenho em me ensinar a ser a pessoa que hoje sou.

Finalmente aos amigos, os verdadeiros amigos, deixo uma palavra de grande apreço e companheirismo, pela paciência e compreensão por todas as horas em que estive ausente. Sempre demonstraram solidariedade e disponibilidade para me ajudar nos momentos mais complicados, são eles que estão sempre do meu lado nas vitórias para festejar e nas derrotas para apoiar.

A todos vocês, que sempre acreditaram em mim, o meu sincero obrigado!

Resumo

Hoje em dia os mercados estão cada vez mais competitivos, o que faz com que as empresas tenham de estar em alerta permanente e em constante evolução se querem manter-se no mercado. Para isso torna-se cada vez mais importante que as empresas dinamizem os seus produtos em novos mercados comerciais.

O fabrico de enchidos tradicionais, a partir do porco bísaro tem grande tradição na região da Beira Interior Norte e Serra da Estrela e permite a elaboração de vários produtos de qualidade certificada e de muito boa aceitação no mercado.

O presente trabalho visa a elaboração de uma estratégia para a dinamização de novos mercados comerciais de uma microempresa do Setor agroalimentar com o intuito de concorrer em novos mercados e dinamizar os seus produtos de forma criativa e inovadora. Para a concretização deste objetivo foram estudadas as boas práticas de algumas empresas de sucesso representativas do mesmo Setor de Atividade (em especial na perspetiva da Inovação do Produto e do Marketing), que serviram de orientação para a definição de uma estratégia para a empresa em estudo.

A metodologia de investigação adotada foi a do estudo de caso e a técnica de investigação utilizada foi o questionário. Apesar do seu carácter exploratório, devido à opção metodológica seguida, a evidência empírica recolhida permitiu concluir que a empresa em estudo para poder dinamizar o seu mercado comercial tem de 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/meios de comunicação na promoção dos seus. 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.

Palavras-chave: Dinamização, Mercados Comerciais, PME, Marketing, Setor agroalimentar, Inovação

Abstract

Nowadays the markets are more and more competitive, which means that companies have to be constantly alert and continually developing if they want to remain in the market. There for, it's crucial that they promote their products in new markets.

The manufacture of traditional sausages, from "Bísaro" pork is traditional in the region of Beira Interior Norte and Serra da Estrela and allows the development of various certified quality products and from very respectable market acceptance.

This paper aims the elaboration of a strategy for the promotion of new commercial markets of a micro enterprise within the agro-food sector in order to compete in new markets and boost their products in a creative and innovative way. In order to achieve this goal we considered the best practices of some representative and successful companies in the same business sector (especially in the perspective of the Product Innovation and Marketing), which served as a guideline to define a strategy for the company under study.

The research methodology used was the case study and the research technique used was the questionnaire. Despite its exploratory nature, and due to the methodological option then the collected empirical evidence showed that the company under study, in order to increase its commercial market has to invest in innovation, not only in what the product is concerned, but also the marketing, determining the introduction of changes, such as the appearance / aesthetics of the packaging and use / introducing new techniques / media and the promoting of its products. In the case of food you can create dynamic and customer interaction, focusing on actions at sale points such as the activities of tasting and offering of samples.

Key Words: Promotion, Commercial Markets, SME, Marketing, agro-food Sector, Innovation

Glossário de Siglas

AECR - Anuário Estatístico da Região Centro

BIN - Beira Interior Norte

CAE - Código de Atividade Económica

CCDRC - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

CIS - Inquérito Comunitário à Inovação

EPI - Equipamento de Proteção Individual

INE - Instituto Nacional de Estatística

IVA - Imposto de Valor Acrescentado

HACCP - *Hazard Analysis & Critical Control Points*

NUTS - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

OCDE - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico

PME - Pequena e Média Empresa

QUALIFICA - Associação Nacional de Municípios e de Produtores para a Valorização e Qualificação dos Produtos Tradicionais Portugueses

ÍNDICE

Agradecimentos	II
Resumo	III
Abstract.....	IV
Glossário de Siglas	V
ÍNDICE.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
ÍNDICE DE TABELAS	X
Introdução.....	1
Capítulo 1 - Contextualização do Tema em Estudo	3
1.1 A Importância dos Produtos Tradicionais	3
1.2 Caracterização Sócio Económica da Região	4
1.3 Caracterização do Setor Agroalimentar	12
1.4 Inovação no Setor Agroalimentar	15
Capítulo 2 - Caracterização da Empresa.....	21
2.1 Apresentação da Empresa	21
2.2 Principais Produtos Fabricados	23
2.2.1 Chouriça de Carne	23
2.2.2 Farinheira	24
2.2.3 Morcela.....	25
2.2.4 Bucho	26
2.2.5 Chouriça de Ossos	27
2.3 Análise do Meio Envolvente da Empresa	29
2.3.1 Meio Envolvente Contextual.....	30
2.3.2 Meio Envolvente Transaccional.....	33
Capítulo 3 - Trabalho Empírico.....	36

3.1	Objetivos e Metodologia	36
3.2	Recolha de Dados e Análise.....	40
3.2.1	Informação Geral das Empresas.....	40
3.2.2	Mercados e Comercialização.....	43
3.2.3	Inovação de Produto (bens e serviços).....	45
3.2.4	Inovação de Marketing.....	47
3.3	Identificação de Boas Práticas das Empresas Inquiridas	51
3.4	Aplicação de Boas Práticas à Empresa para Dinamizar os Seus Mercados.....	52
	Conclusões.....	53
	Referências Bibliográficas.....	56
	ANEXOS	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Divisão Territorial da Região do Centro: NUTS III e Municípios	4
Figura 2 - Chouriça de Carne	23
Figura 3 - Farinheira.....	24
Figura 4 - Morcela.....	25
Figura 5 - Bucho.....	26
Figura 6 - Chouriça de Ossos	27
Figura 7 - Análise do Meio Envolvente	29

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - População Empregada na BIN em 2011	7
Gráfico 2 - Número de Indústrias de Fabricação à Base de Carne em Portugal	11
Gráfico 3 - Mercados da Empresa.....	43
Gráfico 4 - Canais de Comercialização / Distribuição Utilizados.....	43
Gráfico 5 - Principais Dificuldades Sentidas na Comercialização dos Produtos	44
Gráfico 6 - Contribuição de Venda dos Produtos para o Volume de Negócios (2012-2014)	46
Gráfico 7 - Introdução de Novos Produtos no Mercado?.....	46
Gráfico 8 - Razões que Levaram a Empresa a Inovar	47
Gráfico 9 - Razões que Levaram a Empresa a Inovar no Marketing e Seu Grau de Importância....	48
Gráfico 10 - Importância das Fontes de Informação para as Atividades de Inovação da Empresa .	50
Gráfico 11 - Cooperação Com Outras Empresas, Associações e/ou Instituições	50

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Densidade Populacional da Região Centro em 2013	5
Tabela 2 - População Residente por Local de Residência.....	6
Tabela 3 - Nível de Escolaridade da População Empregada na BIN (à data dos Censos 2011)	7
Tabela 4 - Número de Empresas na BIN por Atividade Económica.....	8
Tabela 5 - Indústrias Transformadoras BIN.....	10
Tabela 6 - Classificação das Empresas Agroalimentares.....	13
Tabela 7 - Algumas Definições de Inovação.....	16
Tabela 8 - Fatores que Dificultaram as Atividades de Inovação (2010)	19
Tabela 9 - Características da Chouriça de Carne	24
Tabela 10 - Características da Farinheira.....	25
Tabela 11 - Características da Morcela	26
Tabela 12 - Características do Bucho.....	27
Tabela 13 - Características da Chouriça de Ossos	28
Tabela 14 - Sumário do Questionário Realizado às Empresas.....	38
Tabela 15 - Caracterização das Empresas em Estudo	40
Tabela 16 - Principais Produtos Fabricados / Vendidos pela Empresa.....	41
Tabela 17 - Produtos com Maior Aceitação de Mercado.....	41
Tabela 18 - Diferenças face à Concorrência	42
Tabela 19 - Pontos Fortes da Atividade	42
Tabela 20 - Atividades para Dinamizar os Seus Mercados.....	45
Tabela 21 - Principais Impactos no Mercado das Empresas que Inovaram	46

Introdução

O processo de globalização é definido pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE) como a crescente internacionalização dos mercados financeiros (de bens e de serviços das empresas e Indústrias e da tecnologia e concorrência) constituindo assim um processo dinâmico e multidimensional de integração económica, que tem provocado rápidas mudanças, principalmente a nível económico, social, político, cultural. Neste contexto as empresas têm necessidade de se adaptar rapidamente a essas alterações (OCDE, 2005). As organizações para terem êxito e, nalguns casos, para sobreviverem às constantes alterações do meio externo e para se manterem 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 (Noronha, 2003). Este tipo de Indústria conjuga várias operações cujo objetivo é o aproveitamento completo de tudo o que é possível extrair do animal: carne, gorduras, sangue do porco e tripas.

O presente trabalho, designado *Dinamização de Mercados Comerciais de uma PME do Setor Agroalimentar*, 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 dinamizar os seus produtos de forma criativa e inovadora.

O presente estudo é composto por três capítulos: no primeiro será feita a contextualização do tema, a caracterização socioeconómica da região onde a empresa se insere, a caracterização do Setor agroalimentar e uma breve descrição dos vários tipos de Inovação.

No segundo capítulo, será feita uma caracterização da empresa em estudo, descrevem-se os principais produtos fabricados e o respetivo meio envolvente.

No terceiro e último capítulo, será apresentado o trabalho empírico onde são estudadas cinco empresas do mesmo Setor de atividade, onde se poderá analisar como e se estas utilizam algum método para dinamizar os seus produtos, ao nível da Inovação de Produto e Inovação de Marketing. Também serão apresentadas as boas práticas das empresas estudadas 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.

Capítulo 1 - Contextualização do Tema em Estudo

1.1 A Importância dos Produtos Tradicionais

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 (Noronha, 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.

Dado que este trabalho é relativo a uma Salsicharia, uma Pequena e Média Empresa (PME) de transformação de produtos à base de carne, é sobre a dinamização destes produtos em novos mercados comerciais que se vai incidir ao longo do presente estudo.

O termo ‘Salsicharia’ é mundialmente conhecido e engloba todos os produtos de transformação cárnea. Destes fazem parte não só os enchidos, mas também todas as carnes curadas como os presuntos, as pás e outros. Em Portugal é utilizada predominantemente a carne de porco (Noronha, 2003).

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”.

1.2 Caracterização Sócio Económica da Região

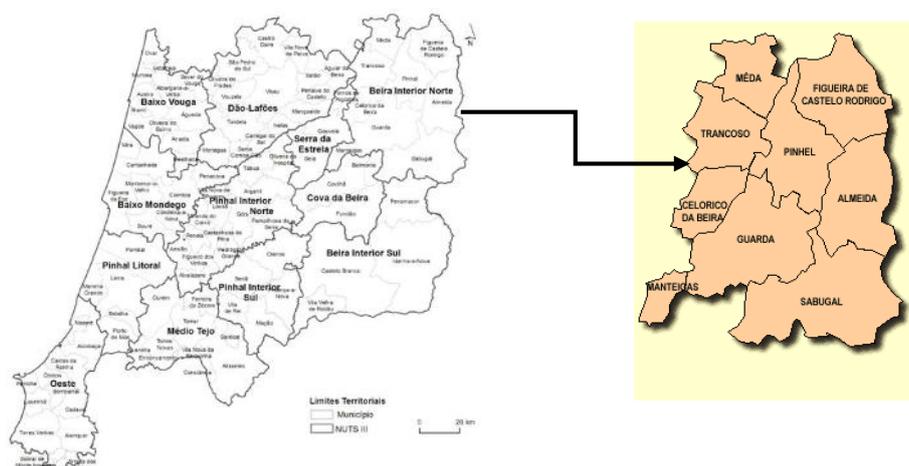
- **População Residente**

Segundo a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDR), a Região Centro é constituída por um território bastante heterogéneo, revelando características bastante diferentes em termos populacionais, sociais, culturais, económicos e ambientais (CCDR, 2014).

A Região Centro (Figura 1), de acordo com o Decreto-Lei n.º 244/2002 de 5 de Novembro, é composta por 100 municípios, os quais estão agrupados em 12 sub-regiões de Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS) III: Baixo Vouga, Dão-Lafões, Beira Interior Norte, Baixo Mondego, Pinhal Interior Norte, Serra da Estrela, Cova da Beira, Pinhal Litoral, Pinhal Interior Sul, Beira Interior Sul, Médio Tejo e Oeste.

