



MESTRADO EM

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO

**DESENVOLVIMENTO E LANÇAMENTO
DO MENU PARA CRIANÇAS DO NOORI**

MARIA MAFALDA DA CUNHA XARA-BRASIL

OUTUBRO DE 2017

MESTRADO EM

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO

**DESENVOLVIMENTO E LANÇAMENTO
DO MENU PARA CRIANÇAS DO NOORI**

MARIA MAFALDA DA CUNHA XARA-BRASIL

ORIENTAÇÃO: DRA. SANDRA OLIVEIRA

OUTUBRO DE 2017

RESUMO

Este projeto de investigação descreve o processo de desenvolvimento e de lançamento de um menu para crianças, para a cadeia portuguesa de restauração de sushi NOORI.

Face ao crescimento do sector da restauração verificado nos últimos dois anos em Portugal, e à diversificação de necessidades e desejos dos consumidores, foi detetada a oportunidade de desenvolver um menu adaptado ao segmento infantil.

Desta forma, foi elaborado um estudo de atratividade para o consumidor criança e para o decisor mãe, no sentido de validar a pertinência de introduzir no mercado um menu de sushi para crianças.

Este estudo recorre a uma abordagem de métodos mistos, qualitativa e quantitativa, através da utilização de entrevistas semiestruturadas, *focus group*, da observação participante e questionários para a recolha de dados primários, que foram aperfeiçoados com uma recolha de dados secundários para complementar.

Palavras-Chave: Desenvolvimento e Lançamento de Novos Produtos; Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos; Indústria da Restauração; Estratégia de Marketing e Comunicação.

ABSTRACT

This research project describes the development process and the launching of a kid's menu for the Portuguese sushi food chain NOORI.

Due to the growth of the quick service restaurant sector in Portugal and the diversification of consumer needs and desires, an opportunity has been identified for developing a menu adapted to the child segment in this quick service restaurant chain.

To this end, a study was developed to assess the attractiveness of this menu for the kids and their mothers, in order to validate the relevance of introducing a sushi kid's menu in this market.

This study draws on a qualitative and quantitative approach, using mix methods, namely semi-structured interviews, focus group, participant observation and questionnaires to collect primary data. This data were further enriched with a collection of secondary data.

Keywords: New Product Launching and Development; New Product Development Process; Marketing Strategy; Restoration Industry.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer o apoio e dedicação incansáveis da Prof. Dra. Sandra Oliveira. Foi, com toda a certeza, um elemento fundamental para a concretização deste projeto de investigação, que me motivou, acompanhou e orientou durante estes doze meses.

Em segundo lugar, agradeço à equipa do NOORI, com quem tive a oportunidade e o privilégio de colaborar nestes últimos meses, principalmente ao Diretor Geral, Diogo Sousa Coutinho, à Diretora de Marketing, Leonor e ao Diretor Operacional, João Diogo.

A todas as mães que participaram no focus group, Margarida, Madalena, Marta, Filipa, Filipa M., Maria João, Ana e Carlota, muito obrigada pela colaboração! A todas as crianças que aceitaram o convite e vieram experimentar as nossas propostas do menu, foram elementos fundamentais que nos ajudaram a encontrar o melhor produto final, e à Maria, Assunção e Carlota F. que foram responsáveis pela gravação de vídeo e transcrição do focus group e do método experimental.

Finalmente, agradeço a constante motivação e incentivo da minha querida família e amigos, que foram e são o melhor e maior apoio que tenho, e desde o início acreditaram na viabilidade e na concretização da criação do menu para crianças que deu origem a este trabalho final de mestrado.

Muito obrigada a todos, com vocês foi possível realizar este projeto de investigação.

ÍNDICE GERAL

RESUMO

ABSTRACT

AGRADECIMENTOS

LISTA DE QUADROS

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Relevância do Tema Teórico.....	1
1.2. Indústria da Restauração.....	1
1.3. Objetivos e Questões de Investigação.....	2
1.4. Estrutura do Projeto de Investigação.....	3
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA.....	3
2.1. Desenvolvimento de Novos Produtos.....	3
2.1.1. Definição.....	3
2.1.2. Fatores Críticos de Sucesso dos Novos Produtos.....	5
2.1.3. Novos Produtos Alimentares.....	6
2.2. Planeamento e Desenvolvimento de Novos Produtos.....	7
2.2.1. Planeamento de Novos Produtos.....	7
2.2.2. Modelos de Desenvolvimento de Novos Produtos.....	8
CAPÍTULO 3 – QUADRO DE REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA.....	14
4.1. Tipo de Estudo.....	14
4.2. Métodos de Recolha de Dados.....	14
4.3. Caracterização e Seleção das Amostras.....	15
4.3.1. Entrevistas semiestruturadas.....	15
4.3.2. <i>Focus Group</i>	16
4.3.3. Observação Participante.....	16
4.4. Pressupostos da Recolha de Dados e Apresentação dos Resultados.....	17

CAPÍTULO 5 – PLANO DE LANÇAMENTO DO NOVO MENÚ.....	21
5.1. Sumário Executivo.....	21
5.2. História, Conceito e Crescimento do NOORI.....	21
5.3. Geração de Ideias.....	23
5.4. Filtragem de Ideias.....	24
5.5. Desenvolvimento do Conceito.....	26
5.6. Desenvolvimento da Estratégia de Marketing.....	31
5.6.1. Descrição do Mercado – Alvo.....	31
5.6.2. Proposta de Valor Planeada.....	31
5.6.3. Quota de Mercado, Vendas e Objetivos de Lucro Estimados para os Primeiros Anos.....	32
5.6.4. Primeiro Ano: Preço Planeado do Produto, Distribuição, Comunicação e Orçamento de Marketing.....	32
5.6.5. Longo-Prazo: Vendas Planeadas, Objetivos de Lucro e Questões Chave da Estratégia de Marketing- <i>Mix</i> de Longo Prazo.....	35
5.7. Análise de Negócio.....	35
5.8. Desenvolvimento do Produto.....	37
5.9. Teste de Mercado.....	37
5.10. Comercialização.....	37
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES.....	38
CAPÍTULO 7 - LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	38

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estruturas dos Modelos de Desenvolvimento de Novos Produtos

Quadro 2: Quadro Referencial Teórico

Quadro 3: Caracterização dos Participantes do *Focus Group* das Mães

Quadro 4: Caracterização dos Participantes na Observação Participante com o Grupo de Crianças

Quadro 5: Seleção de Ideias Com Base na Ferramenta de *Real-Win-Worth* de George Day, 2007

Quadro 6: Calendarização das Táticas de Comunicação do *NooriKids*

Quadro 7: Projeção das Vendas e dos Lucros do *NooriKids*

Quadro 8: Lucro Estimado Atual e Cenários Com Projeções de Lucro para 2018

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1. Relevância do Tema Teórico

De acordo com Michael Porter (1989), a inovação está nas melhorias da tecnologia e dos métodos de desenvolver processos, e resulta na alteração de produtos, de processos e até em novas formas de marketing e de distribuição. As empresas inovadoras são aquelas que mais rapidamente conseguem determinar as oportunidades de mercado e criar uma atitude positiva face aos seus concorrentes, onde a diferenciação é essencial para as empresas alcançarem o sucesso no mercado.

Esta forma de inovação consiste, segundo Kotler & Armstrong (2016), na criação de diferentes ofertas de mercado que acrescentam valor ao cliente, e está assente numa estratégia de cobertura de mercado onde a empresa escolhe segmentos distintos e desenvolve ofertas específicas para cada público-alvo. Aliada a esta estratégia, Jain (2005) acrescenta que é através do desenvolvimento de novos produtos que as empresas conseguem “marcar a diferença”, afirmando que este tipo de inovação já não representa uma opção para as empresas, mas sim uma necessidade tendo em conta o mercado concorrencial.

Mais recentemente, um estudo acerca do consumo da restauração em Portugal - “*Consumer Foodservice in Portugal*” (Maio de 2016) - revela o reforço do investimento na oferta de valor por parte dos restaurantes, e acrescenta que a introdução de novos produtos – principalmente *menus* - e o aumento da qualidade dos serviços foram as duas estratégias mais utilizadas para ir ao encontro das necessidades, desejos e preferências dos consumidores.

Deste modo reconhecemos a importância da inovação no sector da restauração, e acreditamos que a diferenciação através da criação de novos produtos contribui fortemente para o aumento do sucesso das empresas no mercado concorrencial, na medida em que acrescenta valor aos consumidores, retém novos clientes, beneficia das melhores oportunidades de mercado e gera fatores de diferenciação face aos concorrentes.

1.2. Indústria da Restauração

Com a recuperação da crise económica de 2008 – refletida no aumento do PIB e na diminuição da taxa de desemprego -, o estudo “*Consumer Foodservice in Portugal*” de maio de 2016 avança que o ano de 2015 foi caracterizado por um crescimento no sector da restauração, acompanhando a tendência de 2014.

De acordo com a pesquisa realizada, as categorias de cozinha que mais satisfazem a população portuguesa são as “produzidas localmente” e a “*gourmet*”. No entanto, a evolução da popularidade da comida japonesa em Portugal foi referida no estudo assim como a preferência pelos pratos conhecidos como “tipicamente portugueses” que fazem as delícias dos turistas e são muito responsáveis pelo crescimento do mercado português da restauração.

Com base no “*Global out-of-home dining survey*”, desenvolvido em setembro de 2016 pela consultora *Nielsen*, verificamos que Portugal é dos países europeus com mais refeições fora de casa, estando em quinto lugar da tabela numa lista de 33 países. Dados do estudo referem que cerca de 23% da população portuguesa faz uma das refeições principais do dia fora de casa pelo menos uma vez por semana e que 15% dos portugueses recorre, com a mesma regularidade, às entregas ao domicílio.

A mesma fonte explica que a principal razão da liderança de Portugal no *top 5* do ranking deve-se aos baixos preços, e acrescenta que nos últimos seis meses a população portuguesa deu prioridade aos restaurantes casuais (68%), com seguimento dos restaurantes de refeições rápidas/*fast-food* (58%), dos cafés (41%) e, por fim, aos restaurantes formais (33%) para fazer as refeições fora de casa.

1.3. Objetivos e Questões de Investigação

Em 2016, segundo dados da Pordata, Portugal contava com cerca de 10 325 452 habitantes residentes. Esta mesma fonte revela que cerca de 9.87% da população residente em Portugal no ano de 2016 eram crianças com idades compreendidas entre os 5 e os 14 anos, e adianta que, nesse mesmo ano, a taxa bruta de natalidade acompanhou a tendência crescente de 2015, verificando um valor de 8.4%.

Desde modo, considerando o crescimento do sector da restauração, o aumento do consumo em restaurantes de *fast-food* e o aumento da preferência dos consumidores portugueses pela comida japonesa, o objetivo geral deste projeto de investigação consiste na elaboração e implementação de um Processo para o Desenvolvimento de um Novo Menu de sushi para Crianças a lançar pelo NOORI.

Agregado a este objetivo geral estão alguns objetivos específicos, como a diferenciação da empresa face à concorrência, a conquista de novos clientes, o aumento das vendas e o reforço da imagem e notoriedade da empresa.

Com vista a alcançar estes objetivos é necessário responder a algumas questões que irão ter uma enorme influencia no desenrolar do projeto: i) a dimensão do segmento

definido é relevante?; ii) quais as principais características do menu que vão ao encontro das necessidades do público-alvo definido?; iii) qual é a melhor estratégia de desenvolvimento do produto?; iv) qual é a melhor maneira de chegar ao público-alvo?; v) qual é o impacto deste novo produto no mercado?; e vi) haverá consequências imediatas nas vendas?

1.4. Estrutura do Projeto de Investigação

No primeiro capítulo – **Capítulo 1** - fazemos uma introdução à temática do projeto, dando a explicar a sua relevância, a indústria em que está inserido e os objetivos a que está proposto.

De seguida, no **Capítulo 2** corresponde à revisão bibliográfica onde abordamos e definimos os principais conceitos agregados à temática central do projeto que nos dão os conhecimentos e as bases necessárias à formulação do modelo do processo que conduz a criação do novo produto, e que está enunciado no **Capítulo 3**.

Definido o plano vamos ao encontro da metodologia - **Capítulo 4** - que explica o objetivo e o tipo de estudo em questão, assim como os métodos de recolha de dados utilizados para a criação do novo menu.

Explicados os mecanismos e as ferramentas a que recorreremos no decorrer do projeto de investigação, no **Capítulo 5** damos início ao processo de desenvolvimento do novo menu para crianças a lançar pelo NOORI, realizado com base na revisão de literatura presente no Capítulo 2 e no quadro apresentado no Capítulo 3.

Por fim, o **Capítulo 6** contem as conclusões, as limitações e as recomendações que derivaram da criação do novo menu do NOORI.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Desenvolvimento de Novos Produtos

2.1.1. Definição

De acordo com Kotler & Armstrong (2016), as empresas conseguem obter novos produtos de duas formas distintas: i) através da aquisição, isto é, na compra de outra empresa ou na obtenção de patentes e ou de licenças para produzir os produtos de uma outra entidade, ou ii) através dos esforços e das capacidades da própria empresa em criar e desenvolver novos produtos, que resultam num acréscimo de valor para os consumidores - novas soluções e variedade de escolha -, e para as empresas – fonte de crescimento no mercado e diferenciação face à concorrência.

Robert W. Veryzer Jr (1998) avança que encontramos novos produtos no desenvolvimento de produtos originais, na melhoria e/ou na modificação de produtos já existentes ou na criação de novos produtos pelas empresas através dos seus esforços de pesquisa & desenvolvimento – chamados de produtos “realmente novos” ou “radicalmente novos”. A introdução de novos produtos representa duas das estratégias de crescimento baseadas no mercado e no produto que as empresas devem implementar enunciadas na Matriz de Crescimento Estratégico de Igor Ansoff (1957), que consiste no desenvolvimento de novos produtos em mercados correntes (anexo 1).

No ponto de vista de Robert G. Cooper & Elko J. Kleinschmidt (1986), a criação e o desenvolvimento de novos produtos representam uma estratégia crucial para o crescimento e prosperidade das empresa, sendo cada vez mais “uma “obrigação” do que uma opção estratégica”. Contudo os autores reconhecem que esta estratégia de crescimento envolve um enorme esforço por parte das organizações e agrega um nível de risco muito elevado, refletindo um dos desafios mais arriscados e mais importantes para os gestores das empresas.

Greiner (1989) explica que este risco está relacionado com o facto de as estratégias de marketing implementadas pelas empresas dependerem do ciclo de vida dos produtos que passam por seis fases - 1) introdução, 2) sobrevivência, 3) descolagem, 4) expansão, 5) maturidade e 6) declínio -, sendo que há fatores internos e externos às empresas que provocam certas “crises” de gestão nas diferentes fases do ciclo do produto e que fazem com que as estratégias de *marketing-mix* da empresa variem consoante os diferentes momentos do ciclo de vida dos produtos no mercado (anexo 2). Na fase de introdução do produto no mercado dá-se a crise de liderança, seguida pela crise de autonomia que é despertada na fase de sobrevivência, que antecede a crise de controlo verificada na fase de descolagem do produto no mercado, a crise de controlo que é verificada na sua fase de expansão e crescimento, a crise de burocracia quando é atingida a fase da maturidade do produto no mercado, terminando com a crise de identidade que acontece na fase de declínio do produto.

Relativamente às estratégias de *marketing-mix* a implementar pela empresa com vista a combater as crises de gestão associadas aos diferentes momentos do ciclo de vida do produto no mercado temos para a primeira fase a criatividade das empresas, para a segunda a direção (condução), enquanto que na terceira a estratégia utilizada é a delegação, na quarta a coordenação & monitorização, na quinta a colaboração e,

finamente, na sexta e última fase as alianças são a estratégia mais correta para as empresas enfrentarem a crise de identidade associada ao declínio do produto no mercado (anexo 2).

É importante sublinhar que a estratégia de desenvolvimento de novos produtos aborda a primeira fase do ciclo de vida - a introdução – que é caracterizada por lucros baixos ou negativos devido ao reduzido número de vendas acrescido às altas despesas de distribuição e de promoção (Kotler & Armstrong, 2012), e segundo Greiner (1989) apela à capacidade de criatividade das empresas.

Yoram Wind & Vijay Mahajan (1988) defendem que, a evolução tecnológica e o avanço das investigações na área do marketing – especialmente nos modelos de processos de desenvolvimento de novos produtos - entre os anos 60 e 80, vieram facilitar o trabalho das empresas na introdução de novos produtos no mercado. No entanto os autores sublinham que estas mudanças resultaram num aumento acentuado dos custos na criação de novos produtos a suportar pelas empresas, fazendo com a maioria dos produtos “novos” lançados no mercado eram essencialmente produtos “*me too*” – muito parecidos com os dos concorrentes -, com algumas modificações mínimas ou extensões de linha, acrescentando ainda que a quantidade de produtos “realmente” novos era cada vez menor.

Deste modo, com vista a diminuir o risco e os custos associados ao lançamento de novos produtos no mercado, Robert G. Cooper & Elko J.Kleinschmidt (1986, 1987) realçam que a chave para o sucesso dos novos produtos está no seu processo de desenvolvimento, afirmando que a compreensão dos fatores críticos de sucesso dos novos produtos é essencial à implementação e à sobrevivência dos produtos no mercado.

2.1.2. Fatores Críticos de Sucesso dos Novos Produtos

É nas PME's (Pequenas e Médias Empresas) que os novos produtos encontram mais dificuldades de vingar no mercado, apenas 12% dos novos produtos lançados por PME's alcançam o sucesso no mercado, ao invés das grandes empresas que apresentam uma taxa de sucesso de 76% (Lord, 2000 citado por Anita R.Linnemann *et al*, 2006).

Com vista a contornar esta situação, Cooper & Kleinschmidt (1987) afirmam que o sucesso dos novos produtos é explicado por fatores internos e externos à empresa, sendo que a compreensão destes fatores influencia o processo de desenvolvimento dos novos produtos de duas maneiras: i) direciona a escolha do projeto específico entre os vários projetos de novos produtos, e ii) fornece *insights* acerca da forma de como o novo produto deve ser gerido pela empresa, e elaboraram um modelo que estabelece que o sucesso ou insucesso dos novos produtos é determinado pela interação entre o ambiente do mercado

e a estratégia de desenvolvimento dos novos produtos, exigindo recursos, experiência e competências nas áreas do marketing, de produção e de tecnologia por parte das empresas.

O modelo de Cooper & Kleinschmidt (1987) sugere dez hipóteses de fatores que determinam que o sucesso do novo produto está positivamente relacionado com: 1) a vantagem do produto, 2) o seu mercado potencial, 3) a sinergia e os ajustes de marketing (capacidade de gerar o produto através recursos de marketing da empresa), 4) a sinergia e os ajustes da tecnologia (capacidade de gerar o produto através recursos de desenvolvimento e produção da empresa), 5) com o protocolo e com a definição do projeto, 6) as atividades de pré-desenvolvimento do novo produto, 7) o grau de formação dos gestores de topo responsáveis pelo projeto, 8) o proveito das atividades relacionadas com o mercado do novo produto e 9) o proveito das atividades tecnológicas (desenvolvimento e produção) do novo produto. Por outro lado, o modelo avança que o sucesso do produto está negativamente relacionado com 10) a concorrência de mercado.

2.1.3. Novos Produtos Alimentares

De acordo com Anita R.Linnemann *et al* (2006), o aumento das exigências por parte dos consumidores e o facto das preferências dos consumidores “de ontem” serem muito diferentes das preferências dos consumidores “do amanhã”, faz com que as empresas comecem a seguir uma estratégia orientada para os consumidores, principalmente no ramo alimentar. Assim, David C. Bojanic (2007) realça a importância da segmentação de mercado na indústria da restauração, afirmando que é uma ferramenta fundamental para obter vantagens competitivas face aos concorrentes.

