



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE
COIMBRA

Mestrado em Controlo de Gestão

Trabalho de Projeto

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

PRODUTO LODO

Ana Raquel Carvalho Andias

Sob:

Orientação: Doutora Fernanda Cristina Pedrosa Alberto

Coorientação: Doutora Maria Madalena Eça Guimarães de Abreu

Coimbra, abril de 2015

“Estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória.

Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota”.

Sun Tzu

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Doutora Fernanda Cristina Pedrosa Alberto e coorientadora Doutora Maria Madalena Eça Guimarães de Abreu pelo acompanhamento e pela disponibilidade.

À Outglocal Consulting, pela disponibilidade de informação, pela força que me deram enquanto equipa, têm sido sem dúvida dois anos de uma grande realização profissional. O meu muito obrigada de igual forma ao Eng.º Sandro Pinto, administrador da Outglocal e supervisor do presente trabalho, pelo apoio e flexibilidade demonstradas na reta final da conclusão deste trabalho.

Ao meu marido, Pedro Miguel Branco, pela imensa paciência durante estes últimos dois anos, pelo apoio, principalmente nos momentos mais difíceis. Começámos o nosso casamento com o meu mestrado já a decorrer e desde então o mesmo tem-se imposto em muitos momentos, mas a sua compreensão permitiu que tudo fosse possível.

À minha família, em especial à minha mãe, porque é sem dúvida a responsável pela conclusão deste trabalho, nos momentos em que quis desistir, foi quem me fez continuar de uma forma que só ela consegue. Ela e o meu pai são pais fantásticos. À minha irmã que ouviu muitas vezes os meus desabafos cansados.

Às minhas grandes amigas de uma caminhada já longa, Daniela Madaíl, uma amizade que já conta muitos anos, mas que ainda não envelheceu, obrigada pelo apoio nesta fase; mesmo à distância foi bom sentir que estava comigo. À Ana Margarida, a minha primeira amiga em Coimbra e desde então inseparáveis; não realizámos o nosso sonho de sermos vizinhas, mas sinto sempre que está comigo como se morasse na porta ao lado.

Por fim à equipa da Globe de Aveiro, quando iniciei a aventura do mestrado era lá que trabalhava e a flexibilidade e apoio demonstrados pela equipa Maria Antónia Pires e Daniela Pereira logo na fase inicial, foi muito importante para chegar ao dia de hoje.

Dizem que se deve sempre agradecer, e eu agradecer-vos-ei para sempre!

RESUMO

O posicionamento estratégico pode ser entendido de acordo com várias abordagens estudadas mas que sempre convergem no conceito do modo como a empresa quer ser vista pelo mercado. Este é um processo fulcral, pois tem de ser o mais claro e o mais próximo da realidade da empresa. Em alguns casos verifica-se mesmo a necessidade de um reposicionamento da empresa para que esta consiga acompanhar o mercado.

Este trabalho aborda a importância do estudo do posicionamento atual de uma unidade estratégica de negócio, a Lodo, que se dedica à comercialização de produtos de *merchandising*, direcionados essencialmente ao mercado turístico, os denominados *souvenirs*.

O presente trabalho tem como objetivo perceber se o atual posicionamento da marca vai ao encontro dos objetivos que a empresa tem ou se existe uma necessidade de reposicionamento da marca.

Após a revisão de literatura e o estudo empírico que foi realizado com recurso à metodologia de inquérito e recolha de informação pública, conclui-se que a marca não tem necessidade de efetuar o seu reposicionamento mas sim de apostar no alargamento da sua linha de produtos atual, tendo presente o grande objetivo que esta unidade de negócios traça para ir ao encontro das necessidades do mercado.

Palavras- Chave: marketing, posicionamento, reposicionamento, *souvenirs*.

ABSTRACT

The strategic positioning can be understood according to different approaches studied but always converge on the concept of how the company wants to be seen by the market. This crucial process has to be as clear and as close as possible to the reality of the company. In some cases there is even the need for a company's repositioning so that the company can keep up with the market.

This paper discusses the importance of studying the current positioning of a strategic business unit (of a company) dedicated to the commercial development of merchandising products, mainly targeting the tourist market, the "so called" *souvenirs*.

The present work aims to understand if the current brand positioning meets the goals that the company has or if there is a need to reposition the brand.

After a review of the literature and the empirical study that was carried out using the survey as research methodology, it is concluded that the mark does not verify the need of a repositioning but rather bet on the expansion of its current product line, bearing in mind the goal that this business unit draws to meet the needs of the market.

AGRADECIMENTOS	1
RESUMO	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE TABELAS	7
LISTA DE ABREVIATURAS	8
1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Enquadramento e objetivo do estudo	9
1.2. Metodologia e estrutura do projeto	9
1.3. Descrição da empresa	12
1.3.1. Visão, missão, valores e objetivos	13
1.3.2. Unidades estratégicas de negócio.....	14
2. REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1. Marketing e o posicionamento	17
2.1.1. A evolução e importância do marketing	17
2.1.2. Posicionamento	20
2.2. Conceitos associados ao turismo	28
3. ESTUDO EMPÍRICO	33
3.1. Análise PEST	33
3.1.1. Política.....	34
3.1.2. Económica- Social.....	35
3.1.3. Tecnológica	37

3.2. Análise de concorrência	37
3.2.1. Empresas que comercializam produtos de <i>merchandising</i> turístico	37
3.2.2. Empresas dedicadas à comercialização de produtos <i>gourmet</i>	41
3.2.3. Conclusões da análise de concorrência	45
3.3. Análise Estratégica	46
3.3.1. Análise SWOT	46
3.3.2. Ações estratégicas	48
3.4. Análise do marketing estratégico da Lodo.....	49
3.5. Análise do Marketing Mix da Lodo.....	49
3.5.1. Produto (<i>Product</i>).....	50
3.5.2. Preço (<i>Price</i>)	52
3.5.3. Distribuição (<i>Placement</i>).....	53
3.5.4. Comunicação (<i>Promotion</i>)	54
3.6. Introdução de um novo produto à linha <i>gourmet</i>.....	55
3.6.1. Análise quantitativa – os inquéritos	55
3.6.2. Processo de introdução de um novo produto no mercado.....	60
CONCLUSÕES	69
BIBLIOGRAFIA.....	70
ANEXOS	76
Anexo A	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – UEN da OG Consulting	15
Figura 2 - Etapas para a adoção do marketing alvo	23
Figura 3 – Cronograma da evolução do conceito de turismo.....	29
Figura 4 - Diferenciação de turista, visitante e excursionista (objetivo da viagem)	30
Figura 5 – Gráfico de evolução do consumo do turismo no território económico de Portugal	35
Figura 6 – Influência da embalagem na decisão de compra.....	62
Figura 7- Lápis Lodo Salineira com embalagem	63
Figura 8 – Caneca Lodo Ferreirinha com embalagem	63

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Análise SWOT	47
Tabela 2- Tabela de preços dos produtos Lodo.....	52
Tabela 3- Número de inquiridos que já comprou ou não produtos <i>gourmet</i>	57
Tabela 4 – Número de inquiridos que compraram produtos referidos no inquérito	58
Tabela 5- Outros produtos mencionados pelos inquiridos	58
Tabela 6- Idade dos inquiridos que já compraram produtos <i>Gourmet</i>	59
Tabela 7 – Preço de custo médio do mel do azeite	64
Tabela 8 – Preços de venda praticados para frascos de 500gr de mel em lojas <i>gourmet</i>	64
Tabela 9 – Preços de venda praticados para garrafas de 250 ml de azeite em lojas <i>gourmet</i>	64
Tabela 10 – Preço de venda médio praticado para o mel e para o azeite com base nos preços praticados em lojas de conceito <i>gourmet</i>	65
Tabela 11- Análise comparativa do valor percebido pelo público que adquire produtos <i>gourmet</i> e o público que nunca os adquiriu.....	65
Tabela 12 – Preços de venda ao público recomendado para o azeite e mel.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS

AMA - *American Marketing Association*

CTTE- Consumo do Turismo no Território Económico

IMMG – *International Museum Merchandising Group*

ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

OG - Outglocal

OMT – Organização Mundial do Turismo

ONU – Organização das Nações Unidas

PME – Pequena e média empresa

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

PEST – Político, económico, social e tecnológico

PIB – Produto Interno Bruto

U.C. – Unidade Curricular

UEN – Unidade Estratégica de Negócio

Introdução

1.1. Enquadramento e objetivo do estudo

Considerando a forte influência que as marcas e todas as suas associações exercem sobre o comportamento do consumidor, o correto posicionamento do seu conceito na mente dos consumidores é um fator imprescindível num mercado cada vez mais competitivo. A importância que o consumidor atribui a um determinado aspeto do produto ou da marca, isto é, a forma como ele percebe a marca, pode contribuir quer para a sua própria satisfação quer para a definição de estratégias de posicionamento por parte da empresa.

A Lodo é um projeto que prima pela diferença e é assim que quer ser vista pelos consumidores: como uma marca diferente, que retrata o melhor de Portugal de uma forma original.

Mas como é que os consumidores veem a marca? Qual é o posicionamento atual da Lodo na mente dos consumidores? Será que o posicionamento da Lodo é o correto?

São estas interrogações que conduzem à questão de investigação do presente trabalho de projeto:

Será que o posicionamento estratégico definido pela LODO está de acordo com a perspetiva que o público detém do produto e com os segmentos de mercado escolhidos?

O objetivo do presente trabalho centra-se em perceber se o posicionamento escolhido pela empresa Outglocal, de uma forma implícita, vai ao encontro da imagem percecionada pelos clientes (atuais e potenciais) e ainda se o posicionamento assumido é concordante com os segmentos de mercados selecionados. Assim, as conclusões extraídas deste estudo visam cimentar ou redefinir as ações estratégicas futuras, incluindo o eventual reposicionamento do produto.

1.2. Metodologia e estrutura do projeto

Além da introdução e conclusões, o presente trabalho encontra-se dividido em duas partes: a revisão de literatura e o estudo empírico. A revisão de literatura incide sobre as áreas do

marketing e posicionamento estratégico e do turismo, resultando desta análise a indispensável interligação entre ambas para atender ao objetivo do presente estudo.

O estudo empírico tem como base diferentes formas de recolha de dados e consequente análise, nomeadamente, os inquéritos e a observação, tendo sido realizado com base num projeto de partilha de trabalho e informações entre os alunos da unidade curricular (U.C.) de Gestão Comercial do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC) e a autora do estudo em análise.

Este trabalho em parceria teve como pressuposto e fator de atração a possibilidade de os alunos desenvolverem os seus trabalhos com base no estudo de um caso real. Por conseguinte, para esse desenvolvimento, a autora foi propondo e acompanhando os diversos trabalhos, fornecendo a informação necessária para o seu arranque e acompanhando as várias tarefas e etapas, durante todo o seu processo de maturação.

Em termos operacionais, esta parceria implicou primeiramente uma apresentação da Lodo realizada pela autora do presente trabalho onde foi explicado o processo de criação da marca Lodo, os produtos que desenvolve e comercializa, os mercados em que já trabalha e, ainda, as projeções financeiras. Adicionalmente, explicou-se a questão de investigação sobre a qual se desenvolve este trabalho de projeto e, a partir da mesma, indicaram-se diferentes tópicos que poderiam permitir aos alunos vivenciar experiências no âmbito da referida U.C. e que poderiam ajudar na fundamentação da resposta à questão de investigação.

Assim, após diferentes momentos de análise e discussão, foram propostos os seguintes temas de trabalhos:

- Recolha e análise de dados (missão, história, recursos, principais factos, segmentação, alvo e posicionamento de produtos específicos,) da empresa *Lisbon Lovers*¹.
- Recolha e análise de dados (missão, história, recursos, principais factos, segmentação, alvo e posicionamento de produtos específicos) da empresa *Fine & Candy*²; esta e a

¹ Website: <http://lisbonlovers.com/>.

² Website: <http://www.fineandcandy.com/pt/>.

empresa anterior possuem *targets* e posicionamentos diferentes mas juntas, ainda assim, não cobrem toda a gama LODO.

- Identificação extensiva de concorrentes ao nível do segmento institucional.
- Medição do impacto do possível alargamento da linha *gourmet*, já que a Lodo gostaria de perceber quais os produtos chave deste tipo de segmento. Este trabalho tinha assim como objetivo medir qual o impacto deste tipo de produtos no mercado português e quais os produtos de maior destaque, e, desta forma, responder à questão: quando se fala em produtos *gourmet*, será que são apenas os característicos de cada região ou, contrariamente será que existem produtos a nível nacional?
- Operacionalização da nova linha *gourmet*: planeamento da venda (produtos, preços, locais – espaço físico e venda on-line), planeamento da comunicação (campanha, mensagens, contactos).

Como já referido, o trabalho teve sempre o acompanhamento constante da autora deste projeto e membro da equipa Lodo, que facultou todas as informações necessárias à realização dos trabalhos, acompanhou a sua elaboração e esteve presente nas apresentações dos mesmos. Neste acompanhamento, a autora foi efetuando as suas críticas e recomendações para que os trabalhos seguissem o rumo desejado.

O estudo empírico divide-se em seis subcapítulos. Inicia-se o estudo com uma perspetiva macro, onde é apresentada uma análise PEST, a qual se trata de um método que permite o estudo qualitativo de um determinado cenário com base em fatores políticos (P), económicos (E), sociais (S) e tecnológicos (T). Estes são fatores que afetam uma organização que, não sendo possíveis de analisar de forma quantitativa, a realização de uma análise qualitativa permite a compreensão de ambientes complexos e em permanente mudança e de que forma afetam a empresa.

Numa perspetiva micro, o estudo centra-se em uma análise de concorrência, tendo sido identificados os concorrentes no âmbito dos trabalhos realizados em parceria. Este estudo tem como objetivo enquadrar a Lodo perante os seus concorrentes e perceber se o seu posicionamento se diferencia dos demais.

O terceiro estudo empírico realizado como síntese de todo o trabalho e da análise da Unidade Estratégica de Negócio (UEN) Lodo, é a análise SWOT: *Strengths* (Forças), *Weaknesses*

(Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). A análise SWOT é um importante instrumento utilizado para o planeamento estratégico, que consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa. Esta técnica de análise foi criada pelo norte-americano Albert Humphrey, durante o desenvolvimento de um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford entre as décadas de 1960 e 1970, usando dados da *Fortune 500* (revista com *ranking* das maiores empresas americanas).

No quarto subcapítulo realiza-se uma caracterização da Lodo com recurso à ferramenta do marketing mix, caracterizando o projeto ao nível do produto, preço, promoção e distribuição.

Sendo um dos objetivos da Lodo o aumento de uma das suas linhas e sendo a linha *gourmet* aquela na qual a Lodo acredita ter nesta altura um maior potencial de crescimento, é proposto no último subcapítulo a introdução do mel e do azeite no seu leque de oferta. Para validação dos produtos sugeridos, foi realizado um pequeno estudo de mercado, recorrendo à metodologia de questionário com perguntas fechadas, para que se perceba a aceitação dos produtos. A utilização deste tipo de inquérito justifica-se pelo facto de existir nos questionários com perguntas fechadas uma maior facilidade de enquadramento das respostas no tema abordado. Com base nos resultados obtidos no referido inquérito, apresenta-se uma proposta de teor prático para a introdução dos dois produtos escolhidos (mel e azeite) no mercado.

1.3. Descrição da empresa

A empresa **Outglocal Consulting, Lda.** foi constituída a 15 de dezembro de 2009, com o capital social de cinco mil euros, sendo desde essa altura detida por dois sócios, Sandro Pinto e Ana Cristina Gonçalves.

