



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO**

**PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA SALSINHA&MORAIS**

**MARIA TERESA DE OLIVEIRA SALSINHA ROCHA**

**OUTUBRO - 2022**



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO**

**PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA SALSINHA&MORAIS**

**MARIA TERESA DE OLIVEIRA SALSINHA ROCHA**

**ORIENTAÇÃO:**

**MARIA CRISTINA DE ASSIS SALES PINTO BAPTISTA**

**OUTUBRO - 2022**



## **GLOSSÁRIO**

ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

EFSA - Autoridade Europeia para a Segurança dos Alimentos

INE - Instituto Nacional de Estatística

OBB - Organizational Buying Behavior

PIB - Produto Interno Bruto

PORDATA - Base de Dados Portugal Contemporâneo

STP – Segmentação, Targeting e Posicionamento

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TFM - Trabalho Final de Mestrado

## RESUMO

O presente projeto consiste na realização de um Plano de Marketing, a iniciar no mês de janeiro de 2023, para a grossista Salsinha&Morais a laborar há cerca de 41 anos no setor alimentar. A Salsinha&Morais é uma microempresa familiar que comercializa produtos alimentares, bebidas e produtos de limpeza.

Os objetivos deste projeto são explorar as alterações na natureza dos relacionamentos entre a grossista e os seus clientes empresariais, perceber de que forma a empresa se pode atualizar para fazer face aos desafios do mercado, bem como à complexidade do comportamento de compra deste tipo de consumidores, à quebra das vendas, criando vantagens competitivas sustentáveis e, por último, colmatar as consequências causadas pela pandemia Covid-19 na empresa.

Relativamente à metodologia utilizada para a elaboração do estudo, recorreu-se a métodos de recolha de dados de duas fontes (primárias e secundárias). No que se refere aos dados primários foram, mais precisamente, realizadas regularmente mais de 10 entrevistas informais-estruturadas aos sócios-gerentes da empresa, como também entrevistas em profundidade estruturadas (com o objetivo de garantir a recolha do máximo de informação possível) a 35 proprietários de cafés, pastelarias e restaurantes que conheciam a grossista, mas não precisavam de ser necessariamente clientes da mesma. Para este propósito, recorreu-se ao software MaxQda, que permite analisar os dados qualitativos.

Os objetivos pretendidos com a entrevista em profundidade foram alcançados, visto que foram recolhidas informações pertinentes que tiveram um elevado contributo para a elaboração das estratégias de marketing-mix.

Para finalizar, conclui-se que do ponto de vista estratégico e tático a grossista deve apostar em 2023 comercializar produtos saudáveis, efetuar promoções para clientes existentes e novos clientes, realizar parte das entregas em caixas reutilizáveis, criar um logótipo, entre outros.

**Palavras-Chave:** Planeamento de marketing, relacionamentos empresariais, comportamento de compra organizacional, grossistas, marketing-mix.

## **ABSTRACT**

The present project consists of the making of a marketing plan to commence in January 2023, for the wholesaler Salsinha&Morais, in activity for 41 years in the food industry. Salsinha&Morais is a family microenterprise that sells food products, drinks, and cleaning products.

The goals of this paper are to explore the changes in relationships established between the wholesaler and customers, to understand how the company can update itself to face the recent market challenges and the complexity of the purchase behavior of this type of consumers to create competitive and sustainable advantages to overcome the consequences caused by the Covid-19 pandemic in the company.

The following methodology was used to prepare for the study, data collection methods were used from two sources (primary and secondary). Regarding primary data, more than 10 informal-structured interviews were carried out regularly with the company managing partners, as well as structured in-depth interviews (as a way of guaranteeing the collection of as much information as possible) with 35 owners of coffees shops, bakeries and restaurants that knew the wholesaler that knew the wholesaler but did not necessarily have to be its customers. For this purpose, the MaxQda software was used, which allows the analysis of qualitative data.

The objectives of in-depth interviews were achieved as the pertinent information that was collected had a high contribution to the elaboration of marketing-mix strategies.

Finally, we can conclude that from the tactical and strategic point of view the wholesaler, in 2023, must invest in the commercialization of healthy products, offer discounts to the existing and new clients, deliver the food in reusable boxes, develop its brand and create differentiation amongst other key changes.

**Key-Words:** Marketing planning, business relationships, organizational buying behavior, wholesalers, marketing-mix.

## ÍNDICE

<b>GLOSSÁRIO</b> .....	i
<b>RESUMO</b> .....	ii
<b>ÍNDICE</b> .....	iv
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	vii
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	viii
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	ix
<b>1. Introdução</b> .....	1
<b>1.1. Relevância do Tema Teórico</b> .....	1
<b>1.1.1. Planeamento de Marketing</b> .....	1
<b>1.1.2. Relacionamentos Empresariais</b> .....	1
<b>1.2. Objeto de Estudo: A empresa Salsinha&amp;Morais</b> .....	2
<b>1.3. Objetivo do Projeto e Eventuais Questões de Investigação</b> .....	3
<b>1.4. Estrutura do Projeto de Dissertação</b> .....	3
<b>2. Revisão de Literatura</b> .....	4
<b>2.1. Planeamento de Marketing</b> .....	4
<b>2.2. Relacionamentos Empresariais</b> .....	5
<b>2.3. Comportamento de Compra Organizacional</b> .....	7
<b>2.3.1. Centros de Compras</b> .....	8
<b>3. Quadro de Referência</b> .....	11
<b>4. Metodologia</b> .....	12
<b>4.1. Objetivo e Tipo de Estudo</b> .....	12
<b>4.2. Estratégia de Investigação</b> .....	12
<b>4.3. Seleção da Amostra</b> .....	13
<b>4.4. Métodos de Recolha de Dados</b> .....	13
<b>5. Plano de Marketing da Empresa Salsinha&amp;Morais</b> .....	15
<b>5.1. Diagnóstico Empresarial</b> .....	15
<b>5.1.1. Análise Macroestrutural</b> .....	15
<b>5.1.1.1. Fatores Económicos</b> .....	15
<b>5.1.1.2. Fatores Sociodemográficos</b> .....	15
<b>5.1.1.3. Fatores Político-jurídicos-legais</b> .....	16
<b>5.1.1.4. Fatores Ecológicos e Geográficos</b> .....	16
<b>5.1.1.5. Fatores Tecnológicos</b> .....	16
<b>5.1.2. Análise do Sector (Micro)</b> .....	17

5.1.2.1.	Oportunidades de Mercado .....	17
5.1.2.2.	Análise do Cliente .....	18
5.1.2.3.	Análise da Concorrência .....	26
5.1.3.	Análise Interna .....	26
5.1.3.1.	Recursos Humanos .....	26
5.1.3.2.	Recursos Financeiros .....	26
5.1.3.3.	Recursos Fornecedores .....	27
5.2.	Prognóstico de Marketing Operacional.....	27
5.2.1.	Análise SWOT.....	27
5.2.2.	Segmentação, Targeting e Posicionamento .....	28
5.2.2.1.	Segmentação .....	28
5.2.2.2.	Targeting.....	29
5.2.2.3.	Posicionamento .....	29
5.2.3.	Vantagens Competitivas .....	29
5.3.	Objetivos de Marketing.....	30
5.4.	Estratégias de Marketing Mix.....	30
5.4.1.	Estratégia de Produto .....	31
5.4.2.	Estratégia de Preço.....	31
5.4.3.	Estratégia de Distribuição.....	32
5.4.4.	Estratégia de Mix de Comunicação .....	33
5.4.5.	Estratégia de Pessoas .....	34
5.4.6.	Estratégia de Processos .....	34
5.4.7.	Estratégia de Evidência Física.....	35
5.5.	Planeamento, Implementação e Controlo.....	35
5.5.1.	Planeamento.....	35
5.5.1.1.	Cronograma .....	35
5.5.1.2.	Orçamento .....	36
5.5.2.	Implementação e Controlo.....	38
6.	Conclusão e Limitações .....	39
	Referências .....	40
	Anexos .....	49
	Anexo A.....	49
	Anexo B.....	50
	Anexo C.....	53

<b>Anexo D</b> .....	53
<b>Anexo E</b> .....	54
<b>Anexo F</b> .....	54
<b>Anexo G</b> .....	54
<b>Anexo H</b> .....	55
<b>Anexo I</b> .....	55
<b>Anexo J</b> .....	55
<b>Anexo L</b> .....	56
<b>Anexo M</b> .....	56
<b>Anexo N</b> .....	56
<b>Anexo O</b> .....	57
<b>Anexo P</b> .....	57
<b>Anexo Q</b> .....	59
<b>Anexo R</b> .....	59
<b>Anexo S</b> .....	60

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Critério de seleção de fornecedores grossistas	19
Figura 2	Compras em retalhistas	20
Figura 3	Razões para adquirir produtos no retalho	20
Figura 4	Conselhos a grossistas	21
Figura 5	Razões que levaram a cessar o relacionamento	22
Figura 6	Relacionamento	23
Figura 7	Razões para comprar e não comprar na Salsinha&Morais	23
Figura 8	Nuvem de palavras	24
Figura 9	Produto, preço, distribuição e comunicação	25
Figura 10	Utilização dos serviços de distribuição	25

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Quadro de referência	11
Tabela 2	Análise SWOT da empresa Salsinha&Morais	27
Tabela 3	Planeamento	35
Tabela 4	Orçamento	36
Tabela 5	Orçamento detalhado	37

## **AGRADECIMENTOS**

*Primeiramente, agradeço à minha orientadora, a professora Dra. Cristina Baptista, por ter aceitado partilhar esta jornada comigo, por toda a disponibilidade e pelo apoio e por toda atenção dada.*

*Agradeço aos meus pais e ao meu irmão por todo o amor e carinho, por serem os meus pilares, por me apoiarem incondicionalmente, por terem sempre acreditado nas minhas capacidades e na minha força de vontade, por me ajudarem a concretizar os meus sonhos e por reconhecerem a importância da aprendizagem contínua.*

*Agradeço às minhas queridas avós por tudo o que me ensinaram e que, apesar de todas as dificuldades que provêm da idade, estão presentes em todas as etapas importantes da minha vida.*

*Agradeço ao meu namorado por ter sido bastante compreensivo e paciente, por ter escutado todos os meus pensamentos, as minhas dúvidas e por me ter encorajado ao longo de toda a elaboração do plano.*

*Agradeço à minha prima Isabel e ao meu primo Luís, sócios-gerentes da empresa, que se disponibilizaram na ajuda das dúvidas que foram surgindo aquando da elaboração do presente projeto e, ainda, ao meu tio António Salsinha fundador da empresa, que, infelizmente, partiu um mês antes do início deste projeto.*

*Agradeço a todos os professores do mestrado pelos ensinamentos que foram fulcrais para a elaboração do meu trabalho final de mestrado.*

*Agradeço a todos os meus amigos do mestrado pelo companheirismo ao longo destes 2 anos e pela entreatajuda durante a elaboração do projeto.*

*Por último, queria agradecer a todos aqueles amigos e familiares que não mencionei, que de alguma forma contribuíram para a elaboração do meu trabalho final de mestrado.*

## **1. Introdução**

### **1.1. Relevância do Tema Teórico**

#### **1.1.1. Planeamento de Marketing**

O planeamento de marketing consiste num “processo complexo”, executado com a contribuição de diversos indivíduos (Dibb et al., 2008; Westwood, 2006) com o intuito de especificar os “métodos de aplicação de recursos de marketing para atingir os objetivos de marketing” (Westwood, 2006, p.14) que são importantes para a gestão das organizações (Simkin, 1996; Westwood, 2006). Segundo Wood (2017), este tipo de planeamento tem como finalidade formular ações de marketing.

Simkin (1996) referia já nessa década de 1990 que as empresas se estavam a deparar com um ambiente “hostil e complexo”. Segundo Wood (2017), este ambiente é caracterizado por um elevado número de mudanças, sendo por isso importante e benéfico que as empresas recorram e implementem planeamentos de marketing. Desta forma, é muito importante que as organizações efetuem uma boa implementação do planeamento de marketing estabelecido (Simkin, 1996).

Na atual realidade, caracterizada por uma elevada turbulência – decorrente da crise pós-pandémica, da seca vivida em Portugal e da Guerra na Europa (entre a Rússia e a Ucrânia) e, consequente, crise energética (TVI, 2022), escassez de matérias-primas (que segundo Bastos et al. (2022) levará a que futuramente seja necessário elaborar legislações para a sua racionalização), bem como aumento do preço dos bens alimentares essenciais (Martins et al., 2022) - a relevância de um planeamento de marketing é acentuada.

Assim, os planos de marketing que derivam do processo de planeamento das empresas são muito úteis para as mesmas, graças ao facto de gerarem muitos benefícios como, por exemplo, o facto de ajudarem a fazer face às mudanças do mercado, que ocorreram ou que possam vir a ocorrer (Dibb et al., 2008).

#### **1.1.2. Relacionamentos Empresariais**

Parte integrante da vida empresarial são os relacionamentos que as empresas estabelecem entre si. Os relacionamentos empresariais são formados através de interações e assentam em trocas comerciais de diversas naturezas entre as empresas (Bai et al., 2019; Holmlund, 2004; Wadell & Åberg, 2021).

A compreensão dos relacionamentos entre as empresas é importante em virtude da natureza das interações entre elas serem “complexas” e marcadas pela instabilidade, ou seja, estes relacionamentos, com o passar do tempo, modificam-se e “evoluem” (Håkansson & Snehota, 1995; Holmlund, 2004).

Os efeitos resultantes dos relacionamentos empresariais não são todos positivos, “também têm lados mais escuros que podem restringir a interação” (Wadell & Åberg, 2021, p.2); e, inclusive, podem levar ao término do relacionamento (Holmlund, 2004; Sharma et al., 2021; Wadell & Åberg, 2021).

Independentemente dos potenciais efeitos destes relacionamentos, estes são parte integrante da realidade de qualquer empresa e a sua gestão é uma preocupação a incluir em qualquer planeamento de marketing efetuado.

## **1.2. Objeto de Estudo: A empresa Salsinha&Morais**

A Salsinha&Morais é uma grossista nacional localizada em Benavente, fundada em 1981, por dois sócios. Atualmente dedica-se à comercialização de bens alimentares, bebidas e produtos de limpeza com o propósito de satisfazer as necessidades dos consumidores finais, bem como das empresas (como restaurantes, pastelarias, cafés, entre outros), sendo estas últimas onde incide principalmente a atividade da Salsinha&Morais. Assim sendo, este projeto de investigação é relativo apenas aos clientes empresariais.

A empresa grossista, pertencente ao setor da restauração, é parte constituinte de um grupo de empresas denominado Única (União de Centrais de Compras, A.C.E.), que tem como objetivo a aquisição e disponibilização de produtos a preços mais competitivos de forma a aumentar a rentabilidade das empresas.

A presente empresa foi selecionada no âmbito deste projeto de dissertação dada a necessidade competitiva de conceber um Plano de Marketing para 2023. Face aos desafios de mudança a ocorrer neste setor (como a centralização das compras mencionada) e às alterações na natureza dos relacionamentos empresariais, estabelecidos entre a empresa grossista e as empresas clientes no setor de restauração e dada a complexidade do comportamento de compra deste tipo de consumidores, além da grande necessidade da empresa se atualizar para fazer face aos desafios do mercado e à quebra das vendas resultante do encerramento temporário dos

estabelecimentos, mais precisamente dos restaurantes, cafés, pastelarias e escolas, mas também, criar vantagens competitivas.

### **1.3. Objetivo do Projeto e Eventuais Questões de Investigação**

O objetivo do presente projeto de investigação consiste em desenvolver um Plano de Marketing, para o ano de 2023, para a grossista Salsinha&Morais, com o intuito de, através da compreensão da situação interna e externa da empresa, desenvolver estratégias e técnicas benéficas para a mesma. Deste modo, define-se as seguintes questões de investigação:

Q1: Qual a análise externa e interna da empresa Salsinha&Morais?

Q2: Qual a natureza do relacionamento da empresa Salsinha&Morais com os seus clientes empresariais (restaurantes, cafés e pastelarias)?

Q3: Quais os critérios de seleção dos restaurantes, cafés e pastelarias para a aquisição dos seus produtos alimentares e bebidas?

Q4: Qual o público-alvo e posicionamento da Salsinha&Morais para 2023?

Q5: Qual o marketing-mix da Salsinha&Morais para 2023?