No que diz respeito aos novos produtos alimentares, Michael C. Ottenbacher & Robert J. Harrington (2008) sublinham que há inúmeros fatores que influenciam a inovação no sector da alimentação, entre eles os gostos e preferências dos consumidores e as tendências alimentares que mudam constantemente.

Estes autores reforçam a ideia de que, na indústria da restauração, a chegada dos produtos à fase de “declínio” é muitas vezes explicada pelo aparecimento de produtos novos e melhores, fazendo com que seja cada vez mais importante os restaurantes desenvolverem novos produtos de forma a apresentarem um portfolio competitivo e, desta forma, ganharem vantagens competitivas e marcarem uma posição firme no mercado.

Neste seguimento, Anita R.Linnemann *et al* (2006) citam os autores Anon (1999), Fuller (1994) e Luning *et al* (2002), que classificam como novos produtos alimentares os produtos imitação (produtos muito parecidos com produtos de outras empresas), a

extensão de linha (novas variedades de produtos conhecidos), a reposição de produtos (re-promoção de produtos de forma a reativá-los no mercado), a nova forma de produtos (produtos já existentes que foram alterados em relação à forma), a reformulação de produtos (produtos conhecidos com um novo método de produção), a nova forma de embalagem de produtos (produtos já existentes com novas formas de embalagem e de conserva), os produtos inovadores (produtos que resultam de mudanças em produtos já existentes, e que acrescentam valor ao consumidor) e os produtos criativos (produtos pioneiros no mercado).

2.2. Planeamento e Desenvolvimento de Novos Produtos

2.2.1. Planeamento de Novos Produtos

De acordo com Laurence P. Feldman & Albert L. Page (1984), o processo de planeamento de novos produtos envolve a determinação do objetivo das empresas com o novo produto, assim como o tipo e as especificações dos produtos que as empresas pretendem lançar no mercado, estando assente em três princípios base: 1) recurso a um modelo ordeno, logico e sequencial, 2) formulação de planos estratégicos de novos produtos e 3) utilização de técnicas e ferramentas de gestão mais sofisticadas e modernas.

Na visão de Jerry Wind & Vijay Mahajan (1997), o planeamento concebe as diretrizes que conduzem o produto desde a sua ideia inicial até ao lançamento no mercado. No entanto os autores reconhecem que, apesar dos avanços da investigação nas áreas do marketing e da sofisticação dos modelos de desenvolvimento dos novos produtos, a taxa de sucesso deixa muito a desejar e explicam que o problema poderá estar na forma de como as empresas implementam o plano de desenvolvimento dos novos produtos.

Nukhet Harmancioglu *et al* (2007) enumeram algumas vantagens do planeamento para as empresas no decorrer do processo de introdução dos novos produtos no mercado - melhora a *performance* das ações que cada etapa do planeamento agrega, facilita a comunicação entre as equipas que participam no projeto e garante o sucesso dos novos produtos no mercado -, cuja principal finalidade é minimizar risco através da recolha de informação suficiente de mercado.

Estes autores acrescentam que, para além de minimizar o risco no lançamento dos novos produtos, o planeamento vai ainda reduzir os custos para as empresas e o tempo de introdução dos produtos no mercado, sendo deste modo uma ferramenta essencial para incrementar as probabilidades de sucesso dos novos produtos.

2.2.2. Modelos de Desenvolvimento de Novos Produtos

Laurence P. Feldman & Albert L. Page (1984) referem o clássico modelo de planeamento de novos produtos de Booz *et al* (1968) como sendo o mais conhecido e utilizado pelas empresas, e que descreve o desenvolvimento de novos produtos em seis etapas: 1) exploração - pesquisa de ideias de novos produtos, 2) filtragem - filtragem das ideias com vista a escolher a ideia com mais potencial, 3) análise de negócios - avaliação da “ideia sobrevivente” como negócio, 4) desenvolvimento - conversão da ideia num produto, 5) teste - método de experimentação para averiguar a comercialização do produto, e 6) comercialização - implantação do produto no mercado, sendo que, após a formulação do modelo original de Booz *et al* (1968), profissionais da área acrescentaram uma etapa entre a 2ª (filtragem) e 3ª (análise de negócios) etapas - teste de conceito -, que reflete a exposição ou a descrição de versões específicas da ideia do produto aos seus potenciais compradores de forma a avaliar a respetiva reação.

Em 1982, numa versão atualizada do modelo (anexo 3), Booz *et al* introduzem uma nova etapa no início do processo que refere a “estratégia de desenvolvimento do novo produto”, e alteram a etapa da “exploração” que passa a ser conhecida por “geração de ideias” (Eberhard E.Scheuing & Eugene M.Johnson, 1989). É um modelo linear simples, lógico e sequencial, concebido com base numa abordagem de “etapas múltiplas” com vista a garantir que todas as ideias passem por um processo ordeno e específico, e está fundamentado no facto dos custos aumentarem à medida que as ideias avançam para as etapas seguintes do processo de planeamento, e a sua principal finalidade é detetar as ideias com potencial de vingarem no mercado e eliminar as restantes o mais cedo possível, em que cada etapa corresponde a um “obstáculo” a ser ultrapassado pelas ideias dos produtos com vista a evoluírem no processo, sendo que há critérios estabelecidos para cada fase que vão garantir que os projetos que avançam no processo correspondem apenas àqueles que vão ao encontro dos critérios exigidos pelas empresas.

Noutro ponto de vista, de forma a facilitar o processo de desenvolvimento de novos produtos na área da restauração, Feltenstein (1986) desenhou um modelo de desenvolvimento de novos menus que consiste em seis passos: 1) montar e reunir uma equipa responsável pelo novo produto - definir uma equipa que partilhe conhecimentos entre os vários departamentos da organização (marketing, financeira e operacional) e cuja principal finalidade é conduzir o processo de desenvolvimento do produto; 2) definir as prioridades dos novos produtos - estabelecer os princípios orientadores do processo da criação do produto a seguir pela equipa; 3) gerar ideias para o novo produto – as ideias

podem advir de qualquer membro interno ou externo à empresa, o importante é irem ao encontro dos objetivos estabelecidos; 4) projeção e filtragem das ideias de produto - recurso a um método formal e customizado de avaliação das ideias geradas; 5) desenvolver produto – envolve a formulação da receita, especificações operacionais, teste do produto e teste de mercado; 6) desenvolver a estratégia de marketing e a campanha de lançamento – definir o momento em que a empresa deve lançar o produto e as táticas a utilizar com a comunicação do produto.

No entanto, é importante referir que cofatores como a evolução da tecnologia, as mudanças das necessidades e dos desejos dos consumidores, a globalização, as alterações nas práticas das empresas, o aumento da concorrência, entre outros, tiveram um grande impacto nas práticas de desenvolvimento de novos produtos, conduzindo as empresas ao foco na relação com os clientes através da implementação de mecanismos de coordenação que abrangem equipas multifuncionais com um rápido poder e capacidade de resposta (Mahajan & Wind, 1992).

Deste modo, Cooper (2001) apresenta o Modelo *Stage Gate* (anexo 4) que, tal como os anteriores, resulta de uma pesquisa inicial de geração de ideias e de oportunidades que necessitam de passar por cinco estágios (etapas) e por cinco portões responsáveis pelas decisões “*go/kill*” do projeto/ideia, conduzindo o projeto desde a conceção da ideia inicial até ao lançamento dos produtos no mercado:

- Estágio 1 - Investigação preliminar – recolha e filtragem de informação rápida e pouco dispendiosa necessária ao projeto;
- Estágio 2 - Construção de um *business case* – consiste na investigação detalhada que resulta da recolha de dados primários acerca dos consumidores, do mercado e da tecnologia. Conduz à definição do produto, à justificação do projeto e ao desenho de uma proposta de um plano para o desenvolvimento do produto;
- Estágio 3 – Desenvolvimento – desenho e desenvolvimento detalhado do produto e do seu processo de produção;
- Estágio 4 - Teste & validação – desenvolvimento de testes e ensaios de laboratório, na organização e no mercado de forma a verificar e validar a proposta do novo produto nos departamentos de marketing e operacionais da empresa;
- Estágio 5 – Comercialização – lançamento do produto em grande escala no mercado que abrange os recursos de marketing, de vendas e operacionais da empresa.

No modelo de Cooper (2001) cada estágio integra uma equipa multifuncional cuja responsabilidade é recolher, filtrar e analisar informações específicas às atividades de cada fase do projeto, que depois serão enviadas para o portão, onde será avaliada a viabilidade do negócio e tomada a decisão de avançar ou não com o projeto.

Dentro do mesmo perfil, Kotler & Armstrong (2016) apresentam um modelo sistemático de desenvolvimento de novos produtos focado nos clientes (anexo 5) que envolve 8 etapas: 1) geração de ideias – pesquisa sistemática de ideia de novos produtos; 2) escolha de ideias – filtrar as ideias dos novos produtos com vista a investir nas ideias com potencial e descartar as restantes; 3) desenvolvimento do conceito e teste – apresentação das versões detalhadas da ideia do produto e teste dos conceitos apresentados com um grupo de consumidores-alvo; 4) desenvolvimento da estratégia de marketing – desenho de uma estratégia de marketing inicial para o novo produto; 5) análise de negócio – revisão das vendas, dos custos e das perspetivas de lucros do novo produto de forma a compreender se vão ao encontro das expectativas; 6) desenvolvimento do produto – desenvolver o conceito do produto num produto físico que demonstra que a ideia de produto consegue ser transformada numa oferta de mercado real; 7) teste de mercado – teste do produto e do seu programa de marketing num ambiente de mercado real; e 8) comercialização – introdução do produto final no mercado nacional e posteriormente internacional.

Como podemos verificar, há inúmeros modelos de desenvolvimento de novos produtos. No entanto, apesar das diferenças, há pontos comuns aos quatro modelos, e Quadro 1 apresenta os respetivos pontos de paridade e de diferenciação:

Booz, Allen e Hamilton (1968)	Booz, Allen e Hamilton (1982)	Feltenstein (1986)	Cooper (2001)	Kotler & Armstrong (2016)
	Estratégia de desenvolvimento do novo produto	Montar e reunir uma equipa responsável pelo novo produto		
		Definir as prioridades dos novos produtos		
Exploração	Geração de ideias	Gerar ideias	(Geração de ideias)	Geração de ideias
Filtragem	Filtragem	Projeção e filtragem das ideias	Investigação preliminar	Escolha de ideias
				Desenvolvimento do conceito
				Desenvolvimento da estratégia de marketing

Análise de negócios	Análise de negócios		Construção de um <i>business case</i>	Análise de negócio
Desenvolvimento	Desenvolvimento	Desenvolvimento	Desenvolvimento	Desenvolvimento do produto
Teste	Teste		Teste & validação	Teste de mercado
Comercialização	Comercialização	Estratégia de marketing e a campanha de lançamento	Comercialização	Comercialização

Quadro 1: Comparação das Estruturas dos Modelos de Desenvolvimento de Novos Produtos

No quadro acima encontramos seis pontos comuns aos modelos de Booz, Allen e Hamilton (1968, 1982), Cooper (2001) e Kotler & Armstrong (2016) - a geração de ideias, a filtragem, a análise de negócios, o desenvolvimento, o teste e, por fim, a comercialização do produto -, sendo que o primeiro modelo de Booz *et al* (1968) e de Cooper (2001) descrevem o processo de desenvolvimento de novos produtos de forma idêntica, sendo que o fator diferenciador está no segundo modelo desenvolvido por Booz *et al* (1982) que acrescenta uma nova etapa no início do processo com a formulação do objetivo e da estratégia do produto que a empresa irá lançar.

É de notar que o modelo de Feltenstein (1986) é o que mais difere dos restantes, apresentando apenas três pontos comuns aos outros modelos – a geração e filtragem de ideias e o desenvolvimento do produto -, estando focado no desenvolvimento de produtos na área da restauração que inicia o processo de desenvolvimento do produto (menus) com a escolha de uma equipa responsável pelo processo e com a definição das prioridades do novo produto, e termina com a divulgação da estratégia de marketing e da campanha de lançamento do novo produto no mercado.

Finalmente concluímos que Kotler & Armstrong (2016) apresentam o modelo mais completo, visto que, para além de abordarem todas as etapas comuns aos restantes modelos apresentados, acrescentam ainda duas etapas ao processo de desenvolvimento de novos produtos entre a escolha de ideias e a análise de negócio que correspondem ao desenvolvimento do conceito do produto e da respetiva estratégia de marketing.

CAPÍTULO 3 – QUADRO REFERENCIAL TEÓRICO

Com vista a desenvolver e lançar o novo menu foi elaborado um quadro referencial teórico (Quadro 2), baseado no modelo de Kotler & Armstrong (2016), que apresenta e descreve as ações condutoras do projeto.

Ao longo de cada etapa estão associados inúmeros pontos que devem de ser cumpridos para podermos avançar para a etapa seguinte do projeto até alcançarmos a comercialização do produto.

Autor	Estrutura
	História, conceito e crescimento do NOORI
Kotler & Armstrong, 2016	<p style="text-align: center;">Geração de Ideias</p> <p>Procura sistemática de ideias para novos produtos; As fontes para novas ideias incluem fontes internas e externas à empresa, como gestores e colaboradores, clientes, concorrentes, fornecedores, entre outros.</p>
	<p style="text-align: center;">Análise e Seleção de Ideias</p> <p>Aproveitar as ideias que poderão vir a ser produtos lucráveis e descartar as restantes; <i>Framework</i> de filtragem de ideias deve responder a três questões: R-W-W (Real – Win – Worth doing) 1) é uma ideia real?, 2) vai dar lucro?, 3) é fazível?.</p>
	<p style="text-align: center;">Desenvolvimento e Teste de Conceito</p> <p>Desenvolvimento - versão detalhada da ideia do produto num contexto direcionado aos consumidores; Teste – teste do conceito desenvolvido com um grupo de consumidores-alvo, apresentado simbolicamente ou fisicamente.</p>
	<p style="text-align: center;">Desenvolvimento da Estratégia de Marketing</p> <p>Criar a estratégia de marketing que conduzirá a introdução do novo produto no mercado e consiste em três partes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Definição do target de mercado, apresentação da proposta de valor e prospeção das vendas, quota de mercado e lucros para o primeiro ano; 2) Planeamento da estratégia marketing do novo produto – preço, distribuição e orçamento para o primeiro ano; 3) Projeção das vendas a médio e longo prazos, dos lucros esperados e elaboração da estratégia de marketing <i>mix</i>.
	<p style="text-align: center;">Análise de Negócio</p> <p>Avaliação da atratividade do negócio – vendas, custos e lucros perspetivados; Aferir se os resultados vão ao encontro das expectativas da empresa.</p>

	Desenvolvimento de Produto
	Fazer do conceito do produto um produto físico real; Utilização das capacidades de R&D da empresa.
	Teste de Mercado
	Produto é lançado num contexto de mercado real em conjunto com a sua estratégia de marketing; Avaliação e teste do produto e do programa de marketing no geral – <i>targeting</i> , posicionamento, publicidade, comunicação, preço, embalamento, distribuição, orçamentação, etc... - com vista a tomar a decisão final de lançamento do produto.
	Comercialização
	Introdução do produto no mercado; Decidir “quando”, “onde” lançar o produto.

Quadro 2: Quadro Referencial Teórico

Como podemos verificar o projeto inicia com a história da empresa, onde são apresentados o seu conceito e crescimento desde 2009. Considerando a necessidade de inovação de qualquer empresa nos dias de hoje, e o interesse na criação de novos produtos por parte do NOORI, iremos introduzir o processo de desenvolvimento do novo menu do NOORI com a geração de ideias. Estas ideias geradas passaram por um processo de filtragem que resultou na escolha de um número restrito de ideias que vieram dar origem a alguns conceitos de produto passíveis de serem criados.

Na terceira etapa do processo deu-se o desenvolvimento do conceito do novo menu, e de seguida “desenhámos” a sua estratégia de marketing. Após estas duas etapas, decorreu a análise de negócio com vista a compreender se o conceito desenvolvido representa um negócio com potencial de mercado e, acima de tudo, viável para a empresa.

Confrontados com uma avaliação de negócio positiva do conceito apresentado, avançámos com o desenvolvimento do produto físico, isto é, tornámos o conceito num produto físico que, numa etapa seguinte, foi posto à prova num teste de mercado.

Por fim, reunidas todas as condições necessárias para o lançamento do novo menu no mercado, finalizámos o processo da criação do novo menu do NOORI com a comercialização do produto no mercado.

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

4.1. Tipo de Estudo

Atendendo à natureza do presente projeto de investigação, que consiste no desenvolvimento de um novo menu de sushi para crianças a lançar pela cadeia de restaurantes do NOORI, verificamos que estamos perante um estudo descritivo que “retrata um perfil preciso de pessoas, de situações ou de eventos” (Saunders *et al*, 2009, pág. 171), com vista a “descrever com clareza os problemas de marketing, certas situações ou mesmo alguns mercados, como por exemplo o potencial de mercado para novos produtos ou aspetos demográficos e comportamentais dos consumidores” (Kotler & Armstrong, 2016, pág. 136), com uma abordagem de métodos mistos que recorre a mais que uma técnica de recolha de dados para recolher *insights* acerca dos sentimentos e dos pensamentos dos consumidores (Saunders *et al*, 2009).

Este estudo está assente numa estratégia de *action research* que corresponde à “pesquisa em ação em vez da pesquisa sobre a ação” (Coghlan and Brannick citado por Saunders *et al*, 2009, pág. 183), cuja principal finalidade é encontrar respostas para as questões de investigação definidas pela empresa e enfrentar as implicações e as mudanças que podem vir a surgir como consequência do estudo. No que diz respeito ao horizonte temporal, este trabalho é um estudo *cross-sectional* visto que investiga um fenómeno em particular que decorre num espaço temporal específico (Saunders *et al*, 2009).

4.2. Métodos de Recolha de Dados

Numa fase inicial elaboramos uma pesquisa profunda de dados secundários onde recorreremos à pesquisa bibliográfica e documental - baseada em livros, artigos, *journals*, *websites* e documentos *on-line* - que nos deram os conhecimentos e as bases necessárias para a formulação da estrutura do processo de desenvolvimento do novo produto.

No que diz respeito à coleta de dados primários, focámos numa abordagem de métodos mista, que nos permitiu reunir as informações necessárias à criação do novo menu para crianças do NOORI.

A vertente qualitativa do projeto abordou técnicas de análise e de discurso, e utilizou quatro instrumentos de recolha de dados:

1) entrevistas semiestruturadas que nos permitem responder às questões de investigação levantadas pelo processo de criação do novo menu, dando-nos a compreender os motivos das diferentes opiniões, as razões pela qual foram levadas a cabo certas decisões e justificando as atitudes tomadas no decorrer do desenvolvimento do

produto (Saunders *et al*, 2009); 2) *focus group* que é uma ferramenta que permite compreender os pensamentos e sentimentos dos participantes acerca de um assunto, produto ou serviço específico e cuja principal finalidade é determinar as perceções e atender às opiniões das pessoas que participam no estudo (Krueger & Casey, 2009); 3) observação participante que consiste num método em que o investigador age numa lógica de observação em que os participantes estão a par do objetivo do estudo (Saunders *et al*, 2009); 4) e um segundo método de observação, do e participante como observador, onde o investigador colabora e revela o seu objetivo de estudo junto dos participantes (Saunders *et al*, 2009).

Por fim, relativamente à vertente quantitativa do projeto, foi desenvolvido um questionário com o objetivo de avaliar o impacto do novo menu no mercado e medir a satisfação dos clientes.

4.3. Caracterização e Seleção das Amostras

4.3.1. Entrevistas semiestruturadas

No decorrer do projeto de investigação foram elaboradas entrevistas a três elementos da empresa, que tiveram lugar nos escritórios do NOORI, em Lisboa.