A sociedade tem por objeto social a consultoria para os negócios e gestão, exceto a jurídica, a prestação de serviços na área de marketing e *design* de interiores e exteriores. A elaboração de estudos de mercado, conceção e desenvolvimento de *websites* e formação profissional são também algumas das atividades exercidas pela empresa, no âmbito da sua atividade de consultoria. Atualmente o *core business* da Outglocal Consulting é a análise estratégica de empresas e a elaboração e acompanhamento de projetos de investimento para o comércio e indústria.

1.3.1. Visão, missão, valores e objetivos

A visão de uma empresa deve refletir a sua ambição, portanto, a forma como a empresa se vê a longo prazo. Esta deve ser também “inspiradora e impulsionadora dos esforços e da motivação de todos os colaboradores” (Serra et al, 2010, pág.77).

No âmbito deste conceito, pode dizer-se que a visão da **Outglocal Consulting** é ser reconhecida como parceiro de referência na criação de valor nas Pequenas e Médias Empresas (PME), em Portugal, através do planeamento e orientações estratégicas dinâmicas.

A missão de uma empresa pretende traduzir a “definição dos seus fins estratégicos gerais, ou seja, é a finalidade ou o objetivo fundamental da sua existência” (Teixeira, 2011 pág. 53), portanto deve ser a sua razão de ser.

Desta forma, pode-se afirmar que a missão da **Outglocal Consulting** é aumentar a competitividade para os seus clientes, através da melhoria dos níveis de eficiência e eficácia dos processos e da criação de valor para os *stakeholders*.

Os valores para a empresa em análise são o conjunto de sentimentos, que estruturam ou pretendem estruturar a cultura e a prática da organização.

A **Outglocal Consulting** integra em toda a sua estrutura os seguintes valores:

- ✓ Ética no Trabalho
- ✓ Seriedade na Análise
- ✓ Confiança
- ✓ Sigilo Profissional
- ✓ Proatividade
- ✓ Empenho

Os objetivos de uma organização são os fins que a mesma pretende atingir. Enquanto a missão é definida de forma genérica, não quantificada, os objetivos devem ser explicitados de forma bem concreta. Assim, pode-se afirmar que os objetivos traduzem-se como sendo os

resultados essenciais que organização se compromete a atingir e para que lhe permitam chegar à visão que tem, escreveu e comunica (Carvalho et al, 2008).

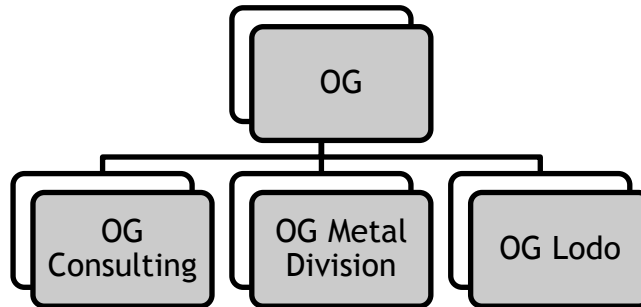
O objetivo principal da OG Consulting é contribuir para o desenvolvimento do tecido empresarial e aumentar a quota de mercado dos seus clientes. A par deste objetivo principal, tem objetivos mais específicos que pretende cumprir em colaboração com os seus clientes:

- ✓ Criar valor para as PME, criando assim valor para o acionista;
- ✓ Pensar, junto do cliente, a estrutura e competências organizacionais capazes de o tornar mais eficiente, através de análises estratégicas rigorosas, criando fatores diferenciadores e mais competitivos face aos seus concorrentes;
- ✓ Conduzir o cliente para estratégias inovadoras, levando-o ao crescimento e a um desenvolvimento sustentado;
- ✓ Oferecer soluções à medida das necessidades do cliente, proporcionando-lhe vantagens competitivas superiores aos seus concorrentes diretos;
- ✓ Propor e desenvolver projetos comerciais nacionais e internacionais que vão ao encontro dos objetivos dos clientes, promovendo a diversificação dos mercados alvo e uma menor dependência do clima económico desfavorável.

1.3.2. Unidades estratégicas de negócio

A Outglocal Consulting tem como *core business* os serviços de consultoria mas, no seguimento da vasta rede de contactos dos sócios e colaboradores da empresa, têm surgido na empresa outras unidades de negócio. Atualmente a empresa dispõe de três unidades estratégicas de negócio (UEN): OG Consulting (Serviços de consultoria), OG Metal Division (serviços de agenciamento) e a OG Lodo (comercialização de produtos de *merchandising*), conforme se indica na figura 1.

Figura 1 – UEN da OG Consulting



Fonte: Elaboração própria.

Estas unidades têm como principal âmbito de atuação, o seguinte:

- ✓ **OG Consulting:** Serviços de consultoria estratégica a PME.
- ✓ **OG Metal Division:** Serviços de agenciamento comercial na área de fundição.
- ✓ **OG Lodo:** Esta é a unidade de negócio sobre o qual este trabalho de projeto é desenvolvido. A UEN OG Lodo nasce da aquisição da marca Lodo pela Outglocal, à empresa até então detentora da mesma, a Lodo Concepts.

A empresa Lodo Concepts, constituída em 2007, tinha como *core business* os serviços de *design* e comercialização de produtos *merchandising*. A empresa constituída por dois sócios que investiram na criação de uma marca própria para comercialização de produtos de *merchandising*, com um *design* associado ao espólio natural de algumas regiões de Portugal, como Aveiro, Lisboa e Porto.

O cruzamento entre a Outglocal Consulting e Lodo Concepts ocorre em 2010, quando esta procura a Outglocal Consulting para aquisição de serviços de consultoria. Rapidamente a equipa consultora observa o elevado potencial da marca uma vez que esta já tinha os seus produtos distribuídos em Aveiro através de loja própria, no Porto e em Lisboa, em lojas multimarca, mas deteta de igual forma, o défice existente na equipa ao nível organizativo e de gestão, tornando o projeto não lucrativo. De 2010 a 2013 foram realizados pelos consultores inúmeros esforços de apoio a essa empresa, através do desenvolvimento comercial, mas os

consultores, ao não terem competência para tomar as decisões finais relativas à gestão e organização, não lhes permitia o desenvolvimento do projeto com o sucesso pretendido.

Em 2013, os sócios da Lodo Concepts, por acreditarem no valor que a Outglocal Consulting poderia adicionar à marca Lodo, propõem vender 50% da marca à empresa consultora, passando toda a gestão financeira e comercial a ser da responsabilidade da OG e o *design* e desenvolvimento de produto da responsabilidade da equipa Lodo Concepts. Atualmente é ainda esta a estrutura da UEN. Foi na sequência do acompanhamento deste processo e da UEN por parte da autora do presente trabalho de projeto, enquanto consultora e responsável financeira da OG Lodo, que nasce a sua questão de investigação.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura do presente trabalho de projeto estrutura-se em duas partes.

Na primeira abordam-se temáticas relacionadas de forma direta à questão de investigação do presente trabalho, onde se inclui uma abordagem transversal ao conceito de *marketing*, desde a sua evolução, para centrar-se depois na análise de uma das suas vertentes: o posicionamento.

Na segunda parte, abordam-se alguns aspetos essenciais relativos ao turismo, que ainda que não sejam imprescindíveis ao desenvolvimento do trabalho são importantes no entendimento do mesmo, pois a marca Lodo, numa primeira abordagem, cria produtos para turistas (em toda a extensão do conceito), produtos esses denominados, em geral, por *souvenirs*; sendo esta a razão pela qual a autora do presente trabalho considerou pertinente abordar o mercado do turismo.

2.1. Marketing e o posicionamento

2.1.1. A evolução e importância do marketing

A definição atual de marketing, defendida pela *American Marketing Association* (AMA), descreve o termo como sendo uma atividade, um conjunto de processos de criação, comunicação, disponibilização e troca que geram valor para os consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral (AMA, 2004)³.

Recuando no tempo, apenas a partir da segunda metade do século XX é que o termo marketing passou a ser discutido e formulado de forma explícita (Wilkie e Moore, 2003), pois, até essa altura, era associado à “distribuição de produtos” (Shaw e Jones, 2005). Na verdade, após a Segunda Guerra Mundial, existe uma alteração no paradigma existente entre

³Website: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

as empresas e a concorrência no tecido empresarial, pois até então, a preocupação da concorrência era a de fazer um produto igual mas com um custo menor. Contudo, com o desenvolvimento da economia pós Segunda Guerra Mundial, as preocupações das empresas centraram-se em produzir produtos com uma qualidade superior ou em produzir novos produtos que dessem resposta às necessidades dos consumidores (McKitterick, 1957).

É neste seguimento que o conceito de marketing se direciona mais para a satisfação do cliente. As empresas deixam de se identificar como simples produtoras, passando a considerar-se como entidades que criam produtos que alguém deseja comprar (Levitt, 1960). Também neste contexto deve observar-se que o conceito de marketing não se aplica apenas no setor das vendas, é muito mais do que isso, o marketing começa na própria fase de estudo e análise de mercado e conseqüente definição das estratégias, desaguando num conjunto de práticas cada vez mais numerosas de serviço pós venda e fidelização do cliente (Cochoy, 1999). Também é importante referir que a prática do marketing se generalizou por todas as atividades organizadas, ou seja, desde as empresas de retalho, transportes ou restauração, passando pelas instituições de ensino, de solidariedade ou partidos políticos (Kotler e Levy, 1990).

E, desde esta altura, também se percebe que a gestão do marketing é uma tarefa fundamental na gestão saudável de qualquer empresa. Neste seguimento, compreende-se claramente que a necessidade de analisar a dimensão do conceito de marketing impõe-se à empresa, em particular, quando esta se encontra numa fase de desaceleração do crescimento, quando o mercado fica estagnado, os consumidores com expectativas distintas, a concorrência aumenta substancialmente e o ritmo de inovação acelera significativamente. Perante este cenário, a função do marketing deixa de ser apenas a de explorar e manter um mercado existente e passa a ser a de encontrar segmentos ou nichos com expectativas de crescimento, assim como desenvolver conceitos de novos produtos adaptados às necessidades da mudança, diversificar a gama de produtos e definir por cada UEN o tipo de vantagem concorrencial.

Retomando a questão da gestão do marketing e as suas fases, percebe-se que o marketing estratégico assume uma importância fundamental no desenvolvimento de posições de mercado quando estas se relacionam com a empresa como um todo. O conceito envolve decisões estratégicas que visam o ajuste dos produtos ou serviços às necessidades atuais do mercado e público-alvo.

Esta importância capital é expressa por Lambin (1995, pág.11), o qual define o marketing estratégico como sendo: “[...] o processo adotado pela organização que tem como orientação o mercado e cujo objetivo consiste num rendimento económico mais elevado que o do mercado, através de uma política contínua de criação de produtos e serviços que oferecem aos compradores um valor superior ao da concorrência”.

No panorama atual, em que existe uma maior competição nos mercados e em que a oferta é superior à procura, todos os dias as empresas têm a necessidade de lutar para melhorar a sua posição relativa de mercado e diferenciar a sua oferta face aos concorrentes. Assim, o plano de marketing passa a ter uma função de elevada importância na definição e implementação de estratégias para as empresas. Isto é, neste plano são definidos os caminhos a serem seguidos num curto, médio e longo prazos assim como as atividades operacionais que garantam a execução das estratégias definidas.

Quer dizer, após a análise do mercado e conseqüentes decisões estratégicas (que incluem os processos de segmentação, escolha do alvo e posicionamento), a gestão do marketing avança para a sua fase operacional, o que significa a operacionalização das estratégias através das ferramentas próprias, ou seja, o desenvolvimento do marketing-mix, podendo, ainda, enquadrar-se aqui o controlo das atividades do marketing (Kotler, 1997).

Transportando e aplicando o conceito de marketing ao setor do turismo, Vaz (1999, pág.18) define o marketing turístico como o “conjunto de atividades que facilitam a realização de trocas entre os diversos agentes que atuam direta ou indiretamente, no mercado de produtos turísticos”. Afirma ainda que este tipo de marketing, sendo orientado para o consumidor, percebe todas as necessidades, desejos e expectativas do visitante / turista, do mesmo modo que detém o conhecimento de quem são os potenciais visitantes, quais os serviços que requisitam quando viajam e quais as expectativas relativas à experiência.

Neste contexto, é ainda relevante sublinhar o que a Organização Mundial do Turismo (OMT) (1998) afirma, ou seja, a gestão de marketing turístico tem por base os três seguintes elementos básicos:

- ✓ A satisfação das necessidades do turista (ócio, lazer ou negócios), que requer o conhecimento prévio das motivações e comportamentos por meio de estudos de mercado;
- ✓ Desenvolvimento e promoção do produto turístico (conjunto de bens e serviços), cujos elementos e características sejam detalhados e atrativos para o consumidor, e que correspondam às suas expectativas quando consumido;
- ✓ Função de intercâmbio, realizada pelos canais de distribuição que permitem pôr em contacto a procura com a oferta.

2.1.2. Posicionamento

De entre as várias ferramentas do denominado marketing estratégico, o posicionamento de uma dada empresa surge como uma das mais importantes aplicações desta disciplina (Kotler, 2000; Myers, 1996).

O conceito de posicionamento surge na década de 70 do século passado, num contexto de uma crescente concorrência entre as empresas e uma consequente necessidade das mesmas se diferenciarem aos olhos dos potenciais clientes.

Com efeito, tanto Ries e Trout (1986) como Ries e Ries (1998) defendem que o posicionamento surgiu para dar resposta a uma sociedade inundada pelo excesso de comunicações, onde seria necessário criar um determinado posicionamento na mente do consumidor, tendo em consideração as forças e fraquezas da empresa assim como as dos próprios competidores.

O termo posicionamento teve origem no artigo “*Positioning is a game people play in today’s me-too Marketplace*”, que foi publicado na revista *Journal of Marketing*, em 1969, por Trout. Desde essa data a literatura de marketing está enriquecida com trabalhos que abordam a questão do posicionamento e é possível encontrar várias versões do conceito.

2.1.2.1. O conceito de posicionamento

Seguindo os autores proponentes, anteriormente referidos, “O posicionamento começa com o produto. Uma peça de “*merchandising*”, um serviço, uma empresa, uma instituição, ou mesmo uma pessoa. Talvez você mesmo. Mas posicionamento não é o que você faz com o

produto. Posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva. Ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador em potencial.” (Ries e Trout, 2002, pág. 2).

Após a sua introdução, o conceito de posicionamento, como seria de esperar, foi ganhando mais consistência e outros autores vieram explicitar melhor o que era pretendido e acrescentar elementos de forma a ser mais operacional para as empresas.

E é assim que diferentes definições oscilam entre abordagens que enfatizam mais o aspecto de mercado, e as que dão maior preponderância ao elemento psicológico.

Segundo a opinião de Kotler (2000, pág. 225) o “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupe um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo. Isso exige que a empresa decida quantas diferenças e qual delas irá promover junto a esses consumidores. De maneira geral, vale a pena estabelecer uma diferença na medida que satisfaça critérios de importância, distinção, superioridade, comunicabilidade, previsibilidade, disponibilidade e rentabilidade”.

Neste contexto de posicionamento psicológico, são úteis outras definições de posicionamento. Assim, Gomobeski (apud Aparício, 2000) define o posicionamento no geral como sendo o desenhar da imagem de uma empresa para que o mercado-alvo compreenda o que a mesma oferece em relação aos seus concorrentes. Também Aaker (1998) defende que o posicionamento no seu todo está ligado ao conceito de imagem e associação, sendo que a associação de uma empresa ou de uma marca está relacionada com uma imagem na memória, e por sua vez, a imagem da empresa ou marca é um conjunto de associações usualmente organizadas de alguma forma significativa.