A Beira Interior Norte (BIN) é uma sub-região estatística portuguesa, está situada na Região Centro e integrada no Distrito da Guarda. Está limitada a Norte com o Douro, a Leste com a Espanha, a Sul com as sub-regiões Beira Interior Sul e com a Cova da Beira e a Oeste com a Serra da Estrela e com Dão-Lafões. É constituída por 9 concelhos: Guarda (capital Distrital), Almeida, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Manteigas, Meda, Pinhel, Sabugal e Trancoso.

Figura 1 - Divisão Territorial da Região do Centro: NUTS III e Municípios



Fonte: INE (2013)

De acordo com o Anuário Estatístico da Região Centro do Instituto Nacional de Estatística (INE), a BIN possuía, em 2013, uma área de 4062,64 km² e um total de 169 freguesias. Ainda no mesmo ano, tinha uma densidade populacional muito reduzida, de 24,6 habitantes/ km², quando comparada com as outras NUTS III. Segundo a Tabela 1, pode verificar-se que as NUTS III com maior densidade populacional são o Baixo Vouga, o Baixo Mondego e o Pinhal Litoral com 214,2 habitantes/ km²,

156,6 habitantes/ km² e 148,4 habitantes/ km² respetivamente. As NUTS que em 2013 tinham uma densidade populacional mais baixa que a da BIN eram apenas o Pinhal Interior Sul e a Beira Interior Sul, com 20,6 habitantes/ km² e 19,3 habitantes/ km² respetivamente.

Tabela 1 - Densidade Populacional da Região Centro em 2013

	Habitante/km²
Portugal	113,1
Continente	111,3
Centro	80,9
Baixo Vouga	214,2
Baixo Mondego	156,6
Pinhal Litoral	148,4
Pinhal Interior Norte	48,8
Dão-Lafões	77,8
Pinhal Interior Sul	20,6
Serra da Estrela	48,6
Beira Interior Norte	24,6
Beira Interior Sul	19,3
Cova da Beira	61,6
Oeste	162,2
Médio Tejo	93,5

Fonte: INE (2015)

Entre os anos 2001 e 2011 verificou-se um aumento de 1,99% da população residente em Portugal (Tabela 2). No entanto, apesar deste aumento o mesmo não se verificou na Região Centro nem na BIN. Na Região Centro verificou-se uma redução de 0,88% de população residente e no caso concreto da BIN, registou-se uma redução de 9,46% entre os anos 2001 e 2011.

Pode verificar-se ainda que em todos os Concelhos que fazem parte da BIN, entre os anos 2001 e 2011 houve uma redução da população residente. O Concelho da Meda foi aquele onde se registou uma maior redução entre estes períodos, 16,62% (de 6239 para 5202 habitantes). Seguindo-se os Concelhos de Manteigas, Sabugal, Almeida, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Pinhel e Trancoso com uma redução de 16,22%, 15,65%, 14,02%, 13,32%, 12,55%, 12,11% e 9,28% respetivamente. O Concelho que registou uma menor diminuição da população residente foi o Concelho da Guarda com apenas 2,92%.

Tabela 2 - População Residente por Local de Residência

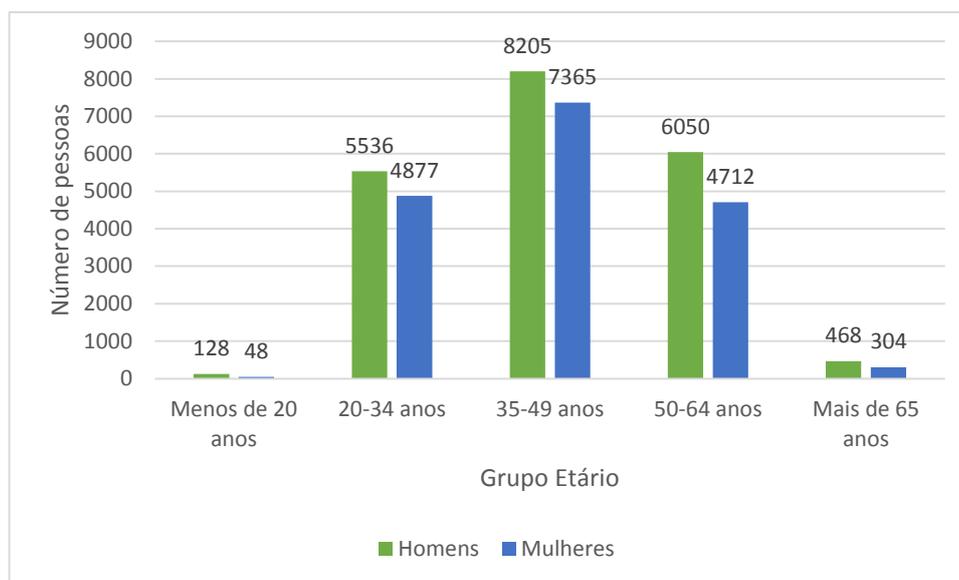
<i>Local de residência</i>	<i>2001</i>	<i>2011</i>
Portugal	10 356 117	10 562 178
Centro	2 348 397	2 327 755
Beira Interior Norte	115 325	104 417
Almeida	8 423	7 242
Celorico da Beira	8 875	7 693
Figueira de Castelo Rodrigo	7 158	6 260
Guarda	43 822	42 541
Manteigas	4 094	3 430
Meda	6 239	5 202
Pinhel	10 954	9 627
Sabugal	14 871	12 544
Trancoso	10 889	9 878

Fonte: INE (2015)

- **População Empregada**

Segundo os Censos de 2011, a Beira Interior Norte tinha um total de 37693 pessoas empregadas dos quais 20387 eram homens e 17306 eram mulheres. De acordo com o Gráfico 1, pode verificar-se que a população empregada em 2011 estava dividida pelos vários grupos etários. Do total de população empregada em 2011, 41,3% das pessoas tinham entre 35-49 anos sendo que destes, 8205 eram homens e 7365 eram mulheres. O grupo etário entre 50-64 anos é o grupo que se segue com 28,6% do total da população empregada, sendo 6050 homens e 4712 mulheres. Por fim o grupo etário 20-34 anos representava 26,7% da população empregada, sendo que 5536 eram homens e 4877 eram mulheres. Dos restantes grupos etários, com menos de 20 anos e mais de 65 anos, estes representam uma pequena percentagem de indivíduos empregados com 0,5% e 2% de população empregada respetivamente. No grupo etário com menos de 20 anos 128 eram homens e apenas 48 eram mulheres. No grupo etário com mais de 65 anos, 468 eram homens e 304 eram mulheres

Gráfico 1 - População Empregada na BIN em 2011



Fonte: INE (2015)

Fazendo uma análise aos níveis de escolaridade existentes na BIN, pode verificar-se na Tabela 3 que o ensino básico é o nível de escolaridade da maioria da população empregada em 2011, correspondendo a 19 493 indivíduos (5,1% da população total empregada) seguindo-se o ensino superior com 8680 indivíduos e o ensino secundário com 8635 indivíduos.

Ainda no que respeita ao ensino básico pode constatar-se que os grupos etários 35-49 anos e 50-64 anos são os que possuem mais indivíduos com este nível de ensino com, 8017 e 7778 indivíduos, respetivamente. Quanto ao ensino superior, os grupos etários 20-34 anos e 35-49 anos são os grupos etários onde existem mais indivíduos com este nível de ensino, 3351 e 3741 indivíduos, respetivamente. Pode ainda verificar-se que no ano em análise, 439 indivíduos empregados não possuíam qualquer nível de escolaridade e apenas 446 tinham o ensino pós-secundário.

Tabela 3 - Nível de Escolaridade da População Empregada na BIN (à data dos Censos 2011)

Grupo etário	Nenhum nível de escolaridade	Ensino básico	Ensino secundário	Ensino pós-secundário	Ensino superior	Total
Menos de 20 anos	1	88	76	6	5	176
20-34 anos	39	2984	3505	354	3531	10413
35-49 anos	137	8017	3589	86	3741	15570
50-64 anos	202	7778	1438	0	1344	10762
Mais de 65 anos	60	626	27	0	59	772
Total	439	19493	8635	446	8680	37693

Fonte: INE (2015)

- **Atividade Empresarial**

Os níveis de atividade empresarial na BIN não tiveram um comportamento homogéneo nos últimos anos. Tendo em conta o número de empresas por atividade económica (Tabela 4) pode constatar-se que, em 2012, na BIN predominaram as empresas de comércio por grosso e retalho e reparação de veículos automóveis e motociclos, seguindo-se as empresas de construção e as de agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca. O número de empresas em alojamento, restauração e similares assumem um peso significativo na região com 11% do total das empresas.

Entre os anos 2004 e 2008 registou-se um aumento do número de empresas, de 10,26% (de 9582 para 10565 empresas). O mesmo já não aconteceu nos anos seguintes, em que entre 2008 e 2012 se verificou uma diminuição de 10,13% (em 2008 a BIN tinha 10565 empresas e em 2012 tinha apenas 9494). Uma das principais razões que levou a esta diminuição foi a crise que se instalou em Portugal neste período.

Tabela 4 - Número de Empresas na BIN por Atividade Económica

Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3)	2004	2008	2012
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	682	802	1009
Indústrias extrativas	54	51	31
Indústrias transformadoras	672	669	596
Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	4	7	8
Captção, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	7	15	12
Construção	1585	1487	1179
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	2641	2583	2163
Transportes e armazenagem	375	355	310
Alojamento, restauração e similares	1099	1136	1008
Atividades de informação e de comunicação	59	70	55
Atividades imobiliárias	97	119	128
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	665	769	674
Atividades administrativas e dos serviços de apoio	316	649	571
Educação	461	705	594
Atividades de saúde humana e apoio social	324	516	599
Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	99	128	125
Outras atividades de serviços	442	504	432
Total	9582	10565	9494

Fonte: INE (2015)

No período 2004-2012, os Setores de atividade em que se registou um aumento maior do número de empresas por atividade económica na BIN, foram os Setores de:

- *Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca* que registou um aumento de 3,51%, passando de 682 empresas em 2004 para 1009 em 2012;

- **Atividades de saúde humana e apoio social** que registou um aumento de 2,93%, passando de 324 empresas em 2004 para 599 em 2012;
- **Atividades administrativas e dos serviços de apoio** que registou um aumento de 2,72%, aumentando o número de empresas de 316 em 2004 para 571 em 2012.

Ainda no mesmo período (2004-2012) os Setores em que se registou uma diminuição de empresas na BIN ao longo deste período foram os Setores:

- **Comércio por grosso retalho: reparação de veículos automóveis e motociclos** que em 2004 existiam 2641 empresas e em 2012 existiam 2163 empresas, registando-se assim uma diminuição de 4,78%;
- **Construção** que registou uma diminuição de 4,12% de empresas, em 2004 existiam 1585 empresas neste Setor e em 2012 apenas 1179.

No entanto, entre estes dois períodos (2004-2008 e 2008-2012) houve alguns Setores de atividade que registaram um aumento entre os anos 2004-2008, não se verificando o mesmo de 2008 para 2012. São exemplos do referido aumento os Setores de atividade:

- **Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio** que teve um aumento de 4 para 7 empresas;
- **Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição** que registou um aumento de 7 para 15 empresas;
- **Alojamento, restauração e similares** que aumentou de 1099 para 1136 empresas;
- **Atividades de informação e de comunicação** que registou um aumento de 59 para 70 empresas;
- **Atividades imobiliárias**, que aumentou de 97 empresas para 119;
- **Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares** que registou um aumento de 665 para 769 empresas;
- **Educação**, que registou um aumento de 461 para 705 empresas;
- **Outras atividades de serviços**, que registou um aumento de 442 empresas para 504 empresas.

Nas **Indústrias Transformadoras** ao longo dos anos verificou-se uma redução significativa no número de empresas na BIN, atingindo os 11,31% entre os anos 2004 e 2012, correspondendo a uma diminuição de 76 empresas durante este período.

Como a empresa em estudo pertence ao Setor de atividade das **Indústrias Transformadoras**, mais concretamente à *Fabricação de Produtos à base de Carne* de seguida analisar-se-á este Setor relativamente às empresas existentes na BIN.