### **1.4. Estrutura do Projeto de Dissertação**

O presente Plano de Marketing encontra-se estruturado em seis capítulos, começando pela (1) Introdução, seguindo-se da (2) revisão de literatura (que está subdividido em 4 subtópicos relevantes para a temática, sendo estes: o planeamento de marketing, relacionamentos empresariais, comportamento de compra organizacional e comportamento de compra dos retalhistas), do (3) modelo conceptual ou quadro de referência que será utilizado, da (4) metodologia usada no estudo, do (5) Plano de Marketing da empresa, por último das (6) conclusões e limitações do estudo.

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1. Planeamento de Marketing**

O planeamento de marketing consiste num “processo estruturado” e complexo que, através do envolvimento de diversas pessoas, orienta o futuro e auxilia na tomada de decisão das empresas (Dibb et al., 2008; Greenley et al., 2004; Westwood, 2006; Wood, 2017). Por outras palavras, o planeamento de marketing consiste num “modelo de tomada de decisão lógico-sequencial, incorporando objetivos, estratégias, táticas, implementação e controlo” (Greenley et al., 2004, p. 1) que deve ser realizado com elevada frequência (Wood, 2017).

Segundo Wood (2017), este processo é composto por diversas fases, sendo estas: análise interna e externa atual, investigação dos mercados e identificação e análise dos clientes da empresa, de seguida realiza-se a estratégia STP (“segmentação, targeting e posicionamento”) da empresa, define-se os objetivos de marketing e as estratégias genéricas de marketing, com o propósito da empresa conseguir alcançar os objetivos pretendidos, efetua-se o planeamento das estratégias de marketing-mix, dos programas e do suporte, planifica-se a avaliação dos progressos da empresa e, por último, “implementar, controlar e avaliar o plano”.

O planeamento de marketing pode ser executado por organizações independentemente da sua dimensão (Dibb et al., 2008), contudo difere significativamente de empresa para empresa devido aos seus recursos disponíveis, à sua capacidade financeira, ao seu “conhecimento especializado” e aos seus “impactos no mercado”, que, no caso das empresas de pequena dimensão, são todos bastante diminutos (Chae & Hill, 2000). Posto isto, é importante salientar também que a probabilidade de as empresas disporem de “processos de planeamento de marketing padronizados e formalizados” aumenta com o aumento da dimensão das mesmas (Chae & Hill, 2000, p. 541). Sendo que as empresas que mais facilmente “identificam” as mudanças e criam estratégias para fazer face às mesmas são as que “formalizam o seu processo de marketing” (Dibb et al., 2001).

A partir do planeamento de marketing de uma organização, desenrola-se um Plano de Marketing (Wood, 2017), que consiste num “documento escrito” (Chernev, 2020; Simkin, 1996) que inclui as “decisões e ações” que derivaram do planeamento de marketing realizado pela empresa (Wood, 2017). Por outras palavras, o plano referido anteriormente explicita a “situação do mercado, estratégias de marketing e programas que ajudarão a organização a atingir suas metas e objetivos” definidos para um

determinado período (habitualmente este período é anual) (Wood, 2017, p. 4). Em alternativa, Kotler e Armstrong (2016, p. 655) referem que o plano deve ter o cliente como ponto de partida e o seu propósito é delinear objetivos estratégicos, que serão alcançados através de “estratégias e táticas de marketing” que se encontrem bem documentadas.

De salientar que, um Plano de Marketing é específico e exclusivo da empresa para o qual foi elaborado, ou seja, é intransmissível para outras empresas (Duke & Turcker, 2007; Wood, 2017).

O objetivo do plano consiste em “fornecer uma estrutura para o desenvolvimento eficaz, lógico e abrangente das atividades de marketing” de uma empresa (Duke & Turcker, 2007, p. 54), por este motivo, todos os tipos de organizações inclusive o governo e instituições sem fins lucrativos, podem recorrer ao plano (Kotler & Armstrong, 2016).

Quando um Plano de Marketing é corretamente elaborado, é vantajoso para as organizações, graças ao facto de contribuir para a orientação da “marca, produto ou empresa” (Kotler & Armstrong, 2016). As suas vantagens para as empresas são inúmeras: o reconhecimento das “tendências” atuais do marketing, permitir identificar os recursos disponíveis e aplicando-os de forma pertinente, melhorar aptidão para fazer face às mudanças do mercado que possam ocorrer, a aquisição de informação fulcral no apoio da tomada de decisão da empresa, refinar a “comunicação interna” e a “coordenação” dos funcionários da empresa, permitir “melhor ajuste entre estratégia de marketing e programas táticos” e identificar “pontos fortes e fracos da organização” (Dibb et al., 2008; Simkin, 1996). Ademais, se as empresas efetuarem o que está proposto no plano aumentarão os seus lucros, irão alcançar sucesso no longo prazo e obterão vantagens competitivas (Simkin, 1996; Vaníčková & Szczepańska-Woszczyzna, 2020).

## **2.2. Relacionamentos Empresariais**

Os relacionamentos empresariais que consistem em interações e trocas recorrentes entre empresas (Bai et al., 2019; Holmlund, 2004; Wadell & Åberg, 2021) são muito importantes para o sucesso das mesmas e da sua rede de negócios. Isto deve-se a constituírem a “base dos negócios” das empresas (Ford et al., 2011; Zaefarian et al., 2017), trazendo diversas regalias para a “informação, conhecimento e oportunidades”

das mesmas (Bai et al., 2019), bem como, permitem às empresas protegerem-se umas às outras contra as ameaças que possam surgir (Wood, 2017).

Os relacionamentos entre as empresas exigem muito esforço das duas partes, além de não se estabelecerem facilmente, uma vez que, levam “muito tempo para se desenvolverem” (Ford et al., 2011). Contudo, os relacionamentos comerciais podem ter efeitos positivos (intitulado como lado “brilhante” dos relacionamentos comerciais) ou efeitos negativos (intitulado como lado “sombrio”, “negro” ou “escuro” dos relacionamentos empresariais) (Sharma et al., 2021; Zhang et al., 2021), porém estes são frequentemente compostos por uma combinação destes dois efeitos (Abosag et al., 2016). De salientar que, até as relações que decorreram de uma seleção cuidadosa por parte dos envolvidos podem-se vir a desgastar (Mitrega & Pfajfar, 2015).

Os efeitos positivos verificam-se quando as relações permitem às empresas criar vantagens competitivas (Sharma et al., 2021), e são caracterizados por relacionamentos onde se verifica confiança, compromisso/prometimento e cooperação (Sharma et al., 2021; Zaefarian et al., 2017; Zhang et al., 2021), sendo capaz de tornar um relacionamento mais forte e profundo (Holmlund, 2004).

Por outro lado, por vezes, um relacionamento deixa de ser favorável (lado sombrio), o que se pode dever a diversas razões, como por exemplo, quando as empresas apresentam “ganhos de desempenho decrescentes” ou “perdas de desempenho” (Zhang et al., 2021). De acordo com Sharma et al. (2021), o lado negro está normalmente associado a “questões de competência e/ou integridade”. Este relacionamento desfavorável pode levar à cessação do relacionamento entre duas empresas e, por conseguinte, modificar a relação com outras empresas pertencentes à rede de negócios (Fonfara et al., 2018; Holmlund, 2004; Zhang et al., 2021). Todavia, o término de um relacionamento, por vezes, pode ocorrer apenas durante um determinado período, ou seja, pode ser restaurado (Fonfara et al., 2018; Wadell & Åberg, 2021) o que é favorável, uma vez que os novos relacionamentos requerem “investimentos dispendiosos”. No entanto, nem sempre o término de um relacionamento acaba bem, pois uma das empresas pode não querer este desfecho (Wadell & Åberg, 2021). Além disto, as características do “lado brilhante” aqui geralmente não se verificam, ou seja, por vezes, neste tipo de relacionamento, as empresas não cooperam: há desconfiança, injustiça e conflitos (Abosag et al., 2016; Gillani et al., 2021).

Segundo Abosag et al. (2016, p. 5), as empresas devem gerir os relacionamentos e tentar “reduzir os impactos negativos do lado negro dentro de um relacionamento”, ao

invés de tentarem “investir puramente no desenvolvimento de relacionamentos positivos”. Assim como, as empresas com uma boa aptidão para a gestão relacional encontram-se “mais bem preparadas para sustentar a vantagem competitiva relacionada ao relacionamento” (Mitrega & Pfajfar, 2015, p.194).

### **2.3. Comportamento de Compra Organizacional**

O *Organizational buying behavior* ou OBB define-se como um processo de tomada de decisão (Rajala & Tidström, 2017) “composto por uma sequência de fases ou estágios” relacionado com a compra (Johnston & Lewin, 1996, p. 2). Segundo Webster e Wind (1972, pp. 14-15), o comportamento de compra organizacional consiste num “processo complexo (em vez de um ato único e instantâneo) e envolve muitas pessoas, múltiplos objetivos e critérios de decisão potencialmente conflitantes. Muitas vezes ocorre durante um longo período, requer informações de muitas fontes e abrange muitos relacionamentos interorganizacionais”.

O OBB é influenciado por inúmeros fatores sendo, por isso, um processo complexo, deste modo, no decorrer da sua atividade as empresas vão alterando o seu comportamento de compra (Rajala & Tidström, 2017). No entanto, este comportamento é limitado pelos “recursos financeiros, tecnológicos e humanos” disponíveis na organização (Webster & Wind, 1972).

O comportamento de compra empresarial é uma atividade que não é totalmente racional (Bachkirov, 2019; Kemp et al., 2018; Rajala & Tidström, 2017) é também emocional, ou seja, o OBB é influenciado pelas emoções dos responsáveis pelas compras, que podem ser positivas ou negativas e que divergem nas diferentes etapas do processo de compra (Kemp et al., 2018).

De acordo com Kemp et al. (2018), as emoções positivas e negativas verificam-se imediatamente na fase inicial do processo de tomada de decisão como, por exemplo, quando as empresas reconhecem e identificam uma necessidade, sendo uma fase onde se verifica “interesse, entusiasmo, esperança e expectativa”, mas também “medo e ansiedade”. De seguida, as empresas, ao apurarem os fornecedores existentes, sentem diversas emoções positivas e negativas, como o “interesse”, a “surpresa”, a “ansiedade” e a “frustração”. Quando os fornecedores elaboram as propostas aos potenciais clientes que as avaliam e, por último, escolhem o fornecedor ideal podemos, pois, observar que há “confiança” no fornecedor e “orgulho”. Nas últimas fases do processo de tomada de

decisão, quando a empresa recebe encomenda que realizou e determina a sua qualidade estamos perante dois possíveis cenários, ou a empresa fica “orgulhosa e satisfeita” com a encomenda e ganha confiança no fornecedor ou então a empresa está desiludida com o que adquiriu e fica frustrada e decepcionada com o mesmo. Posto isto, é muito importante que as empresas vendedoras tentem reduzir as emoções negativas sentidas pelos seus clientes ou que possam vir a sentir aquando do processo de compra (“regular as emoções”) e até mesmo que tentem “induzir emoções positivas” nos clientes (Kemp et al., 2018). Contudo, esta função reguladora não deve partir só das empresas vendedoras, mas também dos próprios compradores, que se devem esforçar para “melhorar seu estado emocional quando experimentam emoções negativas” (Kemp et al., 2018, p. 21).

### 2.3.1. Centros de Compras

O centro de compras ou *buying center* é composto por diversos indivíduos (gestores ou empregados) que desempenham diversas funções nas várias etapas do processo de compras da empresa (Baker, 2001; Johnston & Bonoma, 1981; Kotler & Armstrong, 2016; Pae et al., 2002; Wood, 2017).

Os papéis de compra ou funções referidas anteriormente são: o *utilizador* (pessoa que de certa forma está ligada ao que se pretende adquirir, ou seja, é a pessoa que tem “experiência” com o mesmo, e usa o produto ou serviço), o *comprador* (como o nome indica é aquele que compra a encomenda, mais precisamente, quem tem contacto direto com os fornecedores, que os selecionam, contratam e negoceiam), o *decisor* (é a autoridade responsável por selecionar ou aprovar os fornecedores de um determinado produto e/ou serviço), os *influenciadores* (são aqueles que influenciam as decisões de compra das empresas, especificando os atributos de um produto ou serviço e que apontam as possíveis alternativas de compra) e o *gatekeeper ou guardião* (é o funcionário que escoa toda a informação para o centro de compras) (Anderson & Chambers, 1985; Bachkirov, 2019; Baker, 2001; Kotler & Armstrong, 2016; Rossomme, 2003; Webster & Wind, 1972).

Geralmente, as diversas decisões de compra incorridas pela empresa diferem, ainda assim, há determinados aspetos que são iguais numa decisão de compra, como é o caso dos “padrões gerais de interação” (Johnston & Bonoma, 1981, p. 146).

Segundo Dawes et al. (1998), os indivíduos que desempenham diversas funções no processo de compra são influenciados pelos seus interesses pessoais, porém Kotler e Armstrong (2016, p. 201) afirmam que, tanto no processo de compra como no processo de decisão, “são influenciados por fatores organizacionais internos, interpessoais e individuais, bem como por fatores ambientais externos”.

A dimensão dos centros de compra consiste no número de pessoas que de alguma forma estão envolvidas no processo de compras da empresa (Lewin & Donthu, 2005). A sua dimensão é maior quando a compra é extremamente importante, quando é complexa ou quando a “situação de compra é desconhecida” (Lewin & Donthu, 2005), podendo, por vezes, envolver entre 20 a 30 funcionários de diferentes áreas da empresa e com diferentes níveis hierárquicos (Kotler & Armstrong, 2016). Pelo contrário, quando a dimensão do centro de compra é reduzida estamos perante uma compra de rotina (Lewin & Donthu, 2005). Além disto, a sua composição e dimensão também se altera consoante o tipo de produtos, a “categoria de compra” e a “situação de compra” (Johnston & Bonoma, 1981; Kotler & Armstrong, 2016).

#### **2.4. Comportamento de Compra dos Retalhistas**

As organizações obtêm diversas vantagens se escolherem bem os seus fornecedores, visto que, um fornecedor selecionado corretamente permite comprar os produtos a preço mais baixo, “aumenta a flexibilidade e a qualidade do produto” e ajuda a “acelerar o processo de compra” (Yazdani et al., 2017, p. 3728).

A preocupação com o ambiente também tem levado a que as empresas que se dedicam à produção alimentar sejam pressionadas para terem uma gestão mais eficiente, o que obriga a que todos os envolvidos na “cadeia de abastecimento alimentar” cooperem (Yazdani et al., 2017). Além disto, estas empresas veem-se obrigadas a vender os seus produtos a retalhistas devido ao facto de ser muito mais fácil comercializá-los, apesar de desejarem vender diretamente ao cliente final (Hansen & Skytte, 1998).

A nível tecnológico, os fornecedores de produtos alimentares, para disporem de vantagens competitivas, têm de garantir a compatibilidade tecnológica na cadeia de abastecimento adaptando-se às preferências tecnológicas das produções locais de alimentos (Liu et al., 2013). O e-commerce e outros meios de troca eletrónica são vantajosos para a empresa vendedora, como também para os retalhistas, uma vez que

ajudam a regular os stocks dos vendedores e no caso dos retalhistas permite aumentar a confiança e ajuda-os a gerir as suas “categorias de produtos” (Liu et al., 2013).

O contacto dos produtores alimentares com os consumidores é realizado através dos canais grossistas e retalhistas, pois são estes que fazem chegar os produtos aos consumidores, e também através das “empresas de serviços alimentares” como, por exemplo, empresas de entregas logo, por este motivo, estes são tão importantes (Turi et al., 2014).

O comportamento de compra dos retalhistas não é equivalente para todos os *players* do mercado, é específico de cada país (Nandonde & Kuada, 2016). Estas empresas, quando pretendem realizar uma compra, utilizam critérios de seleção de fornecedores que ajudam no processo de tomada de decisão, esses critérios são: o critério do “desempenho” do produto, o critério “económico” (que consiste nos custos de aquisição e utilização), o critério “integrativo” (que “lida com o fornecedor – orientação para o cliente e compromisso em superar as expectativas do cliente”, ou seja, preocupa-se com as preferências dos clientes), o critério “adaptativo” (que consiste na “crença e certeza de que o fornecedor pode produzir e entregar os pedidos de produtos especificados”) e, por último, o critério “legalista” (que consiste nas “restrições legais” ligadas à compra) (Liu et al., 2013).

Ademais, o consumidor preocupa-se cada vez mais com a sua “nutrição e saúde”, além de que, também procura cada vez mais elementos produzidos de forma sustentável (“alimentos orgânicos”) o que tem impactado fortemente os retalhistas, visto que têm de alterar os seus critérios de seleção de fornecedores (Liu et al., 2013).