O processo de posicionamento psicológico é fundamentado pelas informações do posicionamento de mercado. Estas informações desenvolvem um papel fundamental na criação de uma imagem corporativa ou de produto distinta da concorrência, devendo ser o mais próxima possível da posição ocupada pela empresa ou do produto no mercado. Esta imagem é transmitida ao consumidor em forma de mensagem.

Mas DiMingo (1988, pág. 34) defende o seu conceito de posicionamento, como sendo o verdadeiro conceito, afirmando que “o posicionamento é o processo de distinguir uma empresa ou um produto dos seus competidores com base em dimensões reais – produtos ou

valores corporativos que sejam significativos para os consumidores – de modo a que a empresa ou produto se torne o preferido do mercado.” Esta abordagem apresenta uma estrutura objetiva para o processo de posicionamento estratégico. De uma forma simples, divide-o em duas fases: posicionamento de mercado e posicionamento psicológico, interagindo os dois de uma forma integrada com o mesmo objetivo de marketing.

Segundo Gilligan e Wilson (2003) o posicionamento é um elemento essencial do processo de planeamento de marketing, na medida em que consideram que a decisão acerca do posicionamento tem um efeito direto em toda a extensão do marketing da empresa.

Toledo e Hemzo (1991) entendem que, nas últimas décadas, do ponto de vista académico, tem-se assistido a um esforço contínuo para que se desenvolvam novos instrumentos de análise estratégica que contribuam para a melhoria do processo de decisão das empresas, isto é, os autores consideram que o posicionamento é essencialmente uma decisão do foro estratégico, tendo sido descrito como um instrumento de apoio ao processo de decisões estratégicas relacionadas com os pontos-chave dos produtos e das empresas e à forma como esses mesmos pontos são comunicados ao mercado.

Tendo em conta estas duas perspetivas, com diversos pontos em comum, pode-se afirmar que o posicionamento implica um processo que considera aspetos de posição, como o lugar que o produto ou a marca ocupa na mente dos consumidores, a imagem e a postura competitiva que os produtos ou a marca assumem perante os seus concorrentes.

2.1.2.2. O processo de posicionamento

O processo de posicionamento desenvolve-se após a identificação dos segmentos de mercado e avaliação e seleção dos segmentos de mercado. Nas duas fases estão inseridas atividades que farão parte do processo de posicionamento.

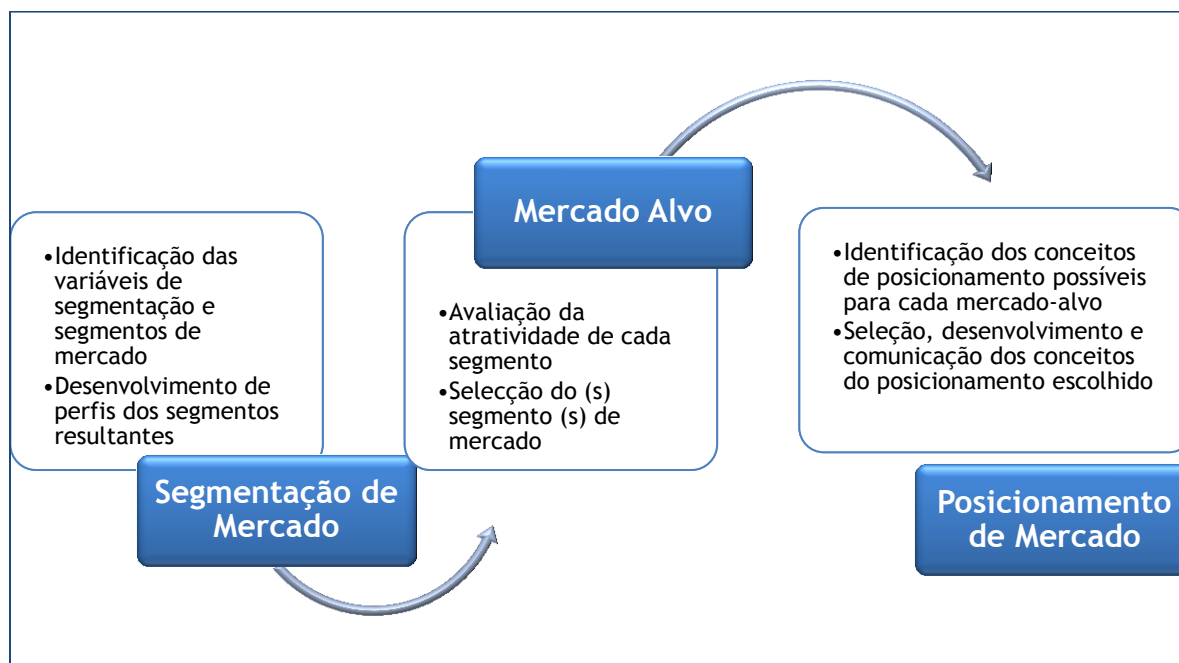
A identificação de oportunidades é efetuada a partir do processo de segmentação de mercado, com a identificação de grupos de consumidores no mercado com características comuns entre si e distintas das de outros segmentos.

Kotler (1988) afirma que as empresas têm vindo a desenvolver um *marketing* de mercado alvo para identificar de uma forma eficaz as oportunidades de mercado e de desenvolver

ações mais ajustadas às necessidades e perfis dos consumidores. Nos dias de hoje assistimos à diminuição dos mercados de massas. Com efeito, estes estão a dar lugar a centenas de nichos de mercado de pequena dimensão, com características muito diversas entre si, quer ao nível dos produtos quer ao nível dos canais de distribuição. Esta diminuição é também resultado da evolução do ambiente competitivo e da proliferação dos meios de publicidade e canais de distribuição.

A adoção de *marketing* de mercados-alvo exige três etapas (Kotler, 1998). A primeira etapa é a segmentação do mercado (ato de identificar e agrupar diferentes grupos de compradores em função dos produtos que podem adquirir ou compostos de *marketing* diferentes). A escolha do mercado-alvo é a etapa que se segue, na qual são escolhidos um ou mais segmentos de mercado que se vai perseguir. A terceira etapa consiste na definição do posicionamento do mercado, que é o ato de estabelecer e comunicar os principais benefícios do produto ao mercado. A figura 2 representa as etapas do processo de adoção do marketing alvo.

Figura 2 - Etapas para a adoção do marketing alvo



FONTE: Elaboração própria baseada em Kotler (1998, pág. 226).

De acordo com DiMingo (1988), a segmentação de mercado e a definição do mercado alvo, são as etapas que correspondem ao posicionamento de mercado e a última etapa, denominada de “posicionamento”, corresponde ao posicionamento psicológico.

É certo que as empresas que contam com mais recursos podem utilizar diferentes formas de oferecer o mesmo produto ou serviço, seja através dos meios de comunicação mais agressivos que permitam a fixação da sua marca na mente dos consumidores, seja através da criação constante de novos produtos ou oferta de pacotes de produtos. Além destas estratégias empresariais, existe a possibilidade de oferecer o mesmo produto em novos mercados ou ainda a oferta de novos produtos no mercado atual.

É claro que quanto mais evoluem os sistemas de prestação de serviços e quanto maior for o grau de concorrência no mercado, maior será a eficiência e eficácia que os clientes esperarão receber das empresas. Gentilezas, sorrisos, interesse e competência para solucionar problemas, assim como a procura constante de novas formas para o aumento da satisfação dos clientes, continuam a ser algumas das armas principais para reter e posteriormente fidelizar o cliente.

No entanto, seja qual for o tamanho, os recursos disponíveis ou o segmento de atuação da empresa, é preciso criar um posicionamento, um referencial, algo que a destaque das demais. Para se conseguir um posicionamento estratégico é preciso escolher, depois de uma análise cuidadosa, uma posição distintiva não seguindo a multidão.

Mas para além de Kotler e DiMingo, estas fases podem ser descritas de outra forma de acordo com outros autores.

Assim, para se proceder à identificação dos principais segmentos de mercado, existe um procedimento que se desenvolve em três fases (Toledo e Hemzo, 1991; Kotler, 1998). A primeira fase consiste num levantamento, que é realizado através de uma pesquisa exploratória, onde se sinalizam grupos para se obterem informações sobre motivações, atitudes e comportamentos do consumidor. A partir dos resultados obtidos prepara-se o questionário formal a ser aplicado numa amostra, a fim de se recolherem dados sobre os atributos relevantes do produto e grau de importância, conhecimento e avaliação das marcas existentes.

Na fase seguinte, passa-se à análise dos dados, com recurso à utilização de técnicas multivariadas, com o objetivo de remover variáveis muito correlacionadas e assim obter segmentos altamente diferenciados.

Na terceira fase, denominada como sendo a fase de caracterização dos segmentos, cada segmento deverá ter o seu perfil traçado com base em distintas variáveis, tais como atitudes, comportamentos, características demográficas e psicográficas e hábitos de consumo.

Após a identificação dos segmentos de mercado sucede-se a segunda fase do processo de segmentação de mercado, que consiste na avaliação e seleção dos segmentos de mercado, onde é preciso avaliar cada um dos segmentos e decidir sobre quantos e quais vai a empresa trabalhar. Nesta fase deverá ser tida em linha de conta a atratividade do segmento, de acordo com o tamanho, crescimento, cruzando com fatores como os objetivos e recursos da empresa. A seleção de um ou mais segmentos implica fazer a avaliação do seu potencial ao nível do volume de lucros possíveis, assim como da sua acessibilidade tendo por base os meios de que a empresa dispõe.

A escolha de um ou mais segmentos de mercado pode ser concretizada de acordo com umas das seguintes estratégias (Kotler, 1996):

- ✓ Concentração num único segmento: a empresa possui afinidade com o segmento e dispõe de poucos recursos;
- ✓ Especialização seletiva: são escolhidos os segmentos que apresentam atratividade e que melhor se adequam aos objetivos e recursos da empresa, existindo a vantagem de diversificar o risco;
- ✓ Especialização de produto: a empresa especializa-se apenas num produto que vende a vários grupos de consumidores;
- ✓ Especialização de mercado: a empresa decide responder às diversas necessidades de um mercado;
- ✓ Cobertura total do mercado: a empresa tenta dar resposta a todas as necessidades de produtos de todos os segmentos de mercado, através de uma de duas estratégias: *marketing* indiferenciado (oferta para todo o mercado) ou *marketing* diferenciado (uma oferta específica para cada segmento).

O processo de posicionamento de mercado (desde a segmentação, escolha do alvo, até posicionamento propriamente dito) inicia-se com a identificação e seleção de um mercado ou segmento deste, que represente um potencial de negócio, no qual possam ser identificados os

competidores e para o qual possa ser elaborada uma estratégia de competição, através da identificação das necessidades do mercado, das forças e fraquezas da empresa e dos seus competidores, e a partir do cruzamento destes fatores desenvolver habilidades para que seja possível dar uma resposta com um nível superior ao das empresas concorrentes.

Por sua vez, o processo de posicionamento psicológico realiza-se através da construção de uma identidade distinta para a empresa ou produto, o mais próxima possível dos fatores do posicionamento de mercado e, a partir daí, utilizam-se ferramentas de comunicação, como publicidade, relações públicas, o ambiente em loja, entre outros, com o objetivo de transformar a expectativa em decisão de compra. Este é um tipo de posicionamento que coloca os valores da empresa ou produto em linguagem e imagens visuais claras, de fácil compreensão para que instalem a empresa e o produto na mente do consumidor.

2.1.2.3. Reposicionamento

Tal como referido na secção anterior, o posicionamento de uma marca ou um produto no mercado requer um planeamento de comunicação muito bem elaborado, devendo ser fiel às características reais do produto. No entanto, o reposicionamento de uma marca é ainda mais exigente pelos riscos associados, na medida em que o reposicionamento é a alteração dos referenciais existentes para novos referenciais. Dependendo da forma como o processo é realizado, a empresa pode obter resultados diversos aos pretendidos numa fase inicial.

Hassanien e Baum (2002), após uma extensa revisão de literatura sobre o tema, concluíram que a definição do conceito de reposicionamento apresenta algumas limitações:

- ✓ Existe falta de consenso sobre o conceito e sobre a sua forma de implementação;
- ✓ O reposicionamento é confundido com outros conceitos, nomeadamente com desenvolvimento de novos produtos, inovação ou *rebranding* (Fill, 1995; Talarico, 1998; Telles, 2004);
- ✓ As perspetivas existentes focam-se num só aspeto do reposicionamento;
- ✓ Não existindo consenso sobre o conceito de posicionamento, também o de reposicionamento gera confusão;

- ✓ Existe um desfasamento entre o que é veiculado pelos investigadores sobre o conceito e de como este é aplicado na prática.

Para Gwin e Gwin (2003, pág. 31), o posicionamento deve ser monitorizado e quando necessário ele deve ser alterado. Trout (1971, pág. 118) afirma que “um facto que se vem tornando cada vez mais óbvio é que muitas empresas precisam mais de reposicionar-se do que posicionar-se.”; o autor alerta ainda, que “todos os trabalhos de reposicionamentos são difíceis.”

Embora necessário, conforme exposto, o reposicionamento é um processo complexo e de alto risco. De acordo com Trout e Rivkin (1996, pág. 57), “mudar o foco no meio do mercado é uma das mais complicadas manobras de marketing, já que o seu *timing* deve ser perfeito.”

Na sequência do estudo realizado, Cafarelli (1980) afirma que o reposicionamento raramente envolve mudanças significativas no produto, embora possa haver necessidade. Observa-se, assim, na opinião do autor mencionado, existir uma maior relevância das técnicas de comunicação em detrimento de outras atividades de marketing. No entanto, afirma que “as ferramentas que podem ser utilizadas no processo de reposicionamento são semelhantes às usadas no desenvolvimento de novos produtos, com diferenças decorrentes do facto de os objetivos serem diversos” (Cafarelli, 1980, pág. 2).

Dentro dos modelos de reposicionamento disponíveis foram estudados, e usados no presente trabalho, os modelos de Kapferer, Marder, Keller e da McKinsey.

No entendimento de Kapferer (1992), o reposicionamento parte da distinção da oferta – procurando-se o porquê, para quem e quando deve ser realizado o reposicionamento, tendo ainda por perspectiva contra quem (concorrente) a marca se deve reposicionar. Neste processo, as variáveis incluídas são: personalidade, cultura, autoimagem, reflexão, relacionamento e comportamento da marca em relação ao mercado objetivado.

Para Marder (1997) ⁴ o reposicionamento pode ser ofensivo ou defensivo e consiste num conjunto de duas variáveis, as promessas e o desempenho da marca face às opções concorrentes.

Keller (1998) estabelece que o reposicionamento obriga à construção de um conjunto maior de pontos diferenciadores da concorrência de forma a relembrar o público-alvo da virtude da marca e a obter a paridade e o alinhamento com as novas realidades do mercado, novos paradigmas e principalmente a reversão de atitudes negativas relacionadas com a marca.

O modelo desenvolvido pela McKinsey (Copeland, 2001) sustenta-se em dois pilares centrais: as expectativas criadas nos consumidores *versus* o desempenho do produto. Estas premissas têm o objetivo de construir uma ponte que leve o consumidor dos valores percebidos neste exato momento para os novos atributos que devam ser despertados no futuro.