No período compreendido entre 2004 e 2012, o número de empresas transformadoras e empresas alimentares diminuiu, no caso concreto para as empresas de fabricação de produtos à base de carne este número aumentou, de 9 em 2004 para 12 em 2012 (Tabela 5).

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 5 - Indústrias Transformadoras BIN

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

Fonte: INE (2015)

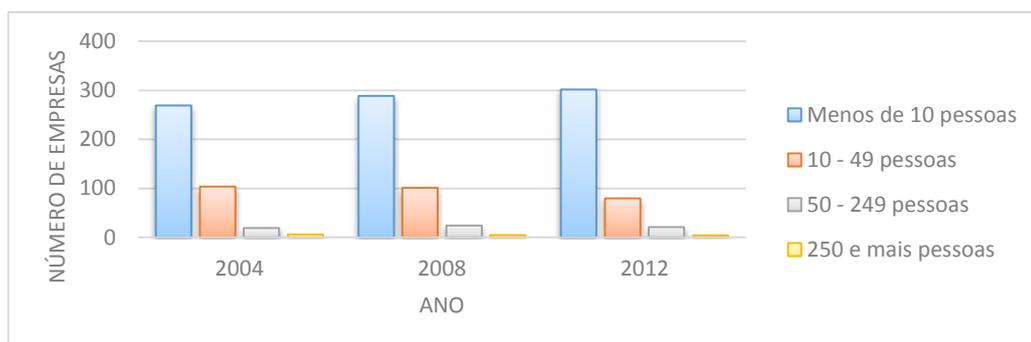
No que respeita ao número de trabalhadores das empresas de *Fabricação de Produtos à Base de Carne*, em Portugal, no Gráfico 2 pode verificar-se que ao longo dos anos (entre 2004 e 2012) a maioria tinha ao serviço menos de 10 trabalhadores. Este número foi aumentando enquanto o número de empresas que tinha ao serviço mais de 10 trabalhadores foi diminuindo ao longo dos anos.

Em 2004, num total de 398 empresas de *Fabricação de Produtos à Base de Carne*, 269 tinham menos de 10 pessoas ao serviço, 104 tinham entre 10 e 49 pessoas ao serviço, 19 empresas tinham entre 50 e 249 pessoas empregadas, e apenas 6 empresas tinham mais de 250 pessoas ao serviço.

No ano de 2008, registou-se um aumento de empresas de *Fabricação de Produtos à Base de Carne* para 419 empresas. Destas, 289 tinham menos de 10 pessoas ao serviço, 101 tinham entre 10 e 49 pessoas ao serviço, 24 tinham entre 50 a 249 pessoas ao serviço e 5 tinham mais de 250 pessoas ao serviço.

Em 2012, registou-se uma pequena diminuição para 407 empresas. Destas, 302 tinham menos de 10 pessoas ao serviço, 80 tinham entre 10 e 49 pessoas ao serviço, 21 tinham entre 50 a 249 pessoas ao serviço e 4 tinham mais de 250 pessoas ao serviço.

Gráfico 2 - Número de Indústrias de Fabricação à Base de Carne em Portugal



Fonte: INE (2015)

Após esta análise pode concluir-se que, 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, Setor de atividade em estudo, 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.

1.3 Caracterização do Setor Agroalimentar

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 6, 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).

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

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.

Tabela 6 - Classificação das Empresas Agroalimentares

Setores Funcionais Setores Sócio 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 Gherzi (1996) in Alberto (2001)

As agroindústrias tradicionais no processo de desenvolvimento do meio rural, têm uma grande importância, nomeadamente 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 preservação deste Setor, tão tradicional, 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 é efetuada 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.

1.4 Inovação no Setor Agroalimentar

A Inovação constitui desde há vários anos um fator chave para a economia. Com a Revolução Industrial, na segunda metade do século XVIII, a Inovação levou a uma melhoria da performance sem precedentes e a sua importância, nomeadamente em termos tecnológicos, não tem parado de aumentar nos mais variados Setores de atividade económica. Esta situação adquiriu maior relevo nas últimas décadas devido ao grande crescimento das comunicações e ao conseqüente aumento da dimensão dos mercados (Cibrão, 2006).

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 competitividade, não só das empresas, mas também das regiões, países e regiões supranacionais, estão fortemente associados à dinâmica da Inovação. A Inovação é, em todos os setores da economia, fundamental para sobreviver e para vencer (Natário, 2005).

Etimologicamente, a palavra "Inovação" deriva da palavra latina "*innovacione*", que significa renovação. Nas últimas décadas, tem-se vindo a assistir a um aumento significativo da utilização da palavra "Inovação" na linguagem do dia-a-dia, começando esta a ter um peso semelhante ao que adquiriu a palavra "qualidade" desde o início da década de 90, quando este conceito se impôs em Portugal, intimamente relacionado com o desenvolvimento dos Sistemas da Qualidade (Batista, 1999).

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.

Na literatura existente, encontram-se várias conotações de Inovação. A Tabela 7 resume algumas dessas definições apresentadas por diferentes autores.

Tabela 7 - Algumas Definições de Inovação

Definição	Autores
Inovação é a adoção de meios ou fins que sejam novidade para a unidade organizacional que os adota.	Downs & Mohr (1976)
A seleção e retenção de qualquer variação no comportamento que inclua variação de produtos, processos e características Organizacionais.	Butler (1981)
Uma Inovação é uma ideia, prática ou objeto percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade organizacional de adoção.	Rogers (1983)
A Inovação inclui todas as atividades orientadas para a alteração das coisas que a organização faz ou do modo como as faz.	Handy (1985)
Inovação diz respeito à busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas estruturas organizacionais.	Dosi (1988)
A Inovação é o instrumento específico da atividade empresarial. É a ação que dota os recursos de uma nova capacidade para criar riqueza. A Inovação cria, de facto, o recurso. Um “recurso” é uma coisa que não existe até o homem descobrir uma utilização para algo existente na Natureza, e desse modo a dotar de um valor económico. Até essa altura, as plantas não passam de ervas e os minérios não são mais do que pedras. Há pouco mais de um século, nem o petróleo que empapava o solo nem a bauxite, o minério de alumínio, eram recursos. Eram coisas nocivas, ambas faziam com que o solo não fosse fértil. O fungo da penicilina era uma praga, não um recurso.	Drucker (1986)
A Inovação pode ser definida em sentido lato, por forma a incluir as melhorias na tecnologia e nos métodos ou nos processos de fazer coisas. Pode manifestar-se em alterações de produto, de processo, em novas abordagens de Marketing, em novas formas de distribuição e em novas conceções.	Porter (1990)
Inovação significa “criar e lançar no mercado ou disseminar algo de novo”. Esse “algo” pode ser um novo Produto ou instrumento, um novo serviço, um novo processo, um novo material ou uma nova forma organizacional.	Amara (1990)
A Inovação pode ser considerada como uma nova utilização de possibilidades e componentes pré-existentes. A maioria das inovações reflete conhecimento anteriormente existente mas combinado de novas maneiras.	Lundvall (1992)
A Inovação materializa novas ideias não consistentes com o atual conceito do negócio organizacional.	Mezias & Glynn (1993)
Uma Inovação pode ser qualquer Produto novo ou serviço para os clientes, ou qualquer prática, estrutura, processo, sistema ou mudança organizacional que cria novo valor ou melhorias significativas para uma organização. Uma organização inovadora é aquela cujos membros estão sistémica (integração, coerência) e sistematicamente (ordenada e metodicamente) a renovar a organização, fazendo da Inovação a sua existência quotidiana. Uma organização inovadora tem o seguinte perfil: (a) perfilha uma estratégia de Inovação; (b) forma equipas; (c) recompensa a criatividade e a Inovação; (d) permite os erros; (e) faculta formação em criatividade; (f) gere a cultura organizacional; (g) cria novas oportunidades de modo proactivo.	Ng (2004)

Fonte: Cunha *et al.* (2006)

Apesar de o termo "Inovação" estar na moda, verifica-se, com frequência, a sua utilização abusiva como forma de veicular determinados valores e de os associar a determinados produtos e serviços.

Com efeito, a Inovação assume-se como um dos fatores chave da competitividade. 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 *et al.*, 2008).

A Inovação é reconhecida como um fator diferenciador, com claro impacto no sucesso Regional, bem como a nível Nacional e Empresarial. Ela ajuda os produtores a responder à procura diversificada e em rápida evolução dos consumidores. Permite promover melhorias nos domínios da segurança, saúde, ambiente, comunicações e da qualidade de vida em geral.

Criatividade, Invenção e Inovação são palavras que muitas vezes se confundem. É por isso importante estabelecer-se claramente qual é o sentido de cada uma. Assim, 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 delineia 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;
- **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.

Os principais obstáculos à Inovação com que as empresas com e sem atividades de Inovação se defrontaram em 2010 são os fatores de natureza económica (Tabela 8) sobretudo a “Insuficiência de capitais próprios” e os “Custos com a Inovação demasiado elevados” 33% e 38%, respetivamente para empresas com Inovação e 30% e 40% para Empresas sem Inovação, respetivamente, que dificultam as atividades de Inovação.

Para 29% das Empresas com Inovação, a “falta de financiamento de fontes externas” também é um fator que dificulta as atividades de Inovação. Já nas empresas sem Inovação, também para 29% a “incerteza na procura/mercado para os bens ou serviços novos” (fator de mercado) também é um fator que dificulta as atividades de Inovação.

Tabela 8 - Fatores que Dificultaram as Atividades de Inovação (2010)

Fatores que dificultaram as atividades de inovação		Total Nacional	
		Empresas com Inovação	Empresas sem Inovação
		%	%
Fatores económicos	Insuficiência de capitais próprios ou do grupo a que pertence	33	30
	Falta de financiamento de fontes externas	29	26
	Custos com a inovação demasiado elevados	38	40
Fatores de conhecimento	Falta de pessoal qualificado	11	10
	Falta de informação sobre tecnologia	6	7
	Falta de informação sobre os mercados	7	8
	Dificuldade em encontrar parceiros para cooperação em projetos de inovação	14	16
Fatores de mercado	Mercado dominado por empresas estabelecidas	19	22
	Incerteza na procura/mercado para os bens ou serviços novos	22	29
Razões para não inovar	Desnecessário por já existirem inovações anteriores	6	11
	Desnecessário pela inexistência de procura/mercado para inovações	11	18

Fonte: CIS (2010)

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. Embora a generalidade dos profissionais reconheça a importância do Marketing na atuação empresarial, o mesmo já não se poderá dizer da consideração da Inovação em termos equivalentes.

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. Isto enquadra-se no tipo de Inovação: Inovação de Marketing.

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.

Capítulo 2 - Caracterização da Empresa

2.1 Apresentação 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. Produz e comercializa produtos à base de carne elaborados de forma artesanal.

Um dos atuais sócios, iniciou a sua atividade como comerciante de gado vivo na década de 70 e uns anos mais tarde, em 1978 deu início à venda de carnes frescas em mercados e feiras. Em 1988 sentiu necessidade de criar um posto de venda fixo iniciando assim a sua atividade num talho, onde para além de carnes frescas começou também a vender enchidos, criando uma sociedade em nome individual.

Desde a década de 80 que os atuais sócios trabalham no ramo. Em Janeiro de 1996, decidiram focalizar o seu negócio apenas nos enchidos, criando uma nova empresa, a empresa em estudo, de forma a poder produzir e comercializar os seus próprios enchidos.

A empresa é uma Indústria do Tipo 1 – com a classificação CAE 10130 (Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, abreviadamente designada por CAE, Revisão 3.0) – *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 de excelência ao nível dos enchidos para os clientes, criando fidelização;
- Produzir enchidos com elevada qualidade e sempre com cariz artesanal;
- Contribuir ativamente para o desenvolvimento da comunidade.

A **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.

2.2 Principais Produtos Fabricados

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.

De forma resumida, e para cada um destes produtos, nos pontos seguintes serão apresentadas as suas principais características (Exteriores, Interiores e Sensoriais) e a forma de apresentação, no sentido de perceber melhor o tipo de produtos.

2.2.1 Chouriça de Carne

De acordo com o Ministério da Agricultura (2015) entende-se por Chouriça de carne (Figura 2), o enchido fumado feito a partir de carnes do cachaço, lombo, pá e entremeada de porcos de raça Bísara na sua linha pura ou de animais resultantes de cruzamentos, em que pelo menos um dos progenitores seja da raça suína Bísara, inscrito no respetivo livro Genealógico.