De acordo com o Euro Commerce (2014), citado por Jones et al. (2017), as empresas grossistas possuem um papel crucial como interface entre produtores, importadores, fabricantes, retalhistas e prestadores de serviços, contudo, por vezes, as empresas retalhistas optam por efetuar as suas compras diretamente aos produtores e não às empresas grossistas (Hansen & Skytte, 1998).

### 3. Quadro de Referência

Para a realização do Plano de Marketing da empresa Salsinha&Morais e, tendo em conta a revisão de literatura realizada anteriormente, optou-se pela utilização da estrutura proposta na tabela 1.

O quadro de referência proposto representa a seleção de estudos e autores mais adequados à problemática de planeamento de marketing da empresa Salsinha&Morais e questões de investigação formuladas. Deste modo, para a elaboração do quadro de referência teve-se em consideração o modelo proposto por Wood (2017), por se tratar da estrutura que melhor se adequa a todos os temas que serão abordados e aos objetivos definidos.

Complementarmente, recorreu-se aos estudos revistos de comportamento de compra e relacionamentos para aprofundar a forma como os clientes da empresa adquirem os seus bens alimentares. Particularmente recorreu-se a Kemp et al. (2018) e a Liu et al. (2013).

**Tabela 1**

*Quadro de referência*

Estrutura para o Plano de Marketing	Autores
Análise da Situação Externa e Análise Interna Atual	Wood (2017)
- Comportamento de Compra e Relacionamentos Empresariais	Kemp et al (2018); Liu et al. (2013)
Análise SWOT	Wood (2017)
Segmentação, Targeting e Posicionamento	Wood (2017)
Objetivos	Wood (2017)
Estratégias Genéricas de Marketing	Wood (2017)
Marketing-mix	Wood (2017)
Implementação, Controlo e Avaliação do Plano	Wood (2017)

## 4. Metodologia

### 4.1. Objetivo e Tipo de Estudo

O presente estudo é exploratório-descritivo, visto que, a finalidade da investigação consiste em identificar a forma como os consumidores realizam as suas compras, como, por exemplo, o modo de seleção dos fornecedores, mas também perceber como veem a Salsinha&Morais. Assim sendo, o objetivo do estudo é de natureza exploratória, uma vez que, consiste num desenho de pesquisa importante quando se pretende realizar perguntas abertas aos entrevistados, sendo que é utilizada com o intuito de obter “insights” e entender determinadas situações (“questão, problema ou fenómeno”) (Malhotra, 2010; Saunders et al., 2019). A natureza descritiva prende-se, fundamentalmente, com o desenvolvimento do Plano de Marketing para 2023 desta empresa, por exemplo, a análise situacional é descritiva e segue o quadro de referência selecionado.

De forma a recolher os dados será utilizado o estudo qualitativo, pois corresponde a um método que recorre a “dados não numéricos”, como, por exemplo, palavras (Saunders et al., 2019). A abordagem qualitativa permite aprofundar a natureza dos relacionamentos estabelecidos entre a empresa objeto de estudo e os seus clientes e, ainda, entender as razões fundamentais para o sucesso e insucesso deste tipo de relacionamentos.

### 4.2. Estratégia de Investigação

A estratégia de investigação utilizada para a elaboração desta investigação foi os estudos de caso ou *case study*, que dizem respeito a uma análise “intensiva” e “aprofundada” utilizada em inúmeras situações específicas e que pode ser utilizada por várias ciências (Malhotra, 2010; Saunders et al., 2019; Yin, 2009).

Além disto, os estudos de caso dispõem de vantagens relativamente a outros tipos de estratégias de investigação, visto que permitirão obter mais “insights” (Rowley, 2002).

Segundo Yin (2009), esta é uma estratégia de investigação que tem a particularidade de ser um estudo empírico de um fenómeno contemporâneo que está inserido em contextos empresariais reais e que inclui a recolha de dados de diversas formas. Este racional é seguido neste estudo, ou seja, a empresa objeto de estudo tem

um desafio atual e contemporâneo, a recolha de dados teve origem em diversas fontes (primárias e secundárias) e atendeu-se ao seu contexto empresarial.

### **4.3. Seleção da Amostra**

A empresa selecionada como objeto de estudo primordial, como mencionado anteriormente, foi a Salsinha&Morais, dado ter um desafio relevante concreto, existir um acesso privilegiado e o contributo deste projeto ser significativo para a mesma – implementação do Plano de Marketing para 2023.

A amostra na empresa Salsinha&Morais foi não probabilística por conveniência e foram selecionados os sócios-gerentes pelo seu conhecimento e adequabilidade ao âmbito e desenvolvimento do Plano de Marketing.

Para além da Salsinha&Morais, foram selecionados representantes de compras de cafés, restaurantes e pastelarias, sendo utilizadas técnicas de amostragem não probabilística por conveniência. Assim sendo, foram utilizados os seguintes critérios para a seleção da amostra: (1) os entrevistados conhecerem a empresa sobre a qual a investigação incide, e/ou (2) realizarem compras na mesma.

A amostragem não probabilística significa que a amostra é escolhida, ou seja, não é selecionada de forma aleatória. Podendo ser escolhida de acordo com diversas técnicas, como por exemplo, através de “elemento de julgamento subjetivo” (Malhotra, 2010; Saunders et al., 2019).

As amostras por conveniência ocorrem quando os entrevistadores selecionam de forma intencional a amostra de acordo com os critérios e objetivos definidos (Saunders et al., 2019), por outras palavras, consiste em selecionar os entrevistados de forma conveniente (Malhotra, 2010).

### **4.4. Métodos de Recolha de Dados**

No processo de recolha de dados, foram utilizados dados de duas fontes: primárias e secundárias.

A recolha de dados de fontes primárias foi efetuada da seguinte forma:

- 1) Ao longo de toda a elaboração do estudo, foram realizadas entrevistas informais semi-estruturadas, com alguma regularidade, aos dois proprietários da grossista,

de forma a compreender melhor o funcionamento do mercado e de obter informações acerca da empresa. Como referido, estas entrevistas com os sócios-gerentes da Salsinha&Morais tiveram um carácter informal, ou seja, não seguiram um guião de entrevista estruturado. Sempre que necessário foram realizadas entrevistas de tópicos generalizados do âmbito do Plano de Marketing, como por exemplo, análise interna, análise concorrencial, análise de clientes, estratégias genéricas e de marketing-mix. Na totalidade realizaram-se mais de uma dezena de entrevistas com os dois sócios-gerentes - ambos exercendo funções executivas e também de carácter comercial e de distribuição.

- 2) Adicionalmente, foram realizadas entrevistas individuais em profundidade estruturadas aos responsáveis pelas compras que conhecem a empresa em questão após a elaboração de um guião em anexo (Anexo A). Segundo Saunders et al. (2019), este tipo de entrevistas é muito importante quando se pretende obter informação em profundidade. Este processo de recolha de dados decorreu aproximadamente durante 2 semanas. Esta recolha de dados foi efetuada, fundamentalmente, através de perguntas de resposta aberta a 35 responsáveis de compras de restaurantes, cafés e pastelarias (Anexo A). Estes dados foram, posteriormente, analisados com a ajuda do software MaxQda, que consiste numa ferramenta de análise de dados qualitativos e mistos.

Relativamente à utilização de dados de fontes secundárias, recorreu-se à sua utilização maioritariamente na análise externa, onde se utilizaram estudos de mercado e notícias.

## **5. Plano de Marketing da Empresa Salsinha&Morais**

### **5.1. Diagnóstico Empresarial**

#### **5.1.1. Análise Macroestrutural**

##### **5.1.1.1. Fatores Económicos**

A situação económica de Portugal é bastante incerta graças à pandemia Covid-19, mas também à guerra entre a Rússia e a Ucrânia e todas as consequências daí resultantes, que têm impactado negativamente todas as economias mundiais.

Segundo a Pordata (2022b), o PIB tem vindo a aumentar ao longo dos anos, com exceção de 2020 que apresentou uma quebra; contudo, de acordo com o Banco de Portugal (2022a), prevê-se que tanto no ano corrente como em 2023 e 2024, este indicador continue a crescer.

Relativamente à taxa de inflação, apesar do decréscimo nos últimos anos, em 2021 aumentou 1,3% (Pordata, 2022f). Segundo o Banco de Portugal (2022b), a taxa de inflação (taxa de variação homóloga do índice harmonizado de preços no consumidor (IHPC)) sofreu um aumento progressivo nos quatro primeiros meses de 2022, passando de 3,4% em janeiro para 5,5% em março.

A taxa de desemprego em Portugal em 2021 era de 6,6% (Pordata, 2022e), relativamente a 2022, de acordo com o INE (2022), no segundo trimestre, esta taxa foi 5,7%.

As despesas de consumo final das famílias têm apresentado um aumento desde 2013, no entanto, no ano de 2020, houve uma quebra desta tendência, ou seja, de 2019 para 2020 as despesas diminuíram em 17184.3 milhões de euros (valor provisório), ainda assim, em 2021 voltou a aumentar (valor preliminar) (Pordata, 2022a).

##### **5.1.1.2. Fatores Sociodemográficos**

Os dados mais recentes acerca da população residente no nosso país remontam a 2021. Segundo o INE (2021) e Pordata (2022c), neste ano, Portugal dispunha de 10.344.802 habitantes tendo em conta os censos. Ademais, continua a verificar-se nos Censos que o sexo com mais predominância é o sexo feminino, representando em 2021 52,4% dos residentes no país (Pordata, 2022d).

A pirâmide etária portuguesa caracteriza-se por uma população cada vez mais envelhecida (em 2011, 79,7% da população tinha mais de 20 anos) pela diminuição do

número de jovens (sendo que, em 2011 os jovens, entre 0 e 19 anos representam 20,3% população) (Pordata, 2018).

#### **5.1.1.3. Fatores Político-jurídicos-legais**

No que diz respeito aos fatores político-jurídicos-legais, podemos primeiramente constatar que no passado mês de maio deste ano tomou posse um novo governo, de maioria absoluta, liderado pelo Dr. António Costa. Governo, esse, composto por mais mulheres do que homens (República Portuguesa, 2022; Sic Notícias, 2022); trata-se, pois, de um ano e acontecimento históricos, na medida em que foi a primeira vez que tal se sucedeu no nosso país.

#### **5.1.1.4. Fatores Ecológicos e Geográficos**

Verifica-se aumento progressivo da preocupação e da tomada de consciência das pessoas com o meio ambiente, o que faz com que estas reflitam aquando da compra e, conseqüentemente, alterem os seus hábitos de consumo.

Logo, com o intuito de tentar reduzir a poluição, têm sido tomadas medidas não só de carácter voluntário como também de carácter obrigatório.

Assim sendo, desde dia 1 de julho de 2021 que não são comercializados alguns produtos compostos por plástico que se destinam a uma só utilização (como os talheres de plástico), bem como produtos compostos por plástico oxodegradável (Deco Proteste, 2022; República Portuguesa, 2021). Além do mais, estão previstas outras alterações – a decorrer por etapas até 2030 - com vista a eliminar a utilização de plástico (Deco Proteste, 2022).

#### **5.1.1.5. Fatores Tecnológicos**

O avanço tecnológico constante e o aumento da utilização da internet permitem que as pessoas estejam cada vez mais informadas.

De acordo com a consultora IDC citada pelo Expresso (2022), estima-se que em 2021, foram gastos em tecnologia 10,998 mil milhões de euros, representando um acréscimo face ao ano anterior. Em 2022, estima-se que a tendência seja a mesma e que o incremento seja de 5,7% (Expresso, 2022).

De salientar que Portugal se encontra cada vez mais atrativo para as empresas graças ao seu talento em tecnologia, que se tem evidenciado ao longo dos anos (Pilecka, 2022).

Tendo em conta um inquérito realizado em 2020 acerca da utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias, os utilizadores de internet aumentaram significativamente, graças às aulas online, ao aumento do teletrabalho e do comércio eletrónico (Instituto Nacional de Estatística, 2020).

### **5.1.2. Análise do Sector (Micro)**

#### **5.1.2.1. Oportunidades de Mercado**

Segundo o Banco de Portugal, no nosso país, em 2020, existiam 3.617 pastelarias e casas de chá, 6.601 cafés e 22.074 restaurantes (incluindo atividades de restauração em meios móveis), verificando-se um aumento do número de estabelecimentos de 2019 para 2020 (Banco de Portugal, n.d.-c, n.d.-d, n.d.-a). Neste mesmo ano, parte das necessidades destes estabelecimentos podiam ser suprimidas pelas 7.449 empresas de comércio por grosso de produtos alimentares, bebidas e tabaco presentes no mercado à data (Banco de Portugal, n.d.-b).

As empresas de comércio por grosso de produtos alimentares, bebidas e tabaco, são compostas maioritariamente por microempresas, sendo que as empresas com maior volume de negócios são aquelas que laboram há mais de 20 anos (Banco de Portugal, n.d.-b). Contudo, os dados mostram que a rentabilidade do ativo tem vindo a diminuir desde 2018 (Banco de Portugal, n.d.-b).

Relativamente ao consumo, têm-se observado novas tendências, visto que se tem verificado um acréscimo da preocupação dos consumidores por consumir produtos saudáveis. De acordo com um estudo realizado pela Nielson (2016), a nível global, os consumidores estão cada vez mais preocupados com a sua alimentação, procurando reduzir o consumo de alimentos ricos em açúcar, gordura e sódio e produtos processados. Para mais, verificou-se que 48% dos inquiridos comem fora de casa semanalmente, principalmente para almoçar e jantar. Contudo, 42% inquiridos europeus relataram que nunca comem fora ou se o fazem, fazem-no menos de uma vez por mês (Nielson, 2016). Além de que estes últimos frisaram a importância dos produtos alimentares a “preços razoáveis” (Nielson, 2016).

A taxa de inflação dos produtos alimentares e bebidas não alcoólicas diminuiu de 2020 para 2021, passando de 2,1% para 0,7%, todavia o mesmo não se verificou com as bebidas alcoólicas e tabaco, visto que a taxa aumentou 0,4% de um ano para o outro (Pordata, 2022f).

As empresas do setor alimentar podem incorrer em bastantes riscos para a saúde pública, por esse motivo são fiscalizadas pela ASAE, que trata de matérias relacionadas com a segurança alimentar e da fiscalização económica das empresas deste ramo de atividade, tal como do setor não alimentar (ASAE, n.d.; Decreto-Lei n.º 11/2014 Do Ministério Da Economia Artigo 13º, 2014; Diário de notícias, 2008). Além disto, existe uma entidade europeia, denominada de EFSA, cuja missão é, através do aconselhamento, proteger todos os consumidores europeus dos riscos na cadeia alimentar (European Food Safety Authority (EFSA), n.d.; União Europeia, n.d.).

Relativamente à tecnologia, este setor utiliza-a cada vez mais, tanto na produção como no processamento dos alimentos, um exemplo disto é o aumento da utilização de robótica (iALIMENTAR & Selectra Portugal, 2021).

As medidas que visam a redução da poluição também se podem observar no setor da restauração. Recentemente, foi lançado um desafio denominado “Mais vidro, mais reciclagem #Horecafazpartedasolução” aos estabelecimentos deste canal (restaurantes, cafés e hotéis) para incentivar a reciclagem de vidro (Sociedade Ponto Verde, 2022). Além disto, os restaurantes, cafés e bares, desde o início de julho 2021, veem-se obrigados a aceitar que os clientes utilizem as suas próprias caixas em pedidos de *takeaway* (Simões, 2021), além de que as embalagens de *takeaway* fornecidas a partir de dia 1 de julho passaram a ter um custo para os consumidores (Vidal, 2022).

#### **5.1.2.2. Análise do Cliente**

Os clientes da grossista são restaurantes, cafés, pastelarias, panificadoras, escolas, pequenos retalhistas, câmaras municipais, juntas de freguesia e coletividades. No entanto, a sua atividade assenta principalmente em restaurantes, cafés e pastelarias. Além disto, é importante referir que os clientes se localizam nos concelhos de Almeirim, Benavente, Coruche, Pegões e Salvaterra de Magos.

Com recurso ao software Maxqda e atendendo às questões realizadas nas entrevistas criou-se 31 categorias que estão ligadas ao objetivo de investigação: o comportamento de compra aliado à perceção da opinião que as empresas têm da

grossista. Destas 31 categorias desenrolaram-se em 185 subcategorias, perfazendo um total de 215 códigos e 2.092 segmentos codificados (Anexo B).