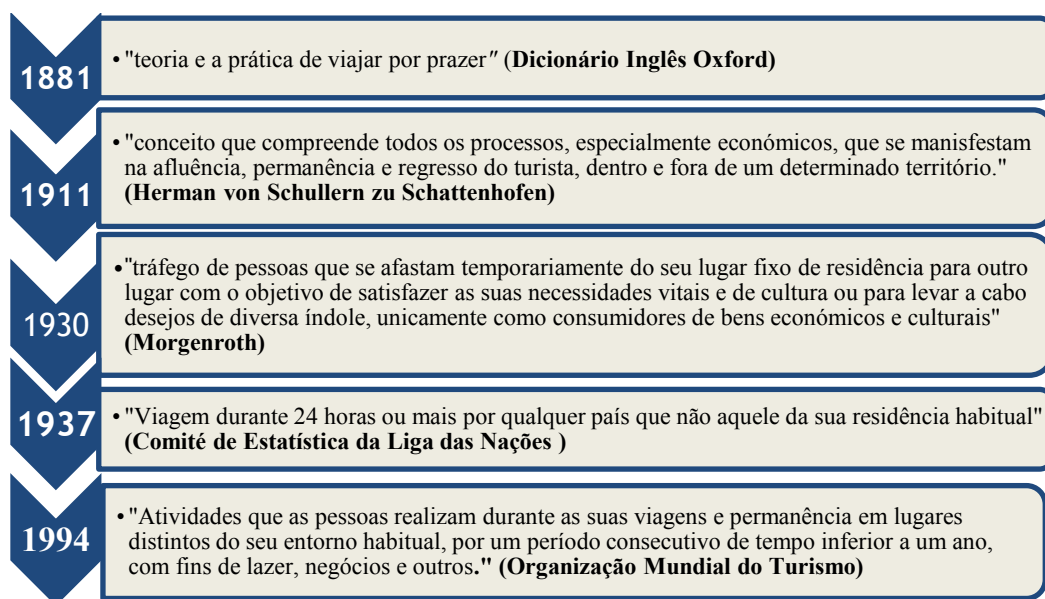
2.2. Conceitos associados ao turismo

O conceito de turismo apresenta uma importante evolução desde o ano de 1881 até aos dias de hoje. Com efeito, foram sendo sugeridas várias afirmações, como se pode ver no cronograma e respetivos autores constante da figura 3, que definem o fenómeno de saída das pessoas do seu local de habitação para outros; no entanto, em todas as definições existem pontos em comum:

- ✓ Há sempre uma deslocação;
- ✓ Não implica necessariamente alojamento no destino;
- ✓ A estadia de destino nunca é permanente;
- ✓ Compreende tanto as viagens como todas as atividades antes e durante a estadia;
- ✓ Compreende todos os produtos e serviços criados para satisfazer as necessidades do turista.

⁴ Website: <http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/viewFile/22515/16428>

Figura 3 – Cronograma da evolução do conceito de turismo



Fonte: Elaboração própria, com base no seguinte site <http://pt.slideshare.net/cursotiat/01-conceitos-turismo>

Na segunda metade do século XVIII, passou a ser normal os jovens aristocratas ingleses fazerem uma viagem que recebeu a denominação de *Grand Tour* e correspondia a uma viagem de aproximadamente três anos pelo continente europeu com fins educativos. Desta viagem nasce o termo *touriste* designando as pessoas que faziam a *Tour*, introduzido em França por Stendhal nas suas “*Mémoires d’un Touriste*”.

Muitas outras línguas adotaram posteriormente as palavras francesas *tourisme* e *touriste* com o sentido restrito de viagem realizada sem fim lucrativo, por distração, repouso ou satisfação da curiosidade de conhecer outros locais e outras pessoas, embora a viagem não fosse encarada como um mero capricho, mas antes uma forma de aprendizagem ou um meio complementar de educação.

De acordo com Beni (2001), o objetivo da viagem, a duração da viagem e a distância viajada caracterizaram-se como os três principais elementos para a construção de diferentes definições de turista.

Atualmente é estabelecido que os viajantes são clientes de serviços turísticos, não importando que fatores os motivam. Porém, de acordo com a Comissão de Estatística da Organização das

Nações Unidas (ONU) (1993)⁵, esses consumidores podem ser classificados em turistas, excursionistas e visitantes, distinguindo-se pelo tempo que permanecem fora da sua residência habitual. Assim:

- ✓ **Turista** – é todo o visitante temporário que permanece no local visitado mais de 24 horas;
- ✓ **Excursionista** – é todo o visitante temporário que permanece fora da sua residência habitual menos de 24 horas;
- ✓ **Visitante** – é toda a pessoa que se desloca temporariamente para fora da sua residência habitual, quer seja no seu próprio país ou no estrangeiro, por uma razão que não seja a de aí exercer uma atividade remunerada.

A figura 4 ilustra de forma sintética esta diferenciação.

Figura 4 - Diferenciação de turista, visitante e excursionista (objetivo da viagem)

⁵ Website: <http://pt.slideshare.net/cursotiat/01-conceitos-turismo>



Fonte: Elaboração própria.

Um termo associado também ao turismo é o de *souvenir*. O mercado de *souvenirs* existe na maioria dos destinos turísticos do mundo, configurando-se numa “indústria de recordações” (Schlüter, 1998), afirmando-se que é uma parte importante na composição de produtos turísticos culturais (Ejarque, 2005), considerando que as compras integram uma parte importante das atividades de qualquer turista (Goeldner et al., 2002).

O conceito de *souvenir* foi elaborado com base em Nunes (2010), Reis (2008), Machado e Siqueira (2008) e Medeiros e Castro (2007), que o abordam sob o aspeto das representações socioculturais; Swanson (2004), que analisa a representação espacial do *souvenir*; Peach (2007), que estuda a relação destes bens com a identidade cultural; Wicks et al. (2004) e Schlüter (1998) que relacionam o tema com o *marketing* turístico; Swanson e Horridge (2004), Oh et al. (2004) e Kim e Littrell (1999), que estudam a motivação para o consumo deste produto; e, finalmente, Chunxiao e Tingyue (2010); Mitchell e Orwig (2002) e Wang

(1999) relacionam a aquisição de *souvenir* como parte integrante da experiência do viajante ainda que seja pela ligação ao território geográfico visitado.

O *souvenir* é um objeto repleto de significados tangíveis e intangíveis, é “um signo e/ou um símbolo” (Machado e Siqueira, 2008, pág. 6) e pode representar o imaginário de uma comunidade produtora sobre o lugar em que vive, bem como pode corresponder com as expectativas do visitante sobre a imagem turística do espaço visitado. Por isso, o *souvenir* deve ser considerado uma parte relevante do marketing de destinos turísticos. Gordon (1986) entende que, quando o consumidor do *souvenir* tem contacto com o objeto trazido, se recorda e comprova que visitou determinado destino. Na verdade, trazer um *souvenir* e guardá-lo suscita sensações memoráveis à medida que proporciona a materialização desta lembrança (Medeiros e Castro, 2007).

3. ESTUDO EMPÍRICO

O presente estudo empírico divide-se em 6 subcapítulos. Está estruturado seguindo uma linha de “fora para dentro”, isto é, inicia-se com uma análise PEST que é considerada uma análise macroeconómica que permite enquadrar a empresa no ciclo atual do país, que ao nível político, económico, social e tecnológico. No subcapítulo segundo é apresentado uma análise de concorrência, empresas que produzem produtos similares aos da Lodo e para os mesmos mercados, para que se possa analisar a competitividade da marca no mercado em que está inserida.

Os quatro subcapítulos seguintes inserem-se já numa perspetiva micro e estratégica, iniciando-se pela análise SWOT e a definição de algumas ações estratégicas futuras a partir dos cruzamentos das variáveis da SWOT. Nos dois subcapítulos seguintes a autora do presente trabalho introduz o marketing estratégico da UEN Lodo, através da ferramenta do marketing-mix.

O último subcapítulo tem um teor mais prático, de introdução de um novo produto na linha de produtos existentes, tendo em conta todas as fases a percorrer no lançamento de um novo produto.

3.1. Análise PEST

O processo de globalização da economia exige que as empresas, principalmente aquelas que atuam a nível internacional e têm de lidar com cenários mais complexos, estejam preparadas para rapidamente tomar decisões baseadas em informações que se alteram constantemente e sofrem a influência de diversas variáveis. Desta forma, o uso de métodos que facilitem a análise destes cenários em pouco tempo é imprescindível, pois, do contrário, a análise pode-se tornar obsoleta antes mesmo de ser concluída.

Assim, a análise PEST deve basear-se na consideração de apenas quatro dimensões de maior impacto na atuação da organização a fim de se evitar a dispersão e garantir a eficácia da análise. Para cada dimensão mencionada, são considerados fatores que podem ter algum impacto, direta ou indiretamente, na organização.

O método PEST consiste na análise qualitativa das variáveis do ambiente geral das empresas estruturadas em quatro grupos: variáveis político-legais (P), económicas (E), socioculturais (S) e tecnológicas (T).

3.1.1. Política

O turismo é um setor estratégico para a economia nacional pelas receitas diretas e indiretas que gera, contribuindo com cerca de 46% das exportações dos serviços, mais de 14% das exportações totais e 10% do Produto Interno Bruto (PIB).

É pois estratégico a vários níveis: para o emprego (8%), para a requalificação profissional, bem como para a proteção do meio ambiente e valorização do património cultural, sendo deste modo um forte potenciador de crescimento económico e de desenvolvimento social. O impacto do turismo, em termos de economia nacional é, pois, incontornável e transversal a vários setores, criadores de emprego e riqueza.

O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2007, de 15 de fevereiro, que foi desenvolvido para o horizonte temporal 2006 – 2015, e adotado pelos agentes do setor, previa a revisão periódica dos seus objetivos, políticas e iniciativas, no sentido de melhorar a resposta à evolução do contexto global e do setor turístico.

As medidas previstas no PENT, no sentido de uma reorientação do turismo português para um novo paradigma, agora mais realista, pretendem ir ao encontro de uma perspetiva global da expansão da atividade turística. Estimativas da OMT apontam que o turismo crescerá a nível mundial até 2030 a um ritmo de cerca de 3,3% ao ano, o que representa um fluxo de mais 40 a 43 milhões de turistas e traduz um ciclo de oportunidades para os negócios do turismo em Portugal.

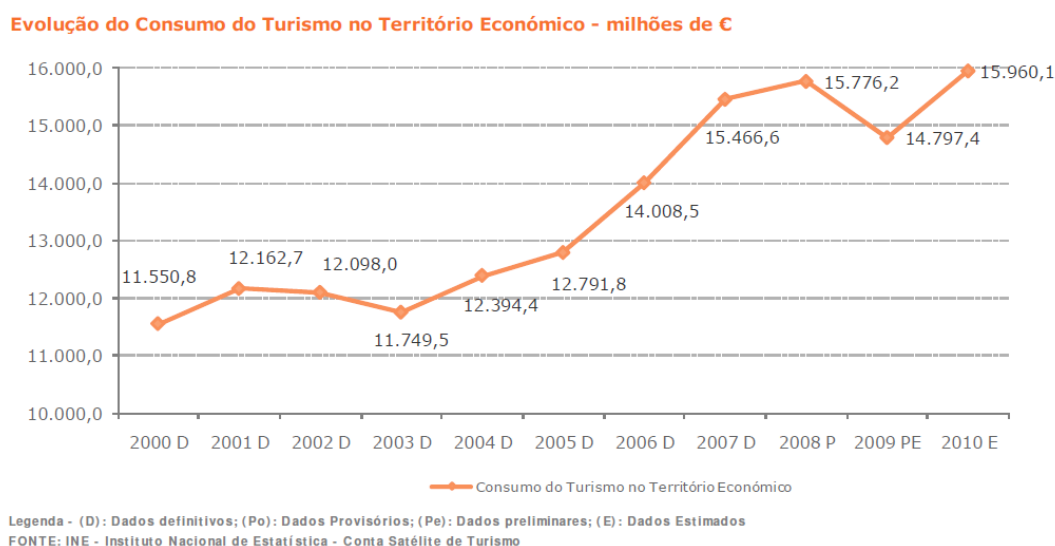
A evolução dos canais de informação e distribuição, a proliferação de novos destinos ou a alteração do paradigma de operação das companhias aéreas, também alteraram os hábitos de consumo e o comportamento do consumidor/ turista na seleção, preparação e realização da sua viagem.

3.1.2. Económica- Social

A procura turística, aferida pelo Consumo do Turismo no Território Económico (CTTE) em Portugal, aproximou-se dos 16 mil milhões de euros, em 2010, mais 1,2 mil milhões de euros que no ano anterior (acréscimo de +7,9%), recuperando da quebra registada em 2009 (-6,2%). A evolução significativa da procura turística em Portugal, entre 2003 e 2008, foi resultado dos crescimentos expressivos tanto da procura externa como da procura interna.

Entre 2000 e 2010, o CTTE registou um crescimento médio anual de 3,3%, correspondendo no final do período a +4,4 mil milhões de euros, face a 2000. A figura 5 evidencia o comportamento do setor turístico neste período.

Figura 5 – Gráfico de evolução do consumo do turismo no território económico de Portugal



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, www.ine.pt

O Barómetro de Conjuntura que é um documento de divulgação bianual, com uma análise às perspetivas de evolução da procura a curto prazo, das várias regiões do País (NUTS II), formuladas com base nas opiniões dos responsáveis dos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos, que se encontram em funcionamento. De acordo este documento

Ainda que perante resultados positivos, vive-se uma fase de instabilidade económica e financeira na Europa (a Europa gera mais de 15% das dormidas internacionais em Portugal, de acordo com o PENT 2012), que obriga a algumas reservas nas projeções de fluxos turísticos, justificadas pelas seguintes circunstâncias de curto prazo:

- a) Na Europa, maiores níveis de crescimento dos países escandinavos, como a Noruega e a Suécia, e dos países do Leste, com destaque para a Rússia, Polónia, Hungria e República Checa;
- b) No continente americano, maiores níveis de crescimento para o Brasil, Estados Unidos e Canadá; e,
- c) Na Ásia, manutenção da China com elevado crescimento.

Decorrente das alterações estruturais da procura, mas também influenciada pela conjuntura recente, verifica-se uma alteração do perfil do consumidor com as seguintes características:

- a) Prioridade para o consumo no perímetro de casa, família, estabilidade e ambiente;
- b) Racionalização do consumo, contendo os “excessos” dos últimos anos, e pressão dos preços pela procura sobre a oferta, mais diversificada e em maior quantidade;
- c) Maior escrutínio e prudência no momento da compra ao nível da relação qualidade/preço percebida;
- d) Aumento da preferência por marcas brancas e maior dificuldade de fidelização;
- e) Resistência de países, empresas e, principalmente, particulares, ao endividamento.

Os resultados do barómetro, divulgados no início de 2015, indicaram também que 37% dos inquiridos acreditam que o gasto médio por turista vai ser superior ao de 2014, enquanto outros 49,4% consideram que se vai manter.

Da parte dos hotéis, um inquérito realizado pela Associação da Hotelaria de Portugal, com base nas reservas efetuadas para o período de julho a setembro, indica que 58% dos hoteleiros inquiridos esperam uma taxa de ocupação por quarto acima dos 80%. Outros 30% responderam que deverá situar-se entre os 61% e os 80%.

3.1.3. Tecnológica

A revolução das tecnologias de informação e comunicação, onde se destacam fenómenos como as redes sociais ou a proliferação de aplicações móveis, está a transformar a atividade turística ao nível do relacionamento entre os atores do negócio: produtores de serviços, distribuição e clientes. A capacidade de escrutínio e o poder negocial do turista obrigam ao domínio das tecnologias de informação no sentido do seu conhecimento, sob risco da perda de visibilidade e relacionamento com o mercado.

É assim nuclear – esforço acrescido para as empresas e sobretudo para as PME – dispor das ferramentas e de conhecimento que permitam atuar neste novo contexto, desenvolvendo estratégias de comunicação e de distribuição que respondam aos desafios.

Um dos fatores decisivos passa pela capacidade de diferenciação da oferta, evitando a dependência de um número reduzido de canais de distribuição, centrados em estratégias de preço e que, por vezes, contribuem para uma forte erosão da margem das empresas. É assim fundamental trabalhar em cooperação, à escala do destino, obtendo massa crítica e sinergias que concretizem a proposta de valor e capitalizem a marca «Destino Portugal».