Dia 11 de maio de 2017, entrevistámos o diretor geral e sócio fundador do NOORI, Diogo Sousa Coutinho (guião de entrevista, anexo 6), que exerce esta função desde 2009. A principal finalidade foi compreender a história da empresa, o seu conceito, o seu crescimento, a estrutura organizacional, a quota de mercado, os números atuais, as ameaças e os objetivos que pretendem atingir a curto prazo.

No dia 16 de maio de 2017, entrevistámos Leonor (guião de entrevista, anexo 7), diretora de marketing do NOORI desde o início deste ano corrente, com vista a recolher informações acerca das estratégias atuais, dos segmentos-alvo, do posicionamento face à concorrência, do target que pretendem atingir, dos objetivos do NOORI a curto prazo e de que forma pensam alcançar os objetivos propostos. Por fim, dia 17 de maio de 2017, reunimos com o Chefe João Diogo (guião de entrevista, anexo 8), diretor operacional e responsável pelas “receitas” dos produtos do NOORI e pela formação dos cozinheiros, cujo objetivo foi apreender quais as técnicas e ingredientes a utilizar num menu “desenhado” para crianças e quais as implicações do desenvolvimento do novo menu ao nível a logístico, operacional e de formação dos colaboradores.

4.3.2. Focus Group

Após a seleção da ideia propusemos ao NOORI a realização de um *focus group* (guião do *focus group*, anexo 9) que reunisse entre oito a dose mães, todas elas consumidoras de sushi e com filhos entre os três e os catorze anos de idade.

Validada a proposta da realização do *focus group*, dia 19 de maio de 2017, entre as 13h e as 14h, reunimos oito mães nas instalações do NOORI em Lisboa. A amostra selecionada foi uma amostra por conveniência (quadro 3), visto que as mães convidadas a participar neste *focus group* eram conhecidas da autora do presente projeto de investigação, e o principal objetivo foi aferir os hábitos de consumo e as preferências de sushi das mães e das crianças, assim como medir a recetividade da ideia de um menu do NOORI “desenhado” especificamente para crianças e recolher alguns *insights* das participantes acerca do que deverá conter este menu.

Mães	Número de filhos	Idades	Cliente NOORI	Consumo de sushi das mães	Consumo de sushi das crianças
Filipa	2	8 e 5	Não	Frequente. 1 a 2 x por semana. Encomenda num restaurante e entregam em casa	Frequente. 1 a 2 x por semana. Encomenda de um restaurante e entregam
Marta	1 (à espera do segundo)	4	Sim	Costuma consumir, mas neste momento está grávida e a médica não a deixa comer	Nunca experimentou sushi
Filipa M.	3	5, 4 e 1 mês	Não	Regular. 2 a 3 x por mês, mas esteve grávida recentemente e a médica não a deixava comer	Raramente
Madalena	2	5 e 2	Sim	Raramente, porque diz ser caro	Nunca experimentaram sushi
Carlota	1	3	Sim	Regular. 3 a 4x por mês	Regular. 2 x por mês
Margarida	4	6, 4, 2 e 6 meses	Sim	Frequente. 1 a 2 x por semana	Frequente, diz mesmo serem viciados.
Maria João	2	7 (gémeos, rapaz e rapariga)	Sim	Frequente. 1 a 2 x por semana	Regular. 2 a 3 x por mês.
Ana	3	13, 12 e 7	Sim	Frequente. 1 a 2 x por semana, mas encomenda, raramente vai a restaurantes de sushi	Costumam encomendar ao fim de semana para casa. Raramente vão a restaurantes de sushi e ela (12) gosta mais do que eles

Quadro 3: Caracterização dos Participantes no *Focus Group* das Mães

4.3.3. Observação Participante

A elaboração de uma degustação de *sushi* direcionada às crianças também foi uma proposta que fizemos ao NOORI com o intuito de, através da observação, compreender como é que as crianças reagem às diferentes peças que lhes são dadas a experimentar e, com recurso a certas questões “chave”, determinar as preferências dos participantes

acerca do produto alimentar e do produto ampliado, entre eles o brinde (guião da observação participante, anexo 10).

Desta forma, no dia 19 de maio de 2017, pelas 18h convidámos nove crianças a virem participar numa prova de sushi do NOORI, com peças de sushi confeccionadas pelo Chefe João Diogo. A amostra selecionada, tal como aconteceu com o *focus group*, foi uma amostra por conveniência (quadro 4), em que pretendíamos juntar um grupo entre oito a dez crianças, com idades entre os três e os catorze anos e com diferentes hábitos de consumo de sushi, isto é, consumidoras ou não consumidoras de sushi, dando-lhes a conhecer a finalidade da experiência em que estavam a participar.

Nomes	Idades	Gosto do sushi	Hábitos de Consumo	Já foste ao NOORI?	Preferências entre salmão, atum e camarão
Guilherme	10	Médio	Regular	Sim	Salmão
Mateus	9	Adora	Frequente	Sim	Salmão
Duarte ¹	8	Adora	Frequente	Sim	Indiferente
Tomás	7	Adora	Frequente	Sim	Atum
Pedro	7	Adora	Frequente	Sim	Atum
Diana	10	Adora	Frequente	Sim	Salmão
Catarina	12	Adora	Frequente	Sim	Salmão
Maria do Carmo	11	Médio	Regular	Não	Salmão
Constança ²	5	1ª vez que experimentou	1ª vez que experimentou	Não	Salmão

Quadro 4: Caracterização dos Participantes na Observação Participante do Grupo de Crianças

4.4. Pressupostos da Recolha de Dados e Apresentação dos Resultados

Num momento inicial do projeto foi elaborada uma entrevista com o um dos dois sócios e diretor geral do NOORI, Diogo Sousa Coutinho, que nos revelou que “a chave para o sucesso do NOORI é a constante evolução e renovação dos produtos, estarmos atentos às tendências e ir ao encontro aos desejos e das necessidades dos consumidores”, que veio intensificar a convicção de que o desenvolvimento de novos produtos já não funciona como uma estratégia para as empresas, mas sim uma necessidade (excertos da entrevista ao Diretor Geral, anexo 11).

No decorrer das fases de geração e filtragem de ideias considerámos que a principal finalidade do novo menu é “conquistar e fidelizar as crianças”, fundamentada igualmente

¹ Duarte, Tomás e Pedro são irmãos

² Constança e Maria do Carmo são irmãs

pela entrevista com a diretora de marketing da empresa, Leonor, que vê a necessidade de “alargar a mais segmentos-alvo e de educar as crianças desde pequenas a consumirem NOORI” (excertos da entrevista à Diretora de Marketing, anexo 12).

Definida a “ideia vencedora”, avançámos para a fase de desenvolvimento e teste de conceito do novo menu para crianças do NOORI.

Nesta etapa entrevistámos o Chefe João Diogo, diretor operacional do NOORI e responsável pelas receitas e pela formação dos *sushimans*/cozinheiros, que nos adiantou que “desde há algum tempo que falo do potencial da criação de um menu direcionado para as crianças com o Diogo (Diretor Geral do NOORI)”.

Quando confrontados com a criação de um novo menu “iniciamos o processo com a exposição de ideias, que advêm de sugestões internas dos colaboradores do NOORI (principalmente das responsáveis de caixa), de alguns estudos de mercado, ou até mesmo de recomendações de clientes, que passam por uma avaliação do diretor geral e da responsável de marketing com vista a compreender como é de poderão corresponder há necessidade e ao desejo do cliente, com que produtos responder, e qual a viabilidade financeira e operacional do novo menu. Depois é definido um *price point* e o desenvolvida a estratégia de marketing e de comunicação do novo menu”, adianta o diretor operacional do NOORI, que remata afirmando que “neste caso do *NooriKids* já temos todos os meios e ferramentas que permitem a criação do menu, como os equipamentos, instalações, ingredientes e mão-de-obra, a questão é alterar o formato das peças e fazê-las o mais simples possível, de resto é puro marketing e comunicação” (excertos da entrevista com o Diretor Operacional, anexo 13).

Num segundo momento da fase de desenvolvimento do conceito do produto, recorremos a um *focus group*, que decorreu nos escritórios do NOORI, em que reunimos oito mães, todas elas consumidoras de sushi, com filhos entre os 3 e os 14 anos de idade, consumidores ou não consumidores de sushi, cujo principal objetivo foi aferir os hábitos de consumo e as preferências de sushi das mães e das crianças, apresentar e medir a recetividade da ideia de um menu “desenhado” especificamente para crianças do NOORI, e recolher alguns *insights* acerca do que como deverá ser composto o menu, num contexto de produto alimentar (ingredientes) e de produto ampliado (preço, embalagem, brindes, etc...), com base nos hábitos de consumo e preferências das crianças.

A ideia foi muito bem-recebida, tendo havido reações como “já deveriam ter inventado este menu há mais tempo”, uma vez que “hoje em dia há crianças que preferem comer sushi ao invés de irem ao McDonalds” o que “é muito positivo porque

reconhecemos que o sushi é bastante mais saudável do que as hamburguerias e pizzarias”. Contudo é de notar que “para os mais novos o sushi é difícil de comer, e por vezes intenso, como é o caso do molho de soja”, sendo que “as crianças preferem as peças mais simples à base de arroz em vez das peças com algas e dos *temakis* (cones)” (excertos do *focus group*, anexo 14).

Já na fase de teste de conceito do novo produto, utilizámos o método de observação participante (anexo 10) em que convidámos dez crianças entre os 5 e os 12 anos, consumidoras e não consumidoras de sushi, a participarem numa degustação elaborada pelo Chefe João Diogo nos escritórios do NOORI.

Nesta “prova” foram-lhes dadas a experimentar algumas variedades de peças de sushi “normais” e outras peças mais adaptadas a crianças (com formato mais pequeno e menos elaboradas no que diz respeito aos ingredientes), com o objetivo de compreender quais as peças que lhes despertavam mais e menos interesse. No entanto, houve outras informações que considerámos importantes recolher no decorrer da “prova” realizada com as crianças, como os seus interesses e preferências inerentes ao produto, visto que todas as mães que participaram no *focus group* fizeram questão de frisar que “cada vez que pergunto aos meus filhos a que restaurantes é que eles querem ir almoçar ou jantar, escolhem consoante o ambiente (parques infantis, brinquedos, etc...) e os brindes que recebem com a refeição”.

Definido o conceito do produto final, que resultou do *focus group* com as mães e da “degustação” de sushi direcionada ao nosso público-alvo, chegámos à fase do desenho da estratégia de marketing.

Nesta etapa focámo-nos na compreensão das estratégias atuais da empresa, dos segmentos-alvo que abrange atualmente, do posicionamento do NOORI face à concorrência, do target que pretende atingir com a criação do novo menu e das ações a desenvolver para alcançar os objetivos propostos, recorrendo a uma entrevista com a diretora do departamento de marketing do NOORI que nos explicou que “neste momento o objetivo do NOORI é ter uma diversificação do portfólio e alcançar segmentos que não atingia anteriormente”, reforçando a ideia de que “os consumidores do NOORI anseiam pela novidade, e nós temos que corresponder a este desejo” (excertos da entrevista com a Diretora de Marketing, anexo 12).

Relativamente à análise do negócio, a entrevista com o diretor geral deu-nos a oportunidade de fazer uma avaliação positiva do potencial de mercado do novo menu “que prevê um aumento das vendas no segmento infantil entre os 17% e os 23% no

primeiro ano do produto no mercado”, acompanhado pelo “aumento das vendas complementares ao *NooriKids*” (excertos da entrevista com o Diretor Geral, anexo 11)

Dada a viabilidade financeira do negócio, atingimos a fase de desenvolvimento do produto. Esta foi uma das etapas mais importantes do processo de criação do novo menu, em que o conceito do produto foi convertido num produto físico real, exigindo esforços dos departamentos operacional e de marketing da empresa.

Nesta fase, o responsável pela “receita” do *NooriKids*, Chefe João Diogo, deu maior importância ao “formato das peças e à simplicidade dos ingredientes”, e em conjunto com o departamento de marketing e comunicação, responsáveis pela parte de design, comunicação e elaboração dos atributos adjacentes ao menu, desenvolveram o *NooriKids*.

Por fim, é importante referir outro método de observação que utilizámos nesta fase do projeto, o de participante como observador (guião de observação, anexo 15), em que nos foi dada a oportunidade de passar um dia numa loja do NOORI com o objetivo de perceber como é que estas funcionam a nível operacional e logístico.

Confrontados com um produto físico final, chegou a altura de testá-lo num contexto de mercado real, onde desenvolvemos um pequeno questionário direcionado às crianças (anexo 16) de forma a medir a receptividade do menu e avaliar a satisfação dos clientes face ao *NooriKids*. Após o teste de mercado, atingimos a fase da comercialização do produto que consistiu no lançamento do menu em todas as lojas (restaurantes) do NOORI em Portugal.

Dada a natureza deste projeto de investigação, a análise e discussão dos resultados foi realizada no corpo do texto do Capítulo 5 – Plano de Desenvolvimento e Lançamento de um Menu de Sushi para Crianças.

CAPÍTULO 5 - PLANO DE DESENVOLVIMENTO E LANÇAMENTO DE UM MENU DE SUSHI PARA CRIANÇAS

5.1. Sumário Executivo

Este trabalho consiste num plano que de desenvolvimento e lançamento de um menu de sushi para crianças da cadeia de restauração NOORI, denominado de *Noorikids*.

Considerando o crescimento do setor da restauração e a forte concorrência verificada nesta indústria, a diferenciação é a chave do sucesso para a maioria das empresas. É cada vez mais importante haver um acompanhamento das tendências por parte das empresas, e estar atendo às necessidades, aos desejos e às preferências dos consumidores, com vista a identificar as melhores oportunidades de mercado.

No caso do NOORI, estamos perante uma empresa que dá especial atenção à inovação dos produtos, procurando destacar-se da concorrência através da criação de um portfólio de produtos e serviços diversos que vão ao encontro das diferentes necessidades de vários públicos-alvo.

O segmento infantil representa um público muito pouco explorado e com um enorme potencial de crescimento na indústria da restauração dos *food courts* dos Centros Comerciais, onde NOORI se encontra.

Desta forma, com vista a conquistar este novo segmento-alvo definido, é apresentado um plano que descreve as várias etapas do processo de desenvolvimento e lançamento do novo menu do NOORI direcionado às crianças, tendo como principal objetivo fidelizar e conquistar novos clientes, mostrando a capacidade de inovação e de diferenciação do NOORI face aos concorrentes.

5.2. Apresentação da Empresa

A cadeia de restauração do NOORI oferece um conceito de sushi diferente e inovador que conjuga a comida japonesa com um modelo de *fast-food*, e cujo lema é “a melhor forma de comer sushi”, prometendo rapidez, preços acessíveis e a elevada qualidade dos produtos. Foi criada por dois sócios, um deles o atual diretor geral Diogo Sousa Coutinho, que numa ida ao Brasil constatou que o tão famoso conceito de *temakerias* encontrado naquele país da América do Sul seria interessante de trazer consigo para Portugal.

Assim, em 2009, os dois sócios inauguraram a primeira loja do NOORI, no Chiado, com um produto *core*, os *temakis* (nooris), que consistem em cones revestidos de uma alga com várias hipóteses de recheio e que permitem aos consumidores comerem sushi à

mão a qualquer hora do dia. Atualmente contam com oito lojas espalhadas por vários Centros Comerciais de Lisboa e duas no Porto – Chiado, Amoreiras, Colombo, Saldanha, CascaisShopping, Oeiras, Norte Shopping e Porto. Estão organizados em cinco departamentos – financeiro, marketing e comunicação, recursos humanos, operacional e de design -, apostando na formação dos seus colaboradores e na construção de relações fortes com os clientes.

No total, a cadeia de restaurantes do NOORI tem cerca de 100 colaboradores, 12 no escritório e os restantes funcionários distribuídos pelos oito restaurantes. Cada loja faz dois turnos, almoço e jantar, e tem alocados um responsável (ao almoço) e um sub responsável (ao jantar) de loja, uma responsável (ao almoço) e uma sub responsável (ao jantar) de caixa, dois *sushimans* e outra pessoa no apoio de cozinha, havendo ainda um diretor operacional responsável pelas oito lojas e dois supervisores.

É reconhecido pelos clientes pela excelência dos serviços e pela qualidade dos produtos, e vê na formação interna, na confiança, na lealdade, no respeito, no compromisso e na transparência com os clientes os seus principais valores. Fechou o ano de 2016 com € 3.000.000,00 € de faturação, com uma margem de lucro de 21%, e para este ano prevê um aumento da faturação em aproximadamente 7% face ao ano anterior.

Diogo Sousa Coutinho, sócio e diretor geral do NOORI, revela que “a chave para o sucesso do negócio está na inovação do produto, nunca deixar de inovar e de reinventar é essencial para a manutenção e crescimento da marca”, e acrescenta que “se nós deixamos de inovar porque estamos a subir vendas é o fim do negócio”. A sua convicção é “se tivermos um produto excelente a um preço muito elevado, não o vendemos, mas se tivermos um produto mau e um preço baixo, também não o vendemos, portanto, há que estar muito atento ao preço, à qualidade, à rapidez e ao serviço, acompanhando sempre as tendências, e estando atento às recomendações dos clientes” (excertos da entrevista com o Diretor Geral, anexo 11).

Desta forma, há medida que o NOORI foi crescendo e conquistando o seu público, desenvolveu novos produtos que foram ao encontro das necessidades e desejos dos consumidores. Hoje em dia apresenta um portfólio de produtos (anexo 17) bastante mais alargado que inclui entradas, peças de sushi variadas, nooris (*temakis*) e bebidas. Os clientes podem optar pelo consumo individual dos diversos produtos (no caso das entradas e das peças de sushi, com quantidades mínimas obrigatórias), ou pelo consumo de combinados (designados menus) pré-definidos.

Além dos produtos disponíveis nas lojas, o NOORI também agrega outros serviços como o “*sushiman* em casa” que consiste na deslocação de um *sushiman* a casa do cliente para preparar e servir a refeição, *take away* em que o cliente se desloca a qualquer loja do NOORI e leva consigo a sua encomenda, entregas ao domicílio através de uma parceria com o noMenu, que é um serviço de entregas ao domicílio que abrange vários restaurantes, o catering em eventos, que diz respeito à contratação de um ou mais *sushimans* do NOORI para determinado evento, e mais recentemente desenvolveu uma aplicação para dispositivos móveis, a Levo, que permite fazer o pedido da refeição remotamente para consumo na loja e ou *take away*.

5.3. Geração de Ideias

Durante o processo de identificação das oportunidades de mercado, há dois pontos fundamentais que as empresas devem considerar: 1) compreender as necessidades dos clientes e 2) identificar o conjunto de benefícios que estes procuram numa dada categoria de produto. Conhecidas as preferências e os gostos dos consumidores acerca dos seus produtos atuais e potenciais, as empresas conseguem identificar muito mais facilmente as oportunidades de negócios, contudo, a busca pela compreensão destes dois fenómenos deve de ser feita em paralelo com a determinação das ofertas de mercado já existentes pelas empresas concorrentes (Christoph Loch & Stylianos Kavadias, 2008).

É de notar que a indústria da restauração dispõe de uma enorme variedade de produtos e serviços que vão ao encontro dos desejos e das necessidades dos clientes, sendo acima de tudo caracterizada pela sua forte concorrência de mercado.

Leonor, responsável pelo departamento de marketing do NOORI explica que “aquilo que os consumidores do NOORI apreciam é a novidade, é um segmento que anseia por novos produtos que vão ao encontro das tendências do momento” (excertos da entrevista com a Diretora de Marketing, anexo 12). Foi com base nesta crença que, no decorrer do último ano, verificámos algumas mudanças no portfólio de produtos do NOORI com a introdução do NOORI Pot, dos combinados e dos menus vegetarianos.

Com esta reformulação da oferta “constatámos que, apesar do NOORI abranger um público muito alargado que inclui todas as faixas etárias, havia segmentos importantes que ainda não estávamos a atingir, e um deles era o dos mais novos”, avança Leonor.