Na presente análise não se diferenciou os estabelecimentos devido a não haver diferenças significativas entre os mesmos.

Primeiramente, como forma de iniciar as questões acerca da temática do comportamento de compra, perguntou-se aos entrevistados quais os critérios de seleção dos fornecedores ao identificarem a necessidade de adquirir um produto, verificando-se que 13 mencionaram que adquirem os produtos em fornecedores habituais, 12 seleccionam os vendedores pelos preços praticados e, por último, e não menos relevante, 10 referiram escolher o fornecedor pela qualidade dos produtos (Figura 1).

**Figura 1**

*Critérios de seleção de fornecedores grossistas*

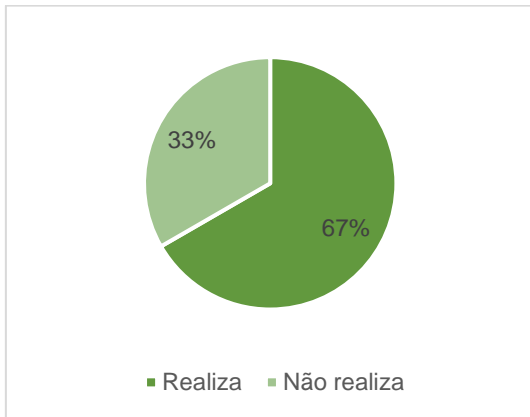


Posto isto, tendo em conta as entrevistas realizadas a restaurantes, cafés e pastelarias, podemos verificar que 67% dos entrevistados mencionaram efetuar compras em retalhistas (Figura 2), sendo que as justificações dadas são maioritariamente a compra de produtos frescos como a carne (“Só os frescos é que vamos comprar a supermercados” – Verbatim café 1) seguindo-se a de produtos que

acabam e são urgentes (“ou algum tipo de produto que seja urgente até vir o fornecedor da semana. Se acabar um produto não mandamos logo vir o fornecedor.” – Verbatim café 13), como podemos verificar na figura 3.

**Figura 2**

*Compras em retalhistas*



**Figura 3**

*Razões para adquirir produtos no retalho*



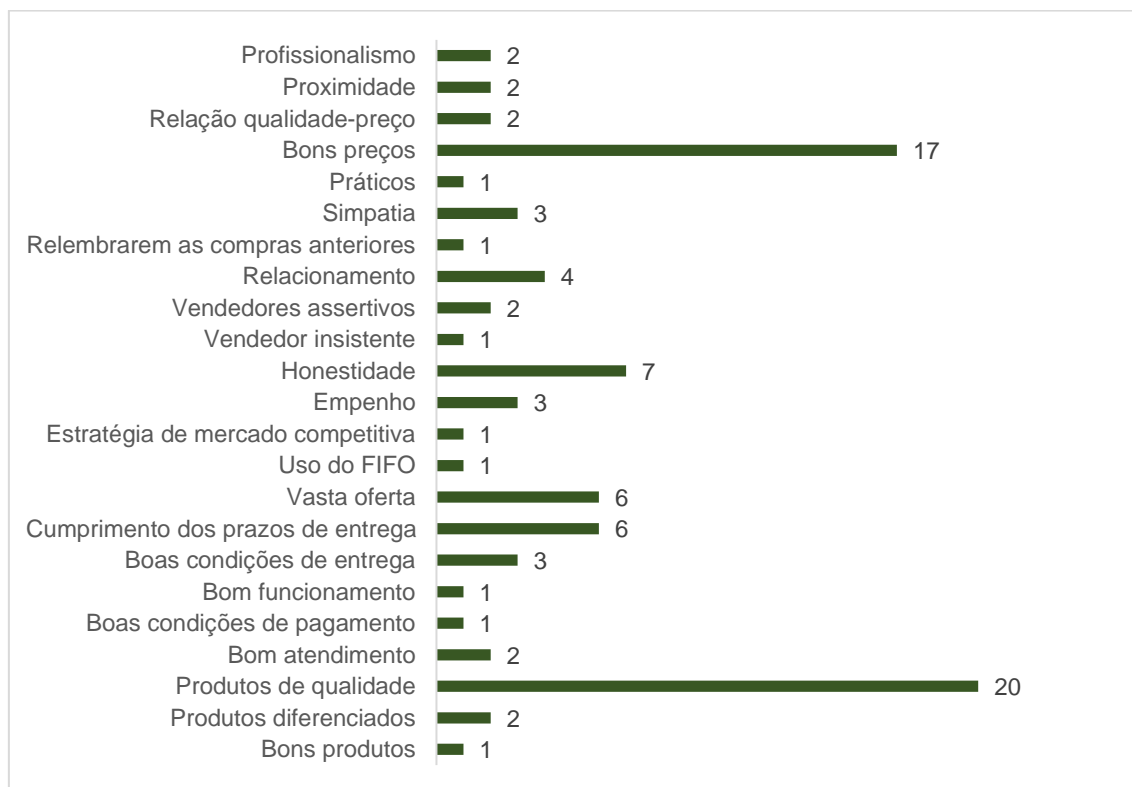
Quanto à questão da classificação da importância de doze atributos na escolha do grossista, a maioria dos entrevistados considera a capacidade de entrega, as condições de pagamento, o compromisso em superar as expectativas, o relacionamento

interpessoal, a orientação para o cliente, o preço, a forma de distribuição e, por último, a qualidade e variedade dos produtos como importante e muito importante (Anexos C, D, E, F, G, I, J, L, M). Relativamente à importância da proximidade geográfica, da notoriedade e da idade da grossista, a maioria dos entrevistados considera que são importantes, no entanto um número significativo considera que estes fatores são nada importantes (Anexos H, N, O).

Os entrevistados não hesitaram em dar diversos conselhos aos grossistas para que estes tenham sucesso. Deste modo, destacou-se a comercialização de produtos com qualidade, seguindo-se a prática de preços acessíveis e a honestidade (Figura 4). Ademais, o cumprimento do prazo de entrega das encomendas e as grossistas disporem de uma vasta oferta também foram mencionados, mas numa porção inferior.

**Figura 4**

*Conselhos a grossistas*



Além disto, percebeu-se que é normal os estabelecimentos terminarem o relacionamento com os fornecedores, pois a maioria dos entrevistados (73%) afirmou já

ter terminado relacionamento com grossistas (Anexo R), devido maioritariamente a falhas nas entregas, aos preços praticados e a características negativas dos vendedores, como podemos constatar na figura 5.

**Figura 5**

*Razões que levaram a cessar o relacionamento*

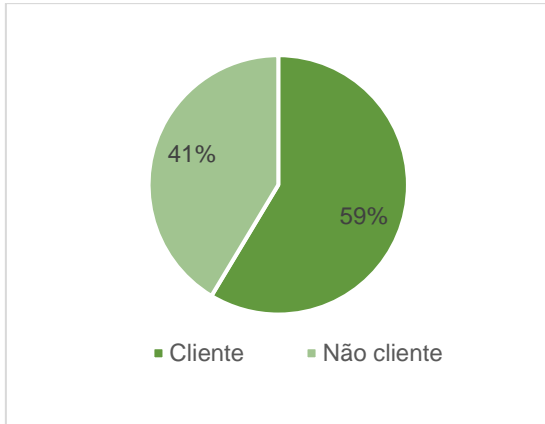


Relativamente à Salsinha&Morais, primeiramente, questionou-se os entrevistados acerca da forma como conheceram a empresa, sendo que a maioria (16 entrevistados) afirmou conhecer a grossista há muitos anos e, como tal, não se recordava como a tinha conhecido (*“Acho que conheço a Salsinha&Morais desde que nasci”* – Verbatim pastelaria 1), outros tomaram conhecimento através do *word-of-mouth*, visto que, 8 dos entrevistados conheceram a grossista por indicação de terceiros (Anexos P e Q).

A maioria dos entrevistados, mais de metade, precisamente 59%, são clientes da grossista, como podemos observar na figura 6, relataram serem clientes da mesma devido aos preços praticados, à sua localização geográfica e por pretenderem ajudar os proprietários da empresa adquirindo produtos (Figura 7). Em contrapartida, as razões dadas pelos outros estabelecimentos para não serem clientes prendem-se também com os preços, seguindo-se a pouca oferta de produtos (Figura 7). Além disto, 22 dos entrevistados recomendam a grossista (*“Claro, tanto recomendo que no outro dia fui a dois cafés e recomendei.”* – Verbatim café 15) (Anexo S).

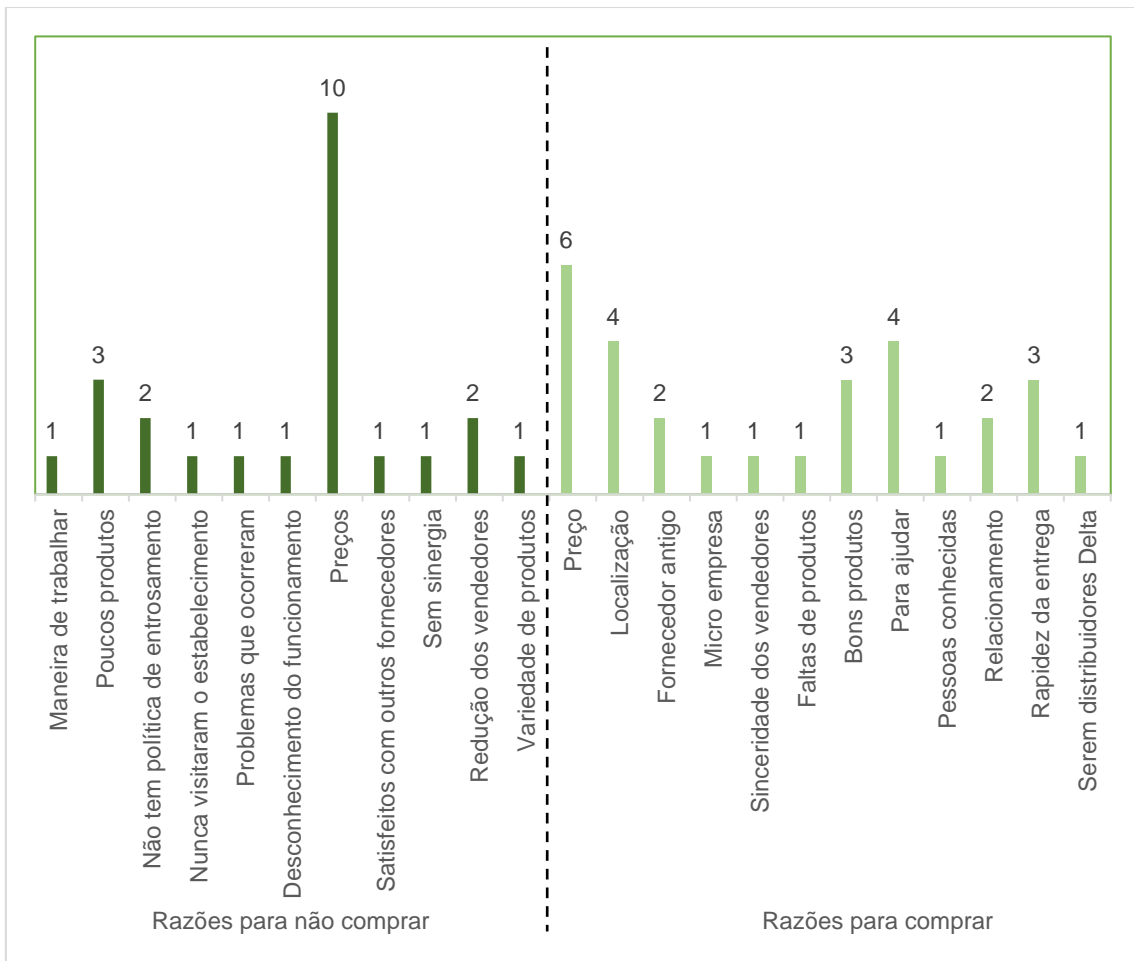
**Figura 6**

*Relacionamento*



**Figura 7**

*Razões para comprar e não comprar na Salsinha&Morais*



Seguidamente, solicitou-se aos entrevistados que descrevessem a empresa em análise, destacando-se a disponibilidade da grossista, o facto de ser uma boa empresa com um bom atendimento e produtos de qualidade, como se pode apurar na figura 8.

**Figura 8**

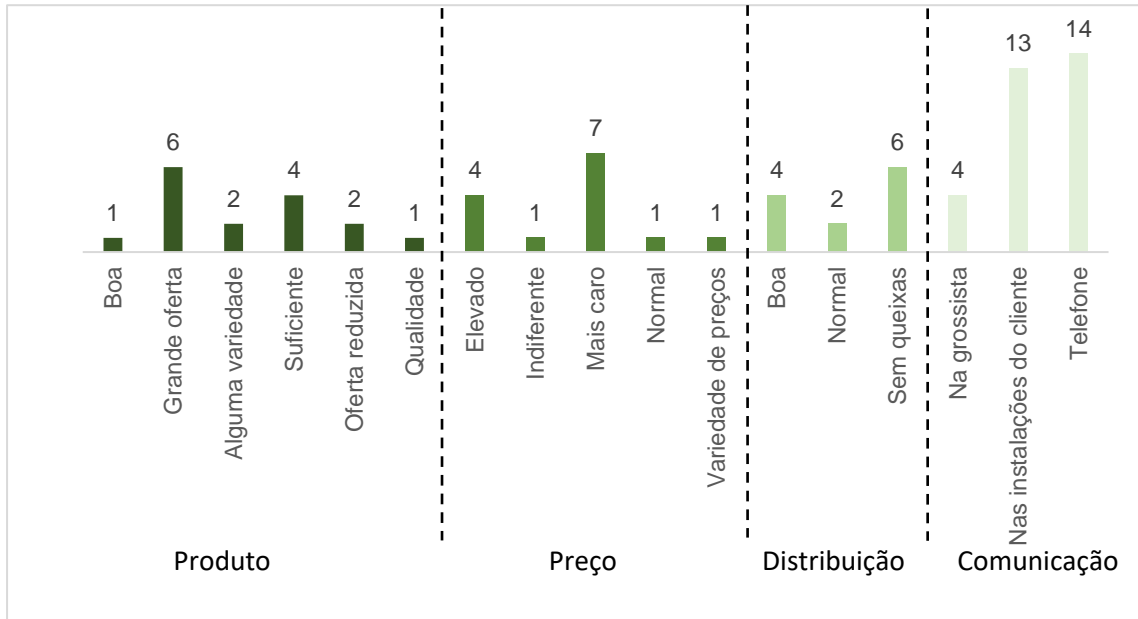
*Nuvem de palavras*



Em relação às questões realizadas acerca elementos marketing-mix (produto, preço, distribuição e comunicação) (Figura 9), primeiramente, perguntou-se a opinião aos entrevistados acerca dos produtos comercializadas pela grossista concluindo-se que 6 consideram que a empresa tem uma grande oferta (*“Eles basicamente têm de tudo, podem não ter aquela tal marca, mas basicamente eles têm todo o tipo de produtos.”* – Verbatim pastelaria 1) e 4 acham que a oferta é suficiente (*“Para nós é o indispensável, é o suficiente”* – Verbatim café 5). Quanto ao preço, os entrevistados na sua generalidade consideram os preços elevados (*“É um absurdo vá, é muito caro.”* – Verbatim pastelaria 4) e os produtos mais caros do que a concorrência (*“Esse aí já é um assunto mais complicado, eu falo por mim, comparado com onde eu vou é um bocadinho mais caro, mas também não é uma coisa muito mais cara.”* – Verbatim café 2”). No que se refere aos serviços de distribuição, 75% dos entrevistados utilizam-nos, apenas um dos entrevistados não utiliza os serviços (Anexo 10). De frisar que todos os entrevistados avaliaram positivamente os serviços de distribuição. Para finalizar, quanto à comunicação, percebeu-se que poucos dos entrevistados comunicam diretamente com a grossista nas instalações da mesma, sendo o telefone o meio de comunicação mais utilizado (*“Eles ligam, eu ligo, às vezes até mando mensagem.”* – Verbatim café 13) seguindo-se comunicação diretamente nas instalações do cliente (*“O vendedor vem cá diretamente.”* – Verbatim café 1).