3.2. Análise de concorrência

De forma a perceber-se qual a importância da Lodo dentro do mercado dos produtos de *merchandising*, foi realizada uma análise de concorrência, no que respeita a:

- ✓ Empresas que produzem produtos de *merchandising* turístico; e,
- ✓ Empresas dedicadas a produtos *gourmet*.

3.2.1. Empresas que comercializam produtos de *merchandising* turístico

3.2.1.1. Soma Ideias

Soma Ideias “Portugal Collection” é um projeto de *design* contemporâneo de caráter cultural e turístico. O projeto parte da refundação estética do imaginário tradicional português, reinventando tradições, transportando-as para uma linguagem



icónica e universal que as reafirma, reinterpreta e as torna vivas no presente.

Nasce da procura da cultura portuguesa, do seu universo único e da sua ressonância estética atual. É uma construção de referências geográficas, arquitetónicas, culturais e históricas, transportando-as para uma nova dimensão de contemporaneidade. A coleção é composta por postais, azulejos, canecas, ímanes, *pins*, sacos e *t-shirts*.

3.2.1.2. *Alma Lusa*

Desde 1999 que o espaço detido em São Bento funciona como sede, loja, *atelier* e escritório do projeto Alma Lusa, assim como *show-case* do melhor *design* e artesanato português. É neste local que se encontram as coleções desenvolvidas em exclusivo para a Alma Lusa, bem como se pode conhecer as histórias por detrás de cada peça.



Alma Lusa foi a primeira loja dedicada exclusivamente ao *design* português, preocupando-se sempre em afirmar a qualidade do *design* nacional e, sobretudo, a sua especificidade. Para isso aposta naquilo a que chamou elemento diferenciador do *design* português, criando peças conceptuais que traduzam nos dias de hoje a nossa cultura e identidade, contribuindo assim para a construção de uma nova “Portugalidade”.

A loja Alma Lusa do aeroporto de Lisboa é para muitos a última oportunidade de os turistas levarem consigo um bocadinho de Portugal. Desde 2008, que trabalham para oferecer verdadeiros ícones da nossa cultura, cuidadosamente selecionados para caber na bagagem de mão dos turistas.

Esta empresa aproveita ainda a sua página do Facebook (<https://www.facebook.com/almalusaprojecto>) para se dar a conhecer e também para vender os seus variados produtos.

A coleção é composta por peças de vestuário, acessórios de moda tipicamente portugueses, mealheiros, porta-chaves, pósteres, castiçais, sementes para plantação, utensílios de cozinha, pastelaria, entre outros.

3.2.1.3. *Coisas com História*

Coisas Com História é um conceito criado há oito anos, que pretende divulgar a história e a cultura do país. Nesta vertente tem conquistado o respeito e carinho dos seus clientes que reconhecem na marca a originalidade, humor e qualidade. A CCH procura conceitos inovadores com uma clara orientação de comunicação.



Transmitem com orgulho, humor e emoção a nossa cultura, esperando ir além-fronteiras e abrir novos caminhos com conteúdos didáticos, em suportes úteis de divulgação. Divulgam a cultura e história do país aliado a uma qualidade e *design* inigualáveis, abordando a tradição com modernidade e inovação. Como consta na sua página *web*, “O nosso destino é uma viagem constante, acompanhando as pessoas a muitos lugares, o descobrimento de uma nova afirmação lusa que se marca e individualiza trazendo a história às coisas do dia-a-dia, coisas da VIDA.” (www.coisascomhistoria.com).

Os pontos de venda são a loja *on-line* (www.coisascomhistoria.com), a sua loja própria em Lisboa e alguns pontos de revenda tais como museus e parques da cidade.

A coleção é composta por roupa, aventais, malas, azulejos, blocos, canecas, capas para telemóvel, crachás, lápis, marcadores de livro, quadros, etc.

3.2.1.4. *Portfolio*

Um aeroporto não é apenas um local de passagem, mas uma valiosa oportunidade de criar e fomentar a imagem do destino onde ele se encontra. Foi com esta visão que a ANA (Aeroportos e Navegação Aérea) - Aeroportos de Portugal criou a Portfólio: uma marca portuguesa para uma loja, segundo a empresa, onde



se vive e respira toda a autenticidade, originalidade, criatividade e inovação de que Portugal é feito. Segundo as suas próprias palavras, “Uma nova janela para um Portugal reinventado, que

se abre ao mundo numa criteriosa seleção de marcas portuguesas nas mais relevantes dimensões de oferta, experiência e emoções.” (www.Portfolio.pt).

A Portfólio é um conceito desenvolvido conjuntamente pela ANA Aeroportos e pela Áreas, que detém também a gestão operacional do espaço. Muito mais que uma loja é uma nova forma de projetar a imagem do nosso país e tomar Portugal num destino incontornável para quem está de partida. Os pontos de venda são uma loja no aeroporto e a venda *online*.

A Portfólio tem várias parcerias com outras empresas, nomeadamente com a Alma Lusa, a Coisas Com História e a Lisbon Lovers. A marca divide-se em categorias como: Sabores (vinhos regionais), Cultura (livros e DVD's), *Design* (produtos de cerâmica e cortiça), Moda (calçado, vestuário e acessórios), Artesanato (esculturas) e Portfolio Selection (azeite, compotas, cadernos, lápis e produtos de cerâmica).

3.2.1.5. *Italtempo*

A Italtempo foi fundada em 1998, vocacionada para a pesquisa, produção e comercialização de objetos apropriados ao *merchandising* de museus e de empresas topo de gama.

Membro fundador do IMMG – *International Museum Merchandising Group*, que fornece museus de todo o mundo, a Italtempo, uma empresa familiar, que tem vindo a desenvolver contactos em todo o mundo, para dar resposta às solicitações de numerosos museus portugueses. Entre os seus clientes contam-se os quatro palácios de Sintra, Monserrate, o Castelo dos Mouros e o Convento dos Capuchos - também chamado de Convento da Cortiça, pelo uso que dela foi feito na sua construção – e muitos outros, nacionais e estrangeiros.

As suas linhas de produtos são:

- ✓ Marcadores de livros: marcador de madeira, marcador do oceanário de Lisboa, marcador coleção do parque de Sintra, coleção Paula Rego, marcadores redondos, marcadores da Fundação Calouste Gulbenkian;
- ✓ Postais: postais normais das cidades do país, postais de cortiça, postais de puzzle;
- ✓ Puzzles temáticos;
- ✓ Artigos de cortiça: chapéus, guarda-chuva, canetas, blocos de notas, base de copos com símbolos, cintos de homem, malas de mulheres;

- ✓ Artigos de madeira: pião, iô-iô, lápis de madeira, artigos do galo de Barcelos.

3.2.2. Empresas dedicadas à comercialização de produtos *gourmet*

3.2.2.1. *Gourmandisse*

O desafio da Gourmandisse é acrescentar valor aos produtos fabricados em Portugal, sugerindo combinações entre eles e promover a cozinha portuguesa, tendo presente o objetivo de contribuir para que o mundo conheça a comida e os sabores portugueses.

A linha de produtos consiste em:

➤ Cabaz de Cavala em citrinos com vinho (Preço 27€)

- ✓ Cavala fumada filete 125gr
- ✓ Azeitona Galega Biológica 125gr
- ✓ Chutney de Citrinos 250gr
- ✓ Azeite Pia do Urso lata de 250ml



➤ Cabaz Pêras com crocante (27 €)

- ✓ Pêras Borrachonas 600gr
- ✓ Amêndoa Granulada 240gr
- ✓ Chocolate para Fondue 250gr



➤ Cabaz Atum Natura (26€)

- ✓ Filete de Atum em azeite Aveiro 120gr
- ✓ Pimentos Desidratados Biológicos 10gr
- ✓ Tomate Desidratado Biológico 15gr
- ✓ Chutney de Tomate e Uvas
- ✓ Arroz Branco Biológico 500gr



- Cabaz Ovas de Sardinha (37.30€)
 - ✓ Ovas de Sardinha em azeite 125 gr
 - ✓ Azeitona Galega Biológica 125 gr
 - ✓ Cebolinhas em fervura de laranja 250ml
 - ✓ Azeite Pia do Urso lata de 250ml



3.2.2.2. Vinho & Gourmet

A empresa Vinho & Gourmet tem como objetivo proporcionar aos seus clientes “novas experiências”, acrescentando valor de forma inovadora face a versões tradicionais de produtos do quotidiano.

Assenta em quatro pilares: qualidade, autenticidade, imagem e serviço e contempla uma experiência contínua, que passa pela exposição, apresentação e termina na degustação.

O objetivo primordial é dar sempre resposta às diferentes exigências de qualquer consumidor e proporcionar momentos únicos cheios de “Sabores”.

Linha de produtos:

- 01/2014 (29.90€)
 - ✓ Caixa Madeira SH
 - ✓ Azeite Extra Virgem Quinta dos Poços 500ML
 - ✓ Xoco Hazelnut Ernic Rovira 50G
 - ✓ Quinta dos Poços Reserva T° 2010
 - ✓ Filete de Atum em Azeite Santa Catarina

- 02/2014 (35€)
 - ✓ Caixa Cartão Dourada SH
 - ✓ Ginja C/ Elas Casa Das Encosturas 500ML
 - ✓ Copos de Chocolate 2014



➤ 03/2014 (41.50€)

- ✓ Tabuleiro SH
- ✓ “Azeite Aromático Alho Louro Pimentas Maria Gourmet 25CL”
- ✓ Compota Piripiri Maria Gourmet 220G
- ✓ Passa T° 2012
- ✓ Bolachas Com Pimenta Rosa Família Claro
- ✓ Queijo Vale da Prata Quarto Velho Unidade



➤ 68/2014 (235€)

- ✓ Cesta C/ Asa Forr Corda
- ✓ Figos Pingo de Mel Secos ao Sol Finos Segredos
- ✓ Bacalhau 2014 KG
- ✓ Azeite Quinta da Pacheca 500ML
- ✓ Doce Extra Natal Casa das Encosturas 250Gr
- ✓ Queijo Serra Amanteigado Noster Unid
- ✓ Ousadias Estrelas C Recheio Saco
- ✓ Licor de Natal Casa das Encosturas 200ML
- ✓ Paio Serrano D'Orelha Int C/ Caixa
- ✓ Arvore Cone Sweet Soul
- ✓ Vinha da Urze B° 2013
- ✓ Téo Chá Branco Pai Mu Tan Lata 50G
- ✓ Choc Lata Opera Verdi 198G
- ✓ Vinha da Urze T° 2011
- ✓ Porto QT ST Eufemia Finest Reserve
- ✓ Espumante Cuvée Charles Grande Reserva



3.2.2.3. Portugalheart Gifts

A Portugalheart Gifts procura partilhar a grande riqueza cultural, gastronómica e histórica de Portugal desde 2006. Tem como missão fazer chegar os produtos a quem sente saudades de Portugal e aqueles que nos visitam, levando um pouco da cultura lusitana.

Aposta em produtos saborosos, bonitos, personalizados e em caixas e cabazes originais, fazendo com que os produtos transportem memórias, artes, sabores, cores, aromas, sensações e emoções.

São as seguintes as linhas de produtos que dispõe:

➤ Cabaz Mesa Portuguesa (35€)

- ✓ Bacalhau da Noruega Graúdo Portugal Heart +- 1200g;
- ✓ Azeite Fadista Virgem Extra 20 cl,



➤ Cabaz Portugalidade (40€)

- ✓ Azeite Fadista Virgem Extra 20 CL,
- ✓ Conserva de Sardinhas em Azeite Minerva 120g,
- ✓ Mel com amêndoas 165g,
- ✓ Vinho do Porto Taylor's Reserva 10 anos 37,5 cl



➤ Cabaz Natal (59.99€)

- ✓ Chouriço C. Nat. Casa de Prisca 200gr,
- ✓ Doce Abóbora C/Noz Seduction Casa de Prisca 250g,
- ✓ Vinho Tinto Reserva Douro Vila Real 75 cl.
- ✓ Queijo Mistura 180g,
- ✓ Bombons Portugal Heart 75g,
- ✓ Azeite Virgem Extra 200ml,
- ✓ Ginja Portugal Heart 50ml



3.2.3. Conclusões da análise de concorrência

A análise de concorrência realizada teve como base a divisão entre empresas que comercializam produtos de *merchandising* turístico e empresas que comercializam produtos *gourmet*.

Logo à partida o ponto de diferenciação entre a marca Lodo e concorrência encontra-se no facto de a marca conseguir englobar na sua oferta as duas tipologias, produtos de *merchandising* e produtos *gourmet*, com a ligação de um *design* sempre associado a ícones regionais.

Na gama de produtos de *merchandising* turístico, a oferta entre a concorrência e a Lodo é similar, principalmente à Soma Ideias, pois tem muitos traços equivalentes ao *design* da Lodo.

Ao nível do mercado *gourmet*, no que respeita à venda em formato de cabaz, a Lodo dá a opção ao cliente de ser ele mesmo a conceber o cabaz de acordo com a sua necessidade e escalão de preço que pretende atingir, o que face à concorrência é uma vantagem competitiva. A marca entende assim que é positiva esta solução à medida, acrescentando ainda a vantagem de todo o cabaz ter o selo de qualidade Lodo, pois todos os produtos que incorporam esses mesmos cabazes são da marca Lodo.

3.3. Análise Estratégica

3.3.1. Análise SWOT

Uma vez alinhados os fatores críticos de sucesso com as competências da empresa, torna-se necessário expandir o conceito de adequação estratégica à totalidade do enquadramento interno e externo da empresa (Freire, 1997).

Neste sentido é importante conjugar uma leitura interna (pontos fortes e fracos), com uma leitura externa (principais tendências do seu meio envolvente), com o objetivo de gerar medidas alternativas para lidar com oportunidades e ameaças, ou seja, opções estratégicas.

O modelo mais utilizado com referência a este raciocínio é o conhecido como análise SWOT. Este acrónimo resulta da junção das quatro letras iniciais das palavras em língua inglesa: pontos fortes (*strengths*), pontos fracos (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*), ameaças (*threats*) (Teixeira, 2011). Trata-se de um modelo desenvolvido nos anos 60 por Kenneth Andrews e Roland Christensen (Serra et al, 2010), e por ser uma ferramenta de uso simples, fácil de entender na análise da empresa, rapidamente se difundiu no meio académico e empresarial.

A vantagem desta análise é que, sendo um quadro de referências, propicia uma orientação para a procura de soluções e ajuda a pensar e a tomar decisões sobre a informação disponível, quer referente ao meio externo, quer ao meio interno e assim definir estratégias para a empresa. Com a utilização desta ferramenta estratégica podemos relacionar sistematizadamente, numa tabela, designada de matriz SWOT, as forças e as fraquezas, as oportunidades e as fraquezas a que a empresa está sujeita.

As forças e fraquezas são identificadas na análise interna. Uma força é algo que a empresa faz bem, ou uma característica que aumente a sua competitividade no mercado. Uma fraqueza é algo que a empresa não tem, que execute de forma errada ou algo que a coloque numa situação de desvantagem em relação aos seus concorrentes.

As oportunidades e as ameaças prendem-se com fatores externos, isto é, que estão fora do controlo da empresa.

Após uma análise macro e micro da UEN Lodo, é apresentada na tabela 1 a análise SWOT realizada, a qual inclui todas as forças do negócio assim como as suas fraquezas e foram identificadas as oportunidades e as ameaças que têm interferências positivas e negativas no desenrolar da atividade, respetivamente.