De facto, é de notar que as crianças são um público muito interessante, representando um segmento ainda muito pouco explorado pela concorrência, e com grandes capacidades

de crescimento. No entanto houve outras ideias para novos menus que surgiram e que propusemos ao diretor geral do NOORI no âmbito do presente projeto de investigação.

Em 2016, dados da Pordata revelam que dos 10 325 452 habitantes residentes em Portugal, 1 019 320 eram crianças entre os 5 e os 14 anos de idade e 1 101 108 eram jovens com idades compreendidas entre os 15 e os 24 anos de idade, representando aproximadamente 9.9% e 10.7 % da população portuguesa, respetivamente. A mesma fonte avança que a taxa bruta de natalidade tem vindo a aumentar apresentando um valor de 8.4 %.

Desta forma, e tendo em conta os objetivos da empresa, apresentámos ao diretor geral do NOORI três ideias para a criação de um novo menu para o NOORI, entre elas a possibilidade de desenvolver um menu desenhado especialmente para crianças que, como já referimos são um público com um enorme potencial, outro direcionado aos jovens estudantes, com um preço ainda mais acessível àqueles que já são praticados, e finalmente um menu para grávidas que apresentam grandes restrições alimentares no que diz respeito aos alimentos crus.

5.4. Escolha de Ideias

Com três ideias de novos menus em “cima da mesa” – crianças, estudantes e grávidas -, numa reunião no dia 16 de maio de 2017 com o diretor geral do NOORI, chegámos à conclusão que o menu para estudantes era o menos aliciante, visto que este é um segmento que já está “conquistado”, e cuja estratégia a implementar seria a diminuição do preço do menu, o que iria contra os objetivos da empresa.

Por outro lado, tanto o menu para crianças como o menu para grávidas foram duas ideias que exigiram especial atenção por parte do sócio gerente do NOORI, que rapidamente explicou que “o menu para grávidas é um excelente produto, e único, mas muito complicado de se desenvolver operacionalmente devido aos procedimentos minuciosos e rigorosos que o produto exige”, acrescentando que é “um produto que poderemos pensar em lançar apenas como menu do mês, em vez de ser um menu presente no portfólio de produtos do NOORI”.

Relativamente ao menu para as crianças, foi um assunto que já havíamos falado no decorrer da primeira entrevista com o Diogo Sousa Coutinho e que nesta segunda reunião voltou a frisar que “há muitas crianças que cresceram com o NOORI, isto é, que começaram a comer sushi com 4-5 anos e que hoje em dia têm 12-13 anos, e tendo em conta este facto achamos muito interessante criar um menu específico com peças

pensadas e com um *design* chamativo para as crianças, e que incluía um brinde para dar mais brilho a este produto desenvolvido para os mais novos”.

A seleção entre as duas ideias do novo menu esteve assente em três questões que Kotler & Armstrong (2016) consideram essenciais, e estão enunciadas no quadro 5: 1) é uma ideia real?, 2) com potencial de lucro? e 3) operacionalmente funcional?.

Critério	R – Real	W - Win	W – Worth
Explicação	<p>1. Mercado é real?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produto responde às necessidades dos consumidores? - Consumidores podem comprá-lo? - Mercado é grande o suficiente que justifique desenvolver o produto? - Clientes estão dispostos a comprar o produto? <p>2. Produto é real?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conceito é claro? - Empresa reúne as capacidades para desenvolver o produto? - Produto final é real? - Produto final corresponde às necessidades do mercado? 	<p>1. Produto consegue ser competitivo?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes no momento da compra escolhem este produto em vez de outros? <p>2. Empresa consegue ser competitiva?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresa tem recursos e capacidades de desenvolvimento do produto superiores às empresas concorrentes? 	<p>1. Há potencial de lucro no produto?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retorno é maior que os custos? <p>2. Risco é aceitável?</p> <ul style="list-style-type: none"> - A criação do novo menu implica mudanças grandes ou pequenas na empresa?
Menu para grávidas	<p>Mercado é real</p> <p>Produto é real, contudo as capacidades da empresa para desenvolver o produto estão aquém daqueles que o próprio produto exige.</p>	<p>Produto é competitivo</p> <p>Empresa não é competitiva</p>	<p>Há potencial de lucro</p> <p>Risco é elevado</p>
Menu para crianças	<p>Mercado é real</p> <p>Produto é real</p>	<p>Produto é competitivo</p> <p>Empresa é competitiva</p>	<p>Há potencial de lucro</p> <p>Risco é moderado a baixo</p>

Quadro 5: Seleção de Ideias Com Base na Ferramenta Real-Win-Worth de George Day, 2007

Com base neste quadro e na segunda reunião com o diretor geral do NOORI, podemos verificar que ambas as ideias refletem um mercado real, um produto competitivo e com potencial de lucro. Contudo chegámos à conclusão que a criação do menu para grávidas envolve uma preparação muito exigente do produto que requer métodos específicos, formação especializada, mais espaço nas lojas e mais equipamentos, apresentando um risco muito elevado para a empresa.

Desta forma, aliada ao facto de a oferta de produtos direcionados ao segmento infantil ser muito reduzida no ramo da restauração e da forte influência que as crianças detêm sobre os seus encarregados no momento da escolha do restaurante num contexto de *fast-food*, a criação de um menu específico para crianças do NOORI – *NooriKids* - foi a ideia selecionada, que vai ao encontro de um mercado real, com um produto real e competitivo, onde a empresa reúne as capacidades que o desenvolvimento do produto exige, com perspectivas de lucro e de baixo risco.

Além de reforçar a imagem e notoriedade do NOORI, potenciar as vendas e diferenciarem-se dos concorrentes, o principal objetivo da empresa com a criação do *NooriKids* é “fidelizar as crianças e educá-las desde pequeninas a comerem sushi no NOORI”, adianta Diogo Sousa Coutinho.

5.5. Desenvolvimento e Teste do Conceito

Escolhida a ideia do novo produto a desenvolver, é chegado o momento de definir o conceito do produto, cujo objetivo é “educar os consumidores mais novos a gostarem de sushi através de um produto desenvolvido de acordo com as suas necessidades e preferências, assim como o McDonalds fez com o *HappyMeal*”, explica a diretora de marketing do NOORI (excertos da entrevista à Diretora de Marketing, anexo 12).

Nesta fase do processo de desenvolvimento do conceito de produto, a principal meta é determinar aquilo que as crianças procuram e desejam (*Voice of Consumer*), e como tal pretendemos averiguar quais os conceitos de produto que melhor se adequam ao segmento infantil e que vão ao encontro das suas necessidades e preferências específicas.

Visto que estamos perante um público-alvo que requer mais do que a própria “voz”, uma vez que as crianças por mais influência que tenham nos seus pais, avós e encarregados dependem dos mesmos para chegar ao produto, decidimos que era essencial ouvir primeiro a “voz” das mães antes de chegarmos ao nosso target definido.

Desta forma elaborámos um *focus group* que reuniu cerca de oito mães, todas elas consumidoras de sushi, e com filhos com idades compreendidas entre os três e os catorze anos, consumidores ou não consumidores de sushi, cuja finalidade foi apresentar diferentes conceitos de produto, medir a respetiva receptividade ao novo menu e dar a conhecer quatro propostas do novo produto, com vista a recolher o máximo de *insights* possível acerca dos hábitos de consumo das crianças para o desenvolvimento do protótipo do produto final.

No geral, a ideia do produto foi muito bem recebida pelas mães que participaram na conversa que afirmaram que “este é um produto que já deveriam ter inventado há mais tempo, e é uma mais-valia para o NOORI” (Margarida, 4 filhos com 6, 4 e 2 anos e 6 meses). Mesmo as mães que ainda não deram a experimentar sushi às crianças concordaram com a existência do menu, como foi o caso de uma mãe que referiu “os meus filhos ainda não experimentaram sushi porque, para além de ser caro, acho que ainda são muito novos, têm 2 e 5 anos, mas agora penso que se houvesse um menu de sushi com peças específicas para crianças já lhes tinha dado a experimentar” (Madalena, 2 filhos com 5 e 2 anos).

A maioria das participantes reconhece que o sushi tem conquistado cada vez mais este público, afirmando que “até já há crianças que preferem sushi às *pizzas* e aos hambúrgueres” (Filipa, 2 filhos com 8 e 5 anos) (excertos do *focus group*, anexo 14).

No decorrer do *focus group* com as mães foram apresentadas (não experimentadas) quatro propostas de conceitos de menus desenvolvidas pelo Chefe João Diogo, responsável pelas receitas dos menus do NOORI, que incluiu em todas as hipóteses do produto um noori ou mini noori, pois esta é a “imagem de marca” da empresa que o diretor operacional considera essencial estar presente no menu.

Relativamente às peças escolhidas pelo chefe para integrarem as propostas do menu, entre os *uramakis*, *hosomakis*, *hot* (quentes), *niguiris*, *gyosas*, *gankos* e *sashimi*, o Chefe constatou que os *hosomakis*, os *hot* e os *niguiris*, todos à base de salmão, eram as peças mais adequadas para este público pela sua simplicidade.

No entanto, concluímos que deveríamos tornar as peças mais pequenas com vista a facilitar e melhorar a experiência das crianças. Desta forma o João propôs desenvolver uma versão “mini” das peças originais, tal como fez com o “mini” noori, apresentando as seguintes propostas de menus:

Proposta de Menu 1: NOORI de salmão + Boxe (4 hot filadélfia e 4 mini *hosomakis* de salmão) + Bedida

Proposta de Menu 2: NOORI de salmão e filadélfia + 3 pelas de sashimi de salmão + 4 mini *hosomakis* de salmão + Bedida

Proposta de Menu 3: Mini NOORI de salmão + Boxe (8 mini *hosomaki* de salmão) + 4 mini *niguiris* de salmão + Bebida

Proposta de Menu 4: Mini NOORI de salmão e filadélfia + Box (8 hot filadélfia) + Bebida

Após um momento de avaliação, as quatro propostas de menus apresentadas foram alvo de críticas, com pontos positivos e pontos negativos aos olhos das participantes no *focus group*. A Proposta de Menu 1 dizem ser muito parecida com o Menu *Double* do NOORI (Maria João, 2 filhos gémeos com 7 anos e Carlota, 1 filha com 3 anos), o único fator diferenciador seria o facto dos *hosomakis* serem mais pequenos, a Proposta do Menu 2 foi criticada pela presença do *sashimi* que “tem uma consistência que as crianças estranham” (Madalena, 2 filhos com 5 e 2 anos e Filipa M., 3 filhos com 5 e 4 anos e 6 meses), já as Propostas dos Menus 3 e 4 foram as mais elogiadas pela generalidade das mães, no entanto todas elas referiram que as *boxes* “deveriam de ser mistas como está descrito na primeira proposta do menu”.

Relativamente às características do produto, a generalidade das mães concordou que “as crianças têm mais facilidade em comer as peças (*boxe*) comparativamente aos *temakis* (*noori*)” (Margarida, 4 filhos com 6, 4 e 2 anos e 6 meses; Maria João, 2 filhos gémeos com 7 anos; Carlota, 1 filha com 3 anos e Ana, 3 filhos com 13, 12 e 7 anos), acrescentando que “as peças devem de ser mais pequenas e o mais simples possível, isto é, aquilo que as crianças mais gostam é o peixe - sendo que o salmão e o atum são os preferidos - e o arroz, enquanto que as peças mais condimentadas e elaboradas, que incluem algas, frutas, especiarias e legumes, são as peças que as crianças menos gostam” (Filipa, 2 filhos com 8 e 5 anos), e houve uma mãe que recomendou juntar água ao molho de soja para as crianças porque diz “ser muito intenso e forte para as crianças” (Margarida, 4 filhos com 6, 4 e 2 anos e 6 meses).

Por fim, houve ainda outro assunto que foi levantado, a presença de um brinde associado ao menu, em que todas as participantes realçaram a importância de haver uma surpresa incluída no produto. É um facto que todas as crianças gostam de receber presentes, havendo uma mãe que chegou a afirmar que “quando pergunto aos meus filhos a que restaurantes querem ir muitas vezes eles escolhem o lugar em função dos brindes que recebem ou do parque de diversões que há” (Filipa M., 3 filhos com 5 e 4 anos e 6 meses e Marta, 1 filha com 4 anos).

Finalmente, quando confrontadas com a questão do preço que pagariam pelo menu, todas as mães fizeram uma comparação ao preço do *HappyMeal* do McDonalds, de € 3.75. Contudo, a maioria das participantes reconhece que o sushi é uma refeição mais cara e mais benéfica, avançando que consideram um preço justo entre os € 5 e os € 6.

No que diz respeito à segunda fase desta etapa do processo de criação do *NooriKids*, o teste de conceito, pretendemos avaliar a “opinião” dos consumidores finais do produto,

as crianças, quando confrontados, simbolicamente ou fisicamente, com o conceito final do menu.

Assim convidámos dez crianças entre os 5 e os 12 anos a participarem numa prova de sushi, recorrendo ao método de observação participante (anexo 10). Das dez crianças, oito tinham hábitos de consumo de sushi, mas para as outras duas crianças, de cinco e dez anos, era a estreia.

A degustação incluiu várias peças que estavam presentes nas propostas de menus que apresentámos no *focus group* que desenvolvemos com as mães - *sashimi*, noori (*temaki*) de salmão e de salmão com filadélfia, *niguiris* de salmão de tamanho normal e mini *niguiris* de salmão e *hosomakis* de camarão, salmão e atum -, sendo que, por motivos operacionais, não nos foi possível confeccionar os *hot* (quentes).

A razão pela qual decidimos dar a experimentar as peças com salmão, atum e camarão, foi realmente compreender qual é o tipo de peixe preferido das crianças.

No geral, 7 dos 9 participantes, preferiram o salmão em vez do atum ou do camarão. As peças que tiveram maior controvérsia entre os participantes foram o *sashimi* de salmão, em a participante mais nova (5 anos) disse que “era estranho”, e o noori (*temaki*) de salmão e filadélfia que foi pedido apenas pelos participantes mais velhos.

As peças com mais sucesso foram os mini *niguiris* de salmão e os *hosomakis* de salmão com queijo filadélfia, o que nos levou a confirmar que, de acordo com a informação recolhida no *focus group* das mães, deve haver um foco maior nas *boxes* (combinação de peças) e na simplicidade dos ingredientes a incluir no menu.

Relativamente à inclusão do *temaki* (noori) no menu, verificámos alguma discórdia entre as crianças, os participantes mais velhos defenderam que a existência do *temaki* (noori) de salmão é crucial, mas as crianças mais novas foram pouco recetivas à ideia. Acerca das peças quentes (*hot* filadélfia), é importante referir que, durante a prova, quatro dos participantes mais velhos e com hábitos de consumo de sushi afirmaram que gostariam de vê-las incluídas no menu, no entanto como já foi mencionado, por motivos operacionais não foi possível incluir estas peças na degustação.

Como era de esperar, a introdução de uma sobremesa no menu foi um assunto que também agradou a totalidade das crianças que participaram neste método experimental, sendo que a maioria concordou em adicionar um doce (gelado em cone), enquanto que dois dos participantes preferiram adicionar uma fruta.

Por último, todas as crianças mostraram interesse na hipótese de haver um brinde associado ao *NooriKids*, com principal referência às cartas e aos cromos para colecionar.

Com isto concluímos que o *feedback* das crianças foi, de certa forma, parecido com aquele que recebemos das mães. Contudo, a ideia inicial de destinar o produto a crianças entre os 3 e os 14 anos de idade foi alterada para crianças entre os 3 e os 9 anos, já que aquilo que depreendemos com o *focus group* das mães e com a degustação das crianças foi que os “mais velhos” preferem menus com peças mais elaboradas.

Assim, baseando-nos nas informações recolhidas no *focus group*, no *feedback* das crianças e no objetivo do *NooriKids*, desenvolvemos dois conceitos de produtos diferentes que foram apresentados ao diretor geral do NOORI:

NooriKids 1: Mini NOORI + Combinado de peças pequenas e simples, à base de salmão e de arroz, que inclui uma bebida e um brinde e com opção de adicionar uma sobremesa ao menu, um cone de bolacha de nutella com morangos, por mais 1.5 €.

Direcionado a crianças até aos 9 anos e apenas pode ser consumido por este público.

Price Point: € 5.95

NooriKids 2: NOORI (de tamanho normal) + Combinado de peças pequenas e simples, à base de salmão e de arroz, que inclui uma bebida e um brinde.

Direcionado a crianças até aos 9 anos, mas pode ser consumido por qualquer tipo de cliente.

Price Point: € 7.90

A principal diferença entre os dois conceitos de menus apresentada é o facto de o primeiro estar restrito ao consumo de crianças até aos 9 anos e ter a possibilidade de acrescentar uma sobremesa (cone em bolacha com morangos e nutella por mais € 1.5), enquanto que o segundo pode vir a ser consumido por qualquer tipo de cliente do NOORI.

Além disso, no conceito do *NooriKids 1* encontramos um menu com menos quantidades de peças (numa versão mini) e com um mini noori, enquanto que no conceito do *Noorikids 2* já encontramos um menu mais consistente, que pode vir a ser consumido por qualquer cliente, que dispõe de um maior número de peças (numa versão mini) e de um noori de tamanho “normal”. Contudo, ambos os conceitos apresentam um menu simples à base de salmão que inclui bebida e um brinde, e têm agregada uma estratégia de comunicação idêntica, cujo público-alvo são as crianças, sendo que a escolha das peças à base de salmão está fundamentada no resultado que observámos no método experimental com as crianças, em que averiguámos que 7 dos 9 participantes preferiram o salmão ao camarão e ao atum, e na experiência do diretor operacional do NOORI.

Após uma avaliação detalhada dos dois conceitos de produto apresentados, Diogo Sousa Coutinho escolheu avançar com o segundo conceito do *NooriKids* por razões operacionais e estratégicas. As razões operacionais recaíram acima de tudo pelo facto das cozinhas serem muito pequenas e o processo de elaboração da sobremesa ser demorado, o que vai contra um dos atributos do NOORI que é a rapidez, e o mesmo acontece com a montagem do mini NOORI que exige métodos e procedimentos diferentes daqueles que já estão padronizados e aumentariam o tempo de espera dos clientes.

Relativamente aos motivos estratégicos, a razão pela qual decidiu seguir com o *NooriKids 2* foi o facto da falta de controlo que a empresa teria ao limitar a oferta do novo menu apenas para crianças, que iria levar muitos clientes que não estão dentro do segmento a escolherem este menu principalmente pela diferença de preços.

5.6. Desenvolvimento da Estratégia de Marketing

5.6.1. Descrição do Mercado-Alvo

A criação do *NooriKids* foi elaborada com foco nas crianças entre os 3 e os 9 anos de idade, que estão a iniciar ou que iniciaram recentemente a sua experiência com o sushi, no entanto é importante referir que este é um menu que pode vir a ser consumido por qualquer tipo de cliente do NOORI.

Como principal objetivo temos a conquista e a fidelização do segmento infantil, “para que possam vir a crescer com o NOORI, e quando tiverem 12, 13 ou 14 anos já sejam clientes fiéis e que peçam alguns dos menus mais elaborados” (excertos da entrevista com Diretora de Marketing, anexo 12).

5.6.2. Proposta de Valor Planeada

Com a criação do *NooriKids* queremos proporcionar às crianças um produto cuidadosamente pensado e moldado às suas necessidades, com um *design* especial que dê um brilho extra à sua experiência como consumidor, e com uma proposta de valor associada à inovação e autenticidade do produto, não descurando da rapidez, qualidade e funcionalidade do menu.

5.6.3. Quota de Mercado, Vendas e Objetivos de Lucro Estimados para os Primeiros Anos

A quota de mercado da empresa em relação aos restaurantes de sushi dentro dos centros comerciais, está entre os 70% e os 80%, e em relação aos restaurantes de sushi no geral, varia entre os 10% e os 15%.