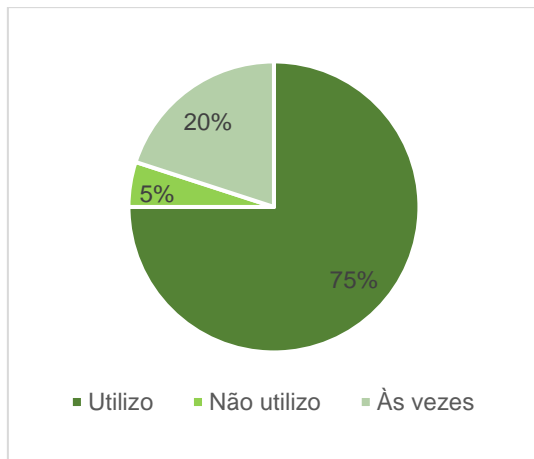
**Figura 9**

*Produto, preço, distribuição e comunicação*



**Figura 10**

*Utilização dos serviços de distribuição*



Em conclusão, à pergunta acerca de a empresa realizar ou não promoções, 9 dos entrevistados afirmaram que não sabiam pois nunca tinham tido acesso a estas regalias, contudo 7 pessoas afirmaram que a empresa realiza promoções (Anexo T), de

salientar que 58% dos entrevistados consideraram importante que as empresas neste ramo disponham de promoções e 17% considera ser muito importante (Anexo U).

### **5.1.2.3. Análise da Concorrência**

A concorrência da empresa Salsinha&Morais é composta por empresas que se dedicam ao comércio por grosso de alimentos e/ou bebidas. Segundo os sócios-gerentes, a empresa concorrente é a Alcafer que está localizada na mesma freguesia. No entanto, além do concorrente direto referido, existem muitos grossistas que fazem a distribuição para todo o país e, ainda, empresas produtoras – como, por exemplo, a Sagres – que fazem a sua própria distribuição também para os restaurantes, cafés e pastelarias.

A Alcafer, fundada em 1970 em Lisboa, dedica-se à comercialização a grosso de produtos alimentares e não alimentares para o sector da restauração e hotelaria. Atualmente, possui a sua sede em Lisboa, tendo os seus escritórios e armazéns em Benavente (Alcafer, n.d.). Comparativamente com a Salsinha&Morais, é uma empresa de maior dimensão, oferecendo uma maior variedade de produtos e preços mais competitivos.

Neste tipo de negócio também existem concorrentes indiretos, como é o caso dos retalhistas, mais precisamente, os supermercados e minimercados.

### **5.1.3. Análise Interna**

#### **5.1.3.1. Recursos Humanos**

Atualmente, a estrutura organizacional da Salsinha&Morais é composta apenas por três pessoas: os dois sócios-gerentes e um colaborador. Ambos os sócios-gerentes tratam de toda a gestão da empresa, incluindo as compras e vendas e também da distribuição. Relativamente ao colaborador da grossista, este trata das vendas e da distribuição.

#### **5.1.3.2. Recursos Financeiros**

Com a pandemia Covid-19 a empresa viu as suas vendas diminuírem a pique, graças ao facto de muitos estabelecimentos terem encerrado ao público, durante um período prolongado, devido às restrições impostas pelo governo português.

A grossista começou a ter quebras na faturação aquando do fecho dos estabelecimentos, durante os meses de março a abril de 2020, no entanto, após a sua reabertura em maio a empresa recuperou parte da sua atividade. No primeiro trimestre de 2021, os clientes da Salsinha&Morais voltaram a encerrar, a situação voltou a repetir-se, levando a que a empresa não realizasse nem uma única venda neste período, que foi ainda mais prolongado do que o anterior e, desde aí a empresa nunca mais conseguiu recuperar a sua faturação.

### 5.1.3.3. Recursos Fornecedores

Os fornecedores da Salsinha&Morais são empresas produtoras, que na sua maioria têm com esta uma relação de longa data. Contudo, a grossista nem sempre realiza as compras diretamente aos fornecedores, realiza-as através do grupo Única (União de Centrais de Compras, A.C.E.). Este grupo associativo foi criado em 1991 através da união de 170 grossistas, incluindo a Salsinha&Morais, com o intuito de adquirirem bens alimentares e bebidas em conjunto a fim de conseguirem obter preços mais acessíveis (Única, n.d.).

## 5.2. Prognóstico de Marketing Operacional

### 5.2.1. Análise SWOT

Seguidamente, apresenta-se o quadro da matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) relativa à grossista Salsinha&Morais (Tabela 2).

**Tabela 2**

*Análise SWOT da empresa Salsinha&Morais*

Forças	Fraquezas
Revendedores da Delta;	Falta de formação dos profissionais;
Pertencem à Única;	Impossibilidade de o cliente escolher os produtos;
Boa localização;	Não dispõe de loja online;

Comerciais e proprietários com elevada experiência na área;	Pouca presença online;
Flexibilidade das entregas;	Loja pequena;
Empresa antiga no mercado.	Não possui multibanco;
	Recursos insuficientes;
	Pouca diferenciação dos produtos nesta área;
	Preços mais elevados que a concorrência direta;
	Elevado número de clientes que adquirem em pouca quantidade.

Oportunidades	Ameaças
Potencial das redes sociais e plataformas online;	Aumento do preço dos produtos;
Aumento da procura de alimentos saudáveis;	Aumento da taxa de inflação;
Aumento do número de cafés, restaurantes e pastelarias;	Preços competitivos da concorrência;
Proximidade à capital;	Elevada concorrência;
Possibilidade do aeroporto se instalar no campo de tiro;	Diminuição das despesas de consumo das famílias.
Aumento da preocupação com a alimentação.	

## 5.2.2. Segmentação, Targeting e Posicionamento

### 5.2.2.1. Segmentação

Com base nos critérios de segmentação de mercados organizacionais de Wood (2017), é utilizada uma orientação de segmentação de acordo com as características dos clientes. Posto isto, foram selecionados os seguintes critérios: (1) tipo de setor; (2) localização geográfica; (3) tamanho empresarial.

### **5.2.2.2. Targeting**

Atualmente, o target da empresa Salsinha&Morais situa-se no setor da restauração (cafés, restaurantes e pastelarias). Este target ir-se-á manter, no entanto, para 2023 é definido um target adicional, mais precisamente o target 2:

Target 1: Cafés, restaurantes e pastelarias localizados até 50 km da grossista.

Target 2: Empresas de média e grande dimensão que possuam refeitório (com mais de 50 colaboradores) e estejam localizadas num raio de 50 km da sede da empresa, além destas, hotéis e similares de pequena dimensão (até 15 colaboradores) localizados a 50 km da sede da grossista.

Selecionou-se o target 2, empresas com refeitório, hotéis e similares com o intuito de aumentar a carteira de clientes da empresa e, conseqüentemente, as vendas da mesma, pois o setor da restauração (cafés, restaurantes e pastelarias) está a passar por grandes dificuldades financeiras e, por esse motivo, dispõem de um poder de compra reduzido. Em contrapartida, este tipo de empresas, com maior ênfase nas empresas com refeitório, atualmente possuem um maior poder de compra.

### **5.2.2.3. Posicionamento**

A empresa Salsinha&Morais pretende posicionar-se como uma grossista de referência na região, destacando-se pela flexibilidade e pela preservação da elevada qualidade dos produtos, garantindo sempre uma relação de proximidade com o cliente.

### **5.2.3. Vantagens Competitivas**

As vantagens competitivas da Salsinha&Morais relacionam-se com o facto de ser a grossista mais antiga do concelho, oferecendo aos clientes um contacto de proximidade e de confiança com os proprietários, que residem em Benavente e que pertencem a uma família acarinhada na localidade, o que permite o conhecimento de um número alargado de pessoas. Além do mais, por se tratar de uma empresa familiar possibilita que o atendimento ao cliente seja individual e exclusivo.

### 5.3. Objetivos de Marketing

Definiu-se os objetivos de marketing que se pretendem alcançar em 2023 com a elaboração do plano. Consequentemente, dividiu-se os mesmos em duas categorias: objetivos qualitativos e objetivos quantitativos, como podemos observar a seguir:

#### **Objetivos qualitativos:**

Desenvolver e aumentar a presença online da empresa;

Alcançar outro tipo de clientes (como empresas que possuam refeitório, hotéis e similares);

Realizar campanhas promocionais;

Aumentar o contributo da empresa para a sustentabilidade;

Criar mecanismos de fidelização dos clientes;

Sobrevivência aos efeitos provocados pela pandemia Covid-19 no setor;

Diferenciar da concorrência.

#### **Objetivos quantitativos:**

Aumentar em 40% o volume de vendas;

Aumentar em 30% o número de clientes;

Aumentar em 10% a fidelização dos clientes;

Aumentar em 70% o número de ações publicitárias;

Aumentar em 40% os seguidores da rede social Facebook.

### 5.4. Estratégias de Marketing Mix

A estratégia genérica da Salsinha&Morais para 2023 situa-se no quadrante de diversificação, na medida em que o objetivo consiste em alargar a oferta com uma gama de produtos mais saudável, bem como estender a sua oferta para outros targets.

#### **5.4.1. Estratégia de Produto**

A oferta da Salsinha&Morais está dividida em 4 categorias, os produtos alimentares, bebidas alcoólicas, não alcoólicas e produtos de limpeza. Todavia, alguns entrevistados mencionaram que a oferta é insuficiente como tal, a empresa deverá aumentar a sua oferta.

Ainda que se verifique o aumento da procura de produtos saudáveis por parte da população e tendo em conta a existência de cafés, restaurantes e pastelarias que optam por adquirir este tipo de produtos, em localidades pequenas esta procura não existe ou é muito reduzida. De frisar que, durante as entrevistas, apenas constatei a existência de um estabelecimento com este tipo de preocupação. Contudo, o futuro passará pelo aumento da comercialização deste tipo de produtos, assim sendo, a empresa deverá vender produtos benéficos à saúde mediante encomenda, criando uma linha de produtos denominada de “S&M health line”.

A utilização de caixas ou cestos reutilizáveis é cada vez mais importante, portanto a empresa deve utilizar este tipo de soluções de desenvolvimento sustentável.

De forma a fazer face às necessidades dos clientes e apoiá-los no pós-venda, a empresa deverá disponibilizar nos meses de época alta, ou seja, de junho a setembro, um contacto de emergência até às 24 horas, devendo também alargar o horário de funcionamento passando a laborar das 8 horas às 19 horas.

Para finalizar, os proprietários devem continuar a garantir a qualidade dos produtos comercializados; bem como continuar a garantir a devolução por parte dos clientes de um produto estragado.

#### **5.4.2. Estratégia de Preço**

Ao analisar as entrevistas realizadas, percebeu-se que a maioria dos respondentes considera os preços praticados pela grossista elevados ou superiores à concorrência. Porém, ao confrontar os proprietários da empresa, estes revelaram que a diferença de preços era insignificante. Além disto, como neste tipo de mercado há pouca diferenciação dos produtos, é importante que a Salsinha&Morais se diferencie da concorrência através do preço.

Assim sendo, como forma de colmatar esta lacuna e ir ao encontro da concorrência, sugere-se que a empresa reduza as margens de lucro de alguns dos seus produtos em

15%. Todavia, como se trata de uma microempresa que adquire produtos em pouca quantidade, torna-se mais difícil a sua aquisição a preços competitivos. Para isso, a empresa deve realizar algumas campanhas promocionais (semanais e mensais) como, por exemplo, a oferta de um produto na compra de outro ou a oferta de um vale de 20€ numa compra superior a 200€ a descontar na próxima compra. Estas campanhas poderão ser divulgadas através *flyers* distribuídos em mão aos seus clientes, por *e-mail* e nas redes sociais.

A empresa deverá disponibilizar um catálogo em papel ou em formato digital com os produtos e respetivos preços, visto que alguns entrevistados mencionaram que gostariam de saber o preço dos produtos aquando da decisão de compra.

Como forma de presentear e cativar os 10 melhores clientes do ano anterior, a empresa deverá oferecer um grande desconto na primeira compra do ano. Além disto, novos clientes, deverão ter um desconto de 20% na primeira compra (estratégia exclusiva do target 1).

Para finalizar, a empresa deverá aderir a novas formas de pagamento, mais precisamente o multibanco e o MB WAY de modo a facilitar o pagamento dos clientes.

#### **5.4.3. Estratégia de Distribuição**

O processo de distribuição da empresa em questão inicia-se com o contacto com o cliente, que se efetua por telefone (chamada ou mensagem), diretamente no estabelecimento do cliente ou diretamente na grossista.

A grossista tem dias específicos para realizar as suas distribuições por zonas, o que é bastante vantajoso tanto para a empresa como para o ambiente. Embora, por vezes, os distribuidores tenham de se deslocar mais do que uma vez para satisfazer os clientes quando estes têm produtos urgentes em falta.

Apesar dos clientes da Salsinha&Morais apenas expressarem opiniões positivas acerca da distribuição, era importante a empresa introduzir algumas melhorias, nomeadamente no que diz respeito à entrega. Assim sendo, o envio de uma mensagem aos clientes a avisar a data e a hora estimada da entrega da encomenda é essencial pois, segundo um entrevistado, não há certezas acerca das mesmas.

Como forma de contribuir para a sustentabilidade e transmitir a sua preocupação com o ambiente, a empresa deverá adquirir uma carrinha comercial elétrica (Renault

Kangoo Van E-Tech). Além do mais, deve empenhar-se em reduzir a utilização de embalagens de cartão e plástico utilizadas nas entregas, passando a distribuir alguns dos seus produtos, como referido anteriormente, em caixas ou cestos reutilizáveis.

#### **5.4.4. Estratégia de Mix de Comunicação**

Os proprietários da empresa não têm investido muito em comunicação. Atualmente, dispõem de uma conta no Facebook com 247 amigos e todos os anos fazem publicidade nas diversas festas do concelho. Por este motivo e por a comunicação ser tão importante para as empresas, sugere-se que a Salsinha&Morais promova o seu perfil no Facebook, interaja mais com os seus seguidores, fazendo publicações semanais, onde divulgue produtos, promoções, entre outros. Além desta rede social, a empresa deve criar uma conta no Instagram e no LinkedIn.

Ademais, é importante ressaltar, que atualmente, a comunicação entre a grossista e os clientes se realiza maioritariamente por telefone ou nas instalações do cliente.

Como forma de aproveitar as vantagens da utilização da internet, deverá ser criado um website, que para além da particularidade das vendas também irá beneficiar aqueles que realizem compras fisicamente, pois poderão consultar diversas informações como as faturas, as encomendas efetuadas, os preços dos produtos, as promoções, entre outros. Ainda para aproveitar as vantagens da internet, a empresa deverá subscrever o Google Ads com o intuito de alcançar mais rapidamente clientes através da visibilidade proporcionada por esta ferramenta.

Os elementos da marca também são muito importantes. A criação de um logótipo na empresa B.creative (uma empresa do concelho) e de um slogan irá ajudar as pessoas a lembrarem-se mais facilmente da empresa (propondo-se os seguintes slogans: “Num clique e estamos à tua porta” e “Enquanto pensas na necessidade, já estamos à tua porta”).

Por outro lado, a Salsinha&Morais deve investir na personalização da frota também na B.creative, dado que passam muito tempo em viagem e esta forma de publicidade é importante para o reconhecimento da empresa.

Os distribuidores devem estar atentos à abertura de novos estabelecimentos ou ao trespasse para os visitarem, com o intuito de se apresentarem a si e à grossista, deixarem um cartão de visita e um *press-kit* com produtos comercializados pela mesma.

Ainda sobre o cartão de visita, como a empresa o utiliza bastante para se publicitar nas festividades do concelho, é importante a criação de um novo, dado que o existente está desatualizado, é pouco atrativo e apelativo. Além disto, a empresa deverá adquirir também uma faixa publicitária para colocar em eventos.

Para finalizar, a empresa deverá oferecer artigos personalizados exclusivos para o target 1 como, por exemplo, guardanapeiros, sacos de talheres, bases de cortiça, garrafas de vidro, aventais, entre outros. Para tal, a empresa poderá recorrer à B.creative.

#### **5.4.5. Estratégia de Pessoas**

Os funcionários da Salsinha&Morais possuem uma vasta experiência na área, apesar de não terem formação profissional. Seria, pois, importante que realizem formações especializadas através da Speak&Lead em comunicação, persuasão e influência, com objetivo de melhorarem a comunicação com os seus clientes.

#### **5.4.6. Estratégia de Processos**

Antes do acréscimo dos preços dos combustíveis, a grossista deslocava-se semanalmente às instalações dos clientes para saber as suas necessidades. Atualmente, isto ocorre com menos regularidade; contudo, a empresa deve efetuar visitas aos estabelecimentos dos seus clientes de duas em duas semanas.