Tabela 1- Análise SWOT

<p><u>Forças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • O <i>designer</i> da Lodo tem uma grande capacidade de criatividade; • Equipa de 5 elementos, com domínio em áreas diferentes (financeira, comercial, criação e desenvolvimento de produto); • A Lodo apenas trabalha com fornecedores com produtos de qualidade; • A Lodo tem uma gestão e tesouraria bem controladas; • Tem uma grande diversidade de linhas (cerâmica, papelaria, têxtil, <i>gourmet</i>); • Presença dos produtos LODO, em locais de elevado interesse cultural, como a Fundação de Serralves, Museu Marítimo de Ílhavo, Museu Nacional de Machado de Castro; • A Lodo possui uma loja física no coração da cidade de Aveio e uma loja <i>online</i>; • <i>Design</i> diferenciado do da concorrência; • A lista de contactos de cada um dos elementos da equipa; • Comercialização para o mercado internacional. 	<p><u>Fraquezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Demorada capacidade de resposta aos clientes; • Apenas um dos elementos da equipa está dedicado a 100% no projeto; • Baixa capacidade de negociação junto dos fornecedores; • Trabalhar com políticas de comercialização à consignação; • Não ter uma linha direcionada ao mercado infantil; • Política de comunicação ainda não é otimizada.
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • O mercado procura nos dias de hoje, oferendas de valor baixo e diferentes; • Aumento da procura de lojas <i>gourmet</i>; • Aumento da procura de produtos <i>hand made</i>; • Perspetivas de crescimento do turismo até 2030; • O mercado da “saudade”. 	<p><u>Ameaças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe atualmente uma proliferação de lojas <i>gourmet</i>; • O turista gasta cada vez menos dinheiro em <i>souvenirs</i>; • Elevado número de lojas de <i>souvenirs</i>; • Instabilidade económico-financeira do país; • Revolução das tecnologias que tem levado ao aumento da capacidade de escrutínio e aumento da capacidade de negociação por parte dos turistas.

--	--

Fonte: Elaboração própria.

3.3.2. Ações estratégicas

A análise SWOT permite extrair muitas das ações estratégicas para a empresa. Estas ações resultam do cruzamento das forças com as oportunidades, fraquezas com as oportunidades, as forças com as ameaças e fraquezas com ameaças. É após esse cruzamento que são propostas as seguintes ações estratégicas à Lodo:

- ✓ Otimização do plano de compras para que se consiga melhores preços e condições de compra junto dos fornecedores;
- ✓ Apostar em produtos *gourmet*, na medida em que este é um mercado em crescimento;
- ✓ Aumentar agressividade comercial, através de uma política de comunicação bem estruturada;
- ✓ Apostar em produtos de *design* diferenciado aproveitando as capacidades da equipa criativa e com alto *know-how* sobre I&D de produto, para oferecer soluções diferenciadas com boa relação preço-qualidade;
- ✓ Construir ferramentas de gestão customizada de forma a uma melhor gestão do negócio;
- ✓ Alteração da política de venda através do modelo de consignação, para um modelo menos arriscado do ponto de vista do investimento;
- ✓ Realização de parcerias com várias instituições culturais da cidade de Aveiro com o objetivo de promover a loja Lodo;

- ✓ Análise da oportunidade de apoios à contratação, para aumento de efetivos na equipa Lodo, a fim de dar apoio aos elementos da equipa que não podem estar no projeto a 100%, permitindo a criação de postos de trabalho;
- ✓ Maior agressividade comercial nos mercados com um número elevado de emigrantes portugueses, como França, Luxemburgo e Suíça.

3.4. Análise do marketing estratégico da Lodo

Numa relação entre a revisão de literatura realizada anteriormente e o estudo empírico, através da aplicação do marketing de mercado alvo, podemos caracterizar a Lodo do ponto de vista estratégico quando à sua segmentação, mercado-alvo e posicionamento.

No que respeita à segmentação, a marca Lodo direciona-se para o mercado da saudade, para os emigrantes que gostam de levar uma parte do seu país/ região, para os turistas que em todas as suas viagens gostam de levar para o seu país uma lembrança original de uma experiência prazerosa.

Relativamente aos mercados-alvo, a Lodo divide os seus mercados em Institucional, Lojistas e Loja Lodo. O mercado Institucional abrange todas as lojas de turismo de câmaras municipais e principais museus. No mercado dos Lojistas estão englobadas todas as lojas multimarca de produtos turísticos, lojas de produtos *gourmet* e restaurantes com expositores de produtos. A Loja Lodo é a loja que a marca detém na cidade de Aveiro onde apenas são vendidos produtos da marca.

Por último, no que concerne ao posicionamento, os pontos de diferenciação da Lodo no mercado são o *design* original dos produtos sempre alusivos a pontos de referência da cidade.

3.5. Análise do Marketing Mix da Lodo

O marketing mix, ou os 4 P's, são descritos por Kotler e Keller (2006) como as ferramentas utilizadas pelos gestores de marketing, com o objetivo de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, assim como também, ajudar a empresa atingir os seus objetivos.

Os quatro principais domínios do marketing mix sobre os quais a Lodo se baseia são:

- ✓ *Product*
- ✓ *Placement*
- ✓ *Promotion*
- ✓ *Placement*

Os autores afirmam que o marketing mix é de todas as ferramentas existentes, a melhor representação dos elementos que uma empresa pode e deve controlar.

3.5.1. Produto (*Product*)

É um item que a empresa tem para vender ao consumidor. O marketing mix neste domínio consiste no nome do produto, nas suas características e atributos, na embalagem e rótulos e como vai ser diferenciado de produtos semelhantes dos existentes no mercado.

A Lodo apresenta uma vasta gama de produtos em que o seu ponto de diferenciação está sempre no *design* original e alusivo a várias regiões de Portugal.

A Lodo dispõe da seguinte gama de produtos:

a) Linha de cerâmica:

- ✓ Canecas - em porcelana com ilustrações alusivas, com uma embalagem microcanelado;
- ✓ Conjunto de chávena + pires de café - em porcelana com ilustrações alusivas, com uma embalagem microcanelado;
- ✓ Íman cerâmico quadrangular - originais magnéticos em cerâmica portuguesa com ilustrações alusivas;
- ✓ Íman cerâmico retangular - originais magnéticos em cerâmica portuguesa com ilustrações alusivas.

b) Artigos de papelaria:

- ✓ Blocos A6 papel normal - capa cartolina 300gr e miolo com folhas 90gr lisas e com acabamento: cozidos e brochados;

- ✓ Blocos A6 papel reciclado - capa cartolina 300gr e miolo com folhas de papel reciclado 90gr lisas e com acabamento: cozidos e brochados;
- ✓ Blocos A5 papel normal - capa cartolina 300gr e miolo com folhas 90gr lisas e com acabamento: cozidos e brochados;
- ✓ Bloco A5 papel reciclado - capa cartolina 300gr e miolo com folhas de papel reciclado 90gr lisas e com acabamento: cozidos e brochados;
- ✓ Mini Bloco - capa cartolina, miolo folhas lisas, colado e agrafado;
- ✓ Lápis- lápis produzidos em exclusivo com ilustrações alusivas, embalados num *packing* exclusivo;
- ✓ Marcador de livro - marcador de livros em cartolina com ilustrações alusivas produzidos numa tipografia Portuguesa, com acabamento plastificado;
- ✓ Postais - postal em cartão e/ ou de papel reciclado;
- ✓ Borracha de látex cozido.

c) Vestuário- tecido 100% algodão com embalagem em cartão microcanelado:

- ✓ T-shirts homem (3 tamanhos);
- ✓ T-shirts Mulher (3 tamanhos);
- ✓ T-shirts criança (tamanho único).

d) Utilitários:

- ✓ Fita porta-chaves - fita em tecido com aplicação metálica;
- ✓ Porta-chaves - com a dimensão de 55mm, utilização de plástico e papel, e uma correia metálica;
- ✓ Crachás – com a dimensão de 38 mm com ilustrações alusivas, produzido com plástico e papel com aplicação de um alfinete plástico;
- ✓ Aventais.

e) Linha *gourmet*:

- ✓ Conserva de Sardinha em Azeite;
- ✓ Conserva de Sardinha em Tomate;
- ✓ Conserva de Polvo em Caldeirada;
- ✓ Flor de Sal;

- ✓ Sal Tradicional;
- ✓ Marmelada;
- ✓ Biscoitos;
- ✓ Chocolates.

É ainda fundamental referir a forma diferenciadora como os produtos da Lodo se apresentam. E assim, conjugando os materiais tradicionais com as características da região pretende-se abrir o leque na experimentação de outros materiais, com características inovadoras e sempre numa perspetiva de reciclagem e de utilização de materiais mais ecológicos.

3.5.2. Preço (*Price*)

Os preços da Lodo são definidos de acordo com os dois mercados trabalhados, ou seja, o mercado de distribuição e o consumidor final. O primeiro mercado engloba essencialmente lojas de comércio de produtos multimarca direcionados para o mercado da saúde, lojas de turismo, onde se aplicam os preços de revenda; no mercado do consumidor final, que se apresenta na loja Lodo física e *online*, aplicam-se os chamados preços de venda ao público.

Na tabela 2 apresenta-se a tabela de preços dos produtos Lodo para os mercados em que atua.

Tabela 2- Tabela de preços dos produtos Lodo

Produtos	Preço de Revenda (S/ IVA)	PVP (S/ IVA)
Lápis Grande	1.71€	2.44€
Lápis Pequeno	0.74€	1.06€
Marcador de Livro	0.85€	1.22€
Mini- Bloco	1.13€	1.62€
Bloco A5	4.41€	6.30€
Bloco A6	2.02€	2.89€
Crachá	0.65€	1.22€
Postal	1.08€	1.55€
Borracha	1.08€	1.55€
Base de Rato	2.56€	3.66€
Fita Porta-chaves	2.00€	2.85€
Porta-Chaves	1.71€	2.44€
Imanes	2.22€	3.17€
Caneca	5.06€	7.24€

Chávena de Café	4.55€	6.50€
T- Shirt	10.24€	14.63€
Avental	10.53€	14.63€
Flor de Sal	3.63€	5.18€
Sal Tradicional	1.98€	2.83€
Conservas	1.92€	2.74€
Marmelada	4.12€	5.88€
Caixa de Chocolates	2.80€	5.88€

Fonte: Elaboração própria.

3.5.3. Distribuição (*Placement*)

Nos dias de hoje é possível encontrar produtos Lodo em vários pontos de Portugal e, ainda que numa dimensão menor, em alguns pontos do mundo, como França, Holanda e Canadá.

Os distribuidores Lodo são classificados por Lojistas e Institucional. Consideram-se Lojistas todas as lojas independentes, que vendem produtos direcionados ao mercado da saudade e Institucional, todas as lojas de turismo, pertencentes a organizações públicas e privadas.

É possível encontrar produtos Lodo nos seguintes estabelecimentos:

a) *Institucional*

- ✓ Museu Nacional de Machado de Castro
- ✓ Fundação de Serralves
- ✓ Câmara Municipal de Ílhavo
- ✓ Câmara Municipal de Aveiro
- ✓ Museu do Bacalhau de Ílhavo
- ✓ Direção Regional da Cultura do Norte
- ✓ Loja da Universidade do Porto
- ✓ Loja da Universidade de Aveiro

b) *Lojas*

- ✓ Original Lisboa
- ✓ Lisbon Shop
- ✓ Muda Porto
- ✓ Quer Lisboa

- ✓ 3 Metades Aveiro
- ✓ Restaurante Mare
- ✓ Iolanda
- ✓ Zeca
- ✓ Lodo – Uma Loja de Cenas

3.5.4. Comunicação (*Promotion*)

Entende-se por comunicação o conjunto de sinais emitidos pela empresa direcionados aos seus clientes, distribuidores, líderes de opinião, entre outros. A política de comunicação é o conjunto desses mesmos sinais emitidos de forma voluntária e organizada. Para comunicar a empresa utiliza a publicidade, relações públicas e o patrocínio.

Existe ainda um conjunto de meios de comunicação que a empresa utiliza para fazer chegar a sua mensagem, os quais compreendem a imprensa, televisão, *outdoors*, redes sociais, rádio, cinema, feiras, *internet* e eventos.

De forma a promover a marca Lodo, existe uma política de comunicação diferenciada para várias plataformas, entre as quais se destaca:

- ✓ Facebook - <https://www.facebook.com/LODO.Aveiro>
- ✓ LinkedIn-<https://www.linkedin.com/company/lodo?trk=prof-following-company-logo>
- ✓ Loja Online- <http://lodo.com.pt/>
- ✓ E-goí – Envio de *newsletters* temáticas



- ✓ Realização de eventos



3.6. Introdução de um novo produto à linha *gourmet*

O mercado *gourmet* é um mercado em expansão e, na verdade, o termo *gourmet* está na boca do mundo e tudo o que lhe é associado tem um valor acrescentado.

A linha *gourmet* permitiu à Lodo dar os seus primeiros passos na internacionalização, tendo entrado no mercado francês, canadiano e espanhol. E é neste seguimento que a empresa coloca a possibilidade de aumentar a sua gama de produtos, tendo preferência pelo mel e azeite.

De forma a averiguar as potencialidades destes produtos no mercado ou de outros, foi realizado um estudo sob a forma de inquérito (ver Anexo A).

3.6.1. Análise quantitativa – os inquéritos

A informação continua a ser uma ferramenta essencial para a gestão de uma marca, a mesma tem como objetivo dar a realidade atual onde se compete para que a empresa possa tomar as melhores decisões de marketing.

Os investigadores podem analisar uma situação com recurso a um ou ao conjunto dos quatro métodos seguintes (Ghiglione e Matalon, 1992):

- ✓ A observação – define-se como um olhar sobre uma situação sem que esteja modificada, olhar esse cuja intencionalidade é de natureza muito geral atuando ao nível da escolha da situação e não ao nível do que deve ser observado na situação, e que tem por objetivo a recolha de dados sobre a mesma;

- ✓ O inquérito - pode ser definido como uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, com o objetivo de generalizar. Neste método, o investigador intervém colocando questões, mas sem intenção explícita de modificar a situação na qual atua enquanto inquiridor;
- ✓ A experimentação – define-se como uma interrogação particular sobre uma situação criada e controlada pelo investigador, esta interrogação tem como objetivo uma verificação;
- ✓ O estudo dos vestígios: poderá ser considerado uma forma de observação diferida, que por necessidade não interpreta diretamente o fenómeno que interessa, mas apenas algumas das suas consequências.

Para Ghiglione e Matalon (2001), dos quatros métodos apresentados, o inquérito é o que apresenta uma posição intermédia. É um método mais perturbador do que a observação, permitindo porém, menos o controlo da situação e o suscitar das condições necessárias ao investigador do que a experiência em laboratório. Ainda assim os autores afirmam que o inquérito é o melhor meio de se obter as informações pretendidas nas seguintes condições:

- a) Quando existe a necessidade de informação de uma variedade de comportamentos de um mesmo indivíduo, comportamentos cuja observação direta, mesmo que possível, levaria demasiado tempo;
- b) Quando a observação direta de certos comportamentos exige um elevado nível de intimidade;
- c) Quando é necessário compreender fenómenos como as atitudes, as opiniões, as preferências e as representações.

Quanto à forma como inquirir, os autores referidos, apresentam quatro técnicas, baseadas na liberdade da pessoa inquirida:

- ✓ Entrevista não diretiva: o entrevistador propõe um tema e apenas intervém para insistir ou encorajar;
- ✓ Entrevista semi-diretiva: o entrevistador conhece todos os temas sobre os quais tem de obter reações por parte do inquirido, mas a forma como os irá introduzir são deixadas ao seu critério, sendo apenas fixada uma orientação para o início da entrevista;

- ✓ Questionário aberto: a formulação e a ordem das questões são fixadas, mas a pessoa pode dar uma resposta tão longa quanto desejar e pode ser incitada por insistência do entrevistador;
- ✓ Questionário fechado: a formulação das questões, a sua ordem e a gama de respostas possíveis são previamente fixadas.