As carnes utilizadas na produção da Chouriça são condimentadas com água, vinho tinto ou branco, sal, alho, colorau doce e colorau picante.

Figura 2 - Chouriça de Carne



Na Tabela 9, estão apresentadas as características da Chouriça de carne tradicional da Guarda, características Exteriores, características Interiores e características Sensoriais.

Tabela 9 - Características da Chouriça de Carne

Características Físicas Exteriores	Características Interiores	Características Sensoriais
Cor – Vermelha a vermelha escura, com zonas mais claras que são aos pedaços de gordura	Cor – vermelha alaranjada com laivos brancos	Características sápidas - apresenta um sabor com travo ligeiramente picante, denotando sabor a alho, sendo bastante agradável
Consistência – semi rígida a rígida		
Invólucro – tripa de vaca seca, sem roturas e perfeitamente aderente à massa	Massa – partículas pouco coesas e de fácil desagregação ao corte, distribuição regular dos distintos tipos de carne utilizados	Características aromáticas - denota-se o aroma fumado
Atadura – realizada manualmente, utilizando-se fio de algodão		
Forma – ferradura	Gordura – de coloração rósea clara, sendo aromática e de sabor agradável	
Dimensão – em comprimento variável entre 30 a 40cm		

Fonte: Ministério da Agricultura (2015)

2.2.2 Farinheira

Entende-se por Farinheira (Figura 3), o enchido fumado obtido a partir da cozedura de ossos vários e gorduras de porcos misturados depois com pão e/ou farinha de trigo. Os ossos e gorduras utilizados na produção da Farinheira são condimentadas com sal, loureiro, colorau doce, colorau picante, alho e cebola (Ministério da Agricultura, 2015).

Figura 3 - Farinheira



Na Tabela 10, estão apresentadas as principais características da Farinheira tradicional da Guarda. São apresentadas as características exteriores, características interiores e características sensoriais.

Tabela 10 - Características da Farinheira

Características Físicas Exteriores	Características Interiores	Características Sensoriais
Cor – alaranjada homogénea	Cor – castanha alaranjada	Características sápidas - apresenta um sabor intenso, com travo ligeiramente picante denotando o sabor da água da cozedura dos ossos e do loureiro, sendo bastante agradável
Consistência – mole		
Invólucro – tripa de vaca seca, sem roturas e aderente à massa	Massa – grumosa, com consistência medianamente compacta, (evidencia a tendência para se expandir quando cortada depois de cozida ou assada)	Características aromáticas denota-se o aroma fumado.
Atadura – manual, utilizando-se algodão		
Forma – ferradura	Gorduras – absolutamente misturadas nas massas, não sendo possível distingui-las dos restantes componentes, já que foram previamente fundidas antes da sua adição à preparação da massa.	
Dimensão – Variável entre 25 e 38cm		

Fonte: Ministério da Agricultura (2015)

2.2.3 Morcela

A Morcela (Figura 4) é o enchido fumado obtido a partir da mistura do sangue e gorduras dos porcos. O sangue e gorduras utilizadas na sua produção são condimentados com sal, salsa, colorau doce, cebola e cominhos (Ministério da Agricultura, 2015).

Figura 4 - Morcela



Na Tabela 11, estão apresentadas as principais características da Morcela tradicional da Guarda. São apresentadas as características Exteriores, características Interiores e características Sensoriais.

Tabela 11 - Características da Morcela

Características Físicas Exteriores	Características Interiores	Características Sensoriais
Cor – Castanha muito escura	Cor – Castanha acinzentada;	Características sápidas – apresenta um sabor muito intenso, com toque adocicado, denotando o intenso sabor a cominhos.
Consistência – medianamente mole	Massa – grumosa, com consistência medianamente compacta (quando cortada em fatias, depois de cozida ou assada)	
Invólucro – Tripa de porco ou de vaca seca, sem roturas e aderente à massa		
Atadura – manual utilizando-se fio de algodão		
Forma – ferradura	Gorduras – absolutamente misturadas na massa, não sendo possível distingui-las dos restantes componentes, já que foram previamente fundidas antes da sua adição à preparação das massas.	Características aromáticas - denota-se o aroma dos cominhos.
Dimensão – Diâmetro variável entre 22 e 24cm		

Fonte: Ministério da Agricultura (2015)

2.2.4 Bucho

Entende-se por Bucho (Figura 5), o enchido fumado obtido a partir da carne da cabeça, rabo, costelas, cartilagens, osso da espinha, focinho e orelha de porcos. As carnes utilizadas na produção do Bucho são condimentadas com água, vinho tinto ou branco, sal, alho, colorau doce e colorau picante (Ministério da Agricultura, 2015).

Figura 5 - Bucho



Na Tabela 12, estão apresentadas as principais características do Bucho tradicional da Guarda. São apresentadas as características Exteriores, características Interiores e características Sensoriais.

Tabela 12 - Características do Bucho

Características Físicas Exteriores	Características Interiores	Características Sensoriais
Cor - vermelha acastanhada;	Cor - vermelha alaranjada com laivos brancos;	Características sápidas - apresenta-se com um travo medianamente picante, denotando-se o sabor a alho, sendo bastante agradável
Consistência – semi rígida, compacta		
Invólucro - utiliza-se a bexiga e o estômago de porco. O invólucro apresenta-se sem roturas e pouco aderente à massa	Massa - apresenta-se com partículas pouco coesas e de fácil desagregação ao corte, com uma distribuição regular dos distintos tipos de carne utilizados na sua confeção	Características aromáticas denota-se o aroma fumado
Atadura – Manual utilizando-se fio de algodão		
Forma - esférica mais ou menos regular, dependendo do invólucro utilizado, Bucho ou bexiga		
Dimensão - diâmetro variável entre 8 cm e 25 cm.		

Fonte: Ministério da Agricultura (2015)

2.2.5 Chouriça de Ossos

Entende-se por Chouriça de ossos (Figura 6), o enchido fumado obtido a partir do coração, baço e pequenas cartilagens de porcos de raça Bísara. As carnes utilizadas na produção da Chouriça de ossos são condimentadas com água, vinho tinto ou branco (designadamente das regiões demarcadas do Dão, Douro, Castelo Rodrigo, Pinhel, Beiras e outros vinhos locais), sal, alho, colorau doce e colorau picante (Ministério da Agricultura, 2015).

Figura 6 - Chouriça de Ossos



Na Tabela 13, estão apresentadas as principais características da Chouriça de ossos tradicional da Guarda. São apresentadas as características Exteriores, características Interiores e características Sensoriais.

Tabela 13 - Características da Chouriça de Ossos

Características Físicas Exteriores	Características Interiores	Características Sensoriais
Cor - vermelha muito escura	Cor - avermelhada escura com laivos brancos (gordura)	Características sápidas - apresenta um sabor com travo ligeiramente picante, denotando o sabor a alho, sendo bastante agradável
Consistência - semi rígida a rígida	Massa - medianamente ligada, com uma distribuição regular dos pedaços de carne, cartilagens e gordura, tendo um aspeto marmoreado	
Invólucro - tripa de vaca seca, sem roturas e medianamente aderente à massa		Gordura - de coloração rósea, sendo aromática e de sabor agradável
Atadura - utiliza-se para o efeito fio de algodão		
Forma - ferradura		
Dimensão - diâmetro variável entre 30 a 36 cm.		

Fonte: Ministério da Agricultura (2015)

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.

2.3 Análise do Meio Envolverte da Empresa

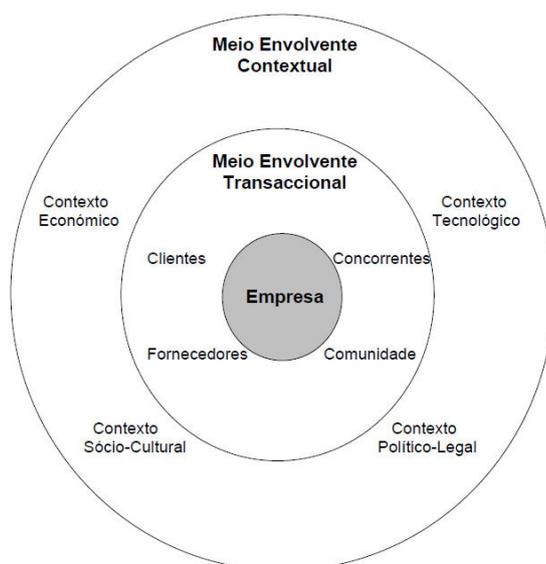
A análise ao meio envolvente é fundamental para o desempenho das empresas uma vez que este está em constante mudança e só as empresas que conseguem dar respostas em tempo útil a essas constantes alterações, ameaças e oportunidades latentes, têm hipótese de sobreviver e se manterem no mercado (Garcia, 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.

Neste ponto analisar-se-á o meio envolvente da empresa a dois níveis: o meio envolvente contextual ou macro ambiente e o meio envolvente transaccional ou microambiente (Figura 7). 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.

Figura 7 - Análise do Meio Envolverte



Fonte: Freire (2008)

2.3.1 Meio Envolvente Contextual

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

Contexto Económico

O contexto económico é determinado pelas trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade. Quando existem variações neste contexto, estas alteram os índices de procura dos bens do mercado (Freire, 2008).

Este contexto engloba todos os fatores económicos que influenciam a atividade da empresa. Como exemplos de contexto económico pode referir-se: o Produto Interno Bruto (PIB), taxas de juros, taxas de câmbio, taxas de IVA (Imposto de Valor Acrescentado), taxas de desemprego, custos energéticos, taxas de poupança dos agregados familiares, etc.

No caso da empresa em estudo, os fatores económicos que mais influenciam a atividade da empresa são os custos energéticos, a taxa de 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 a taxa de desemprego, menos poder de compra existe, o que faz com que a atividade da empresa tenha uma baixa nas vendas.

Contexto sociocultural

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.

De entre todos estes aspetos que fazem parte do contexto sociocultural, destacam-se:

- As taxas de natalidade - se estas são cada vez mais baixas, as pessoas acabam por reduzir no consumo;
- As tradições e costumes - são um ponto importante a referir, pois cada vez mais se está a tentar manter a produção “igual ao antigamente”, tanto a nível de qualidade como de sabor. As pessoas tentam comprar os produtos que caracterizam a região há já alguns anos;
- O estilo de vida das populações - hoje em dia todas 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.

Contexto Tecnológico

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.

Esta é uma área em que numa empresa de transformação as inovações que poderão existir são mais ao nível informático e de *softwares* que permitem uma maior facilidade e agilidade no trabalho burocrático (controlo de stocks, rastreabilidade do produto, etc.) e ao nível da produção nomeadamente na introdução/manutenção das máquinas usadas. Como a maioria do restante trabalho depende de pessoas, as influências a este nível não são muito notórias.

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.

Contexto Político-Legal

Um dos principais fatores do contexto político-legal é a estabilidade política, que é considerada uma condição essencial ao investimento por parte das empresas. No entanto, existem outras variáveis adicionais do contexto político-legal que afetam a atividade da generalidade das empresas, são elas: a adoção de políticas económicas, o enquadramento legal, a legislação laboral, as restrições ao comércio externo, a legislação anti monopólio, a prática de *Lobbying*. (Freire, 2008)

Para esta empresa a influência político-legal não tem sido positiva. A primeira influência e talvez a mais importante tem a ver com a baixa de preços na concorrência, nomeadamente nas grandes superfícies. Esta medida levou várias Indústrias à falência e provocou nas sobreviventes um peso muito negativo, na medida em que as grandes superfícies conseguem obter um preço de venda bastante abaixo do preço de custo das PME (devido à compra em grandes quantidades). Este aspeto é hoje uma realidade muito prejudicial para as PME. A falta de apoio da banca e do Estado e a falta de incentivos legais foram os pontos apontados como essenciais e que têm faltado à empresa.

Relativamente à Legislação aplicada ao Setor, as normas impostas são cada vez mais e mais rigorosas, nomeadamente o licenciamento das instalações e a implementação do HACCP, abreviatura de *Hazard Analysis & Critical Control Points*². O HACCP é um sistema que 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 em estudo, são imposições legais a utilização de uma luva de aço (na desmancha), bata, touca e calçado de segurança.

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

2.3.2 Meio Envolvente Transacional

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).