Atualmente, o NOORI vende cerca de 1250 refeições diárias em todas as suas lojas, a um preço médio de € 8, em que 2.5% das vendas correspondem a clientes do segmento infantil, isto é, o NOORI vende cerca de 31 refeições por dia a crianças.

Considerando estes números, com o lançamento do *NooriKids*, o diretor geral estima um aumento das vendas entre 17% a 23% neste segmento, o que perfaz entre 13 239 e 13 917 menus vendidos no primeiro ano, e 19 858 e 20 876 menus num ano e meio, com uma margem de lucro de prevista de 20%.

Desta forma foram produzidas 20 000 embalagens para o primeiro ano e meio do produto no mercado. Contudo, é importante referir que este é um menu que terá maior saída aos fins de semana, feriados e férias escolares, e que poderá despertar o aumento das vendas combinadas dos restantes produtos do NOORI.

5.6.4. Primeiro ano: Preço Planeado do Produto, Distribuição, Comunicação e Orçamento de Marketing

No primeiro ano do produto no mercado, iremos lançar o *NooriKids* a um preço final de € 7.90, abaixo do preço médio de bandeja do NOORI (€ 8). A ideia de ter um preço mais baixo, entre os € 5 e os € 6, apenas era viável para o primeiro conceito do *NooriKids*

No entanto, visto que o diretor geral da empresa decidiu avançar com o segundo conceito do *NooriKids*, que apresenta um menu igualmente simples, mas mais consistente - com mais peças, apesar de mais pequenas -, e com um noori de tamanho “normal”, que inclui a bebida e o brinde, definimos um *price point* do *NooriKids* em € 7.90 que é pouco abaixo dos preços médios dos menus praticados pelo NOORI.

Como acontece com os restantes produtos da empresa, a distribuição no *NooriKids* vai ser lançado em simultâneo em todas as lojas do NOORI em Portugal, Lisboa e Porto, podendo ainda ser entregue ao domicílio ou levado em *take-away*.

Considerando a estratégia de comunicação atual da empresa que é feita de três formas: 1) no ponto de venda - através de ecrãs digitais que apresentam os menus e as novidades, dos materiais acrílicos dispostos nas lojas, dos toalhetes dos tabuleiros, dos *flyers* e das fardas dos colaboradores -, 2) fora dos pontos de venda – nos elevadores dos centros comerciais, em eventos que participam, em ações de marketing que promovem o

consumer engagement -, e 3) nas redes sociais, Facebook e Instagram, que permitem uma relação mais próxima com o cliente, vamos adotar uma lógica semelhante com a estratégia de comunicação do *NooriKids*.

Assim definimos cinco táticas de comunicação que vão ser distribuídas ao longo do primeiro ano do *Noorikids* – comunicação do produto, comunicação interna, comunicação on-line, media e eventos -, demonstradas no quadro 6.

	Jun'17	Jul'17	Ag'17	Set'17	Out'17	Nov'17	Dez'17	Jan'18	Fev'18	Mar'18	Ab'18	Mai'18	Jun'18
Comunicação do produto													
Comunicação Interna													
Comunicação on-line													
Media													
Eventos													

Quadro 6: Calendarização das táticas de comunicação do *NooriKids*

Como foi mencionado pelas mães no decorrer do *focus group*, um menu direcionado às crianças envolve mais do que o próprio produto alimentar, isto é, tudo aquilo que lhe está subjacente é muito importante, e acrescenta um enorme valor aos olhos das crianças.

Desta forma vamos comunicar o produto nos pontos de venda do NOORI através de uma mascote em vinil (PVC), com um tamanho real (anexo 18), que irá estar presente em todas as lojas. Esta mascote irá ser a imagem do *NooriKids*, e vai constar na embalagem do produto, no brinde que irá consistir em 15 tatuagens (anexo 19), dermatologicamente aprovadas e testadas, em todos os toalhetes dos tabuleiros (anexo 20) e nos ecrãs digitais (anexo 21) de todas as lojas do NOORI.

Relativamente à comunicação interna, como já mencionámos ao longo do projeto, o NOORI valoriza muito as relações com os seus colaboradores. Recentemente criaram o NOORI STAR - que consiste num plano de motivação direcionado a todos os operadores de caixa de todas as lojas do NOORI, que elege o funcionário do mês e o compensa com *workshops* diversos -, e implementaram reuniões mensais, também com os operadores de caixa de todas as lojas que são quem mais está em contacto com os clientes, com o objetivo de estes transmitirem as sugestões que recebem dos clientes e dar as próprias recomendações.

De acordo com o quadro 6, a estratégia de comunicação interna vai acontecer ao longo de todo o ano, onde vamos reunir mensalmente os responsáveis de cada loja do NOORI com vista a estes darem o seu parecer e estarem a par do que está a acontecer na empresa, dos novos produtos e dos objetivos que esta pretende alcançar, com o objetivo de motivar os funcionários do NOORI e fomentar o espírito de equipa entre todos os colaboradores.

A comunicação online é outra tática muito importante, estando presente ao longo de todo o plano de comunicação. Como já foi mencionado, atualmente o NOORI tem uma presença “firme” nas redes sociais do Facebook e Instagram, além do site da empresa que está numa fase de reestruturação.

No que diz respeito à comunicação online do *NooriKids* vamos anunciá-lo cerca de quatro meses antes do seu lançamento, em junho de 2017, onde vamos aproveitar o Dia Mundial da Criança para, através do facebook do NOORI, lançar um desafio às crianças para escolherem um nome para a mascote do NOORI, em que o vencedor ou vencedora do desafio receberá um *sushiman* em casa para preparar uma refeição até oito pessoas. Neste caso temos como principal objetivo fazer uma comunicação consistente e atualizada do produto antes, durante e a partir do seu lançamento em outubro de 2017, via facebook, instagram e site, com publicações recorrentes e conteúdos de qualidade.

Ainda num âmbito de comunicação online, vamos desenvolver uma *newsletter* dirigida aos clientes do NOORI a anunciar o novo menu direcionado às crianças. Com recurso aos media iremos noticiar o lançamento do *NooriKids* na revista *Marketeer*, e vamos acionar uma promoção de *brand awareness*, que estará em vigor apenas durante o primeiro mês do produto no mercado, no site de experiências e presentes do Odisseias, que na compra de qualquer menu oferecemos um *NooriKids* ou na compra de um *NooriKids*, recebe dois.

Por fim, iremos recorrer aos eventos para promover o novo menu, cujo primeiro evento será o lançamento do *NooriKids* que vai ser organizado pela empresa e decorrerá no início do mês de outubro de 2017, e posteriormente iremos estar presentes em feiras e mercados de Natal no decorrer dos meses de novembro e dezembro de 2017, e em junho de 2018 faremos novamente um evento organizado pela empresa com vista a celebrar o Dia Mundial da Criança com o *NooriKids*.

Com isto concluímos que a maior parte do orçamento de marketing vai estar investido nas campanhas de lançamento do novo produto, nos materiais de comunicação do *NooriKids* e nos eventos.

5.6.5. Longo-Prazo: Vendas Planeadas, Objetivos de Lucro e Questões Chave da Estratégia de Marketing-Mix de Longo Prazo

A longo prazo a empresa prevê o aumento gradual das vendas à medida que for conquistando e fidelizando este segmento, com um crescimento entre 5% a 8% ao ano no que diz respeito às vendas do *NooriKids*, ao preço inicial de € 7.90.

Relativamente às questões chave da estratégia de marketing *mix*, a longo-prazo prevemos manter o *NooriKids* no que diz respeito à composição do produto alimentar, no entanto pensamos acrescentar uma sobremesa específica para este menu e, ao fim de um ano e meio, planeamos renovar a imagem do produto, alterar os brindes e fazer pequenas mudanças na comunicação do produto, pois como foi explicado pela diretora de marketing na entrevista realizada, “as crianças têm um lado visual e crítico muito ativo” (anexo 12). No que diz respeito aos métodos de distribuição, o *NooriKids* irá continuar a ser vendido nos pontos de loja, com a opção do serviço de *take away* ou através de um serviço de entregas ao domicílio próprio do NOORI.

5.7. Análise de Negócio

Esta fase consiste numa revisão das projeções de vendas, custos e lucro de um novo produto, com vista a determinar se esses fatores satisfazem os objetivos da empresa, criando cenários que medem o risco do lançamento de um novo produto. Deste modo foi realizada uma análise financeira, com base nos seguintes dados adiantados pelo diretor geral da empresa:

Número de menus vendidos por dia nas oito lojas do NOORI	1250
Preço médio por menu	€ 8
Margem de Lucro	21%
% Menus vendidos a Crianças	2.5% das vendas
Investimento com o <i>NooriKids</i>	€ 5 000
Previsões de aumento de vendas	Entre 17% a 23 %

Quadro 7: Projeção das Vendas e dos Lucros do *NooriKids*

Nesta avaliação foram considerados todos os custos adicionais agregados ao menu, principalmente a nível de marketing e comunicação, e a nível operacional com a formação dos cozinheiros e dos restantes funcionários relativamente ao *NooriKids*, visto que em termos de equipamento, instalações e ingredientes, a empresa já reunia todas as ferramentas necessárias ao desenvolvimento do novo menu.

No entanto é importante referir que nos cenários apresentados (quadro 8) não foram contabilizadas as despesas fiscais (impostos).

Lucro Estimado do NOORI a outubro de 2017		Lucro Estimado do segmento infantil do NOORI a outubro de 2017		Cenário 1: Projeções do Lucro para o segmento infantil a outubro de 2018		Cenário 2: Projeções do Lucro para o segmento infantil a outubro de 2018	
Crescimento esperado	-	Crescimento esperado	-	Crescimento esperado	17%	Crescimento esperado	23%
Nr. de menus anuais vendidos	456 250	Nr. de menus anuais vendidos	11 315	Nr. de menus anuais vendidos	13 239	Nr. de menus anuais vendidos	13 917
Preço Médio	€ 8	Preço Médio	€ 8	Preço Médio	€ 7,90	Preço Médio	€ 7,90
Vendas Anuais	€ 3 650 000,00	Vendas Anuais	€ 90 520,00	Vendas Anuais	€ 104 584,55	Vendas Anuais	€ 109 947,90
Custos gerais	€ 2 883 500,00	Custos gerais	€ 71 510,80	Custos gerais	€ 83 667,64	Custos gerais	€ 87 958,30
Investimento	-	Investimento	-	Investimento com <i>NooriKids</i>	€ 5 000	Investimento com <i>NooriKids</i>	€ 5 000
Lucro (Margem 21%)	€ 766 500,00	Lucro (Margem 21%)	€ 19 009,2	Lucro (Margem 20%)	€ 15 916,91	Lucro (Margem 20%)	€ 16 989,60

Quadro 8: Lucro Estimado Atual e Cenários Com Projeções de Lucro para 2018

Com base no quadro 8 concluímos que, apesar do investimento e da pequena diminuição do preço (de € 8 para € 7,90) e da margem de lucro (de 21% para 20%), ambos os cenários da criação do *NooriKids* são favoráveis à empresa, apresentado lucro e um risco baixo.

5.8. Desenvolvimento do Produto

Nesta etapa do processo, onde convertemos o conceito do produto num produto físico real, recorreremos às capacidades operacionais da empresa, lideradas pelo Chefe João Diogo que desenvolveu o seguinte produto:

1 *temaki* (noori) de salmão (ou 1 *temaki* (noori) de salmão e filadélfia) + 4 peças pequenas de *hosomakis* de salmão (ou 4 peças pequenas de *hosomakis* de salmão e filadélfia) + 2 rolinhos de *niguiris* de salmão + bebida

Para a concretização do produto já havia todas as ferramentas, ingredientes, equipamentos e instalações e mão-de-obra necessárias, sendo que a formação dada em loja pelo diretor operacional aos supervisores, responsáveis e sub responsáveis de loja, responsáveis e sub responsáveis de caixa, *sushimans* e apoios de cozinha foram os únicos encargos operacionais causados pelo lançamento *do NooriKids*, que decorreu durante o mês de setembro que antecedeu o lançamento do novo menu.

5.11. Teste de Mercado

Inicialmente tínhamos planeado lançar o *NooriKids* dia 1 de junho de 2017, Dia Mundial da Criança, reservando os dois meses seguintes para o teste de mercado, onde colocaríamos o questionário a circular (anexo 16).

No entanto, devido a problemas operacionais com outros produtos do NOORI que foram lançados antes do *NooriKids*, e com o desenvolvimento da plataforma de entregas ao domicílio própria do NOORI a decorrer ao mesmo tempo que a criação do *NooriKids*, a empresa decidiu adiar o lançamento do produto para os dias 11 e 12 de outubro de 2017.

Deste modo, a avaliação do teste de mercado foi aquém daquela que esperávamos para o presente projeto de investigação, representando a sua maior limitação.

5.10. Comercialização:

Finalmente, a última etapa do processo de desenvolvimento e lançamento do *NooriKids* do NOORI corresponde à comercialização do produto. Confrontados com uma avaliação positiva do produto e da sua estratégia de marketing no mercado, o NOORI avançou com a comercialização do *NooriKids* a nível nacional, Lisboa e Porto.

No dia 11 de outubro de 2017, na loja do Chiado, em conjunto com a agência de meios do NOORI, a M, realizámos um evento de apresentação do *NooriKids*, com o objetivo juntar mães e filhos num final de tarde divertido, com muito sushi e brincadeira à mistura.

Desta forma, com um foco no marketing de influência, convidámos várias mães *bloggers* e alguns clientes do NOORI a virem participar neste evento com os seus filhos, em que podemos constatar uma reação bastante positiva ao *NooriKids* das duas partes

Além de um lanche de sushi oferecido pelo NOORI às mães e às crianças que participaram no evento, também elaborámos um conjunto de brindes para oferecer às crianças que incluía vários autocolantes do NOORI, peluches do Noorito, vales de refeição *NooriKids* (anexo 22) e pinturas para a cara.

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES

No início do projeto de desenvolvimento e lançamento do *NooriKids*, colocámos algumas questões importantes para o qual encontrámos respostas no decorrer das várias etapas do processo de criação do novo menu.

A definição do segmento-alvo que queríamos atingir com o novo menu era um objetivo que o NOORI já se tinha proposto há algum tempo, e cuja finalidade foi a de “conquistar e fidelizar as crianças ao NOORI”, explica o diretor geral.

Notámos que este era um segmento ainda pouco explorado pela concorrência, representando uma excelente oportunidade de diferenciação. Desta forma, foi destacada uma equipa do NOORI que reuniu principalmente esforços a nível operacional e do departamento de marketing e comunicação, e com base no presente estudo desenvolvemos um menu de sushi direcionado às crianças.

Assim criámos o *NooriKids*, um menu diferente, com principal foco na simplicidade, composto por peças mais pequenas e com um *design* exclusivo, desenvolvido de acordo com as necessidades e desejos do segmento infantil.

CAPÍTULO 7 - LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Como já foi mencionado a maior limitação do presente projeto de investigação está na fase do teste de mercado. Devido ao adiamento de quatro meses no lançamento do *NooriKids*, reconhecemos que a etapa do teste de mercado e de avaliação do produto através do questionário que elaborámos foi aquém daquela que esperávamos.

Com isto, recomendamos ao NOORI que, nos primeiros dois meses do *NooriKids* no mercado, isto é, em outubro e novembro, implemente o questionário numa ou em duas lojas, com vista a avaliar a performance do novo menu e medir a satisfação dos clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, Vol. 35 (5), pp. 113-124.
- Bojanic, D. C. (2007). Customer profile of the “carryout” segment for restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, pp. 21-31.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1986). An investigation into the new product process: steps, deficiencies, and impact. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 3, pp. 71-85.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1987). New Products: What separates winners from losers? *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 4, pp. 169-184.
- Cooper, R. G. (2011). *Winning at New Products – Creating Value through Innovation* (4th edition). New York: Perseus.
- Day, G. (2007). Is It Real? Can We Win? Is It Worth Doing? *Harvard Business Review*, pp. 110-120.
- Feldman, L.P., & Page, A. L. (1984). Principles vs. Practice in New Product Planning. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 1, pp. 43-55.
- Feltenstein, T. (1986). New product development in food service: a structured approach. *SAGE Social Science Collections*, Vol. 27 (3), pp. 62-69.
- Greiner, L. E. (1989). Evolution and revolution as organizations grow. In: Asch D, Bowman C. (eds). *Readings in Strategic Management*, pp. 373-387. London: Palgrave Macmillan.
- Harmancioglu, N., McNally, R. C., Calantone, R. J., & Durmusoglu, S. S. (2007). Your new product development (NDP) is only as good as your process: an exploratory analysis of new NDP process design and implementation. *R&D Management*, Vol. 37 (5), pp. 399-424.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing* (16th edition). New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P. & Keller, K. (2011). *Marketing Management* (14th edition). New Jersey: Pearson Education.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2009). *Focus group: A practical guide for applied research* (4th edition). California: SAGE.
- Linnemann, A R., et al. (2006). Consumer- driven food product development. *Trends in food science & technology*, Vol. 17, pp. 184-190.
- Loch, C., & Kavadias, S. (2008). *Handbook of New Product Development* (1st edition). United Kingdom: Butterworth-Heinemann.

- Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2008). The product innovation process of quick-service restaurant chains. *International of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21 (5), pp. 523-541.
- PORDATA (2015). População, População Residente, Nascimentos e Fecundidade em Portugal em 2015.
- PORDATA (2016). População, População Residente, Nascimentos e Fecundidade em Portugal em 2016.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* N°26. Rio de Janeiro: Campus.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for business students* (6th edition). England: Pearson Education.
- Scheuing, E. E., & Johnson, E.M. (1989). A proposed model for new service development. *The Journal of Services Marketing*, Vol. 3, pp. 25-33.
- Veryzer, R. W. Jr. (1998). Discontinuous innovation and the new product development process. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 15, pp. 304-321.
- Wind, J., & Mahajan, V. (1988). New product development process: a perspective for reexamination. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 5, pp. 304-310.
- Wind, J., & Mahajan, V. (1997). Issues and opportunities in new product development: An introductory to the special issue. *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, pp. 1-12.