Para a realização do presente estudo foi utilizada a técnica de investigação por inquérito, através da realização de um questionário fechado, para que as respostas obtidas fossem perfeitamente enquadráveis no tema abordado e se garantisse a sua objetividade.

O objetivo do questionário realizado é o de poder validar a opção da Lodo em alargar a sua linha *gourmet* através da introdução do azeite e do mel. O objetivo secundário do presente questionário é o de entender o valor percebido do consumidor sobre estes produtos.

3.6.1.1. Descrição da amostra

O presente inquérito foi realizado a 110 inquiridos, nas cidades de Coimbra, Porto e região do Algarve, durante o mês de dezembro de 2014. A escolha das cidades de Porto e Coimbra e região do Algarve deve-se ao facto de serem locais com fluxos e tipos de turistas diferentes.

Dos 110 inquéritos realizados, 13 foram considerados nulos por indevido preenchimento. Os resultados apresentados nas tabelas 3,4,5 e 6 são referentes a 97 inquéritos válidos, sendo que destes inquiridos, 64 são do sexo feminino e 33 do sexo masculino.

3.6.1.2. Análise dos resultados

Segundo os resultados apurados com o inquérito verifica-se, de acordo com a tabela 3, que a maior parte dos inquiridos, mais propriamente 61,86%, já compraram produtos *gourmet*, o que leva a concluir que o alargamento da linha *gourmet* pela Lodo é uma opção sustentável uma vez que a procura deste tipo de produtos está a crescer.

Tabela 3- Número de inquiridos que já comprou ou não produtos *gourmet*

Nº de pessoas que já adquiriram produtos <i>gourmet</i>		
	Número	Percentagem
Sim	60	61.86%
Não	37	38.14%

Fonte: Elaboração Própria

Verificou-se ainda que, dos produtos mencionados no inquérito, os mais procurados e adquiridos pelos consumidores são compotas, azeite e mel, observando-se pelos dados da tabela 4 uma elevada preferência pelas compotas.

Tabela 4 – Número de inquiridos que compraram produtos referidos no inquérito

Top de artigos mais procurados	
Mel	17
Azeite	17
Ginja	13
Compotas	29
Outros	21

Fonte: Elaboração Própria

Os dados da tabela 5 são o resultado da oportunidade dada aos inquiridos de indicarem outros produtos *gourmet*, além dos listados, que tivessem por hábito adquirir. Os outros produtos indicados pelos mesmos foram as bolachas e biscoitos, os chocolates, os chás os patês e os vinhos.

Tabela 5- Outros produtos mencionados pelos inquiridos

Outros produtos mencionados	
Bolachas / Biscoitos	3
Chocolates	2
Chás	2
Patês	2
Vinho	2

Fonte: Elaboração Própria

Estabelecendo a relação entre as idades dos inquiridos e a resposta à questão “já comprou algum produto *gourmet*?”, obtém-se os resultados da tabela 6, os quais permitem concluir que

são as pessoas com idades compreendidas entre os 18 e os 28 e com mais de 40 anos que mais adquirem o tipo de produto em causa.

Tabela 6- Idade dos inquiridos que já compraram produtos *Gourmet*

Idade versus aquisição de produtos <i>Gourmet</i>		
	Número	Percentagem
<18	3	5%
[18 – 22[14	23%
[22-28[12	20%
[28-34[5	8%
[34-40[9	15%
≥40	17	28%

Fonte: Elaboração Própria

3.6.1.3. Conclusões do estudo

Conclui-se com base nos resultados obtidos no estudo anteriormente apresentado que a Lodo deverá avançar com o objetivo de alargar a linha *gourmet*, visto que, conforme resulta da tabela 3, a maioria dos inquiridos já comprou um produto *gourmet* e esse dado significa que a procura desse tipo de produtos está a crescer na sociedade atual.

Quanto aos produtos escolhidos pela Lodo para constar nesta linha *gourmet*, o mel e o azeite são produtos que vão ao encontro das necessidades do mercado, na medida em que se encontram no top 3 dos artigos *gourmet* mais consumidos. O produto de eleição dos inquiridos é a compota pelo que se conclui que a empresa também deverá optar, se assim o entender, pela inclusão deste produto na sua linha; porém, nesta fase não é uma opção interessante para a Lodo, pelo facto de ser um produto rapidamente perecível, apresentando um curto período de validade para consumo, o que requer elevada rotação senão existe perda do mesmo.

A Lodo deverá optar por um produto a nível nacional, pois os resultados dos inquéritos não revelaram a procura de um produto típico de uma determinada região mas de produtos que existem em todo o país. A escolha de um produto a nível nacional apresenta vantagens para a empresa, quer ao nível do preço, do risco de investimento inicial, da distribuição quer ao nível da acessibilidade dos consumidores ao produto.

Ao nível do preço, a produção em maior quantidade leva a custos de produção menores (distribuição dos custos fixos por uma maior quantidade de produtos, o que reduz o peso desses custos), logo permite a prática de preços mais reduzidos; caso fosse um produto por cada região a produção de cada produto seria menor, o que não permitiria esses preços.

Face ao risco inicial existente no lançamento de um novo produto, numa primeira fase, a produção do mesmo deve de ser em quantidades reduzidas para que o risco seja o menor possível. No caso de a Lodo optar pelo lançamento de produtos mais de cariz regional, em contrapartida do lançamento de um produto de maior aceitação a nível nacional, teria de produzir pequenas quantidades de diferentes produtos o que implicaria uma alavancagem do investimento inicial aumentando por consequência o risco, que é menor no caso de um produto de aceitação a nível nacional.

Ao nível da distribuição, ao serem produtos para todas as regiões de atuação da Lodo, a empresa apenas terá de ter atenção às quantidades que terão de chegar a cada revendedor/parceiro enquanto se houvesse um produto para cada região a atenção teria de ser redobrada, pois para além da atenção às quantidades para serem distribuídas, também teria de haver atenção aos produtos.

No que toca à acessibilidade dos consumidores ao produto, caso a escolha da Lodo fosse um produto por região e não um produto a nível nacional os turistas que visitassem o país apenas teriam acesso a determinados produtos, assim como os residentes só teriam acesso aos produtos da sua região.

Estes argumentos/vantagens reforçam a ideia de que a melhor opção será a escolha de um produto a nível nacional.

3.6.2. Processo de introdução de um novo produto no mercado

No seguimento dos dados obtidos através do inquérito em que o azeite e o mel estão entre os produtos mais procurados pelos consumidores com base na amostra inquirida, neste trabalho será apresentada uma proposta prática para a introdução desses novos produtos no mercado.

Esta proposta inclui o planeamento das vendas, o estudo dos produtos, análise dos preços dos concorrentes, a opinião dos consumidores e definição de quais os locais mais apropriados para

a sua venda – espaço físico e/ou venda *online*. Os preços de venda do mel e azeite resultarão de uma análise assente em:

- ✓ Custo de produção;
- ✓ Preços da concorrência;
- ✓ Valor que os consumidores estão dispostos a abdicar em troca do produto.

3.6.2.1. Apresentação dos produtos

Neste subcapítulo apresentam-se as características essenciais destes produtos e ainda das embalagens.

✓ Mel⁶

O mel é um alimento, geralmente encontrado em estado líquido viscoso e açucarado, que é produzido pelas abelhas a partir do néctar recolhido de flores e processado pelas enzimas digestivas desses insetos, sendo armazenado em favos nas suas colmeias para lhes servir de alimento.

✓ Azeite⁷

Usualmente, o termo azeite refere-se ao produto alimentar, usado como tempero, produzido a partir da azeitona, fruto resultante das oliveiras.

Trata-se de um alimento antigo, clássico da culinária contemporânea, regular na dieta mediterrânea e, nos dias atuais, está presente em grande parte das cozinhas.

Além dos benefícios para a saúde, o azeite adiciona à comida um sabor e aroma particulares.

⁶ O mel apresenta é um alimento de aconselhável consumo por conter proteínas e diversos sais minerais e vitaminas essenciais à saúde. Além do alto valor energético, possui várias propriedades medicinais. Entre os vários benefícios do mel, destaca-se: anticético; antioxidante; antireumático; antibacteriano; diurético; digestivo; calmante; prevenção de enfartes e outras doenças cardiovasculares; combate insónias; ajuda na cicatrização de feridas e queimaduras; e, hidratação da pele.

⁷ O azeite apresenta os seguintes benefícios para a saúde: ação antioxidante; protege o coração e cérebro; ajuda a normalizar e abaixar o colesterol; hidrata os cabelos e a pele; protege contra a osteoporose; combate a hipertensão arterial; alivia problemas digestivos; fortifica os músculos; reforça o sistema imunitário; é bom para a fertilidade; diminuição da depressão e ansiedade; prevenção contra alguns tipos de cancro; poder anti-inflamatório; e, aumenta a longevidade.

A região mediterrânea, atualmente, é responsável por 95% da produção mundial de azeite, favorecida pelas suas condições climáticas, propícias ao cultivo das oliveiras, com bastante sol e clima seco.

✓ Embalagem dos produtos

Uma embalagem não deve ser vista apenas como um recipiente que armazena produtos. Ela mexe com a vontade de levar e provar. Quando se compra pela embalagem, estamos certamente a “comer com os olhos” e é isso que faz com que aquela marca e embalagem sejam lembradas. Este é um ponto positivo para o *marketing* e para o *design* - sinal de que fizeram a coisa certa.

Outras funções da embalagem são: proteger o conteúdo, informar sobre as condições de manipulação, mostrar os requisitos legais como composição, ingredientes e fazer promoção do produto através de gráficos.

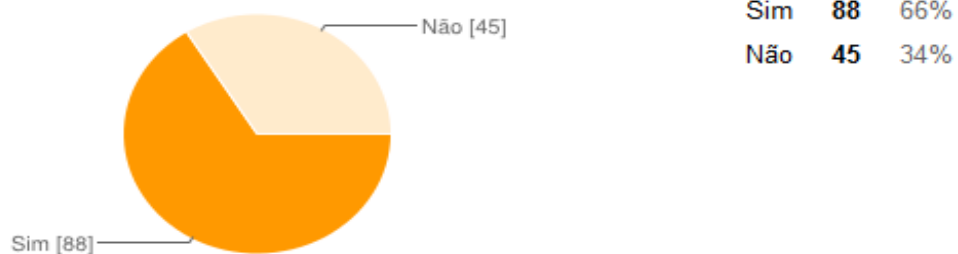
No seguimento de um estudo realizado por alguns alunos do ISCAC, baseado na aplicação de um inquérito a 135 pessoas, foi possível concluir que a embalagem tem influência na hora de adq

Figura 6 – Influência da embalagem na decisão de compra

uiri
r

um produto, conforme se pode concluir pela análise da figura 6.

A embalagem do produto influencia a sua decisão de compra?



Fonte: Estudo sobre fatores de influência na decisão de compra elaborado por alunos do ISCAC

Para a Lodo a embalagem é o principal veículo de venda de um produto. Em todas as suas linhas de produtos, as mesmas são complementadas com embalagens originais como as que podemos ver nas figuras 7 e 8.

Figura 7- Lápis Lodo Salineira com embalagem



Fonte: <http://www.lodoportugal.com/>

Figura 8 – Caneca Lodo Ferreirinha com embalagem



Fonte: <http://www.lodoportugal.com/>

3.6.2.2. *Análise de preço de venda*

Os preços de venda deverão ser obtidos através de uma análise entre:

- ✓ Custo de produção;
- ✓ Preços da concorrência;
- ✓ Valor que os consumidores estão dispostos a abdicar em troca do produto.

Custo de produção

Após consulta de alguns fornecedores, os preços médios de produção fixados são os apresentados na tabela 7:

Tabela 7 – Preço de custo médio do mel do azeite

Mel	Azeite
2,50€	2,00€

Fonte: Elaboração Própria

Preços de venda praticados pela concorrência

✓ **Mel**

Os preços para frascos de 500 gr praticados por alguns concorrentes são os apresentados na tabela 8.

Tabela 8 – Preços de venda praticados para frascos de 500gr de mel em lojas *gourmet*

Lojas	Preços
Sabores Gourmet de Portugal – loja <i>online</i>	17,59€
Tentações Gourmet- Vila Nova de Famalicão	4€
Gourmet Store – loja <i>online</i>	12,15€
Quiel Gourmet - loja <i>online</i>	3 e 3,99€
My7gourmet – loja <i>online</i>	6,15€
Vc web Gourmet – loja <i>online</i>	6,55€
Gourmet Portugal Shop – loja <i>online</i>	11,20€
El corte inglês – linha gourmet	10,58€
Continente – linha gourmet	6,65€
Coisas e Sabores – Presencial	4,50€
Mercado Bom Gourmet – loja <i>online</i>	3,99€
José Gourmet – loja <i>online</i>	6,70€
Empório Gourmet - Presencial	3,75€

Fonte: Elaboração Própria

✓ **Azeite**

Os preços de azeite para garrafas de 250 ml verificados em algumas lojas de produtos *gourmet*, apresenta-se na tabela 9.

Lojas	Preços
-------	--------

Sabores <i>Gourmet</i> de Portugal – loja <i>online</i>	5€
Tentações <i>Gourmet</i> - Vila Nova de Famalicão	6,30€
Mercado Bom <i>Gourmet</i> – loja <i>online</i>	3,5€
<i>Gourmet</i> Store – loja <i>online</i>	2,35€ a 12,90€
<i>Gourmet</i> Portugal Shop – loja <i>online</i>	6,10€
Quiel <i>Gourmet</i> - loja <i>online</i>	3,45€
Vc web <i>Gourmet</i> – loja <i>online</i>	4,80€ a 9,14€
DITERRA - Portalegre	2,45€
Continente- linha <i>gourmet</i>	3,5€ e 4,75€
Coisas e Sabores – Presencial	7,50€
José <i>Gourmet</i> – loja <i>online</i>	6,50€
Paladares <i>Gourmet</i> - Presencial	4,95€

Tabela 9 – Preços de venda praticados para garrafas de 250 ml de azeite em lojas *gourmet*

Fonte: Elaboração Própria

Assim e após análise de cada um dos concorrentes mencionados, verifica-se que a média de preços praticada para cada um dos produtos é a que se evidencia na tabela 10.

Tabela 10 – Preço de venda médio praticado para o mel e para o azeite com base nos preços praticados em lojas de conceito *gourmet*

MEL	AZEITE
7,50€	5,40€

Fonte: Elaboração Própria

Análise do valor percebido pelos consumidores

Com base no inquérito mencionado anteriormente, analisou-se, em termos comparativos, qual o valor que o público que adquire normalmente produtos *gourmet* está disposto a gastar nos mesmos e o valor que o público que nunca teve essa experiência está disposto a despende. Os resultados obtidos podem ser analisados na tabela 11.

Tabela 11- Análise comparativa do valor percebido pelo público que adquire produtos *gourmet* e o público que nunca os adquiriu

Valor percebido pelo cliente sobre os produtos <i>gourmet</i>		
Já comprou algum produto <i>gourmet</i> ?	Sim	Não

< 5€	19	20
5 – 10€	34	16
10 – 30€	6	1
> 30€	1	0

Fonte: Elaboração Própria

Em suma, após a conjugação dos custos de produção, o valor médio praticado no mercado na venda do mel e do azeite e tendo em linha de conta a valor percebido pelos clientes relativamente aos produtos *gourmet*, propõe-se os preços de venda que se indicam na tabela 12 para cada um dos novos produtos a introduzir na gama *gourmet* da Lodo.