Clientes

É necessário fazer-se uma análise dos clientes com que a empresa trabalha; é importante saber quem são, o que compram e principalmente os aspetos aos quais dão maior relevância. Conhecer realmente os segmentos com os quais se trabalha e aqueles para quem gostariam de trabalhar é essencial. Só assim se poderá agir de modo a ir ao encontro das necessidades dos clientes.

Segundo Freire (2008), é essencial identificar a natureza e o comportamento dinâmico dos vários segmentos de mercado, de modo a adequar a gestão da empresa às tendências específicas de cada grupo de clientes.

Os principais clientes da empresa em estudo estão situados num mercado Local, num raio de 50km. Estes 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, sendo o seu principal ponto de venda num talho no Mercado Municipal da cidade da Guarda. No entanto, para além deste, a empresa participa esporadicamente em feiras temáticas, como por exemplo feiras de enchidos, feiras do fumeiro, etc.

Na empresa em estudo, a qualidade dos produtos é um fator que está sempre presente e a empresa faz disso uma exigência de mercado, 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.

Fornecedores

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 da Indústria. A qualidade dos produtos está dependente da qualidade das matérias-primas.

No caso estudado a empresa, como se trata de uma PME, tem relativamente poucos fornecedores dos quais se podem referir:

- Fornecedores de matéria-prima, tripas e condimentos;
- Fornecedores de equipamento e armazenagem;
- Fornecedores de sistema informático;
- Prestadores de serviços básicos como contabilidade organizada, água, luz etc.

Nos dias que correm, 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.

Concorrentes

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, podem

considerar-se também como concorrentes as salsicharias, da mesma categoria desta, localizadas na Beira Interior Norte.

Comunidade

Nenhuma empresa deve ser analisada sozinha, 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.

Capítulo 3 - Trabalho Empírico

3.1 *Objetivos e Metodologia*

Segundo Fortin (2009), metodologia é um conjunto de métodos e técnicas que orientam um processo de investigação científica. Em qualquer estudo científico é necessário escolher a metodologia adequada aos objetivos de investigação propostos.

A metodologia inclui o tipo de estudo a realizar, a explicação detalhada de como se procedeu para a obtenção dos dados e também deve explicar pormenorizadamente como é processada a informação obtida (Barañano, 2004).

Neste subponto, abordar-se-á o objeto de estudo, o tipo de estudo, a definição e caracterização da amostra, o instrumento de colheita de dados e os procedimentos para a respetiva análise.

O objetivo principal desta investigação consiste na dinamização de mercados de uma PME de Produtos alimentares tradicionais. 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.

Para dar prosseguimento ao trabalho, começou por fazer-se uma revisão bibliográfica sobre a temática em estudo, seguida da elaboração de um questionário às principais Indústrias Transformadoras da BIN e uma posterior análise das respostas.

No que respeita à abordagem para enfrentar o problema identificado, são colocadas duas possibilidades de escolha: uma abordagem quantitativa ou uma abordagem qualitativa.

Realiza-se uma abordagem quantitativa, quando existe uma investigação em que seja viável obter dados possíveis de serem analisados estatisticamente e cujos resultados podem ser expressos numericamente. Tipicamente as metodologias e técnicas classificadas de quantitativas procuram quantificar os resultados obtidos e classificá-los por valores ou níveis que representem conceitos teóricos. A interpretação de classificação pode ser vista como uma evidência científica de como o fenómeno se realiza. Na abordagem qualitativa, a investigação para atingir o objetivo proposto ou para estudar um fenómeno, não usa procedimentos estatísticos ou outros meios quantitativos, mas sim métodos que permitam a recolha de dados qualitativos (Luzia *et al.*, 2015).

Segundo Lessard-Hébert *et al.* (2010), uma das maneiras de tratar o aspeto epistemológico das metodologias qualitativas consiste em analisar o modo como os investigadores se posicionam face ao tipo de relação que existe (ou poderia existir) entre metodologias “qualitativas” e “quantitativas”.

De acordo com Yin, citado por Luzia *et al.* (2015), existem três fatores determinantes para o tipo de metodologia de investigação a ser utilizada:

- Tipo de pergunta de pesquisa;
- Grau de controlo que o investigador tem sobre os eventos comportamentais;
- Grau de foco em eventos contemporâneos ou históricos.

Segundo Vieira *et al.* (2009) a investigação qualitativa tem seguido abordagens filosóficas diferentes e tem recorrido a diferentes métodos de investigação. Estes métodos são técnicas de pesquisa que permitem realizar análises específicas de acordo com a metodologia seguida pelo estudo em que são utilizados.

Para ajudar na recolha de dados que podem servir para instrumentar as investigações qualitativas, Lessard-Hébert *et al.* (2010) apresentam três grandes grupos de técnicas utilizadas nas ciências sociais, são elas:

- O **inquérito**, que se pode subdividir em entrevista ou questionário, sendo elas realizadas de forma oral ou escrita respetivamente;
- A **observação**, que pode assumir uma forma directa sistemática (observação directa) ou uma forma participante (observação participante);
- A **análise documental**, trata-se de uma técnica que é utilizada para “triangular” os dados obtidos através de uma ou duas outras técnicas³

Para esta investigação foi seguida uma abordagem qualitativa, sendo que a via para a análise dos resultados subjacente é a interpretativa. A metodologia de investigação adotada foi a do estudo de caso e a técnica de recolha de informação utilizada foi o inquérito por questionário.

Para este trabalho foram realizados questionários presenciais a Indústrias Transformadoras com o mesmo CAE (10130) da empresa em estudo, usando o modelo de questionário para o efeito que se encontra no anexo I.

³ Na análise documental, os documentos analisados pelo investigador não são da sua autoria.

Pretende-se que a natureza desta pesquisa seja 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 em estudo.

Para este estudo 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) 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 servissem para definir uma estratégia para a empresa em estudo.

Em primeiro lugar foi enviado um *e-mail* para as empresas a solicitar a colaboração e depois de obtida resposta positiva 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 (ver anexo I): 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 de 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. O sumário dos temas apresenta-se na Tabela 14.

Tabela 14 - Sumário do Questionário Realizado às Empresas

Informação Geral da Empresa
Mercados e comercialização dos produtos
Inovação de Produto
Inovação de Marketing
Cooperação

Fonte: Elaboração Própria

Na conceção do questionário as perguntas realizadas foram maioritariamente fechadas, combinadas com algumas questões abertas. Adotou-se uma escala nominal e uma escala dicotómica onde foram colocadas questões de “sim” ou “não”, questões de importância “alta”, “média”, “baixa” ou “ não utilizada.

3.2 Recolha de Dados e Análise

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*.

3.2.1 Informação Geral das Empresas

Todas as empresas que constituem a amostra têm o CAE igual ao da empresa em estudo (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 15, 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 15 - 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, pode verificar-se através da Tabela 16, que todas as empresas fabricam/vendem *Farinheira*, *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*. Ainda de acordo com a mesma tabela pode ver-se que 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 *Farinheira 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** a *Bacon e Fiambre*.

Tabela 16 - Principais Produtos Fabricados / Vendidos pela Empresa

Empresa	A	B	C	D	E
Alheira	X	X		X	X
Farinheira	X	X	X	X	X
Chouriça	X	X	X	X	X
Chouriça de ossos					
Bucho			X	X	
Moira	X	X		X	X
Morcela	X	X	X	X	X
Outro	X	X	X	X	X

Fonte: Elaboração Própria

Dos vários produtos comercializados, os que “*têm maior aceitação de mercado*” são: a *Chouriça* (assinalada por todas as empresas inquiridas), seguida da *Alheira* (assinalada por 3 empresas), a *Moira* (assinalada por 2 empresas) e por fim a *Morcela* e o *Bucho* que apenas uma empresa a considera com maior aceitação de mercado, empresas **A** e **C** respetivamente. Para além destes, 3 empresas também assinalaram o campo *Outro*, especificando a empresa **A** com o *Salpicão*, a **B** com *Bacon e Barriga de Cura Natural*, e a **D** com *Presunto e Marmelada* (Tabela 17).

Tabela 17 - Produtos com Maior Aceitação de Mercado

Empresa	A	B	C	D	E
Alheira	X			X	X
Farinheira	X				
Chouriça	X	X	X	X	X
Chouriça de ossos					
Bucho			X		
Moira				X	X
Morcela	X				
Outro. Qual	X	X		X	

Fonte: Elaboração Própria

Dado que existem várias empresas do ramo a laborar no mercado, foi importante questionar “*O que diferencia a sua empresa da concorrência?*”, as empresas **A**, **C** e **D**, responderam, a *qualidade* (Tabela 18). No entanto, a empresa **A** referiu também que o *apoio ao cliente* é um ponto importante que a diferencia da concorrência. A empresa **C** referiu, o *bom atendimento* e a *experiência no ramo* e a empresa **D**, a *imagem* e a *notoriedade da marca*. A empresa **B** referiu que “*não copia o mercado*”, a *satisfação do produto/cliente* e *serviço versus preço* são pontos importantes de diferenciação.

Quanto à empresa *E*, referiu apenas que o que a diferencia da concorrência é a *comercialização com o cliente*.

Tabela 18 - Diferenças face à Concorrência

A	B	C	D	E
Qualidade	Não copia	Qualidade	Qualidade do Produto	Comercialização com o cliente
Apoio ao cliente	Satisfação do Produto/Cliente	Bom atendimento	Imagem	
	Serviço <i>versus</i> Preço	Experiência no ramo	Notoriedade da marca	

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à pergunta “**Quais os pontos mais fortes da sua atividade**” (Tabela 19), a empresa *A* respondeu *qualidade e capacidade de produção*; a empresa *B* respondeu *novo conceito de gestão e fazer mais rápido e melhor*; a empresa *C* respondeu, tal como na pergunta anterior *qualidade, bom atendimento e experiência no ramo*; a empresa *D* referiu que utiliza *matéria-prima de qualidade*, presta um bom *serviço ao cliente*, aposta na *rapidez de resposta* e utiliza *produtos de receita tradicional*; a empresa *E* considera que a *distribuição* é o seu único ponto forte.

Tabela 19 - Pontos Fortes da Atividade

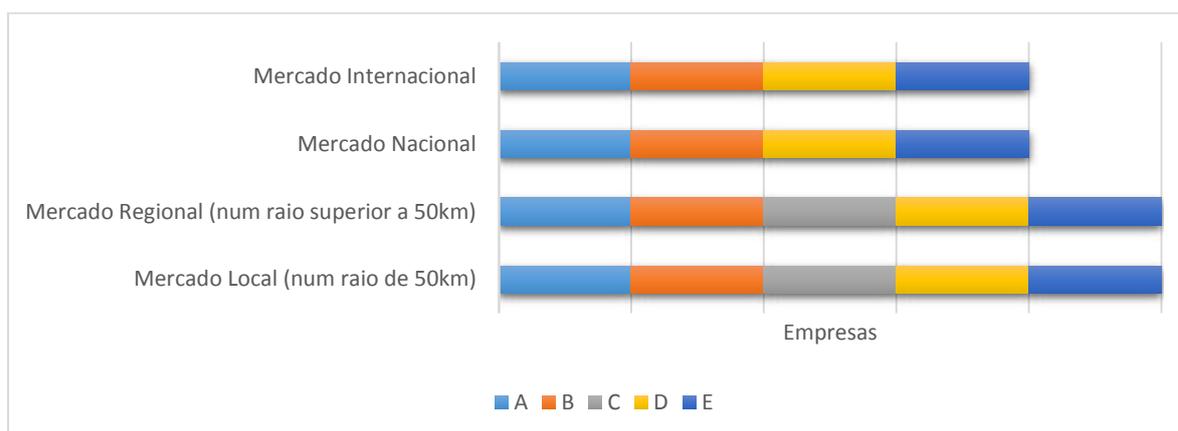
A	B	C	D	E
Qualidade	Novo conceito de gestão	Qualidade	Matéria-prima de qualidade	Distribuição
Capacidade de Produção	Fazer mais rápido e melhor	Bom atendimento	Serviço ao cliente	
		Experiência no ramo	Rapidez de resposta	
			Produtos de receita tradicional	

Fonte: Elaboração Própria

3.2.2 Mercados e Comercialização

No que diz respeito aos mercados onde as empresas comercializam os seus produtos, 4 das 5 empresas inquiridas operam nos mercados: Local (num raio de 50km), Regional (num raio superior a 50km), Nacional e Internacional. A empresa C, uma PME com apenas 3 trabalhadores, é a única que opera apenas nos mercados Local e Regional (Gráfico 3).