Os comerciais devem ser sempre sinceros com os clientes, já que, por vezes, a empresa não possui o produto pretendido pelo mesmo, mas sim um substituto, no entanto só os informam no momento da entrega.

Além disto, a empresa deve implementar o critério FIFO, com o intuito de que os primeiros produtos a serem adquiridos sejam os primeiros a serem vendidos atendendo ao seu preço de aquisição o que traria mais-valias para a empresa e também para os clientes, visto que a inflação tem vindo a aumentar consecutivamente os preços.

### 5.4.7. Estratégia de Evidência Física

Recomenda-se que a Salsinha&Morais adote o sistema de *self-service*, porque os clientes, ao poderem escolher os produtos, acabam por adquirir outros produtos que não estavam no seu plano de compras. Além do mais, a concorrência já utiliza este sistema. Para esse fim a grossista deverá organizar as instalações e fazer algumas melhorias na mesma.

A entrada do estabelecimento da grossista é constituída por um portão em ferro, que atualmente se encontra fechado, apenas possuindo uma porta aberta que dá passagem aos clientes, não permitindo que quem passe junto do mesmo veja o seu interior. Assim sendo, sugere-se que o portão existente esteja aberto diariamente ou que seja substituído por um sistema composto por vidro e grades que pode ser adquirido na Portigrade – Porta e grades, Lda.

Como referido anteriormente, a grossista deve personalizar toda a sua frota com autocolantes publicitários.

Para concluir, a empresa deverá adquirir fardas na B.creative constituída por polos e camisolas personalizadas com o logótipo do estabelecimento e o contacto telefónico.

## 5.5. Planeamento, Implementação e Controlo

### 5.5.1. Planeamento

#### 5.5.1.1. Cronograma

Sugere-se um calendário para implementação das estratégias de Marketing-mix propostas no Plano de Marketing, com duração de 1 ano, que terá início previsto no mês de janeiro de 2023 (Tabela 3).

**Tabela 3**

*Planeamento*

		2023											
Tipologia da estratégia	Estratégia	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Produto	Aumento da oferta												
	Produtos saudáveis												
	Caixas reutilizáveis												
	Horário de época alta												



Distribuição	40 073 €	79,43%
Comunicação	5 280 €	10,47%
Pessoas	270 €	0,54%
Processos	100 €	0,20%
Evidências físicas	3 290 €	6,52%
<b>Total</b>	<b>50 453 €</b>	<b>100,00%</b>

Por fim, prevê-se que o custo total da aplicação do Plano de Marketing seja de 50.453,00€. Para perceber melhor o orçamento previsto apresentado na tabela 4, demonstra-se na tabela 5 o orçamento detalhado.

### Tabela 5

#### Orçamento detalhado

Tipologia da estratégia	Estratégia	
Produto	Aumento da oferta	50 €
	Produtos saudáveis	200 €
	Caixas reutilizáveis	300 €
Preço	Campanhas promocionais	400 €
	Métodos de pagamento	240 €
	Prémios	200 €
	<i>Flyers</i>	50 €
Distribuição	Mensagem de entrega	36 €
	Aquisição da carrinha	40 037 €
Comunicação	Redes sociais	0 €
	<i>Website</i>	3 000 €
	Google Ads	300 €
	Logótipo	30 €
	<i>Slogan</i>	0 €
	Personalização da frota	600 €
	Ofertas a novas empresas	500 €
	Novo cartão de visita	100 €
	Faixa publicitária	150 €
	Artigos personalizados	100 €
Oferta de <i>press-kit</i>	500 €	
Pessoas	Formação	270 €
Processos	Visita aos clientes	100 €

Evidências físicas	<i>Self-service</i>	100 €
	Melhorias nas instalações	100 €
	Portão e grades	3 000 €
	Fardas	90 €

---

### 5.5.2. Implementação e Controlo

Ao longo do período de implementação do plano, serão realizadas diversas ações de controlo e monitorização com o intuito de verificar se as estratégias estão a ser bem implementadas pela empresa, se estão a ter os efeitos pretendidos ou se deverão ser efetuados alguns ajustes nas mesmas.

As formas de controlo que serão utilizadas pela grossista são as análises financeiras trimestrais comparando-as com as dos 4 anos anteriores à implementação do presente plano, como a medição do volume de vendas e das margens de lucro; a análise semestral do número de novos clientes; a análise mensal das interações nas redes sociais através de dados disponíveis nas plataformas, como críticas, inquéritos de satisfação que serão realizados em dois momentos (no fim do primeiro e do segundo semestre de implementação das ações).

## 6. Conclusão e Limitações

Ao longo da elaboração do projeto, percebeu-se que a Salsinha&Morais dispõe de alguns problemas que carecem de solução, sendo que alguns são de carácter urgente, visto que o setor da restauração se transformou bastante nos últimos anos não só graças à pandemia Covid-19, mas também à guerra entre a Rússia e a Ucrânia.

Assim sendo, aconselha-se que, no ano de 2023, a grossista implemente a totalidade das estratégias propostas cumprindo com os prazos estipulados e que, em nenhum momento, os proprietários se esqueçam de realizar as ações de controlo e monitorização com o intuito de verificar se os objetivos pretendidos estão a ser alcançados. Por outras palavras, se os mesmos estão a produzir alguns efeitos e também averiguar as ações e melhorias que deverão ser efetuadas caso as estratégias não estejam a produzir os resultados desejados.

Uma das limitações verificadas na elaboração do Plano de Marketing foi a reduzida disponibilidade de alguns proprietários dos cafés, restaurantes e pastelarias, devido ao facto da entrevista em profundidade ter sido realizada no mês de junho, início da época alta nesta área e, assim sendo, os referidos estabelecimentos já estavam bastante movimentados.

Em conclusão, elaborou-se várias estratégias e táticas para os 7Ps do marketing-mix como, por exemplo, quanto às estratégias a nível do produto a empresa deve aumentar a variedade da oferta incluindo a comercialização de produtos saudáveis; relativamente às estratégias de preço, a empresa deve apostar na realização de campanhas promocionais e implementar novas formas de pagamento; as estratégias de distribuição passam pelo envio de uma mensagem acerca entrega da encomenda como também pela atualização da frota; a nível da comunicação é onde se propõem mais estratégias como, por exemplo, a subscrição do Google Ads e a criação de um logótipo; a estratégia de pessoas consiste em dar formações aos proprietários da Salsinha&Morais e ao colaborador; as estratégias de processos consistem nas visitas regulares aos clientes, na implementação do critério FIFO, entre outros; por último, uma das estratégias de evidência física propostas é a aquisição de fardas personalizadas.

### Referências

- Abosag, I., Yen, D. A., & Barnes, B. R. (2016). What is dark about the dark-side of business relationships? *Industrial Marketing Management*, 55, 5–9. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.008>
- Alcafer. (n.d.). *Sobre nós*. Retrieved July 20, 2022, from <https://alcafer.pt/sobre-nos/>
- Anderson, P., & Chambers, T. (1985). A reward/measurement model of organizational buying behavior. *Journal of Marketing*, 49(2), 7–23. <https://doi.org/10.1177/002224298504900201>
- ASAE. (n.d.). *Como atua a ASAE*. Retrieved July 3, 2022, from <https://www.asae.gov.pt/inspecao-fiscalizacao/como-atua-a-asae.aspx>
- Bachkirov, A. A. (2019). Towards a better understanding of organizational buying behavior across cultures: Empirical evidence from the Arabian Gulf. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(7), 1521–1532. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2017-0323>
- Bai, W., Johanson, M., & Martín Martín, O. (2019). Dual business relationships, opportunity knowledge, and new product development: A study on returnee young ventures. *Journal of International Marketing*, 27(3), 26–42. <https://doi.org/10.1177/1069031X19852961>
- Baker, M. J. (2001). *Marketing: Critical perspectives on business and management title* (2nd ed.). Routledge.
- Banco de Portugal. (n.d.-a). *Quadros do setor cafés*. Retrieved July 3, 2022, from <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Banco de Portugal. (n.d.-b). *Quadros do setor comércio por grosso de produtos alimentares, bebidas e tabaco*. Retrieved July 3, 2022, from <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Banco de Portugal. (n.d.-c). *Quadros do setor pastelarias e casas de chá*. Retrieved July 3, 2022, from <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Banco de Portugal. (n.d.-d). *Quadros do setor restaurantes (inclui atividades de restauração em meios móveis)*. Retrieved July 3, 2022, from <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>

- Banco de Portugal. (2022a, March 24). *Comunicado do Banco de Portugal sobre o boletim económico de março de 2022*. Retrieved June 10, 2022, from <https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-o-boletim-economico-de-marco-de-2022>
- Banco de Portugal. (2022b, July 12). *Consulte a taxa de inflação para junho*. Retrieved July 25, 2022, from <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/1299>
- Bastos, J. P., Albuquerque, R., & Cardoso, M. (2022, March 10). *Guerra põe Portugal à beira da emergência alimentar: Alimentos disparam 30%, produtores admitem racionamento*. Expresso. Retrieved April 6, 2022, from <https://expresso.pt/sociedade/2022-03-10-Guerra-poe-Portugal-a-beira-da-emergencia-alimentar-alimentos-disparam-30-produtores-admitem-acionamento-cd7f5ca3>
- Chae, M.-S., & Hill, J. S. (2000). Determinants and benefits of global strategic marketing planning formality. *International Marketing Review*, 17(6), 538–562. <https://doi.org/10.1108/02651330010356609>
- Chernev, A. (2020). *The marketing plan handbook* (6th ed.). Carebellum Press.
- Deco Proteste. (2022, August 11). *Plásticos de uso único têm os dias contados*. Retrieved September 8, 2022, from <https://www.deco.proteste.pt/casa-energia/consumo-sustentavel/noticias/plasticos-uso-unico-dias-contados>
- Decreto-Lei n.º 11/2014 do Ministério da Economia artigo 13º, Diário da República, Série I n.º 15/2014 (2014). <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2014-66442974-66459701>
- Diário de notícias. (2008). *Competências da ASAE*. Retrieved July 3, 2022, from <https://www.dn.pt/portugal/competencias-da-asae-1419107.html>
- Dibb, S., Farhangmehr, M., & Simkin, L. (2001). The marketing planning experience: A UK and Portuguese comparison. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(6), 409–417. <https://doi.org/10.1108/02634500110405414>
- Dibb, S., Simkin, L., & Wilson, D. (2008). Diagnosing and treating operational and implementation barriers in synoptic marketing planning. *Industrial Marketing Management*, 37(5), 539–553. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.08.002>

- Duke, L., & Turcker, T. (2007). How to develop a marketing plan for an academic library how to develop a marketing plan for an academic library. *Technical Services Quarterly*, 25(1), 51–68. [https://doi.org/10.1300/J124v25n01\\_05](https://doi.org/10.1300/J124v25n01_05)
- European Food Safety Authority (EFSA). (n.d.). *Sobre nós*. Retrieved July 3, 2022, from <https://www.efsa.europa.eu/pt/aboutefsa>
- Expresso. (2022, February 22). *Portugal gastou 10,99 mil milhões de euros em tecnologia em 2021. Em 2022 deverão ser 11,6 mil milhões*. Retrieved July 5, 2022, from <https://expresso.pt/economia/2022-02-22-portugal-gastou-1099-mil-milhoes-de-euros-em-tecnologia-em-2021.-em-2022-deverao-ser-116-mil-milhoes>
- Fonfara, K., Ratajczak-Mrozek, M., & Leszczyński, G. (2018). Change in business relationships and networks: Concepts and business reality. *Industrial Marketing Management*, 70, 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.016>
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., & Snehota, I. (2011). *Managing business relationships* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Gillani, A., Kutaula, S., & Budhwar, P. S. (2021). Psychological contract breach: Unraveling the dark side of business-to-business relationships. *Journal of Business Research*, 134, 631–641. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.008>
- Greenley, G., Hooley, G., & Saunders, J. (2004). Management processes in marketing planning. *European Journal of Marketing*, 38(8), 933–955. <https://doi.org/10.1108/03090560410539104>
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. Routledge.
- Hansen, T. H., & Skytte, H. (1998). Retailer buying behaviour: A review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8(3), 277–301. <https://doi.org/10.1080/095939698342788>
- Holmlund, M. (2004). Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 279–287. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(03\)00057-9](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00057-9)
- iALIMENTAR, & Selectra Portugal. (2021, December 13). *Tecnologias que revolucionam o setor alimentar*. IALIMENTAR. Retrieved July 5, 2022, from

<https://www.ialimentar.pt/Artigos/374478-Tecnologias-que-revolucionam-o-setor-alimentar.html>

Instituto Nacional De Estatística. (2020, November 20). *Aumentaram significativamente os utilizadores de internet e de comércio eletrónico. Mais que duplicou a percentagem dos utilizadores por motivos educativos*. Retrieved June 14, 2022, from [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=415621509&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=415621509&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt)

Instituto Nacional de Estatística. (2021, December 16). *População residente (n.º) por local de residência, sexo e grupo etário; decenal (1)*. Retrieved June 13, 2022, from [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&contacto=pi&indOcorrCod=0011166&selTab=tab0](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contacto=pi&indOcorrCod=0011166&selTab=tab0)

Instituto Nacional de Estatística. (2022, August 10). *Taxa de desemprego (série 2021 - %) por local de residência (NUTS - 2013) e sexo; trimestral*. Retrieved August 23, 2022, from [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&contacto=pi&indOcorrCod=0010704&selTab=tab0&xlang=ptdxz](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contacto=pi&indOcorrCod=0010704&selTab=tab0&xlang=ptdxz)

Johnston, W. J., & Bonoma, T. v. (1981). The buying center: Structure and interaction patterns. *Journal of Marketing*, 45(3), 143–156. <https://doi.org/10.1177/002224298104500312>

Johnston, W. J., & Lewin, J. E. (1996). Organizational buying behavior: Toward an integrative framework. *Journal of Business Research*, 35(1), 1–15. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)00077-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)00077-8)

Kemp, E. A., Borders, A. L., Anaza, N. A., & Johnston, W. J. (2018). The heart in organizational buying: Marketers' understanding of emotions and decision-making of buyers. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(1), 19–28. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2017-0129>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Global edition* (6th ed.). Pearson Education Limited.