ESTUDOS CONSULTADOS NO DECOORER DO PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO

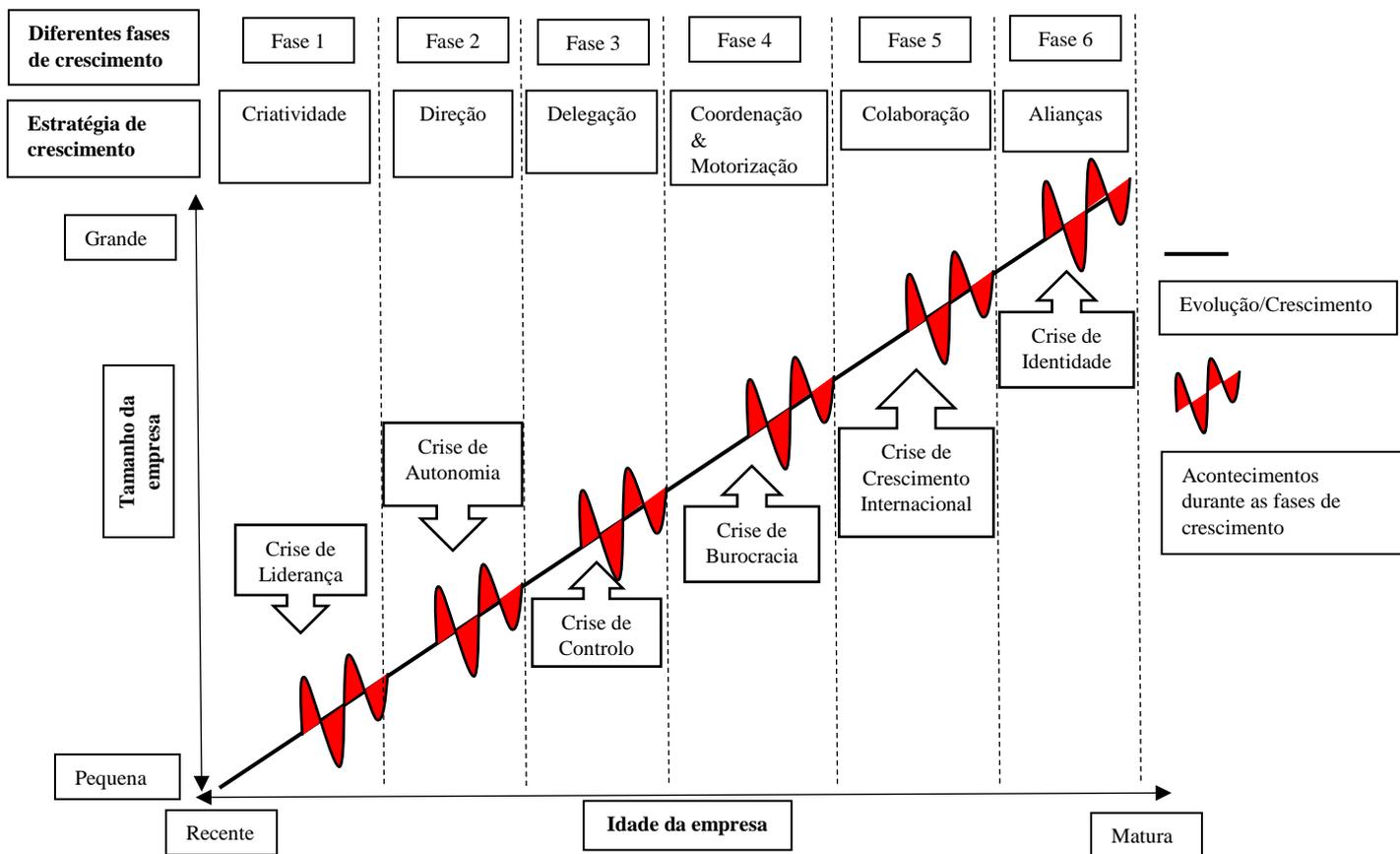
- Cushman & Wakefield (2017). *The Global Food & Beverage Market: What is on the Menu?*
- Nielson (2016). *What Is In Our Food And On Our Mind: Ingredient and Dining-Out Trends Around The World.*

ANEXOS

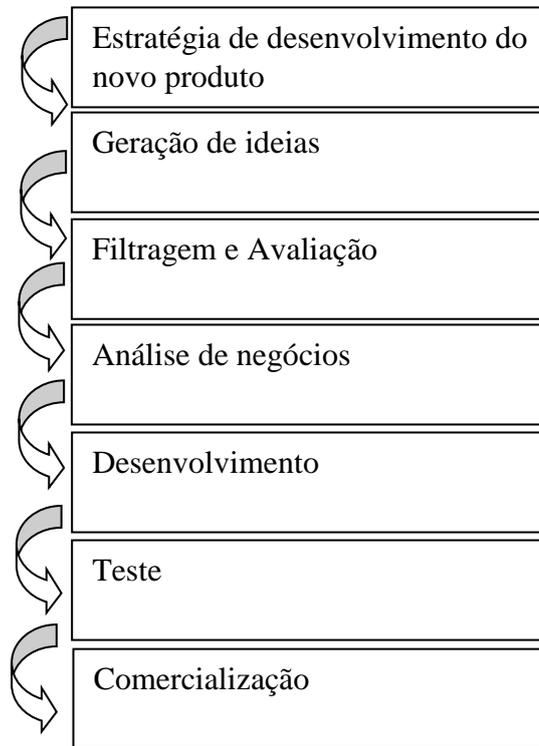
Anexo 1: Matriz Estratégica de Novo Produto de Igor Ansoff em “*Corporate Strategy*”, McGraw-Hill (1987).

Matriz de Ansoff	Produtos Correntes	Produtos Novos
Mercados Correntes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
Mercados Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

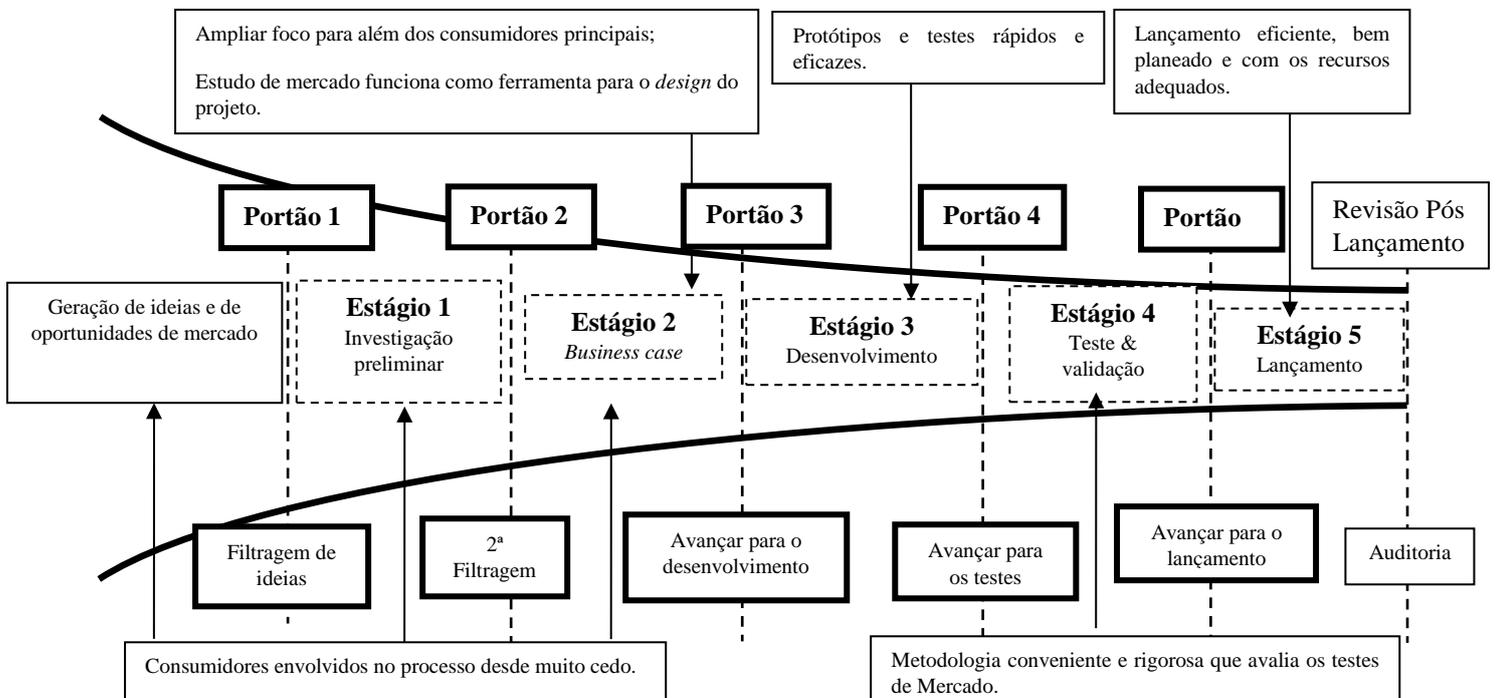
Anexo 2: Estratégias associadas ao ciclo de vida dos produtos (Greiner, 1998).



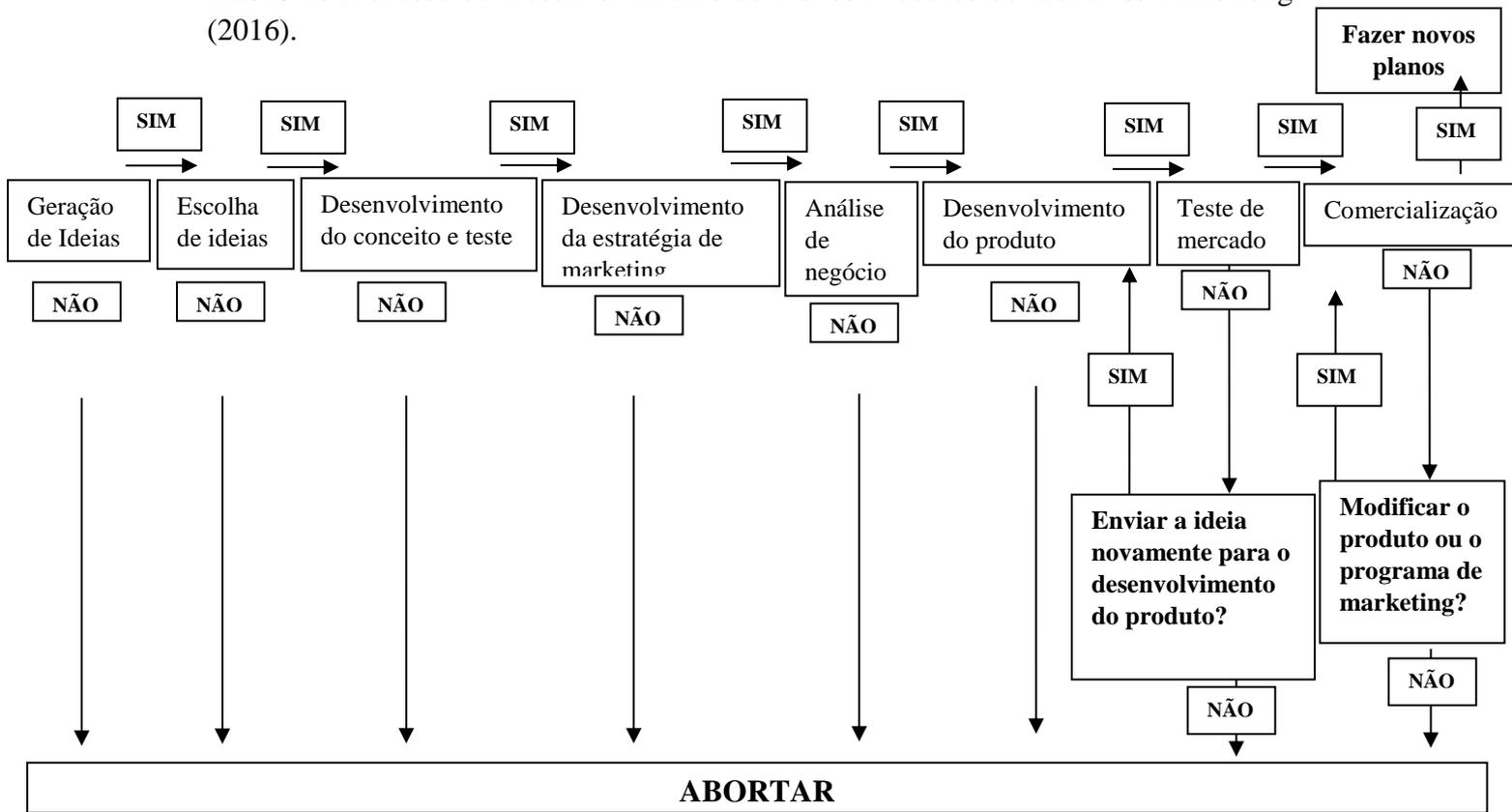
Anexo 3: Modelo Clássico de Desenvolvimento de Novos Produtos de Booz, Allen e Hamilton (1982).



Anexo 4: Modelo *Stage Gate* de Cooper (2001).



Anexo 5: Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos de Kotler & Armstrong (2016).



Anexo 6: Guião de entrevista ao sócio-gerente do NOORI

Pergunta	Finalidade e objetivo da pergunta
1. Qual a estrutura organizacional do NOORI (departamentos, número de pessoas por departamento, funções)?	Estrutura organizacional do NOORI
2. Em termos logísticos, como estão organizados (quem é responsável, por quê)?	
3. Em que consiste o negócio do NOORI?	Conceito, propósito, finalidade, crescimento, clientes atuais, concorrentes e prospeções
4. Em que mercado(s) está?	
5. Quais os mercados-alvo?	
6. Como caracteriza o(s) cliente(s)-alvo do Noori?	
7. Em que mercados o Noori pretende estar nos próximos 5 anos?	
8. Quem são os principais concorrentes do Noori?	
9. Quais os pontos fracos e fortes desses concorrentes?	
10. Qual é o principal fator de diferenciação do NOORI face aos concorrentes e as respetivas vantagens competitivas? Isto quer dizer, como é que o NOORI diferencia e posiciona os seus produtos face à concorrência?	
11. Em que é que podem melhorar?	
12. Qual é o vosso maior desafio?	
13. Qual é o lugar que poderá vir a ser um novo ponto de partida para o NOORI, isto é, onde é que o NOORI poderá encontrar novas oportunidades de mercado?	
14. Que mudanças ambientais (ex: hábitos de consumo, novos desejos e necessidades do consumidor, rendimento, tecnológico com impacto na restauração, tecnologia web,	

etc), antevem e como é que essas mudanças podem influenciar o negócio do Noori num futuro próximo (3-5 anos)?	
15. No que diz respeito a parcerias, o NOORI tem parcerias com outras organizações? Em que áreas? Com que propósitos?	Parcerias e Dados Económicos e Financeiros do NOORI
16. Que parcerias a Noori prevê estabelecer nos próximos 3 anos e porquê?	
17. Hoje em dia considera que mudaram de alguma forma o conceito inicial do NOORI?	
18. É de notar que houve um grande crescimento do NOORI desde a sua inauguração em 2009 até a atualidade. Como explica este sucesso e a fácil aceitação dos portugueses a este género de comida, que até então era novidade?	
19. Atualmente, qual é a faturação do NOORI?	Números atuais do NOORI
20. Neste momento estão numa fase de crescimento, decréscimo ou estagnação? Qual é a quota de mercado do NOORI?	
21. Qual é o número médio de menus servidos por dia?	
22. Qual é a faturação média por bandeja (tabuleiro)?	
23. Qual é a margem de lucro?	Portfólio de produtos e serviços do NOORI e concorrência de mercado
24. Qual é a loja que mais fatura? E porque razão?	
25. Relativamente ao portfólio de produtos e serviços, notamos que, além dos restaurantes, há outros serviços pertencentes ao NOORI mas que, no entanto, são pouco divulgados - entrega ao domicílio e o serviço de catering e <i>sushiman</i> em casa. Como explica este facto?	
26. Cada vez mais verificamos novos <i>players</i> neste mercado, como por exemplo o <i>sushi at home</i> , <i>be sushi</i> e mais recentemente o <i>Aruki</i> , que funcionam apenas como <i>take-away</i> e entregas ao domicílio mas que, no entanto, têm uma estratégia de preço-qualidade muito idêntica à do NOORI, conquistando grande parte do mercado devido aos preços altamente competitivos que praticam. Vê neles uma ameaça?	Público-alvo, caracterização dos clientes e das personas do NOORI
27. Qual é a segmentação atual (geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental) do NOORI e o(s) segmentos-alvo (caracterização ampla)?	
28. Como caracteriza o cliente tipo de cada um dos segmentos-alvo? (caracterização pormenorizada, hábitos, trabalho, preferências, hobbies, classe social, idade, aspirações, etc...)?	Justificação do lançamento do novo <i>NooriKids</i>
29. Vê a necessidade de alargar a oferta do NOORI a outros segmentos como as crianças?	
30. Qual o principal objetivo de alargar a novos segmentos? Aumentar as vendas, diferenciação da concorrência, aumento da notoriedade, ...?	
31. Como pretende atingir este novo segmento-alvo (as crianças) e que estratégia pensa implementar de forma a chegar até eles?	
32. Como caracteriza o segmento das crianças?	
33. Acha que chegando ao segmento das crianças conseguem chegar também ao público mais adulto, nomeadamente os encarregados de educação das crianças?	
34. Em que consiste o processo de lançamento de novos menus? (ex. como é despoletado o processo, porque departamentos passa, quem sugere a composição dos menus, etc)	
35. Em termos de investimento com o lançamento de um novo menu, onde é que prevê que vá gastar a maior parte do orçamento definido para o <i>Noorikids</i> ?	
36. Com o lançamento de um novo <i>Noorikids</i> , quanto é que prevê que as vendas aumentem?	

Anexo 7: Guião de entrevista à diretora de marketing do NOORI

Pergunta	Finalidade e objetivo com a pergunta
1. Atualmente qual é a estratégia de marketing do NOORI?	Estratégia de Marketing, segmentação, segmento-alvo, posicionamento, diferenciação e proposta de valor atual do NOORI
2. Quantos segmentos identifica no NOORI, e quais é que mais contribuem para o seu crescimento?	
3. Quais são os segmentos-alvo atuais do NOORI?	
4. Como é que define um cliente típico do NOORI?	
5. Como é que caracteriza as personas do NOORI, isto é, o ou os clientes ideais do NOORI? (descrição pormenorizada)	
6. Relativamente ao posicionamento, qual é o vosso posicionamento de mercado (a posição que a empresa deseja ocupar no mercado) e qual é a posição do produto (aquilo que é realmente percebido pelos consumidores – as perceções, impressões e sentimentos em relação ao produto)?	
7. Qual é a vossa estratégia de posicionamento? Mais (benefício) por menos (preço); Mais (benefício) pelo mesmo (preço); Mais (benefício) por menos (preço)?	
8. Como é que o NOORI promove atualmente a sua oferta de mercado? (como é que é feita a comunicação do NOORI: atividades publicitárias, relações públicas, digital, em loja...isto é falar sobre a estratégia genérica de comunicação/promoção)	
9. Relativamente à diferenciação, como é que o NOORI diferencia a oferta de mercado de forma a criar a melhor oferta para cada segmento-alvo?	
10. Qual é a proposta de valor do NOORI, isto é, de que forma é que o NOORI cria valor diferenciado para os diferentes segmentos de mercado?	
11. Vê nas parcerias uma mais-valia para exponenciar o crescimento do negócio? Além do NoMenu (as entregas ao domicílio) têm mais alguma parceria?	Parcerias, concorrência e vantagens competitivas
12. Na sua perspetiva quais as vantagens competitivas do NOORI face aos concorrentes de mercado (produto, distribuição, serviço, pessoas, imagem)?	
13. Dentro destas vantagens, qual é que promovem (relação qualidade-preço, conceito inovador, etc...)?	
14. Como já foi mencionado pelo Diogo, apesar do público-alvo do abranger várias faixas etárias, grande parte dos clientes são jovens (de que idade a que idade). Acha necessário alargar esta concentração nos jovens e investir em novos produtos que vão ao encontro das necessidades de outros segmentos e de outro tipo de cliente? De que forma é feita a seleção dos segmentos a entrar?	Atratividade do segmento infantil, necessidade de inovar, melhorar a oferta de mercado e de expandir o target do NOORI
15. Quando é criado um novo menu, em que fase do processo de criação do menu o departamento de marketing intervém e de que forma?	
16. Uma vez que a oferta de mercado no segmento infantil relativamente ao consumo de sushi é curta, considera que as crianças são um público-alvo aliciante para o NOORI? Como é que mede esta atratividade?	
17. A seu ver as crianças são um público enquadrado no conceito do NOORI? Como é que vê a hipótese da criação de um menu específico para crianças do NOORI?	

18. Qual é a principal finalidade da criação de um menu desenvolvimento para crianças?	Desenvolvimento do produto de estratégia de marketing e comunicação
19. Considera que o NOORI tem as competências, capacidades e recursos necessários para corresponder aos desejos e necessidades do segmento infantil?	
20. A seu ver a criação de um menu para crianças do NOORI é então uma ideia real, com potencial e que compensa o investimento?	
21. Dentro do conceito do NOORI, quais as características na composição da oferta de mercado que acha essenciais para um menu desenhado especificamente para crianças?	
22. Quais as principais vantagens e desvantagens (pros e contras) que a conquista deste segmento poderá vir a dar ao NOORI?	
23. Na sua perspetiva qual é a melhor forma de chegar até às crianças e conquistar este segmento e mercado?	
24. Qual é a estratégia de marketing (<i>mmix</i>) a implementar para o lançamento de um menu para crianças do NOORI (produto ampliado, preço planeado, formas de distribuição, quando é que deve ser lançado, etc...)? De que forma planeia comunicar este menu?	
25. Qual a proposta de valor planeada deste novo menu?	
26. Em termos de orçamento, onde é que está o maior investimento na criação do <i>NooriKids</i> , quais os maiores custos a ele associados?	
27. Como é que prevê as vendas e os lucros deste novo menu?	
28. Face às vendas atuais da empresa e à sua taxa de crescimento, de que forma é que a criação do <i>NooriKids</i> contribuirá para este crescimento?	
29. Em quanto tempo prevê o retorno do investimento?	