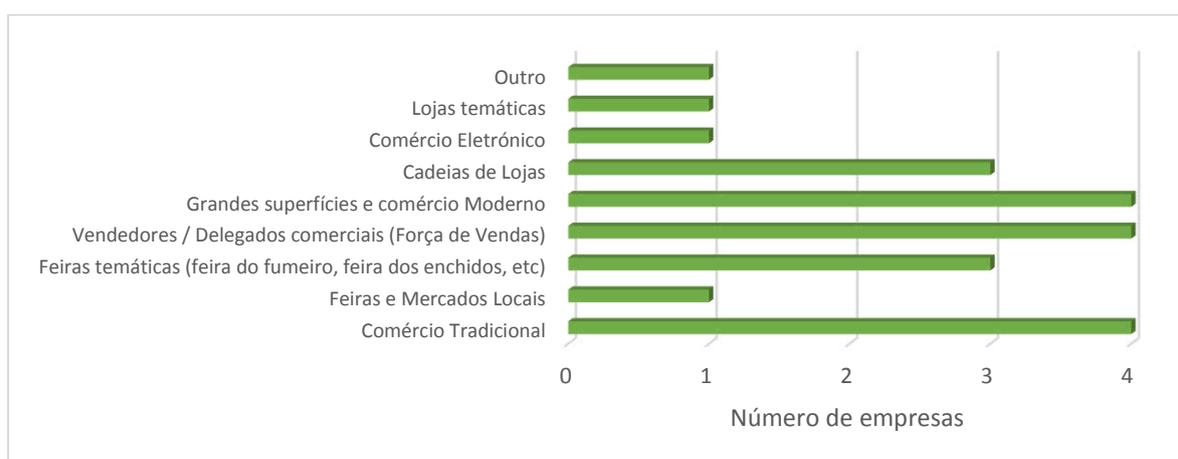
Gráfico 3 - Mercados da Empresa



Fonte: Elaboração Própria

No que se refere aos canais de Comercialização/Distribuição utilizados, os mais comuns, são o *Comércio Tradicional*, os *Vendedores/Delegados Comerciais (força de vendas)* e as *Grandes Superfícies e Comércio Moderno* com 4 empresas a operar em cada um deles (Gráfico 4). Os canais de comercialização que se seguem são as *Feiras Temáticas* e as *Cadeias de lojas* com 3 das 5 empresas a operar em cada um deles.

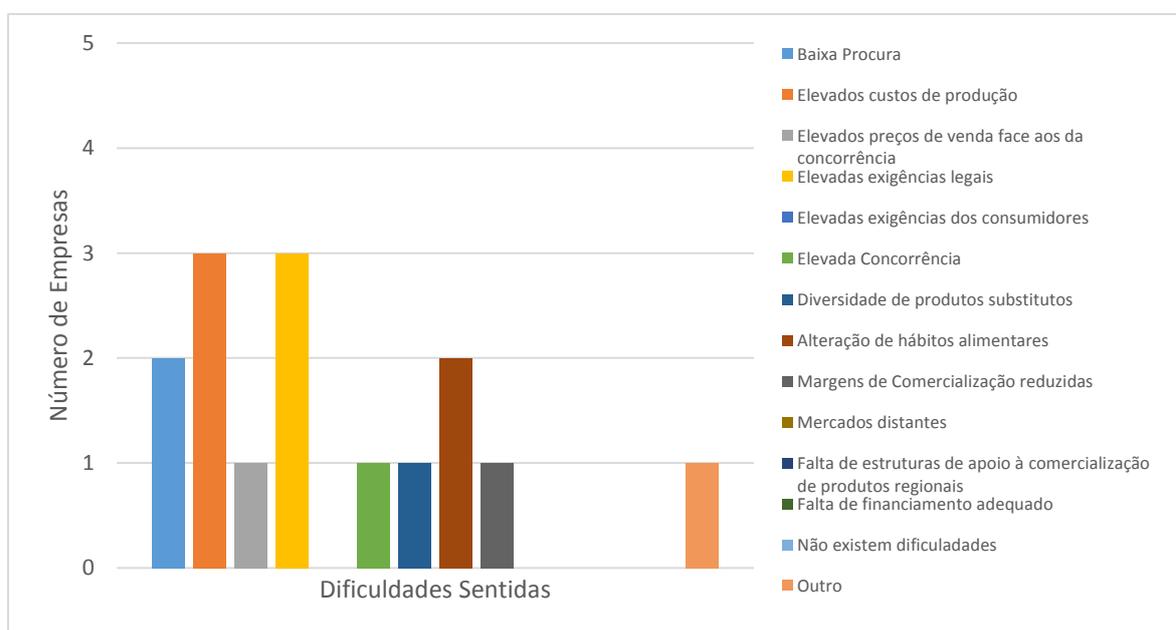
Gráfico 4 - Canais de Comercialização / Distribuição Utilizados



Fonte: Elaboração Própria

Na pergunta, “Indique as 3 principais dificuldades sentidas na comercialização dos seus produtos” (Gráfico 5) os pontos que obtiveram mais respostas foram os *elevados custos de produção*, as *elevadas exigências legais* (3 das 5 empresas assinalaram este campo), seguindo-se a *baixa procura* e a *alteração dos hábitos alimentares* (2 das 5 empresas assinalaram este ponto). As *elevadas exigências dos consumidores*, os *mercados distantes*, a *falta de estruturas de apoio à comercialização de produtos regionais* e a *falta de financiamento adequado* não foram apontadas como principais dificuldades. Apenas uma empresa assinalou o campo *outro*, descrevendo como a *conjuntura económica* uma dificuldade sentida.

Gráfico 5 - Principais Dificuldades Sentidas na Comercialização dos Produtos



Fonte: Elaboração Própria

Para fazer face às quebras nas vendas / incrementar as vendas os comerciantes têm à sua disposição várias atividades ou técnicas que poderão usar para melhorar a sua performance comercial. Assim foi perguntado às empresas em estudo “*O que costuma fazer para dinamizar os seus mercados (atividades, técnicas,...)?*”. Apenas a empresa *C* referiu não fazer nada para dinamizar a sua empresa. A empresa *E*, das três situações apresentadas, apenas escolheu duas, sendo elas *apresentação de produtos* e *entrega de amostras* (Tabela 20). As empresas *A*, *B* e *D* apostam em:

- *Ações Promocionais*
- *Degustações*
- *Feiras promocionais*
- *Estudos de Mercado*
- *“Sentir o Mercado”*

- Entrega de Amostras

Tabela 20 - Atividades para Dinamizar os Seus Mercados

A	B	C	D	E
Ações Promocionais	Publicidade em locais estratégicos	Não faz nada para dinamizar	Ações Promocionais	Apresentação de produtos
Degustações	"Sentir o mercado"		Feiras Nacionais e Internacionais	Entrega de amostras
Feiras Promocionais	Ter iniciativa		Estudos de Mercado	

Fonte: Elaboração Própria

3.2.3 Inovação de Produto (bens e serviços)

Para conseguir ter sucesso no mercado, as empresas necessitam de Inovar. Assim foi questionado às empresas se no período compreendido entre 2012 e 2014 tinham introduzido alguma Inovação e de que tipo. Das empresas inquiridas, todas introduziram produtos novos ou significativamente melhorados, à exceção de uma. Os produtos inovados pelas 4 empresas foram:

- Alheira de Borrego
- Chouriço de Cerveja
- Salpicão (novo nome, sabor e tempero)
- Uma nova linha de produtos de raça autóctone: Raça Bísara
- Condimentos especiais para acompanhar queijos
- Alheira
- Alheira com Maçã
- Alheira com Queijo

Quando alguma empresa opta por introduzir um novo produto no mercado ou mesmo apresentar alguma alteração significativa, esta terá sempre impactos no mercado. De acordo com a Tabela 21, pode verificar-se que o grande impacto foi mesmo a *melhoria nas vendas* (as quatro empresas colocaram este ponto em primeiro lugar). Para além disso pode verificar-se que uma das empresas considerou que um dos principais impactos foi o facto de passar a *existir cópia do mesmo Produto por parte da concorrência*. Também foram fatores considerados importantes a *melhoria da imagem da empresa* e a *existência de produtos diferenciados terem potencialidade de “penetração em novos mercados”*.

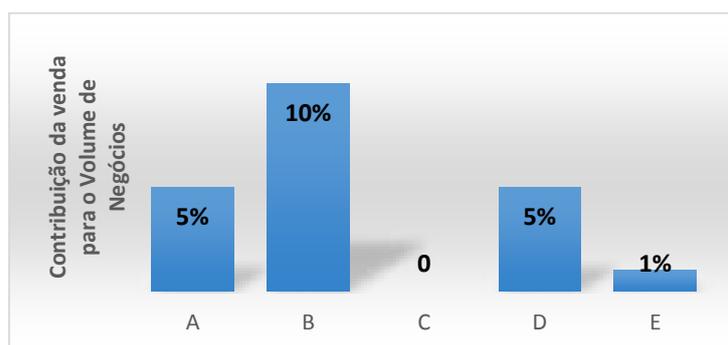
Tabela 21 - Principais Impactos no Mercado das Empresas que Inovaram

A	B	D	E
Aumento das vendas	Melhoria de vendas	Nos condimentos, aumento de vendas em diversos mercados	Aumento das vendas de produtos transformados
Cópia da concorrência	Melhoria da imagem da empresa	Produtos diferenciados com potencialidade de penetração em novos mercados	

Fonte: Elaboração Própria

Nas quatro empresas em estudo que introduziram no mercado produtos novos ou significativamente melhorados, foram elas próprias que desenvolveram esses produtos / melhorias. Estas Inovações tiveram efeitos positivos nas vendas. Para a empresa **B** o impacto no volume de negócios foi de 10%; para as empresas **A** e **D** o impacto nas vendas foi de 5% e a empresa **E** apenas teve um impacto de 1% (Gráfico 6).

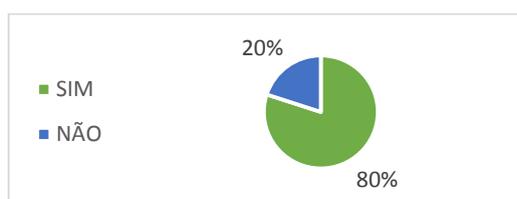
Gráfico 6 - Contribuição de Venda dos Produtos para o Volume de Negócios (2012-2014)



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao futuro, quatro das cinco empresas pretendem continuar a introduzir Inovação/Melhorias nos seus Produtos (Gráfico 7). Destas quatro, todas disseram que esta Inovação/Melhoria no Produto será nova apenas para o mercado da empresa e 3 disseram que também seria nova para a empresa.

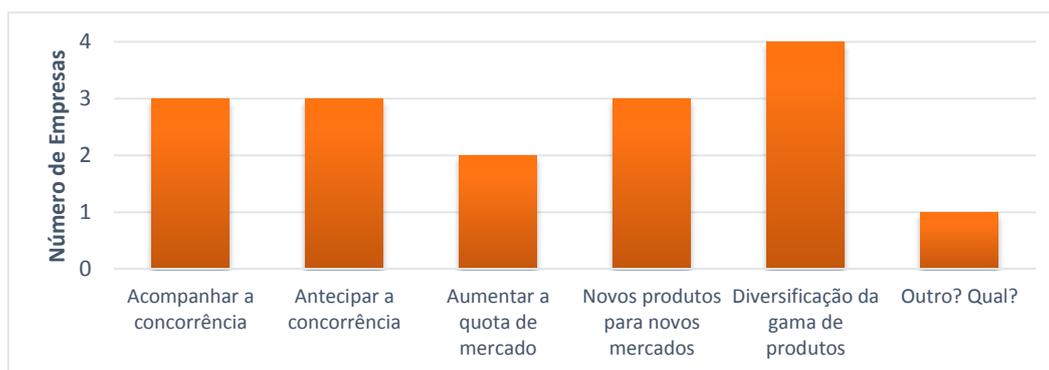
Gráfico 7 - Introdução de Novos Produtos no Mercado?