Lewin, J. E., & Donthu, N. (2005). The influence of purchase situation on buying center structure and involvement: A select meta-analysis of organizational buying behavior research. *Journal of Business Research*, 58(10), 1381–1390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.09.004>

- Liu, A. H., Bui, M., & Leach, M. (2013). Considering technological impacts when selecting food suppliers: Comparing retailers' buying behavior in the United States and Europe. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 20(2), 81–98. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2012.750183>
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing research: An applied orientation* (6th ed.). Pearson Education.
- Martins, F., Nunes, S. C., & Pereira, S. (2022). Os preços dos bens alimentares estão a aumentar? Deco Proteste. Retrieved April 6, 2022, from <https://www.deco.proteste.pt/familia-consumo/orcamento-familiar/noticias/precos-estao-aumentar-bens-alimentares>
- Mitrega, M., & Pfajfar, G. (2015). Business relationship process management as company dynamic capability improving relationship portfolio. *Industrial Marketing Management*, 46, 193–203. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.029>
- Nandonde, F. A., & Kuada, J. (2016). Modern food retailing buying behaviour in Africa: The case of Tanzania. *British Food Journal*, 118(5), 1163–1178. <https://doi.org/10.1108/BFJ-09-2015-0335>
- Nielson. (2016). *What's in our food and on our mind*. Retrieved July 5, 2022, from <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-ingredient-and-out-of-home-dining-trends-aug-2016.pdf>
- Pae, J. H., Kim, N., Han, J. K., & Yip, L. (2002). Managing intraorganizational diffusion of innovations impact of buying center dynamics and environments. *Industrial Marketing Management*, 31(8), 719–726. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00190-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00190-0)
- Pilecka, A. (2022). *Apostar no talento tecnológico em Portugal*. Retrieved June 13, 2022, from ECO. <https://eco.sapo.pt/opiniao/apostar-no-talento-tecnologico-em-portugal/>
- Pordata. (2018). *População residente segundo os censos: Total e por grupo etário*. Retrieved June 14, 2022, from <https://www.pordata.pt/portugal/populacao+residente+segundo+os+censos+total+e+por+grupo+etario-2>
- Pordata. (2022a). *Consumo final das famílias no território económico: Total e por tipo de bens e serviços (base=2016)*. Retrieved June 10, 2022, from

[https://www.pordata.pt/Portugal/Consumo+final+das+famílias+no+território+económico+total+e+por+tipo+de+bens+e+serviços+\(base+2016\)-2416](https://www.pordata.pt/Portugal/Consumo+final+das+famílias+no+território+económico+total+e+por+tipo+de+bens+e+serviços+(base+2016)-2416)

Pordata. (2022b). *PIB*. Retrieved June 10, 2022, from <https://www.pordata.pt/Portugal/PIB-130>

Pordata. (2022c). *População residente segundo os censos: Total e por sexo*. Retrieved June 14, 2022, from <https://www.pordata.pt/Portugal/População+residente+segundo+os+Censos+total+e+por+sexo-1>

Pordata. (2022d). *População residente segundo os censos: Total e por sexo*. Retrieved June 14, 2022, from <https://www.pordata.pt/Portugal/População+residente+segundo+os+Censos+total+e+por+sexo-1-989>

Pordata. (2022e). *Taxa de desemprego: Total e por sexo (%)*. Retrieved August 15, 2022, from [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550)

Pordata. (2022f). *Taxa de inflação (taxa de variação do índice de preços no consumidor): Total e por consumo individual por objectivo*. Retrieved June 10, 2022, from [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+Inflação+\(Taxa+de+Variação+do+Índice+de+Preços+no+Consumidor\)+total+e+por+consumo+individual+por+objectivo-2315](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+Inflação+(Taxa+de+Variação+do+Índice+de+Preços+no+Consumidor)+total+e+por+consumo+individual+por+objectivo-2315)

Rajala, A., & Tidström, A. (2017). A multilevel perspective on organizational buying behavior in coepetition—an exploratory case study. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(3), 202–210. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.03.002>

República Portuguesa. (2021, September 2). *Aprovada proibição de produtos de plástico de uso único*. Retrieved August 8, 2022, from <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/comunicado?i=aprovada-proibicao-de-produtos-de-plastico-de-uso-unico>

República Portuguesa. (2022, March 30). *Novo Governo tomou posse*. Retrieved June 13, 2022, from <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=novo-governo-tomou-posse>

Rossomme, J. (2003). Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: A conceptual framework. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(2), 179–195. <https://doi.org/10.1108/08858620310463097>

- Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management Research News*, 25(1), 16–27. <https://doi.org/10.1108/01409170210782990>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
- Sharma, R. R., Raskovic, M., & Singh, B. (2021). The inverted curvilinear effects of business relationships on institutional success: The moderating role of global role complexity. *Cross Cultural and Strategic Management*, 29(1), 1–23. <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2021-0047>
- Sic Notícias. (2022, March 23). *Quem são as nove ministras do Governo mais feminino da história da democracia portuguesa*. Retrieved June 13, 2022, from <https://sicnoticias.pt/especiais/governo/2022-03-23-quem-sao-as-nove-ministras-do-governo-mais-feminino-da-historia-da-democracia-portuguesa>
- Simkin, L. (1996). People and processes in marketing planning: The benefits of controlling implementation. *Journal of Marketing Management*, 12(5), 375–390. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1996.9964423>
- Simões, R. (2021, October 17). *Take It. Restaurantes vão lembrar os consumidores que podem levar comida nas caixas de casa*. Magg. Retrieved July 4, 2022, from <https://magg.sapo.pt/atualidade/atualidade-nacional/artigos/take-it-restaurantes-lembrar-consumidores-comida-caixas-casa>
- Sociedade Ponto Verde. (2022, March 23). *Mais vidro, mais reciclagem #Horecafazpartedasolução*. Retrieved July 6, 2022, from [https://www.pontoverde.pt/noticias\\_detalhe.php?id=552&pagina=1](https://www.pontoverde.pt/noticias_detalhe.php?id=552&pagina=1)
- Turi, A., Goncalves, G., & Mocan, M. (2014). Challenges and competitiveness indicators for the sustainable development of the supply chain in food industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 133–141. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.469>
- TVI. (2022). *Guerra: “Os efeitos já se estão a sentir nas empresas portuguesas”*. Retrieved April 6, 2022, from <https://tvi.iol.pt/programa/global/5be61e160cf24b061e976986/videos/--/--/video/621a17e10cf2c7ea0f1ba644/1>

- União Europeia. (n.d.). *Autoridade europeia para a segurança dos alimentos (EFSA)*. Retrieved July 3, 2022, from [https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/institutions-and-bodies-profiles/efsa\\_pt](https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/institutions-and-bodies-profiles/efsa_pt)
- Única. (n.d.). *Quem somos*. Retrieved July 20, 2022, from <http://unicaace.pt/>
- Vaničková, R., & Szczepańska-Woszczyzna, K. (2020). Innovation of business and marketing plan of growth strategy and competitive advantage in exhibition industry. *Polish Journal of Management Studies*, 21(2), 425–445. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.2.30>
- Vidal, D. (2022, January 2). *Afinal, só tem de pagar as embalagens de takeaway a partir de julho*. Retrieved July 4, 2022, from Nit. <https://www.nit.pt/comida/restaurantes/afinal-so-tem-de-pagar-as-embalagens-de-takeaway-a-partir-de-julho>
- Wadell, O., & Åberg, S. (2021). We are never ever getting back together: Constraints on business relationship reactivation after bankruptcy-acquisition. *Scandinavian Journal of Management*, 37(4), 101181. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101181>
- Webster, F. E., & Wind, Y. (1972). A general model for understanding organizational buying behavior. *Marketing Management*, 36(2), 12–19. <https://doi.org/10.1177/002224297203600204>
- Westwood, J. (2006). *How to write a marketing plan* (3rd ed.). Kogan Page.
- Wood, M. B. (2017). *Essential guide to marketing planning* (4th ed.). Pearson Education.
- Yazdani, M., Chatterjee, P., Zavadskas, E. K., & Zolfani, S. H. (2017). Integrated QFD-MCDM framework for green supplier selection. *Journal of Cleaner Production*, 142(4), 3728–3740. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.095>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Zaefarian, G., Thiesbrummel, C., Henneberg, S. C., & Naudé, P. (2017). Different recipes for success in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 63, 69–81. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.006>

Zhang, Y., Leischnig, A., Heirati, N., & Henneberg, S. C. (2021). Dark-side-effect contagion in business relationships. *Journal of Business Research*, 130, 260–270. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.047>

## Anexos

### Anexo A

#### Guião da entrevista

##### 1. Introdução

Boa tarde, sou aluna do Mestrado em Marketing no Instituto Superior de Economia e Gestão, e estou a realizar entrevistas para o meu trabalho final de mestrado. Conhece a empresa Salsinha&Morais? Não precisa de ser necessariamente cliente da empresa, mas necessita de conhecê-la. Gostaria de colocar algumas questões com o objetivo de compreender o processo de compra de bens alimentares e bebidas, mas também obter informações sobre a empresa Salsinha&Morais. Informo que a entrevista se destina exclusivamente para fins académicos e que não há respostas certas nem erradas às questões colocadas. Autoriza a gravação da entrevista para posteriormente eu poder proceder à análise?

##### 2. Comportamento de compra dos estabelecimentos

- 2.1. Poderia explicar-me como funciona o processo de compra de bens alimentares e de bebidas da sua empresa? Mais precisamente como escolhe os fornecedores.
- 2.2. Gostaria de saber em que tipo de superfícies realiza as compras, se realiza apenas em grossistas ou também em retalhistas (supermercados, minimercados, entre outros). Quais das superfícies mencionadas anteriormente realiza a maioria das suas compras? Quais as razões que o levam a realizar compras nesse tipo de superfície? Quais são, na sua opinião, as vantagens de efetuar as compras nesse local (supermercado)?
- 2.3. Classifique a importância dos seguintes atributos quando seleciona um fornecedor de bens alimentares e bebidas:

	Nada importante	Pouco importante	Nem pouco nem muito importante	Importante	Muito importante
Capacidade de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condições de pagamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento interpessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientação para o cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compromisso em superar as expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proximidade geográfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade de produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedade de produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma de distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notoriedade da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantidade de tempo no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 2.4. Se pudesse dar um conselho a um fornecedor grossista para que este tivesse sucesso qual seria?
- 2.5. Já aconteceu cessar um relacionamento com um grossista?
  - a) Caso já tenha terminado um relacionamento: Quais as razões que o levaram terminar a relação com esse fornecedor?

**3. Salsinha&Morais**

- 3.1. Poderia revelar quando conheceu e como conheceu a empresa?
- 3.2. Costuma realizar compras na Salsinha&Morais?
  - a) Não realiza compras: Quais as razões que o levam a realizar as compras noutros fornecedores?
  - b) Realiza compras: Quais as razões que o levam comprar na empresa?
- 3.3. Há quanto tempo tem um relacionamento de fornecedor – cliente com a Salsinha&Morais? Recomendaria a outras empresas trabalhar com a Salsinha&Morais? Como descreveria a Salsinha&Morais a outros potenciais clientes?
- 3.4. Fale-me um pouco da oferta da empresa. Qual a sua opinião acerca dos produtos vendidos pela Salsinha&Morais? Considera que poderia haver melhorias tanto na variedade de marcas, como na diversidade de produtos?
- 3.5. Qual a sua opinião quanto aos preços praticados pela grossista?
- 3.6. A Salsinha&Morais costuma realizar promoções?
  - a) Costumam realizar promoções: O que acha das mesmas?
  - b) Não costumam realizar promoções: Acha importante a empresa começar a realizar campanhas promocionais? Quais as promoções que gostaria que fossem implementadas?
- 3.7. Costuma utilizar os serviços de distribuição da empresa ou vai buscar os produtos diretamente às instalações da grossista? Como avalia estes serviços? Assemelha-se à distribuição realizada por outras empresas do mesmo ramo? Quais as melhorias que poderiam ser feitas na distribuição?
- 3.8. Considera que tem uma boa comunicação com a Salsinha&Morais? Como é feita essa comunicação (email – telefone – app – redes sociais - visitas de comerciais? Entre outros.). Que melhorias gostaria de ver implementadas?

**Anexo B****Codificação da entrevista em profundidade**



- C4a14: Vendedor insistente
- C4a15: Vendedores assertivos
- C4a16: Relacionamento
- C4a17: Lembrarem as compras anteriores
- C4a18: Simpatia
- C4a19: Práticos
- C4a20: Bons preços
- C4a21: Relação qualidade-preço
- C4a22: Proximidade
- C4a23: Profissionalismo
- ▼  C5a: Término de relacionamento
  - C5a1: Sim
  - C5a2: Não sei
  - C5a3: Não
- ▼  C5b: Razões da cessão do relacionamento
  - C5b1: Características negativas dos vendedores
  - C5b2: Exigências do fornecedor
  - C5b3: Falhas na entrega
  - C5b4: Falta de flexibilidade da entrega
  - C5b5: Não satisfazer as expectativas
  - C5b6: Escassez de produtos
  - C5b7: Não aceitar devoluções
  - C5b8: Pandemia Covid-19
  - C5b9: Preços
  - C5b10: Falhas na qualidade
  - C5b11: Produto sem saída
  - C5b12: Produtos no fim da validade
- C6a: Conhecimento da empresa
  - C6a1: Das primeiras grossistas
  - C6a2: Empresa local
  - C6a3: Indicação de terceiros
  - C6a4: Proximidade das instalações
  - C6a5: Há muitos anos
  - C6a6: Recentemente
  - C6a7: Conhecimento do STAFF
- C7a: Relacionamento
  - C7a1: Cliente
  - C7a2: Não cliente
- C7b: Razões para não comprar
  - C7b1: Maneira de trabalhar
  - C7b2: Poucos produtos
  - C7b3: Não tem política de entrosamento
  - C7b4: Nunca visitaram o estabelecimento
  - C7b5: Problemas que ocorreram
  - C7b6: Desconhecimento do funcionamento
  - C7b7: Preços
- C7b8: Satisfeitos com outros fornecedores
- C7b9: Sem sinergia
- C7b10: Redução dos vendedores
- C7c: Razões para comprar
  - C7c1: Variedade de produtos
  - C7c2: Preço
  - C7c3: Localização
  - C7c4: Fornecedor antigo
  - C7c5: Micro empresa
  - C7c6: Sinceridade dos vendedores
  - C7c7: Faltas de produtos
  - C7c8: Bons produtos
  - C7c9: Para ajudar
  - C7c10: Pessoas conhecidas
  - C7c11: Relacionamento
  - C7c12: Rapidez da entrega
  - C7c13: Serem distribuidores Delta
- C8a: Recomendações
  - C8a1: Recomenda
  - C8a2: Não recomenda
- C8b: Salsinha&Morais
  - C8b1: Acessíveis
  - C8b2: Antiga
  - C8b3: Bom atendimento
  - C8b4: Boa
  - C8b5: Disponibilidade
  - C8b6: Exigentes no pagamento
  - C8b7: Empresa familiar
  - C8b8: Microempresa
  - C8b9: Falhas nos produtos pedidos
  - C8b10: Simpatia
  - C8b11: Profissionais
  - C8b12: Proximidade geográfica
  - C8b13: Preços elevados
  - C8b14: Prestáveis
  - C8b15: Produtos com qualidade
  - C8b16: Pouca variedade
  - C8b17: Rápidos
- ▼  C9a: Produtos
  - C9a1: Boa
  - C9a2: Grande oferta
  - C9a3: Alguma variedade
  - C9a4: Suficiente
  - C9a5: Oferta reduzida
  - C9a6: Qualidade

- ☑ C10a: Preço
  - ☑ C10a1: Elevado
  - ☑ C10a2: Indiferente
  - ☑ C10a3: Mais caro
  - ☑ C10a4: Normal
  - ☑ C10a5: Variedade de preços
- ☑ C11a: Promoções
  - ☑ C11a1: Possuem
  - ☑ C11a2: Não possuem
  - ☑ C11a3: Não sei
- ☑ C11b: Opinião das promoções
  - ☑ C11b1: Muito importante
  - ☑ C11b2: Importante
  - ☑ C11b3: Nem sempre
  - ☑ C11b4: Nada importante

- ☑ C12a: Serviços de distribuição
  - ☑ C11a1: Utilizo
  - ☑ C11a2: Não utilizo
  - ☑ C11a3: Às vezes
- ☑ C12b: Distribuição
  - ☑ C12b1: Boa
  - ☑ C12b2: Normal
  - ☑ C12b3: Sem queixas
- ☑ C13a: Comunicação
  - ☑ C13a1: Na grossista
  - ☑ C13a2: Nas instalações do cliente
  - ☑ C13a3: Telefone