Anexo 8: Guião de entrevista ao diretor operacional do NOORI

Pergunta	Finalidade e objetivo com a pergunta
1. Quais as fases de criação de um novo menu? Que departamentos e pessoas intervêm?	Estrutura organizacional
2. Quantas pessoas compõe o seu departamento?	
3. Como é que vê a ideia da criação de um menu para crianças do NOORI?	Introdução do <i>NooriKids</i>
4. Quais os pros e contras que identifica neste menu?	
5. Em termos operacionais seria uma grande mudança para a empresa? Que medidas implicaria (novos ingredientes, equipamentos, formação, novos procedimentos, novas técnicas, diferente preparação e embalagem, etc...)?	Componentes do <i>Noorikids</i>
6. Como é que desenha um menu especialmente para crianças? Que elementos considera essenciais e que elementos considera desnecessários?	
7. Em relação aos ingredientes, incluiria novos ingredientes num produto para as crianças do NOORI, ou faria com os ingredientes presentes nos outros produtos?	
8. Qual seria a maior dificuldade na criação do menu para crianças? Conseguiria garantir a rapidez e qualidade na entrega do produto, como o NOORI faz com os outros menus?	

Anexo 9: Guião do *Focus Group*

I. Preâmbulo (dois minutos):

Em primeiro lugar, muito obrigada pela vossa presença e disponibilidade; Esta “conversa” tem como finalidade recolher dados para a realização e lançamento de um novo produto, pelo que qualquer resposta dada às questões que decorreram neste *focus group* será confidencial e validada; Gostaria de pedir autorização para gravar a conversa de modo a facilitar a interpretação da mesma num momento posterior ao *focus group*.

II. Introdução - Aquecimento (dez minutos):

1. Começo por me apresentar. Chamo-me Mafalda Xara-Brasil, licenciada em Economia, aluna do Mestrado em Marketing no ISEG e tenho 24 anos. Neste momento estou a escrever a minha tese de mestrado que consiste num plano de lançamento de novos produtos, cuja vossa participação é essencial;
2. Agora gostaria que fizessem igualmente uma breve apresentação vossa (nome, idade, formação e número de filhos e idades);

III. Questões (vinte minutos):

Como se chama? Qual a sua profissão situação profissional?	Perguntas iniciais
Como se chama? Qual a sua profissão situação profissional?	
Com que frequência faz refeições fora de casa sem a família?	
A que género de restaurantes costuma ir com maior frequência quando vai em família? E sem a família?	
No momento de escolher o restaurante para almoçar/jantar em família, as crianças têm algum peso na decisão do local onde fazem a refeição?	
Quando deixam as crianças escolherem o restaurante onde vão fazer a refeição, quais é que são os fatores a que eles dão maior importância no momento da escolha? (por exemplo: a comida específica do restaurante - pizzas, hambúrgueres, sushi, etc... -, o espaço do restaurante - por haver distrações como escorregas, etc... -, os “brindes” que eles recebem, etc...)	Perguntas de transição
Em que circunstâncias come sushi?	
Que benefícios vê no consumo de sushi?	
Com que frequência, por mês, consome sushi em família?	
Em que restaurante costuma consumir sushi? E porquê?	
Há alguma coisa que a faria consumir mais vezes sushi?	
Os vossos filhos também consomem Sushi? Se não, porquê?	
O que é que costumam comer?	
O que gostam mais?	
O que gostam menos?	
Que benefícios reconhece no consumo de sushi pelas crianças?	
Conhece algum restaurante sushi que tenha um menu para crianças?	
Já alguma vez comeu Noori? Com que frequência consome?	
Que adjetivos associa ao Noori?	
Já comeu no Noori em família?	
Com que frequência consome no Noori em família?	

Que menus ou opções de menu os vossos filhos mais gostam de comer no Noori?	
E os que menos gostam?	
Reconheceriam os benefícios de haver um menu desenvolvido especificamente para crianças no Noori?	
Na vossa perspetiva quais é que seriam os maiores benefícios deste menu para crianças?	
Acham que este conceito de menu para crianças se adequa numa cadeia de restaurantes como o Noori?	
Relativamente aos ingredientes, na vossa opinião, quais é que consideram essenciais e quais é que seriam dispensados? Porquê?	
Conhecem os produtos do Noori? (explicar o conceito dos cones, das boxes, dos menus e dos combinados senão conhecerem)	
Como acham que deveria de ser composto o menu para crianças? Noori + bebida; Box + bebida; Noori + box + bebida ou Combinado + bebida?	
Acrescentariam alguma coisa ao menu para crianças comparativamente aos restantes menus oferecidos pelo Noori? Uma entrada, sobremesa ou fruta?	
Destas quatro propostas de menu, qual é que o seu filho (a) iria preferir e porquê? (sabor, aspecto visual,...)	
Acrescentaria alguma coisa ao menu? Modificaria alguma coisa?	
Relativamente ao preço, quanto é que estaria disposta a pagar pelos menus anteriormente apresentados?	
Considera que o desenvolvimento de um menu específico para crianças no Noori iria aumentar o número de vezes que frequenta esta cadeia de restaurantes?	
Que mudanças melhorariam a sua experiência nos restaurantes do Noori quando leva consigo as crianças?	
Há algo mais que gostassem de acrescentar acerca do menu?	

IV. Finalização (2 minutos):

Novamente agradeço muito a vossa colaboração, foram uma ajuda essencial à realização deste projeto de investigação.

Anexo 10: Guião da Observação Participante

I – Informações gerais:

1. Nomes e idades
2. Gostam de sushi?
3. Costumam ir a restaurantes de sushi?
4. Já experimentaram NOORI?
5. Preferem peças de salmão, atum ou camarão?
6. Mostrar o panfleto do NOORI e perguntar quais as peças preferidas e quais as que menos gostam.

II – Degustação:

A – Iremos observar como é que as crianças se comportam quando confrontadas com as peças presentes na tabela que foram as peças que constaram na degustação:

- As peças que lhes despertaram maior interesse
- As peças que não quiseram experimentar
- As peças que pediram para repetir
- As peças que não constavam na degustação e que foram mencionadas por eles (quentes e *uramakis*)

Nomes:	Guilherme	Mateus	Duarte	Tomás	Pedro	Diana	Catarina	M ^a do Carmo	Constança
Entradas:									
<i>Sashimi</i>									
Boxes (2 escolhas):									
<i>Hosomakis</i> de salmão									
<i>Hosomakis</i> de salmão com filadélfia									
<i>Hosomakis</i> de atum									
<i>Hosomakis</i> de camarão									
<i>Niguiris</i> de salmão com tamanho normal									
<i>Niguiris</i> de salmão em rolinhos pequenos									
Noori:									
Salmão									
Salmão com filadélfia									
Atum									
Sobremesa:									
Doce									
Fruta									

B – Após a observação iremos fazer as seguintes perguntas:

7. Gostariam de acrescentar *uramakis*? E as peças quentes?
8. Alguém gostaria de experimentar um noori (*temaki*)?
9. E quais as bebidas que mais pedem quando vão almoçar/jantar fora?
10. Gostavam de ter uma sobremesa no NOORI? Qual é que é a vossa preferida? Fruta ou doce?

III – Brinde:

11. Quando vão McDonalds e pedem o *Happy Meal* gostam de receber o presente que vem no menu ou não ligam muito?

12. Gostavam que houvesse um presente no novo menu NOORI? Qual é a coisa que vocês mais gostavam de receber e porquê?
13. Acrescentavas alguma coisa ao menu?
14. Retiravas alguma coisa ao menu?
15. Gostavas de voltar a vir ao NOORI e pedir outra vez o *NooriKids*?

Anexo 11: Excertos da entrevista com o Diretor Geral, Diogo Sousa Coutinho

Excertos	Finalidade e objetivo da pergunta
<p>2 sócios Departamento Financeiro Departamento de Marketing Departamento de Recursos Humanos Departamento Operacional que inclui um diretor operacional e 2 supervisores Equipa de Design Em cada loja há –1 responsável de loja e 1 sub-responsável de loja; 1 responsável de caixa e 1 sub-responsável de caixa; 2 <i>noorimans</i> (cozinheiros) e 1 apoio de cozinha que estão divididos em dois turnos, almoço e ao jantar. Total de 100 funcionários – 88 em restaurantes e 12 no escritório</p>	<p>Estrutura organizacional do NOORI</p>
<p>Conceito no NOORI – sushi rápido, barato e de alta qualidade Mercado a atingir: - Criar um habito de comer sushi para aqueles que ainda não o conheciam - Chegar àqueles que já tinham hábitos de comer sushi, mas não o faziam porque era caro - Direcionado a qualquer faixa etária Cientes do NOORI – pessoas de todas as faixas etárias, classe média, que gostam de novidade e que estão interessadas em comidas saudáveis Principal preocupação do NOORI é desenvolver produtos que vão ao encontro dos desejos e necessidades dos clientes que estão cada vez mais preocupados com os hábitos alimentares saudáveis e light. Explicação do sucesso do NOORI – estar sempre atualizado, estar sempre a inovar a nível de produtos, imagem, de comunicação, ser “irreverente e ser um ambiente misto de informal, formal e profissional; Concorrência e prospeções - Principais concorrentes do NOORI são todos os restaurantes do <i>food court</i> dos Centros Comerciais; Pontos fortes e fator diferenciador – a história e o crescimento consistente do NOORI, que não “passa de moda”, assim como a experiência positiva continua dos consumidores; Maior desafio - inovação do produto é essencial, nunca deixar de inovar e de reinventar, são dois fatores essenciais à manutenção e ao crescimento de qualquer empresa; Melhores oportunidades para o NOORI - devemos considerar que se tivermos um produto excelente a um preço muito elevado, não vende, mas se tivermos um produto mau e um preço baixo, também não vende, portanto há que estar muito atento ao preço, qualidade, rapidez e serviço, e acima de tudo acompanhar tendências, as recomendações e as sugestões dos clientes como aconteceu com o Noori Pot; Como é que devem melhorar - a nível operacional (de disposição) nas lojas que vão mudar no próximo ano, acrescentando mais uma caixa que irá diminuir o tempo de espera nos momentos de grande afluência e criar um maior contacto com o cliente com balcões mais baixos que permitem uma maior proximidade entre o funcionário e o cliente com vista a melhorar ainda mais a experiencia do consumidor;</p>	<p>Conceito, propósito, finalidade, crescimento, clientes atuais, concorrentes e prospeções</p>

<p>Parcerias fixas com a noMenu, que é uma plataforma de serviços de entregas ao domicílio, e a aplicação Levo, desenvolvida pelo NOORI;</p> <p>Parcerias momentâneas em algumas promoções e ou ações pontuais, já tivemos com a Uber, com o Boticário, com a Artisan, etc...</p> <p>Quando falamos em NOORI temos uma série de memórias e de experiências que associamos à marca, por isso há que ter muito cuidado com as parcerias que arranjam de forma a não deteriorar o nome da marca.</p>	<p>Parcerias e Dados Económicos e Financeiros do NOORI</p>
<p>Fracturação 2016: € 3.000.000;</p> <p>Previsão da Fracturação 2017: €3.200.000;</p> <p>Estamos em m crescimento;</p> <p>Quota de mercado em relação aos restaurantes de sushi dentro dos Centros Comerciais entre os 70 e os 80%;</p> <p>Quota de mercado em relação aos restaurantes de sushi na totalidade entre 10 a 15%;</p> <p>Números de 1250 dia ao preço medio de € 8;</p> <p>Margem de lucro 21%;</p> <p>Cascais, Amoreiras e Colombo são as melhores lojas – público é mais jovem e há muitos escritórios nas redondezas.</p>	<p>Números atuais do NOORI</p>
<p>onde pretendem chegar - NOORI pretende continuar a ser líder neste conceito de sushi rápido nas refeições fora de casa, isto é, quando as pessoas saem de casa para irem almoçar a um lugar qualquer, o NOORI tem de ser a primeira escolha. E o próximo objetivo é que o NOORI venha a ser a primeira opção de sushi em casa, onde a concorrência de mercado é mais forte, que fez com que déssemos início ao desenvolvimento de uma plataforma para lançar próprio meio de entregas ao domicílio. Desde a inauguração do NOORI, em 2009 que mudamos muito a oferta dos produtos. Devido ao aumento das preocupações com os hábitos alimentares temos vindo a desenvolver produtos mais <i>light</i> e sem glúten.</p> <p>A aposta nos combinados também é uma novidade do NOORI, que dá ao cliente uma refeição mais completa, mas com a rapidez e qualidade dos nooris.</p>	<p>Portfólio de produtos e serviços do NOORI e concorrência de mercado</p>
<p>Público alvo do NOORI abrange todas as pessoas, de todas as faixas etárias, preocupadas com hábitos alimentares e que gostem de inovação e de produtos novos;</p> <p>A maioria dos clientes são pessoas de classe média, trabalhadoras e que procuram uma refeição rápida, com qualidade e a um preço acessível. Contudo também há muitos jovens e pessoas mais idosas que se deslocam ao NOORI por influência dos mais novos.</p>	<p>Público-alvo, caracterização dos clientes e das personas do NOORI</p>
<p>Há a necessidade de alargar a oferta do NOORI a outros segmentos. Hoje em dia há muitos jovens que cresceram com o NOORI, isto é, que começaram a consumir sushi com 4-5 anos e que atualmente têm 12-13 anos. Desta forma achamos interessante criar um menu específico com peças pensadas e com um design apelativo que dê um brilho especial a este produto direcionada às crianças;</p> <p>Principal objetivo do menu para crianças, além da diferenciação, é a fidelização dos clientes e melhorar a experiência das crianças, tendo a convicção plena de que iremos aumentar as vendas paralelas;</p> <p>Maior investimento será na área de marketing e comunicação do produto;</p> <p>Prevemos no final do primeiro ano de lançamento do produto um aumento das vendas neste segmento entre os 17% e os 23%.</p>	<p>Justificação do lançamento do novo NOORIKIDS</p>

Anexo 12: Excertos da entrevista com a Diretora de Marketing, Leonor

Excertos	Finalidade e objetivo com a pergunta
<p>Neste momento o objetivo do NOORI é ter uma diversificação do portfólio de produtos de forma a tentar atingir segmentos que não atingia antes.</p> <p>A estratégia de comunicação atual do NOORI é feita através do ponto de venda - ecrãs digitais, toalhetes dos tabuleiros, acrílicos em loja, <i>flyers</i> e fardas -, fora do ponto de venda – dentro dos centros comerciais, em eventos e em ações de marketing -, e nas redes sociais e site do NOORI.</p> <p>A maioria dos clientes do NOORI pertence a uma classe media alta, trabalhadora, isto é, pessoas que vão almoçar todos os dias fora com um <i>ticket</i> médio de € 10, um pouco acima da média dos preços praticados pelos restaurantes de <i>food court</i> dos Centros Comerciais.</p> <p>Conseguimos identificar quatro tipos de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Segmento <i>corporate</i> – homem e mulher trabalhadores; - Segmento feminino, não trabalhadora, “donas de casa” que vão às lojas buscar <i>take away</i> e levam para casa para consumo próprio e dos filhos; - Segmento mais idoso, os avós que levam os netos ate aos restaurantes; - Segmentos familiar que encomendam jantar e pedem entrega ao domicílio. <p>Há clientes que vão uma ou duas vezes por mês ou as que vão 3 a 4 vezes por semana Aquilo que os consumidores do NOORI gostam é da novidade, e desde o último ano houve uma grande mudança nos produtos, com o desenvolvimento de menus vegetarianos e sem glúten.</p> <p>Posicionamento atual - sushi de <i>fast food</i> de qualidade, muito associados a Centros Comerciais.</p> <p>Posicionamento pretendido - sushi de <i>fast food</i> de qualidade, <i>clean</i>, simples e rápido, mas desassociados dos Centros Comerciais, onde os consumidores podem estar sentados a mesa a fazer refeição normal ou podem encomendar e receber em casa.</p> <p>Diferenciação do NOORI - rápido, preparado na hora em frente ao cliente, e oferece um produto inovador e pioneiro no mercado;</p> <p>Proposta de valor – inovação do produto, rapidez e funcionalidade, em que os clientes podem comer em qualquer lado, a qualquer hora;</p>	<p>Estratégia de Marketing, segmentação, segmento-alvo, posicionamento, diferenciação e proposta de valor atual do NOORI</p>
<p>Parcerias Parcerias operacionais: noMenu e Levo; Parcerias externas: divulgadas em passatempos com a Odisseias, Loreal, Nos, Central de Cervejas, Refrige, etc...;</p> <p>Parcerias com certas empresas para as quais desenvolvemos um <i>business card</i> com 10% de desconto;</p> <p>Concorrência Face aos restaurantes de sushi: + benefício por – preço; Face aos outros restaurantes de <i>fast food</i>: mesmo benefício pelo mesmo preço;</p> <p>Vantagens Competitivas Produto diferente e inovador que causa vício.</p>	<p>Parcerias, concorrência e vantagens competitivas</p>

<p>Visto que estamos perante um público que é cativado pela inovação, esta é uma constante preocupação do NOORI, a inovação dos nossos produtos para irmos ao encontro das necessidades e dos desejos dos consumidores.</p> <p>As ideias de novos produtos vêm de várias fontes, entre elas dos colaboradores do NOORI, e isto fez-nos pensar na importância de fomentar a ligação entre os vários funcionários da empresa, dando origem ao NOORI STAR que é um plano de motivação direcionado aos operadores de caixa que, dentro do NOORI, são quem tem um maior contato com o cliente final, e que nomeia um funcionário do mês que é recompensado com <i>workshops</i> diversos.</p> <p>Como foi mencionado inicialmente o objetivo do NOORI é chegar ao máximo de segmentos possível com produtos especializados, e de facto as crianças são um segmento ainda pouco explorado nesta área e com um enorme potencial.</p> <p>Era muito interessante conseguirmos educar as crianças desde pequeninas a gostarem do NOORI e a escolherem o NOORI para comerem sushi, visto que eles serão os nossos futuros clientes.</p> <p>Há outro fator muito aliciante neste público, que é o facto de trazer consigo alguém quando vai à loja consumir sushi, o que nos faz prever um aumento das vendas associadas a um produto direcionado ao segmento infantil.</p>	<p>Atratividade do segmento infantil, necessidade de inovar, melhorar a oferta de mercado e de expandir o target do NOORI</p>
<p>A estratégia de marketing e de comunicação num produto direcionado às crianças deve de ser feita diretamente com o público-alvo que queremos atingir. Esta é a etapa mais importante da criação do novo menu, aquela que implica mais esforços e mais investimento, considero que o menu para crianças é um produto “feito” pelo marketing, visto que a nível operacional as mudanças são relativamente pequenas.</p> <p>A comunicação irá ser feita em todos os pontos de venda do NOORI, com uma mascote em PVC, que irá ser a imagem de marca do novo menu, e em todo o material de comunicação inerente ao produto – embalagem, brinde e toalhetes do tabuleiro das lojas – além dos ecrãs digitais que já existem nas lojas e que apresentam os diferentes menus.</p> <p>Recorrendo às redes sociais, iremos lançar diferentes dinâmicas no Facebook e no Instagram do NOORI, que levem os pais a incorporar as crianças nos desafios lançados pela empresa.</p> <p>A presença em eventos estratégicos também é uma estratégia que iremos utilizar no desenvolvimento e lançamento desse menu, assim como o recurso aos media de forma a anunciar o novo produto.</p> <p>É importante referir que, ao fim de um ano e meio do produto no mercado, é crucial renovar a imagem e a comunicação do produto porque as crianças têm um lado visual muito ativo.</p>	<p>Desenvolvimento da estratégia de marketing e comunicação do produto</p>
<p>Atualmente, as crianças representam cerca de 2.5% das vendas do NOORI.</p> <p>Com a criação deste novo menu, esperemos um aumento das vendas neste segmento, contudo reconhecemos que é um produto que terá mais saída nos fins de semana, feriados e férias escolares.</p> <p>Aquilo que queremos atingir com este menu é a fidelização dos clientes, desde pequenos, ao NOORI, e acreditamos que vai despertar o aumento das vendas combinadas, isto é, as vendas associadas ao menu para crianças, funcionando como um produto complementar.</p>	<p>Contribuição do menu para o crescimento do NOORI</p>