Fonte: Elaboração Própria

Procurou-se saber quais as razões que levaram as empresas a fazer Melhorias / Inovação e todas referiram que a *diversificação da gama de produtos*. Três das quatro empresas responderam também *acompanhar a concorrência*, *antecipar a concorrência*, *novos produtos para novos mercados*. Apenas duas assinalaram a razão *aumentar a quota de mercado* e uma assinalou que a *tendência de mercado* é uma das razões que levou a empresa a inovar (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Razões que Levaram a Empresa a Inovar



Fonte: Elaboração Própria

3.2.4 Inovação de Marketing

Como foi referido anteriormente (Capítulo 1) existem vários tipos de Inovação. Deste modo, além da Inovação nos produtos, considerou-se importante saber se tinham feito Inovação de Marketing no mesmo período (2012-2014). Três das cinco empresas afirmaram que introduziram mudanças significativas no aspeto/estética do Produto ou na embalagem, nomeadamente mudanças significativas na rotulagem /imagem (empresa **A**), mudanças na forma de embalamento (empresa **B**) e a empresa **C** preferiu não especificar.

Quanto às técnicas/meios de comunicação (Media) para a promoção dos produtos três das cinco empresas responderam que durante este período foram introduzidas novas técnicas, nomeadamente a participação em feiras para canais de distribuição e a utilização da internet para promoção dos produtos.

Quanto à introdução de novos métodos de distribuição/colocação de produtos ou novos canais de venda, apenas uma empresa respondeu que entre os anos 2012-2014 foram introduzidos novos métodos, nomeadamente as vendas por telefone.

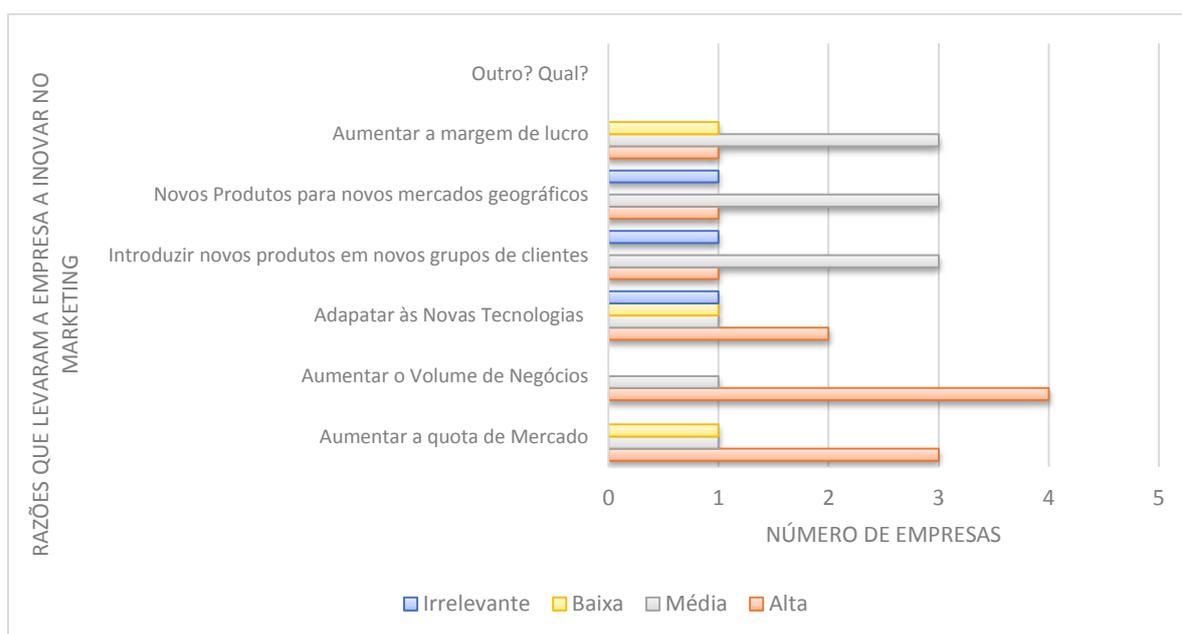
Quando se perguntou se entre os anos 2012-2014 a empresa introduziu novas políticas de preço para os produtos, três das cinco empresas responderam que sim (empresas **B**, **C** e **E**).

Foram colocadas também questões sobre as razões que levaram à Inovação de Marketing e respetivo grau de importância. De acordo com o Gráfico 9 pode verificar-se que três empresas atribuíram uma importância alta a *aumentar a quota de mercado*, uma empresa que atribuiu importância média e outra atribuiu importância baixa.

Relativamente à razão *aumentar o volume de negócios*, foi atribuída uma importância alta por quatro empresas e apenas uma considerou de média importância. No que respeita ao objetivo de *adaptar às novas tecnologias*, duas empresas atribuíram importância alta, uma atribuiu importância média, outra baixa e outra irrelevante.

Já nos pontos: *introduzir novos produtos em novos grupos de clientes e novos produtos para novos mercados geográficos*, apenas uma empresa considerou de importância alta, três consideraram importância média e uma considerou de importância irrelevante para cada um dos pontos. Quanto a *aumentar as margens de lucro*, das cinco empresas uma empresa considerou de importância alta, três consideraram de importância média e apenas uma de importância baixa.

Gráfico 9 - Razões que Levaram a Empresa a Inovar no Marketing e Seu Grau de Importância



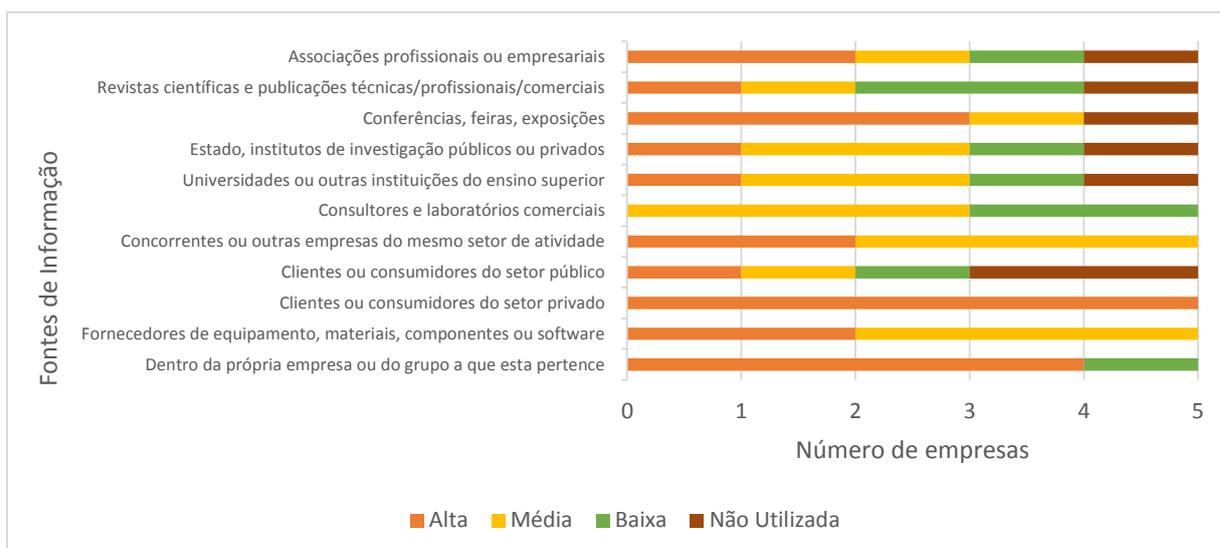
Fonte: Elaboração Própria

Quando se perguntou qual a contribuição do Marketing utilizado pela empresa para o volume de negócios entre 2012-2014, apenas a empresa *C* não respondeu, pois não se aplica. Quanto às restantes, a empresa *A* respondeu 5% do volume de negócios; as empresas *B* e *D* 10% do volume de negócios e para a empresa *E* o Marketing contribuiu apenas com 0,5% para o volume de negócios.

A partir de uma listagem de fontes de informação foi pedido aos responsáveis das empresas em análise, que as classificassem por grau de importância para as atividades de Inovação da empresa. Com base no Gráfico 10 verifica-se que:

- **Dentro da própria empresa**, quatro empresas atribuíram importância alta e apenas uma atribuiu importância baixa;
- **Fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou software**, duas empresas atribuíram importância alta e três atribuíram importância média;
- As cinco empresas atribuíram importância alta aos **clientes ou consumidores do Setor privado**;
- Quanto aos **clientes ou consumidores do Setor público**, duas empresas não atribuíram qualquer importância uma vez que não se aplica;
- Duas empresas atribuíram importância alta aos **concorrentes ou outras empresas do mesmo Setor de atividade** e três atribuíram importância média.
- Duas empresas atribuíram aos **consultores e laboratórios comerciais** importância alta e apenas duas atribuíram importância baixa;
- Quanto às **Universidades ou outras instituições do ensino superior** apenas uma empresa considerou de importância alta, duas empresas atribuíram importância média, uma empresa atribuiu importância baixa e apenas uma que não se aplica;
- No que respeita a **Estado, institutos de investigação públicos ou privados** uma empresa atribuiu importância alta, duas empresas atribuíram importância média, uma empresa atribuiu importância baixa e apenas uma empresa não utiliza;
- Quanto às **conferências, feiras e exposições**, três empresas atribuíram importância alta, uma empresa atribuiu importância média e uma não utiliza.
- Relativamente a **revistas científicas e publicações técnicas/profissionais/comerciais** uma empresa atribuiu importância alta, uma empresa atribuiu importância média, duas empresas atribuíram importância baixa e uma não se aplica.
- No que respeita a **associações profissionais ou empresariais**, duas empresas atribuíram importância alta, uma empresa atribuiu importância média, uma atribuiu importância baixa, e uma não utiliza.

Gráfico 10 - Importância das Fontes de Informação para as Atividades de Inovação da Empresa



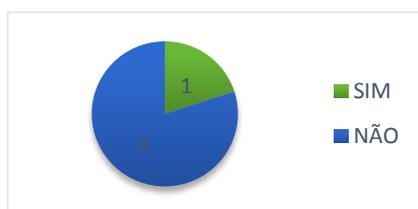
Fonte: Elaboração Própria

Foi ainda questionado se as empresas cooperam com outras empresas, associações e/ou instituições, dado que a cooperação é importante para apoiar e acelerar os Processos de Inovação.

De acordo com o Gráfico 11, pode verificar-se que apenas uma das cinco empresas cooperou com outras empresas, associações e/ou instituições, a empresa *D*. Esta empresa cooperou com:

- *AICEP Portugal Global, E.P.E.* (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal), que é uma entidade pública de natureza empresarial vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a globalização da economia portuguesa;
- *Portugal Foods* que é uma associação formada por empresas, por entidades do sistema científico e tecnológico nacional e por entidades regionais e nacionais que representam os vários subsetores que compõem o Setor agroalimentar português;
- *Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril*

Gráfico 11 - Cooperação Com Outras Empresas, Associações e/ou Instituições



Fonte: Elaboração Própria

3.3 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 de como a dinamização de mercados comerciais, não só ao nível da Inovação de Produto mas também de Marketing, são instrumentos importantes para o desenvolvimento de uma empresa do mesmo Setor. Desta forma, procurou-se identificar boas práticas 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 Setor 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 de embalamento.

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. Durante 2012 a 2014, a participação em feiras e a utilização da internet para a promoção de produtos, foram dois pontos importantes introduzidos 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*.

3.4 Aplicação de Boas Práticas à Empresa para Dinamizar os Seus Mercados

O objetivo principal desta investigação consiste na dinamização de novos mercados da empresa em estudo 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.

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*, *Farinheira* e *Morcela*, mas também no *Bucho* e *Chouriça de ossos*.

Conclusões

A possibilidade de poder contribuir ativamente para o desenvolvimento de uma PME do Setor agroalimentar, a empresa ACN&F, Lda. é algo gratificante, não só ao nível profissional mas também a nível pessoal. Pretendeu-se que esta investigação contribuísse para a dinamização de mercados de uma empresa real e para a expansão dos seus produtos de uma forma inovadora em novos mercados comerciais.

De acordo com os objetivos propostos no início deste trabalho, ao longo da investigação foi possível aprofundar conhecimentos teóricos sobre a Beira Interior Norte, o Setor agroalimentar e sobre a Inovação, assim como confirmar alguma desta informação num contexto prático junto das empresas que fizeram parte do estudo.

A empresa em estudo, ACN&F, Lda., é uma PME do Setor agroalimentar localizada na Beira Interior Norte, uma região com baixa densidade populacional cuja maioria da população empregada tinha, em 2011, apenas o ensino básico como nível de escolaridade. Ao nível da atividade Empresarial, o Setor que em 2012 tinha mais empresas era o *Comércio por Grosso Retalho* e o Setor das *Indústrias Transformadoras*, Setor em estudo, ocupava o sétimo lugar com 596 empresas existentes na BIN.