Tabela 12 – Preços de venda ao público recomendado para o azeite e mel

Azeite (garrafa de 500 ml)	Mel (frasco de 50 gr)
7.50€	5.40€

Fonte: Elaboração Própria

3.6.2.3. *Lançamento dos produtos*

Um bom lançamento do produto no mercado, pode ditar desde logo o sucesso do mesmo, uma boa campanha ou uma boa mensagem é sempre meio caminho andado para um produto ter sucesso no mercado e distinguir-se entre os outros.

Algumas das formas de lançamento dos produtos, mais comumente adotadas, são as que se indicam a seguir:

Mensagens

- ✓ Página de Facebook da Lodo
- ✓ *Site* da Lodo
- ✓ Informação acerca dos produtos e da marca inserida nos *flyers* distribuídos

Campanhas

- ✓ Distribuição de *flyers* nos pontos estratégicos
- ✓ Preço de lançamento mais barato
- ✓ Pack de “azeite + mel” a preço diminuído
- ✓ Provas nos centros das cidades e em eventos gastronómicos

- ✓ Mostras de venda em eventos gastronómicos

Contactos

- ✓ O *site* da Lodo deve ser escrito nas embalagens dos produtos
- ✓ Os *flyers* distribuídos nas ruas devem ter a morada dos locais de venda
- ✓ Sacos devem ter a morada e *site* da loja Lodo

3.6.2.4. Locais para venda dos produtos

Abaixo constam algumas propostas onde poderão ser colocados os novos produtos *gourmet* - mel e azeite – da Lodo à venda, pelo facto de serem lojas que vendem este género de produtos multimarca.

Coimbra:

- Dux Petiscos e Vinhos (<https://www.facebook.com/Dux.Petiscos.Vinhos>)
- Coimbra Concept Store (<https://www.facebook.com/coimbraconceptstore>)
- Fangas mercearia Bar (<https://www.facebook.com/FangasMerceariaBar>)
- Coisas e Sabores (<http://www.coisasesabores.com/webff.htm>)

Aveiro:

- Lodo (<http://www.lodo.com.pt/>)
- Loja do Chá (<https://www.facebook.com/lojadocha.aveiro/timeline>)

Lisboa:

- LX Factory (<http://www.lxfactory.com/PT/welcome/>)

Porto:

- Mercado da Ribeira (<https://www.facebook.com/MercadodaRibeira/timeline>)

- Mercado do Bom Sucesso (<http://mercadobomsucesso.com>)

Seia:

- Museu do Pão (<http://www.museudopao.pt>)

Lojas online:

- Lodo (<http://www.lodo.com.pt/>)

3.6.2.5. *Eventos gastronómicos*

Os eventos gastronómicos que decorrem ao longo do ano no nosso país devem ser vistos como boas oportunidades para divulgar os produtos da empresa e também fazer algumas vendas.

Aqui ficam alguns dos principais eventos gastronómicos que ocorrem todos os anos no nosso país:

- Expofacic – Exposição/Feira Agrícola, Comercial e Industrial de Cantanhede
- Feira do Mel e do Campo – Penacova
- Mostras de produtos com comercialização - Centro Comercial Dolce Vita, Coimbra
- Feira do Mel - Largo de S. João, Praia da Tocha, Cantanhede
- Feira dos Santos, do Mel e da Castanha - Parque do Baião, Góis
- Feira do Pão e do Mel – Luso, Mealhada
- XXVI Feira do Queijo, dos Enchidos e do mel – Tábua
- SISAB - Pavilhão Atlântico, Lisboa
- BTL - Feira Internacional de Lisboa
- Salão Vinhos e Sabores - Parque de Exposições de Braga
- Feira das Tasquinhas – Santarém
- Feira de Gastronomia – Vila do Conde
- Festival gastronómico - Agosto no Porto.

CONCLUSÕES

O posicionamento de uma empresa define o seu sucesso no mercado; o mesmo deve estar o mais alinhado possível com os ideais da empresa.

Em resposta à questão de investigação do presente estudo - **Será que o posicionamento estratégico definido pela LODO está de acordo com a perspectiva que o público detém do produto e com os segmentos de mercado escolhidos?** –, conclui-se que a Lodo não tem necessidade de se reposicionar, tendo sim necessidade de aumentar o seu foco naquilo que o mercado deseja nos dias de hoje.

O mercado procura produtos diferentes e de qualidade e a Lodo tem capacidade de resposta a estas necessidades, visto possuir uma vasta lista de produtos, enquadrados em um conjunto de diferentes linhas. Destaca-se da concorrência, pela diferenciação do *design* na embalagem do produto.

Deve apostar em aumentar a sua linha *gourmet* atual, já existente no mercado, começando pelo azeite e mel. Esta é uma linha que permite manter o mesmo nível de preços da marca, sendo necessário uma elevada aposta comercial para que se aumente a previsão de vendas e se possa assim, junto dos fornecedores, negociar preços de custos mais baixos do que os que se obtêm atualmente.

A sua estratégia deve ser alinhada e a sua equipa deve-se focar, pois, e como já citado, “Estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota” (Sun Tzu).

BIBLIOGRAFIA

Livros, capítulos de livros, artigos, *papers* e teses/dissertações:

Aaker, David A. (1998), *Marcas: brand equity – gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio.

Aparicio, R. (2000), *O processo de posicionamento de marketing*, São Paulo: Universidade de São Paulo.

Beni, Mário Carlos (2001), *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: SENAC.

Cafarelli, Eugene J. (1980), *Developing new products and repositioning mature brands: a risk reduction system that produces investment alternatives*. New York: John Wiley & Sons.

Carvalho, José e Filipe, José (2008), *Manual de Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.

Chunxiao, C. e Tingyne, K. (2010), *Research on the Development of Tourism Souvenirs Based on Experience Design. International Conference on System Science, Engeneering Design and Manufacturing Informatization*. College of Computer Science and Information, Guizhou University, Yichang, China.

Cochoy, Franck (1999), *Une Histoire du Marketing - Discipliner L' Économie du Marché*. Paris: Éditions La Découverte.

Copeland, J. T. (2001), *Successful brand repositioning. McKinsey & Company*. Marketing Practice, Q4.

DiMingo, E. (1988), *The Fine Art of Positioning*, The Journal of Business Strategy, March-April.

Ejarque, J. (2005) *Destinos Turísticos de Exito – dissenho, creación, gestión, marketing*. Milão: ed. Pirâmide.

Fill, Chris (1995), *Marketing communications: frameworks, theories and applications*. London: Prentice Hall.

- Freire, Adriano (1997), *Estratégia: sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Ghiglione, Rodolphe e Matalon, Benjamin (2001), *O Inquérito: Teoria e Prática*, 4ª edição (tradução portuguesa). Oeiras: Celta Editora.
- Ghiglione, Rodolphe e Matalon, Benjamin (1992), *O Inquérito, Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gilligan, C. e Wilson R. M. S. (2003), *Strategic marketing planning*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Goeldner, C. R.; Ritchie, J. R. B.; MCintosh, R. W. (2002) *Turismo: Princípios, Práticas e Filosofias*, Porto Alegre: Bookmann.
- Gordon, B. (1986), *The Souvenir: Messenger of The Extraordinary*, Journal of Popular Culture, 20(3), pág.135-146.
- Gwin, Carol F. e Gwin Carl R. (2003), *Product Attributes Model: A Tool for Evaluating Brand Positioning*, Journal of Marketing Theory and Practice, v. 11, pág. 30-42.
- Hassanien, Ahmed e Baum, Tom (2002) *Hotel repositioning through property renovation*, Tourism and Hospitality Research, v. 4, n. 2, pág. 144-157.
- Kapferer, J. (1992), *Strategic brand management*. New York: Free Press.
- Keller, K. L. (1998), *Strategic brand management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kim, S. e Littrell, M.A. (1999), *Predicting Souvenir Purchase Intentions*, Journal of Travel Research, pág. 38-153.
- Kotler, Philip (2000), *Administração de marketing*, 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, Philip (1997), *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, Philip (1996), *Administração de Marketing*, 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Kotler, Philip (1998) *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.*, 5ª edição. São Paulo: Atlas.

- Kotler, Philip (1988), *Marketing Management*, 6ª edição. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, Philip e Keller, Kevin (2006), *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, Philip e Levy, Sidney J. (1990), *Broadening the Concept of Marketing*, in Enis, Ben M, Cox, Keith K. e Mokwa, Mihael P. (eds.), *Marketing Classics - A Selection of Influential Articles*. New Jersey: Prentice Hall International, pág. 44-52.
- Lambin, J. J. (1995), *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Levitt, T. (1960), *Marketing Myopia*, Harvard Business Review.
- Machado, P.S. e Siqueira, E.D (2008), *Turismo, Consumo e Cultura: significados e usos sociais do souvenir em Petrópolis*, Revista Contemporânea, n.10, v.1.
- McKitterick, John B. (1957), *What Is the Marketing Management Concept? The Frontiers of Marketing Thought and Action*, American Marketing Association, pág.71–82.
- Medeiros F. B. e Castro, C. (2007), “*A Cidade e seus Souvenires: O Rio de Janeiro para o turista ter*”, Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, v. 1, n. 1, pág. 34-53.
- Mitchel, M. e Orwig, R. (2002), *Consumer Experience Tourism and Brand Bonding*, Journal of Product & Brand Management, vol.11, nº 1.
- Myers, James H. (1996), *Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions*. Chicago: American Marketing Association.
- Nunes, F. A (2010), *Representação da Favela e seus Significados: o caso dos suvenires “by Rocinha”*.In: Pa nosso Netto e Gaeta, Turismo de Experiência. São Paulo: Ed. Senac.
- Oh, J.Y., Cheng, C., Leht O, X.Y., O’leary, J.T. (2004), *Predictors of Tourist’s Shopping Behavior: examination of socio-demographic characteristics and trip typologies*, Journal of Vacation Marketing, v.10.
- Peach, A. Craft, (2007) *Souvenirs and the Commodification of National Identity in 1970s’ Scotland*, Journal of Design History, vol. 20, n. 3.

Reis, J.R. (2008), “*Lembrei-me de você*”: o consumo de souvenirs atribuindo significado à viagem turística. Anais do V Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo. Belo Horizonte.

Ries, Al e Ries, Laura (1998), *The 22 Immutable Laws of Branding*. New York: Harper Business.

Ries, Al e Trout, J. (2002), *Posicionamento: a batalha por sua mente*, 20ª ed. São Paulo: Makron Books.

Ries, Al e Trout, Jack (1986), *Positioning: The Battle for Your Mind*. United States of America: McGraw-Hill.

Schlüter, R. G. (1998), *The Role of T-shirts in the Creation of Tourist Destination Images*. Studies and Perspective in Tourism - Electronic Journal, nº 1, vol. 7.

Serra, F.R., Ferreira, M.P., Torres, M.C. e Torres, A.P. (2010), *Gestão Estratégica - Conceitos e Prática*. Lisboa: Lidel - edições técnicas, Lda.

Shaw, E.H. e Jones, D.G.B. (2005), *A history of schools of marketing thought*, Marketing Theory, 5(3), pág. 239–281.

Swanson, K. (2004), *Tourist's and Retailer's Perceptions of Souvenirs*, Journal of Vacation Marketing, nº 10, v. 363.

Swanson, K.K; Horridge, P.E. (2004) *A Structural Model for Souvenir Consumption, Travel Activities, and Tourist Demographics*, Journal of Travel Research, v.42.

Talarico, Renata F. (1998), *Um modelo conceitual para a construção e o reposicionamento de marcas*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

Teixeira, Sebastião (2011), *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

Telles, Renato (2004), *Posicionamento e Reposicionamento da Marca – Uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos*, Faculdade de Economia da Universidade de São Paulo.

Toledo, G e Hemzo, M. (1991), *O processo de posicionamento e o marketing estratégico*, XV Encontro Anual da ANPAD, vol. 4.

Trout, J. (1969), *Positioning is a game people play in today's me-too market place*, Journal of Marketing, vol. 54, n. 6, June, pág. 51-55.

Trout, Jack (1971), *Positioning revisited: why didn't GE and RCA listen?*, Journal of Marketing, v. 56, n. 11, pág. 116-118.

Trout, Jack e Rivkin, Steve (1996), *O novo posicionamento: a última palavra sobre estratégia de negócios no mundo*. São Paulo: Makron Books.

Vaz, Gil Nuno (1999), *Marketing Turístico*. São Paulo: Pioneira.

Wang, N. (1999), *Rethinking Authenticity in Tourism Experience*, Annals of Tourism Research, vol. 26, nº 2.

Wicks, B.; Hsieh, Pei-Chun; Komorowski A.; Martin K.; Qiu X.; Rimdzius M; Strzelecka M.; Wade K.; Yu G. (2004), *Direct Marketing of Crafts and Souvenirs to Vladimir Visitors*. Vladimir Tourism Development Project. University of Illinois at Urbana-Champaign College of Applied Life Studies, Department of Recreation, Sport and Tourism.

Wilkie, William L. e Moore, E. S. (2003), *Scholarly Research in Marketing: Exploring the "4 Eras" of Thought Development*, Journal of Public Policy and Marketing, 22 (Fall), pág. 116-146.

Sítios da Internet:

<http://pt.slideshare.net/cursotiat/01-conceitos-turismo> - Acedido em Março de 2014

<http://www.gerentedeprodutos.com.br/2008/11/como-realizar-uma-analise-dos-concorrentes/>
- Acedido em Março de 2014

<http://www.ine.pt/> - Acedido em Março de 2014

<http://www.lodoportugal.com/> - Acedido em Maio de 2014

<http://www.somaideas.com/index.php/o-projeto> - Acedido em Março de 2015

<http://www.almalusa.pt/#!> – Acedido em Março de 2015

<http://coisascomhistoria.com/index.php> - Acedido em Março de 2015

<http://www.portfolio-store.pt/> - Acedido em Março de 2015

<http://www.mnneiosepublicidade.pt/2013/09/turismo-portugal-vive-ano-de-ouro-em-distincoes-em-2013/> - Acedido em Maio de 2014

<http://www.gerentedeprodutos.com.br/2008/11/02/como-realizar-uma-analise-dos-concorrentes/> Acedido em Dezembro de 2014

<http://sites.pr.sebrae.com.br/soucuritiba/wp-content/uploads/sites/30/2013/10/Relat%C3%B3rio-Final-Pesquisa-da-Oferta.pdf> –
Acedido em Março de 2014

<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> - Acedido em Março de 2014

<http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/viewFile/22515/16428> -
Acedido em Dezembro de 2014

ANEXOS

Anexo A

Produtos *gourmet* – Inquérito

- Esta entrevista é um instrumento técnico para a realização de um estudo académico, como parte integrante do Mestrado em Controlo de Gestão no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, sobre o “Posicionamento Estratégico do Produto Lodo”.
- O questionário é anónimo, sendo as respostas tratadas com total confidencialidade, e os seus resultados apresentados de forma agregada e impessoal.
- Agradeço, desde já, a sua colaboração.

Sexo:

1-Idade

<18

[18-22[

[22-28[

[28-34[

[34-40[

> 40

2- Já comprou algum produto *gourmet*?

SIM

NÃO

3- **Se não**, porquê?

Preço elevado

Pouco conhecimento de produtos deste tipo

Ausência de necessidade

Outro. Qual? _____

4- **Se sim**, em que situação

Recordação de uma viagem

Oferta

Uso próprio

Outro. Qual? _____

5- Que tipo de produto *gourmet* já comprou?

- Mel
- Azeite
- Ginja
- Compotas
- Outro? Qual?_____

6- Qual o seu rendimento mensal?

- <505€
- [505€-1000€[
- [1000€-1500€[
- [1500€-2000€[
- >2000€

7- Quanto estaria disposto a pagar pelos produtos?

- <5€
- 5-10 €
- 10-30
- >30€