Anexo 13: Excertos da entrevista com o Diretor operacional, João Diogo

Excertos	Finalidade e objetivo com a pergunta
<p>Departamento operacional é composto pelo diretor operacional, João Diogo, que é responsável pela criação das receitas de todos os menus e pela formação dos cozinheiros do NOORI, que é acompanhado por dois supervisores que estão distribuídos pelas oito lojas do NOORI, em Lisboa e no Porto.</p>	Estrutura organizacional
<p>A constante inovação dos produtos é uma necessidade a que o NOORI atente. As ideias de novos produtos vêm de sugestões internas dos colaboradores, de alguns estudos de mercado e de recomendações dos clientes. Além de tudo isto, o NOORI faz reuniões mensais onde são discutidas diversas ideias, ao qual os departamentos operacional e de marketing averiguam como é que poderão responder às necessidades dos clientes, com que produtos, determinar a viabilidade operacional, e quando a ideia é tornada num conceito validado pelo diretor geral, avançam para o desenvolvimento do produto, para a definição de um <i>price point</i>, e para o desenvolvimento a estratégia de comunicação do novo produto, assim como a forma de distribuição do produto que vão lançar no mercado.</p> <p>A criação de um produto direcionado às crianças era algo que o diretor operacional já vinha a falar há algum tempo, visto que considera um segmento muito interessante e com um enorme potencial de crescimento para a empresa.</p>	Introdução do <i>NooriKids</i>
<p>A nível operacional este é um produto que não implica muitos esforços, a grande diferença está na simplicidade dos ingredientes que devemos incluir e no tamanho das peças, que devem de ser mais pequenas, e para isso iremos dar uma formação durante um mês a todos os cozinheiros do NOORI com vista a dar a entender o propósito do menu e os métodos e técnicas a implementar na sua confeção;</p> <p>Há cerca de um ano foi desenvolvido um estudo pelo NOORI, que avança que as peças mais requisitadas pelos clientes são as de salmão, e este será um ingrediente chave no menu para as crianças, que não poderá deixar de conter um <i>temaki</i> (noori), uma bebida e um brinde para completar o menu.</p> <p>De resto, o maior esforço implicado na criação deste menu, e o maior investimento será na comunicação do produto.</p>	Componentes do <i>Noorikids</i>

Anexo 14: Excertos do *Focus Group* com as mães

Perguntas iniciais:	Excertos das respostas dadas:
Como se chama? Qual a sua profissão situação profissional?	8 mães empregadas – Filipa, Marta, Filipa M., Madalena, Margarida e Maria João
Como se chama? Qual a sua profissão situação profissional?	1 mãe estudante – Carlota 1 mãe doméstica – Ana
Com que frequência faz refeições fora de casa sem a família?	Normalmente as refeições são feitas em casa;
A que género de restaurantes costuma ir com maior frequência quando vai em família? E sem a família?	Quando fazem refeições fora de casa em família costumam ser almoços aos fins de semana em restaurantes com a família e amigos.

No momento de escolher o restaurante para almoçar/jantar em família, as crianças têm algum peso na decisão do local onde fazem a refeição?	Todas as mães trabalhadoras almoçam diariamente fora de casa; Mãe Maria João almoça fora de casa, mas leva marmita; As mães trabalhadoras que almoçam fora escolhem restaurantes perto do escritório (de bairro) ou de centro comercial.
Quando deixam as crianças escolherem o restaurante onde vão fazer a refeição, quais é que são os fatores a que eles dão maior importância no momento da escolha? (por exemplo: a comida específica do restaurante - pizzas, hambúrgueres, sushi, etc... -, o espaço do restaurante - por haver distrações como escorregas, etc... -, os “brindes” que eles recebem, etc...)	<p>Restaurantes que frequentam:</p> <p>Em família: Restaurantes com espaço e quando está bom tempo escolhem restaurantes com esplanada para as crianças conseguirem brincar;</p> <p>E sem a família: Depende da ocasião, mas normalmente vão a restaurantes mais caros.</p> <p>Quando é algum almoço ou jantar combinado com antecedência não influenciam, mas quando é um almoço ou jantar em modo de “improvisado” influenciam em muito a escolha do restaurante que vão frequentar.</p> <p>Crianças dão maior importância aos parques infantis, aos brinquedos que recebem e ao tipo de comida do restaurante.</p>
Perguntas de transição:	Excertos das respostas dadas:
Em que circunstâncias come sushi?	Circunstâncias come sushi:
Que benefícios vê no consumo de sushi?	Marta, Filipa M., Madalena, Carlota, Margarida e Maria João - Almoço/jantar com amigos;
Com que frequência, por mês, consome sushi em família?	Filipa - Almoço/jantar com amigos; Encomenda todos os fins de semana para casa;
Em que restaurante costuma consumir sushi? E porquê?	Ana - Encomenda ao fim de semana para casa. Raramente vai a restaurantes de sushi, mas quando vai e em almoço/jantar com amigos.
Há alguma coisa que a faria consumir mais vezes sushi?	Consideram que é um tipo de comida saudável:
Os vossos filhos também consomem Sushi? Se não, porquê?	A Marta que está grávida e a Filipa M. que esteve grávida recentemente (tem um bebé com seis meses) deixaram de comer sushi durante a gravidez devido a aconselhamento médico e pelo facto de terem pouca confiança nos restaurantes de sushi relativamente aos alimentos crus que prejudicam os bebés;
O que é que costumam comer?	A Carlota, a Margarida e a Maria João dizem ter consumido sushi durante a gravidez.
O que gostam mais?	Consumo de sushi em família:
O que gostam menos?	Marta e Madalena – não consomem;
Que benefícios reconhece no consumo de sushi pelas crianças?	Filipa - Com frequência, 1 a 2 x por semana, mas é sushi encomendado e entregue em casa;
Conhece algum restaurante sushi que tenha um menu para crianças?	Filipa M - Regularmente, 2 x por mês;
Já alguma vez comeu Noori? Com que frequência consome?	Carlota – Regularmente, 2 a 3 x por mês;
Que adjetivos associa ao Noori?	Margarida – Com muita frequência, 2 a 3 x por semana;
Já comeu no Noori em família?	Ana – Com frequência, 1 x por semana, encomendam aos fins de semana.
Com que frequência consome no Noori em família?	Consumo de sushi das crianças
Que menus ou opções de menu os vossos filhos mais gostam de comer no Noori?	Marta e Madalena – as crianças não consomem sushi;
E os que menos gostam?	Filipa, Filipa M., Carlota, Margarida, Maria João e Ana – as crianças consomem sushi.

Reconheceriam os benefícios de haver um menu desenvolvido especificamente para crianças no Noori?	No geral todas as mães dizem que as crianças preferem comer as peças aos <i>temakis</i> e acrescentam que quanto mais normais forem as peças melhor; A Filipa e a Ana que costumam encomendar sushi para casa, dizem que escolhem sempre peças porque normalmente a alga dos <i>temakis</i> e as peças “ <i>hot</i> ” vêm moles.
Na vossa perspetiva quais é que seriam os maiores benefícios deste menu para crianças?	Gostam mais:
Acham que este conceito de menu para crianças se adequa numa cadeia de restaurantes como o Noori?	Das peças com salmão e arroz, das peças quentes, com <i>cream</i> (queijo philadélfia), dos niggiris de salmão e dos camarões panados; A Ana diz que a filha (12) gosta especialmente de <i>temakis</i> e de <i>gyosas</i> , mas apenas come <i>temakis</i> em restaurantes porque quando encomendam para casa a alga do <i>temaki</i> vem mole.
Relativamente aos ingredientes, na vossa opinião, quais é que consideram essenciais e quais é que seriam dispensados? Porquê?	Gostam menos:
Conhecem os produtos do Noori? (explicar o conceito dos cones, das boxes, dos menus e dos combinados senão conhecerem)	Das frutas, dos legumes, das ervinhas e das algas porque dizem que é difícil de comer para as crianças; Algumas mães mencionaram que a soja é forte e misturam água.
Como acham que deveria de ser composto o menu para crianças? Noori + bebida; Box + bebida; Noori + box + bebida ou Combinado + bebida?	Todas as mães dizem que hoje em dia há crianças preferem sushi a hambúrgueres, pizzas, etc ... e reconhecem que é bastante mais saudável este tipo de alimentação em comparação com os McDonald´s e pizzarias.
Acrescentariam alguma coisa ao menu para crianças comparativamente aos restantes menus oferecidos pelo Noori? Uma entrada, sobremesa ou fruta?	Apenas a Filipa conhece um restaurante japonês com menu específico para crianças, mas não se recorda do nome.
Destas quatro propostas de menu, qual é que o seu filho (a) iria preferir e porquê? (sabor, aspecto visual,...)	Consumo de Noori pelas mães: Marta – sim, mas pouco frequente; Madalena – sim, uma a duas vezes por mês; Carlota – sim, em média 4 x por mês; Margarida – sim, come com muita frequência, em média 2 x por semana; Maria João – sim, em média 2 x por mês;
Acrescentaria alguma coisa ao menu? Modificaria alguma coisa?	Ana – sim, muito raramente, quando vai a centros comerciais; Marta e Filipa M – ainda não consumiram.
Relativamente ao preço, quanto é que estaria disposta a pagar pelos menus anteriormente apresentados?	Consideram NOORI - Caro, bom, rápido, habitual, refeição pequenina, vício, centros comerciais, “decisão irracional” – vai a um centro comercial à zona da restauração e escolhe o NOORI. A Madalena diz que adora NOORI e que muitas vezes vai a um restaurante do NOORI de propósito almoçar, mas com a noção de que poderia comer mais (quantidade) por menos (preço).
Considera que o desenvolvimento de um menu específico para crianças no Noori iria aumentar o número de vezes que frequenta esta cadeia de restaurantes?	Consumo de NOORI em família: Carlota – sim, em média 2 x por mês; Margarida - sim, com muita frequência. Cada vez que vai a um centro comercial almoçar/jantar; Maria João – sim, 3 a 4 x por mês; Ana – sim, mas como é raro ir a centros comerciais vai com pouca frequência ao Noori. Contudo, cada vez que vai a centros comerciais almoçar/jantar vai ao Noori porque é bom e rápido; Filipa, Marta, Filipa M. e Madalena – ainda não consumiram

	<p>Menus do NOORI preferidos das crianças: Todas as mães mencionaram o menu da box + bebida, porque é mais fácil de comer; As peças escolhidas são as mais simples como os <i>niguiris</i> com arroz e salmão/atum ou os <i>hosomakis</i>; A Ana diz que a filha (12 anos) costuma pedir <i>gyosas</i> e um <i>temaki</i>.</p> <p>Produtos do NOORI que menos gostam: Apesar de gostarem muito, os <i>temakis</i> (cones) são as peças menos escolhidas por causa da dificuldade em comer as algas; As peças com muita fruta, legumes e ervas também não são muito escolhidas; Algumas mães mencionaram que o molho de soja é muito forte e propuseram juntar água (é o que fazem quando dão sushi às crianças).</p> <p>Menu para crianças do NOORI - Todas as mães concordaram com a ideia e mencionaram que já devia ter aparecido há mais tempo este menu específico para crianças.</p> <p>Benefícios do menu para crianças: Facilidade - muitas das mães referiram que as crianças costumam comer as peças com as mãos; Nível de preço – conseguir um preço mais acessível face aos restantes menus do NOORI.</p> <p>Menu adequado à cadeia de restaurantes do NOORI, e deverá conter ingredientes como o salmão/atum/camarão, arroz e queijo <i>cream</i> filadélfia, enquanto que as frutas, legumes e especiarias são dispensadas.</p> <p>Todas as mães concordaram que as crianças preferem as peças aos <i>temakis</i>, no entanto acham a escolha das peças das boxes limitada; Menu escolhido seria um combinado + bebida em que poderiam escolher um número específico de peças entre <i>hosomakis</i>, <i>uramakis</i>, quentes e <i>niguiris</i> de salmão/atum ou camarão.</p> <p>Recomendações para este menu: Misturar água ao molho de soja para atenuar o sabor do molho que dizem ser muito intenso; Mais variedade de escolha entre salmão e atum em vez de ser tudo com salmão; Acrescentariam uma sobremesa: fruta, gelatina ou gelado; A existência de um brinde/brinquedo também é algo a que as crianças dão muito valor e que deveria estar presente nos menus.</p> <p>Proposta de Menu 1 - Margarida e Ana preferiram devido aos <i>temakis</i> grandes que dizem que eles gostam (filhos mais velhos); Proposta de Menu 2 – Filipa e Marta preferiram devido às peças de sashimi, mas dispensam o <i>temaki</i>; Proposta de Menu 3 – Madalena e Carlota preferiram devido à ideia das minipeças, principalmente dos mini <i>niguiris</i>. Acharam a ideia do mini noori interessante e mais prático do que os atuais mas continuam a preferir as peças; Proposta de Menu 4 – Filipa M. e Maria João preferiram devido à inclusão dos <i>hot</i> filadélfia (peças quentes).</p> <p>Todas mães acrescentariam alguma sobremesa ao menu: a) fizeram questão de frisar que deveria de haver um combinado, do género do Combi 8, em que as crianças poderiam escolher x mini peças e fazer o seu próprio combinado tendo como base das peças o arroz e não as algas e</p>
--	---

	<p>dispensando os vegetais, legumes, frutas e <i>temakis</i> do menu; b) houve mães que referiram também que deveria de haver opção de escolha entre salmão e atum em vez de serem todas as peças de salmão.</p> <p>Relativamente ao preço do menu, todas as mães fizeram a comparação com o preço do <i>Happy Meal</i> do McDonalds (€ 3.95), no entanto reconheceram que como se trata de sushi o preço é mais elevado e chegaram a um preço entre os € 5, no máximo € 6.</p> <p>Finalmente, no que diz respeito ao aumento da frequência dos restaurantes do NOORI por haver um menu direcionado às crianças todas as mães confirmaram que este é um fator muito aliciante quando vão almoçar ou jantar fora com as crianças, e ou quando decidem encomendar sushi de fora.</p>
Perguntas finais de conclusão:	Excertos das respostas dadas:
Que mudanças melhorariam a sua experiência nos restaurantes do Noori quando leva consigo as crianças?	Mudanças do NOORI que melhorariam a experiência das mães e das crianças como consumidores:
Há algo mais que gostassem de acrescentar acerca do menu?	Relativamente aos espaços físicos das lojas do NOORI todas as mães concordaram que os restaurantes reúnem todas as condições necessárias de higiene, bom funcionamento/atendimento e de confiança nos ingredientes para levarem consigo as crianças; No que diz respeito à imagem e notoriedade do NOORI, a Marta referiu que já consumiu várias vezes NOORI no Centro Comercial Colombo, mas confessa que não “memorizou” este nome; Finalmente, em relação aos restantes serviços do NOORI, muito poucas mães tinham conhecimento das entregas ao domicílio em parceria com o noMenu.; As mães que conhecem este serviço de entregas e costumam encomendar dizem que o sushi perde muita qualidade, nomeadamente as peças quentes e as peças com algas a envolvê-las.

Anexo 15: Guião de observação na loja do NOORI

Quem?	O quê?	Quando?	Onde?
Supervisor;	Funções de cada	De manhã, no momento	NOORI do Chiado;
Responsável de caixa;	funcionário;	da preparação do almoço;	
<i>Sushiman</i> ;	Logística, organização da	Durante a hora de	
Apoio de cozinha;	loja; Método do atendimento final;	movimento do almoço.	

- Quem é responsável pelo quê;
- Como é que é feita a preparação dos alimentos;
- Quem é que verifica as encomendas;
- Como é que estão posicionados dentro da loja;
- Quem é que tem maior contacto com o cliente;
- Como é que é feito o processo de atendimento desde o pedido até o cliente receber o seu produto, e qual é o tempo médio de espera;

Anexo 16: Questionário de satisfação dos clientes

16. És um rapaz ou uma rapariga?
17. Que idade tens?
18. Já tinhas experimentado sushi alguma vez?
19. E ao NOORI já tinhas vindo alguma vez?
20. Agora de 1 (não gostei nada) até 5 (adorei), diz quanto é que gostaste deste novo menu do NOORI:

Critério	Gostaste do menu?	Gostaste do brinde que recebeste ou preferias receber outra coisa? Qual?	Gostaste do NOORITO?
Avaliação			

21. Qual é que foi a peça que gostaste mais? Porquê?
22. Qual é que foi a peça que gostaste menos? Porquê?
23. Achas que as peças são muito grandes para comer ou conseguiste comer bem?
24. E do *temaki* gostaste?
25. Acrescentavas alguma coisa ao menu?
26. Retiravas alguma coisa ao menu?
27. Gostavas de voltar a vir ao NOORI e pedir outra vez o *NooriKids*?

Anexo 17: Portfólio de Produtos do NOORI

Menus

<p>Combi 8</p> 	<p>Menu 1</p> 	<p>Menu 2</p> 	<p>Noori Pote</p> 
<p>Menu 3</p> 	<p>Menu <i>Double</i></p> 	<p>Menu Box 8 peças</p> 	<p>Menu Box 16 peças</p> 

Produtos

- Entradas

Sashimi de salmão simples ou braseado 	Sopa Miso 
Ganko – Gambas panadas com maionese wasabi 	Gyosas de Frango ou Vegetais 

- Boxes ³

Hosomakis	Uramakis	Hot	Niguiris
			
Hosomaki <i>Classic</i>	Uramaki Greenberry	Hot Filadélfia	Salmão
Hosomaki de salmão	Uramaki Fresh	Hot Gambas	
Hosomaki Cream	Uramaki Spicy		
Hosomaki de Atum	Uramaki Cover		
Hosomaki Fruta	Uramaki Deli		
Hosomaki Primavera	Uramaki Grill		
Hosomaki Duo			
Hosomaki Sonogamba			

³ Cada boxe contém 8 peças, à exceção da caixa os Niguiris que contém apenas 4 peças; * As caixas podem conter até 2 variedades de peças (4 de cada), à exceção dos Niguiris

- Nooris

Salmão	Atum	Hot	Outros
			
Ideal	Atum Simples	Hot Crispy	Califórnia
Salmão Simples	Atum Completo	Hot XL	Tropical
Salmão Completo	Spicy Tuna	Hot Salmon	Double
Filadélfia	Light de Atum	Noori Tuna	Noori 4Me (4 ingredientes à escolha)
Skin	Bacatuna	Tempura de Gambas	
Flamejado			
Light de Salmão			
Spicy Salmon			
Crocante Wasabi			
Fruit & Salmon			

- Bebidas

<p>Limonada</p> 	<p>Sumo detox</p> 
<p>Chá de pêsego e manga</p> 	<p>Chá verde com hortelã</p> 

- Extras - Folhas de tamago



Anexo 18: PVC da Mascote Noorito



Anexo 19: Brinde do NooriKids



Anexo 20: Toalhetes dos tabuleiros



Anexo 21: Imagem nos ecrãs digitais



Anexo 22: Vale *NooriKids*