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 que produz e comercializa enchidos tradicionais elaborados de forma artesanal (*Chouriça, Farinheira, Morcela, Buchó, 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 por elas utilizadas que

serviriam para definir uma estratégia para a empresa em estudo. 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, radio 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 em estudo 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 se conseguiu delinear uma estratégia para tentar dinamizar os 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.

Referências Bibliográficas

ALBERTO, Deolinda (2001). *O sector agro-alimentar na zona da Serra da Estrela. In Congresso de Estudos Rurais*. Vila Real.

ALMEIDA, Inês (2009). *Caracterização Preliminar do Microbiota de Enchidos Tradicionais Portugueses Embalados em Atmosferas Protectoras*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

AMARO, João; PINTO, Hugo; MAGALHÃES, Tiago (2008). *Constrangimentos e Potencialidades à Inovação no Distrito da Guarda*. Guarda: NERGA - Núcleo Empresarial da Região da Guarda - Associação Empresarial.

BARAÑANO, Ana (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação - Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

BATISTA, Paulo (1999). *A Inovação nos Produtos, Processos e Organizações*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

CCDRC. *Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro*. Disponível em www.ccdrc.pt, (Consultado em Março de 2014).

CIBRÃO, Bruno (2006). *Inovação e Produtividade: O Caso da Indústria Transformadora Portuguesa - Tese de Mestrado*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

COMISSÃO EUROPEIA (1995). *Livro Verde Sobre Inovação*. Comissão Europeia.

CUNHA, Miguel; REGO, Arménio; CUNHA, Rita; CARDOSO, Carlos; NEVES, Pedro (2006). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão (5ª Edição ed.)*. Editora RH.

Direção Regional de Agricultura do Algarve (2005). *Exigências legais para o licenciamento de estabelecimentos industriais (tipo 4) de produtos agro-alimentares e bebidas*. Algarve: Centro de Recursos em Conhecimento -Associação In Loco.

FIPA. (2015). *Federação das Indústrias Portuguesas Agroalimentares*. Disponível em <http://www.fipa.pt/>. (Consultado em Janeiro de 2015).

FORTIN, Marie (2009). *Fundamentos e Etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.

FREIRE, Adriano (2008). *Estratégia - Sucesso em Portugal (12ª ed.)*. Lisboa: Editorial Verbo.

GAMA, António (2009). *Criatividade e inovação: os novos desafios do Marketing*.

GARCIA, Pedro (2011). *Inovação, Estratégia Competitiva, Meio Envolvente e Performance das Exportações: Um Estudo sobre as PME' Exportadoras em Portugal*. Coimbra: Universidade de Coimbra.

INE. (2015). Disponível em www.ine.pt. (Consultado em Fevereiro 2015).

LESSARD-HÉBERT, Michelle; GOYEITE, Gabriel; BOUTIN, Gérald (2010). *Investigação Qualitativa - Fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

LUZIA, José; SILVA, Rui; SILVA, Paulino, BALLONI, António (2015). *Gestão dos Sistemas e Tecnologias de Informação em Hospitais Públicos in XXV Jornadas Hispano Lusas de Gestão Científica*. Ourense.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA - Produtos Tradicionais de Qualidade da Região Centro. (2015). *Produtos tradicionais de qualidade*. <http://ptqc.drappc.min-agricultura.pt/home.htm> (Consultado em Janeiro 2015).

MONTEIRO, Francisco (2012). *Plano de negócios para a empresa de iluminação de Emergência*. Vila do Conde: Instituto Politécnico do Porto.

NATÁRIO, Maria (2005). *Inovação, Competitividade e Demografia Empresarial: o Caso da Raia Central Ibérica - Tese de Doutoramento*. Évora: Universidade de Évora.

NORONHA, João (2003). *Segurança alimentar: Produtos Cárneos tradicionais enchidos e produtos curados*. Porto: AESBUC - Associação para a Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica Portuguesa.

OCDE. (2005). *Handbook on Economic Globalisation Indicators*. France: OECD PUBLICATIONS.

OLIVEIRA, Jorge (1999). *Gestão da Inovação*. Ed.Principia. Disponível em www.spi.pt. (Consultado em Novembro 2014)

PORTER, Michael (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/>. (Consultado em Setembro 2014).

VIEIRA, Rui; MAJOR, Maria (2009). *Contabilidade e controlo de gestão: teoria, metodologia e prática*. Lisboa: Escolar editora.

Documentos Legislativos

Decreto-Lei n.º 244/2002 DIÁRIO DA REPÚBLICA — I SÉRIE-A, 5 de novembro de 2002, pp 7101-7103

ANEXOS

Anexo 1

Questionário

Este questionário enquadra-se no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão, no Instituto Politécnico da Guarda, intitulada “*Dinamização de mercados comerciais de uma PME do Setor agroalimentar*”, com o objetivo de estudar os mercados e a comercialização dos produtos deste Setor.

A sua opinião é importante para a realização deste estudo, pelo que pedimos a sua colaboração para o preenchimento deste questionário que é breve e de fácil resposta. Garantimos a confidencialidade e o anonimato das respostas e a agradecemos, desde já a sua colaboração.

1. INFORMAÇÃO GERAL DA EMPRESA

Nome da empresa _____

Morada _____

Código postal _____ Localidade _____ Concelho _____

Atividade Principal (CAE) _____

1.1. Qual o ano de fundação da empresa? _____

1.2. Qual o nº de trabalhadores da empresa? _____

1.3. Indique a forma jurídica da Empresa? (assinale com um X)

Sociedade em Nome Coletivo

Sociedade por Quotas

Sociedade Anónima

Sociedade em Comandita

1.4. Qual o processo produtivo usado? (assinale com um X)

Artesanal

Semi-Industrial

Industrial

1.5. Quais os produtos fabricados / vendidos pela vossa empresa? (assinale com um X)

• Alheira

• Farinheira

• Chouriça

• Chouriça de ossos

• Bucho

• Moira

• Morcela

• Outro Qual? _____

1.6. Dos produtos que comercializa, quais os que têm maior aceitação de mercado?

• Alheira

• Farinheira

• Chouriça

• Chouriça de ossos

• Bucho

• Moira

• Morcela

• Outro Qual? _____

1.7. O que diferencia a sua empresa da concorrência?

1.8. Quais são os pontos mais fortes da sua atividade?

2. MERCADOS E COMERCIALIZAÇÃO

2.1 Indique quais os mercados geográficos dos produtos vendidos pela empresa entre 2012 e 2014

	Sim	Não
Mercado Local (num raio de 50km)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercado Regional (num raio superior a 50km)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercado Nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercado Internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2 Quais os canais de comercialização / distribuição utilizados pela empresa?

Comércio Tradicional	<input type="checkbox"/>
Feiras e Mercados Locais	<input type="checkbox"/>
Feiras Temáticas (feira do fumeiro, feira dos enchidos...)	<input type="checkbox"/>
Vendedores/ Delegados comerciais (Força de Vendas)	<input type="checkbox"/>
Grandes superfícies e Comércio Moderno	<input type="checkbox"/>
Cadeias de Lojas	<input type="checkbox"/>
Comércio Eletrónico	<input type="checkbox"/>
Lojas Temáticas	<input type="checkbox"/>
Outros? Qual _____	<input type="checkbox"/>

2.3 Indique as 3 principais dificuldades sentidas na comercialização dos seus produtos?

- | | |
|--|--------------------------|
| Baixa procura | <input type="checkbox"/> |
| Elevados custos de produção | <input type="checkbox"/> |
| Elevados preços de venda face aos da concorrência | <input type="checkbox"/> |
| Elevadas exigências legais | <input type="checkbox"/> |
| Elevadas exigências dos consumidores | <input type="checkbox"/> |
| Elevada Concorrência | <input type="checkbox"/> |
| Diversidade de produtos substitutos | <input type="checkbox"/> |
| Alteração de hábitos alimentares | <input type="checkbox"/> |
| Margens de comercialização reduzidas | <input type="checkbox"/> |
| Mercados distantes | <input type="checkbox"/> |
| Falta de estruturas de apoio à comercialização de produtos regionais | <input type="checkbox"/> |
| Falta de financiamento adequado | <input type="checkbox"/> |
| Não existem dificuldades | <input type="checkbox"/> |
| Outros? Qual _____ | <input type="checkbox"/> |

2.4 O que costuma fazer para dinamizar os seus mercados (atividades, técnicas...). Indique 3 situações.

3. INOVAÇÃO DE PRODUTO (BENS/SERVIÇOS)

Inovação de Produto 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.

3.1. Entre 2012-2014, a empresa introduziu no mercado algum Produto novo ou significativamente melhorado?

Sim

Não

Se respondeu não, passe para a questão 3.3

3.2. Se sim, qual foi esse Produto e quais as alterações introduzidas?

3.2.1. Indique quais os principais impactos no mercado associados a essa novidade/melhoramento.

3.2.2. Quem desenvolveu esse produto/melhoria?

A empresa

A empresa em cooperação com outras empresas ou instituições

3.2.3. Qual a contribuição da venda destes produtos para o volume de negócios entre 2012-2014? ____%

3.3. No futuro, a empresa tenciona introduzir algum Produto novo no mercado?

Sim

Não

3.4. Algum do(s) produto(s) novo(s) ou significativamente melhorado(s), (durante o período de 2012 a 2014) foi:

	Sim	Não
Novo para o mercado da empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novo apenas para a empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.5. Quais as razões que levaram a empresa a Inovar?

Acompanhar a concorrência	<input type="checkbox"/>
Antecipar a concorrência	<input type="checkbox"/>
Aumentar a Quota de Mercado	<input type="checkbox"/>
Novos produtos para novos mercados	<input type="checkbox"/>
Diversificação da gama de produtos	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>

4. INOVAÇÃO DE MARKETING

Uma Inovação de Marketing consiste na implementação de um novo método de Marketing que envolva alterações significativas no desenho ou embalagem do produto, posicionamento do produto, promoção do Produto ou preço.

4.1. Durante o período de 2012 a 2014 a empresa introduziu:

	Sim	Não
Mudanças significativas no aspeto / estética do Produto ou na embalagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Excluir as mudanças que alteram as características funcionais ou de utilização dos produtos - estas são inovações de produto.)		
Especifique _____		
Novas técnicas/meios de comunicação (Media) para a promoção dos produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Ex. utilização pela 1ª vez de uma nova forma de publicidade, nova imagem de marca, introdução de Cartões de fidelidade, etc.)		
Especifique _____		
Novos métodos de distribuição/colocação de produtos ou novos canais de venda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Ex. utilização pela 1ª vez de um sistema de franchising / distribuição de licenças / vendas diretas, venda exclusiva a retalho / novas formas de apresentação de um produto, etc.)		
Especifique _____		
Novas políticas de preço para os produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2. Quais as razões que levaram a empresa a Inovar no Marketing e qual a sua importância?

	Importância			
	Alta	Média	Baixa	Irrelevante
Aumentar a Quota de Mercado				
Aumentar o volume de negócios				
Adaptar às novas tecnologias				
Introduzir novos produtos em novos grupos de clientes				
Novos produtos para novos mercados geográficos				
Aumentar a margem de lucro				

Outro. Qual? _____

4.3. Qual a contribuição do Marketing utilizado para o volume de negócios entre 2012-2014? ____%

4.4. Qual a importância das seguintes fontes de informação para as atividades de Inovação da empresa?

	Importância			
	Alta	Média	Baixa	Não Utilizada
Dentro da própria empresa ou do grupo a que esta pertence				
Fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou software				
Clientes ou consumidores do Setor privado				
Clientes ou consumidores do Setor público				
Concorrentes ou outras empresas do mesmo Setor de atividade				
Consultores e laboratórios comerciais				
Universidades ou outras instituições do ensino superior				
Estado, institutos de investigação públicos ou privados				
Conferências, feiras, exposições				
Revistas científicas e publicações técnicas/profissionais/comerciais				
Associações profissionais ou empresariais				

5. COOPERAÇÃO

5.1. No âmbito do desenvolvimento das inovações que introduziu, a empresa cooperou com outras empresas, associações e/ ou instituições?

Sim

Não

5.2. Indique qual o tipo de parceiro com quem a empresa cooperou para inovar:

Bem-haja pela colaboração!