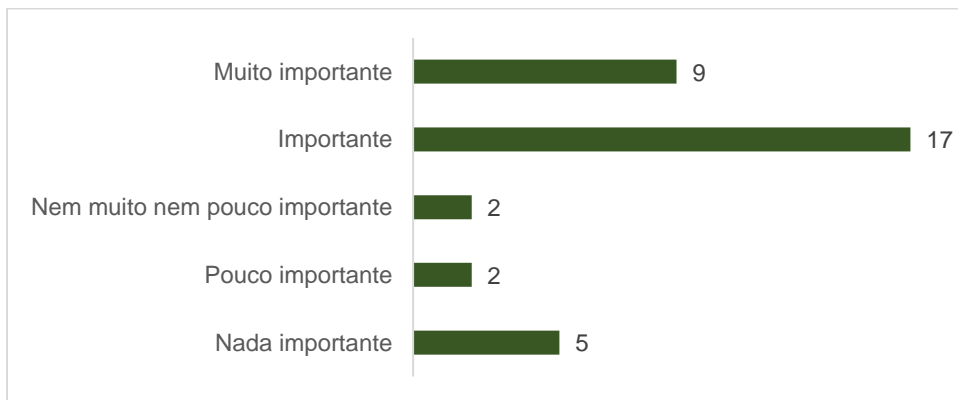
### Anexo C

#### Importância da capacidade de entrega do grossista



### Anexo D

#### Importância das condições de pagamento do grossista



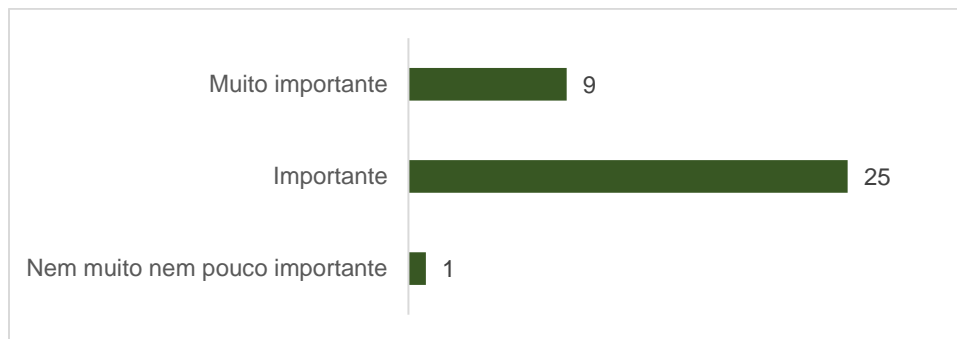
### Anexo E

#### Importância do compromisso da grossista em superar as expectativas



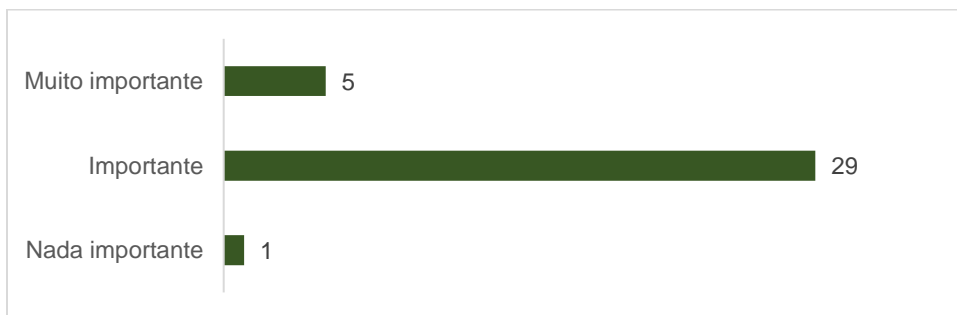
### Anexo F

#### Importância do relacionamento interpessoal com a grossista



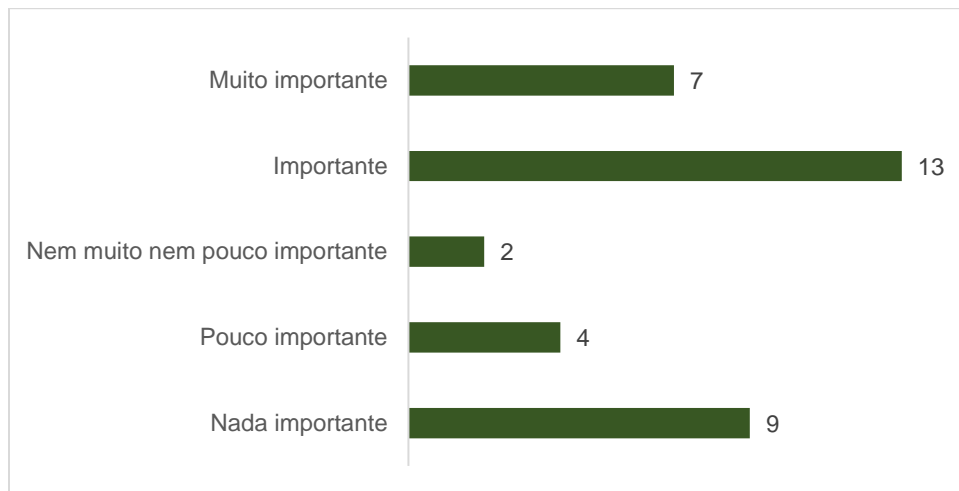
### Anexo G

#### Importância da orientação para o cliente



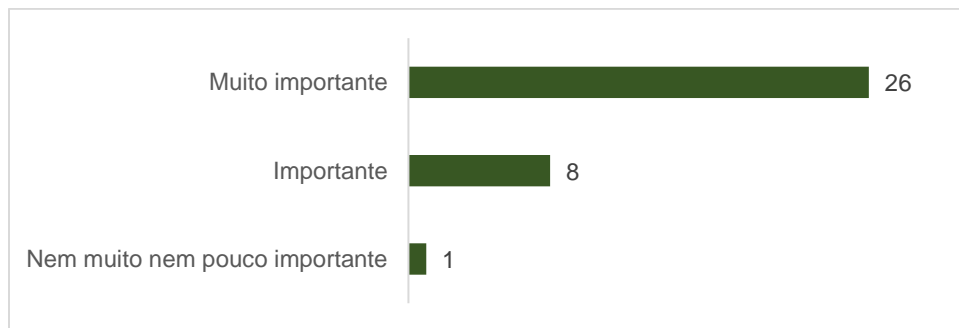
### Anexo H

#### Importância da proximidade geográfica do grossista



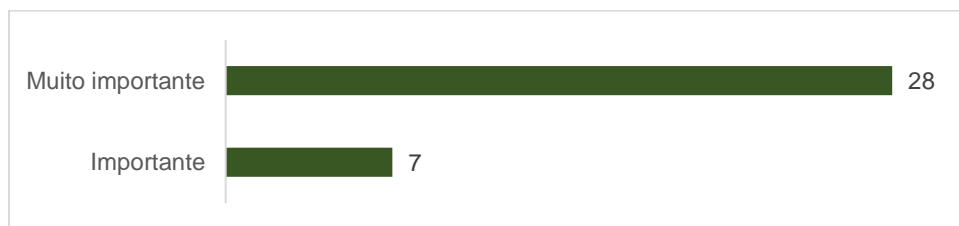
### Anexo I

#### Importância do preço praticado pela grossista



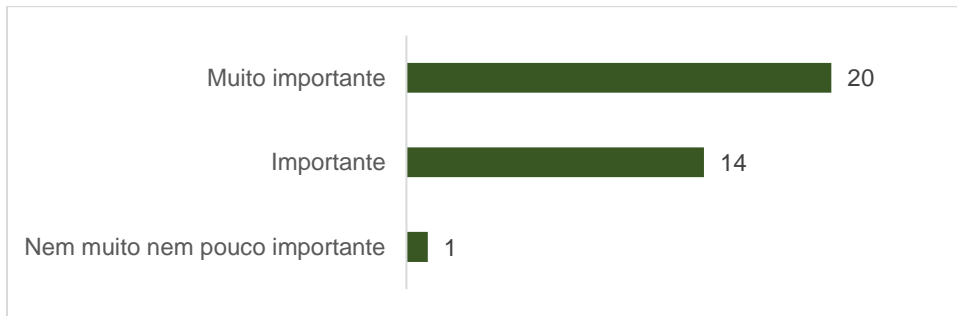
### Anexo J

#### Importância da qualidade dos produtos



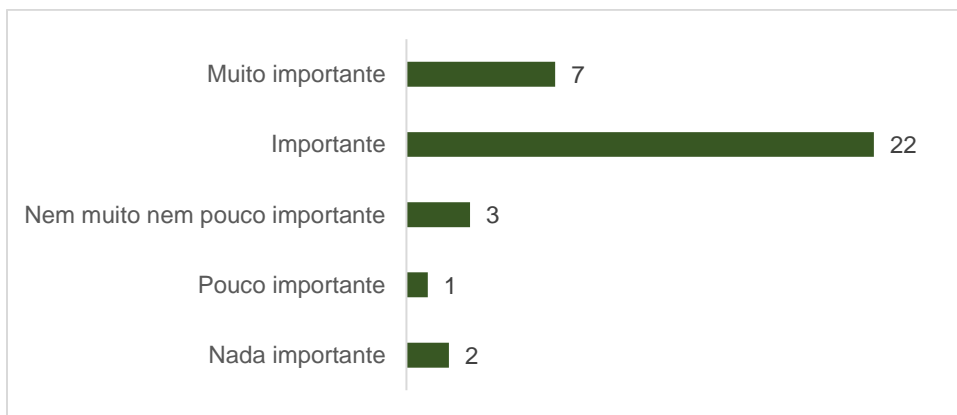
### Anexo L

#### Importância da variedade dos produtos



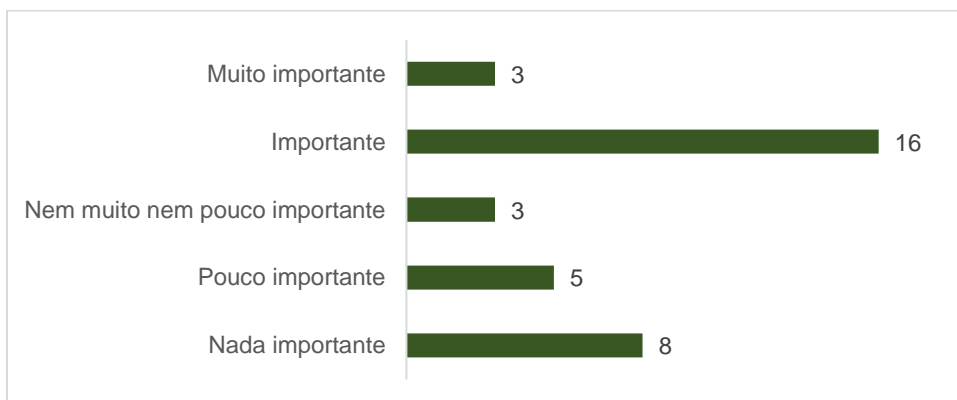
### Anexo M

#### Importância da forma de distribuição do grossista



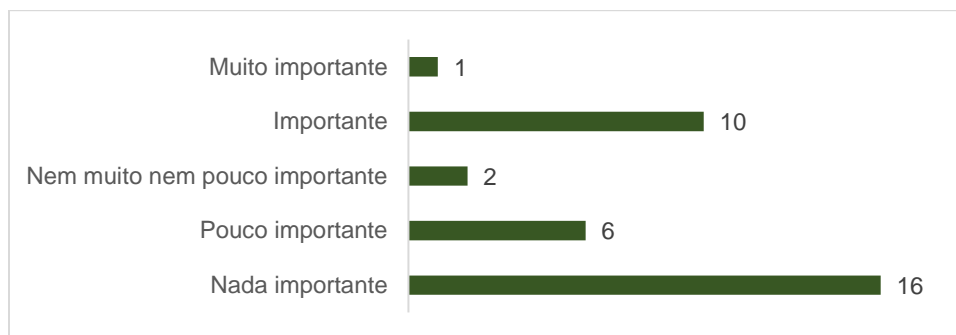
### Anexo N

#### Importância da notoriedade do grossista



**Anexo O**

**Importância da idade da grossista**



**Anexo P**

**Conhecimento da Salsinha&Morais**

Nome do documento	Segmento
Café 1	"Eles são cá da vila."
Café 2	"Conheço-os aqui da zona"; "também me indicaram esta empresa."
Café 3	"Quero dizer a empresa já conheço há muito mais tempo."
Café 4	"Há muitos anos."; "O armazém é muito perto do meu estabelecimento."
Café 5	"Já era nosso fornecedor, quer dizer nós comprámos a empresa que já existia e eles já eram fornecedores"; "mas só conhecemos aqui."
Café 6	"A Salsinha&Morais especificamente, estou a lembrar-me da Salsinha&Morais teve a ver com o facto de ter conhecido a empresa através de um parceiro nosso que é a escola de artes e atividades marciais e decorativas."
Café 7	"Há muitos anos, o meu cunhado é um dos donos da empresa, por isso há muitos anos."
Café 8	"O fundador da empresa era meu vizinho, os pais do Luís e da Isabel."
Café 10	"Eram meus distribuidores de tabaco, eles eram do tabaco e na altura do café também, eles tinham parceria com a Delta, na altura quando comecei a ter cafés eles eram que faziam connosco. E café acho que não vendem, quer dizer vendem, mas não é a marca que eu quero, café eu costume mandar vir é cerveja de vez em quando mas nem sempre."

Café 11	"Foi alguém que nos disse, já não tenho a certeza de quem nos disse, foi recomendação."
Café 12	"Além de os conhecer há muito tempo como pessoas conhecidas nossas, amigas, trabalho com eles e acho que eles têm um bom trabalho."
Café 13	"Por recomendação da Delta como lhe tinha dito e até agora tem corrido tudo bem. Eu na altura nem os conhecia. Eles investem junto com a Delta."
Café 14	"São quase dos primórdios, o salsinha e morais é quase dos primórdios, quando a gente abriu o estabelecimento só cá estavam eles."
Café 15	"Já os conheço desde quando eu tive aqui o meu primeiro negócio tinha eu 27 anos."
Café 16	"Conheço os Salsinha há mais de 40 anos."
Pastelaria 1	"Acho que conheço a Salsinha&Morais desde que nasci"; "eu já trabalho com eles há muito tempo."
Pastelaria 2	"Quando eu vim para aqui eu já estava o Salsinha&Morais cá, já lá vão muitos anos e continuamos."
Pastelaria 3	"A Salsinha&Morais conheci a empresa por causa do Carlos que é um dos vendedores deles."
Pastelaria 4	"Eu pessoalmente desde 2018, mas a empresa já há mais tempo. Desde que abriram acho."
Pastelaria 5	"Porque o meu marido é de Benavente."; "e conheço-os há muitos anos."
Restaurante 1	"e depois comecei a gastar deles e comecei a gastar no salsinha e tenho-me dado bem, também as coisas também estão diferentes da parte deles."
Restaurante 2	"Já há muitos anos, se calhar aí há 30 anos."
Restaurante 3	"Conhecemos há muitos anos."
Restaurante 4	"é aqui ao pé."
Restaurante 5	"Ele é aqui o comerciante local e conheci-o aqui."
Restaurante 6	"É meu vizinho, têm um armazém aqui ao lado"; "eu estou aqui há 30 anos e eles também estão aqui há mais tempo."
Restaurante 7	"Conheci há muitos anos."
Restaurante 8	"Para aí há 20 anos."
Restaurante 9	"Há uns anos."

Restaurante 10 "Já de longa data."; "antes dos meus pais abrirem o restaurante já eram amigos da Isabel e pronto continuamos a gastar produtos deles."

Restaurante 11 "Eu sou de Benavente e conheço a empresa de Benavente."

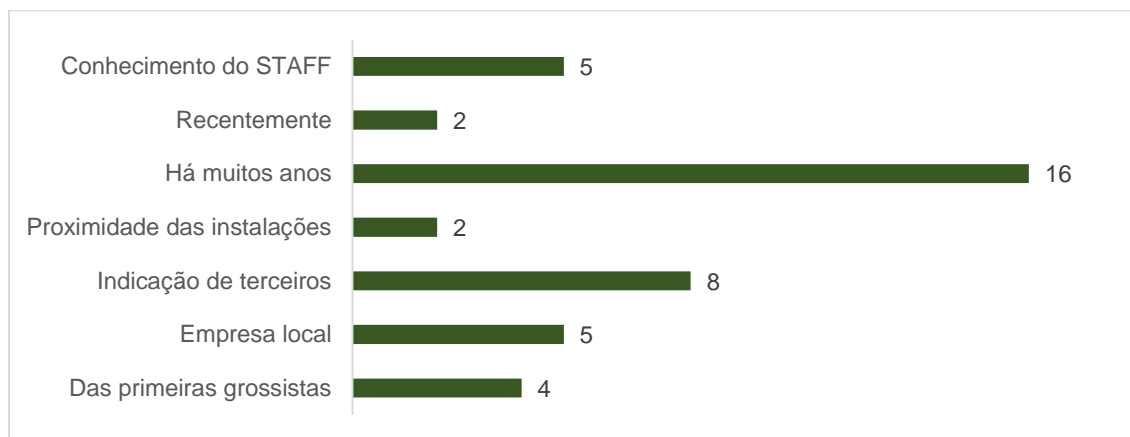
Restaurante 12 "Conheci há 15 anos atrás"; "porque basicamente eram os únicos aqui em Benavente."

Restaurante 13 "Já tinha ouvido falar."

Restaurante 14 "Conheço-os por serem aqui da nossa vila."

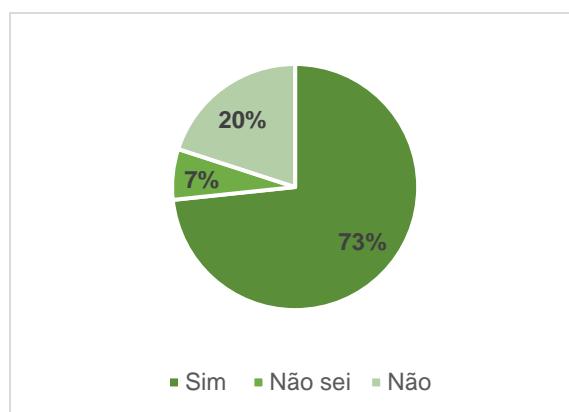
### Anexo Q

#### Conhecimento da grossista



### Anexo R

#### Término de relacionamentos



### Anexo S Recomendações

