



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING: AZEITE DA HERDADE DA APARIÇA

MARIA MACHADO DE OLIVEIRA BARREIRA

OUTUBRO - 2015



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING: AZEITE DA HERDADE DA APARIÇA

MARIA MACHADO DE OLIVEIRA BARREIRA

ORIENTAÇÃO: PROFESSORA JOANNA SANTIAGO

OUTUBRO - 2015

Resumo

O azeite é um produto muito apreciado desde a antiguidade e está presente no consumo mundial fazendo parte da chamada Dieta Mediterrânica.

A apreciação do azeite por parte dos consumidores é devido ao seu valor gastronómico, às suas características químicas, biológicas, organoléticas e por ser uma gordura saudável com mais valias nutricionais, as quais tem vindo a originar um aumento do consumo mundial de azeite nos últimos anos.

As mais valias do azeite para a saúde humana fizeram com que a perceção do cliente ajudasse no aumento do consumo, tendo como tal, um impacto nas vendas.

O presente Projeto Final de Mestrado apresenta um plano de marketing para o azeite da Herdade da Apariça. O objetivo principal do plano, consiste no aumento da notoriedade da marca junto dos consumidores, e por consequência no aumento das vendas e aumento do valor da marca.

Um dos objetivos deste estudo foi o de avaliar a valorização dada pelos consumidores ao azeite da Herdade da Apariça. Com base nos resultados obtidos do questionário *online* aos consumidores concluiu-se que, o azeite da Herdade da Apariça é um produto de qualidade, mas que apresenta algumas falhas nos pontos de venda, sendo difícil encontrá-lo. Através da análise ao total de respostas dadas pelo questionário *online* foi possível constatar que, os inquiridos estão dispostos a pagar entre 3€ a 7€ por uma garrafa de azeite de 500 ml. Sendo que, os inquiridos que mencionaram que conhecem o azeite da Herdade da Apariça já estão dispostos a pagar num intervalo de 5€ a 7€ por uma garrafa de 500 ml de azeite.

A Herdade da Apariça, situada em São Matias, Beja, está na mesma família desde os anos 60 que posteriormente constituiu a Companhia Agrícola da Apariça, o azeite engarrafado é denominado da Herdade da Apariça.

As variedades de azeitonas produzidas na Herdade da Apariça são: Maçanilha (produção de conserva) e Arbequina (produção de azeite, sendo uma parte vendida a granel e a outra parte é engarrafada).

Palavras-chave: Azeite, plano de marketing, marketing *mix*, agricultura, produção de azeite, azeitona.

Abstract

The oil is a product very appreciated since the very past and it's still present in the worldwide consume making part of the Mediterranean Diet.

Consumers appreciate olive oil due to its gastronomic value, its chemical, biological and organic characteristics, and also because it's a healthy fat with nutritional value, leading to a raise of the oil's worldwide consume in the last few years.

The consumers' perception of the benefits for the general health has impacted the overall sales of this product.

This Final Masters Project presents a marketing plan to the Herdade da Apariça olive oil. The main goal of this plan is to develop the brand's name amongst the consumers and therefore raise the sells and the brand's value

One of the goals of this study was to assess the consumers' valuation of the Herdade da Apariça olive oil. Based on the results of the online questionnaire it is concluded that the oil of the Herdade da Apariça is a quality product but it has some flaws at points of sale, being hard to find it on market. With the review of the answers given to the online questionnaire it was possible to conclude that respondents are willing to pay between 3 and 7 Euros for a 500 ml bottle of olive oil. The respondents that mentioned they know the Herdade da Apariça's oil are available to pay between 5 to 7 euros for a 500 ml oil's bottle.

The Herdade da Apariça is located at São Matias in Beja and belongs to the same family since the 60's later formed the Companhia Agrícola da Apariça, the bottled olive oil's called Herdade da Apariça.

The variety of olives produced in the Herdade da Apariça are: Maçanilha (production of preserves) and Arbequina (oil's production, some is sold in bulk and the rest is bottled).

Keywords: Olive oil, marketing plan, marketing mix, agriculture, oil production, olive.

Agradecimentos

Começo por agradecer à minha orientadora Professora Joanna Santiago, por se ter disponibilizado em ajudar neste projeto e por ter estado sempre pronta em me auxiliar. Foi um enorme prazer ter trabalhado com a professora e ter conseguido arrecadado tanta informação através dos conhecimentos partilhados.

Quero agradecer também à Companhia Agrícola da Apariça e a todos os membros da organização por se terem disponibilizado amavelmente na colaboração deste projeto, pois só assim foi possível de o realizar, em especial agradecimento ao Dr. José Maria Guedes.

A todas as pessoas que de alguma forma me ajudaram a finalizar o projeto, em especial à Vera Magalhães e Catarina Cabral.

A todos os meus familiares por me terem apoiado em toda a minha vida e por estarem sempre presentes em todos os momentos.

Agradeço ao Instituto Superior de Economia e Gestão pela forma como fui recebida e por tudo aquilo que cresci ao longo deste tempo, dando a nível académico como a nível pessoal.

Por último, quero fazer um agradecimento muito especial aos meus pais e aos meus irmãos, por toda a força que me dão e por estarem presentes do meu lado.

Índice

| | |
|--|----|
| 1. Introdução..... | 9 |
| 1.1. Enquadramento..... | 9 |
| 1.2. Objetivos do Plano | 9 |
| 1.3. Metodologia..... | 10 |
| 1.4. Estrutura | 10 |
| 2. Revisão de Literatura | 10 |
| 2.1. Plano de Marketing..... | 10 |
| 2.1.1. Definição de Plano de Marketing..... | 10 |
| 2.1.2. Estruturas, Conteúdos e Processos do Plano de Marketing | 11 |
| 2.2. Definição e Características do Azeite..... | 12 |
| 2.3. Valor da Marca..... | 12 |
| 3. Metodologia | 13 |
| 3.1. Objetivo | 13 |
| 3.2. Tipo de Estudo..... | 14 |
| 3.3. Estratégia | 14 |
| 3.4. Amostragem | 14 |
| 3.5. Métodos de Recolha de Dados | 15 |
| 4. Plano de Marketing | 16 |
| 4.1. Análise do Ambiente Externo | 16 |
| 4.1.1. Fatores Demográficos | 16 |
| 4.1.2. Fatores Económicos | 16 |
| 4.1.3. Fatores Legais | 17 |
| 4.1.4. Fatores Culturais | 19 |
| 4.1.5. Análise do Mercado | 20 |
| 4.1.6. Análise dos Concorrentes..... | 24 |
| 4.1.7. Análise dos Consumidores..... | 26 |
| 4.2. Análise do Ambiente Interno..... | 27 |
| 4.2.1. História..... | 27 |
| 4.2.2. Recursos Humanos..... | 27 |
| 4.2.3. Recursos Financeiros | 27 |
| 4.2.4. Recursos de Informação..... | 28 |

| | |
|---|----|
| 4.2.5. Fornecedores | 28 |
| 4.2.6. Produto | 28 |
| 4.2.7. Preço..... | 29 |
| 4.2.8. Comunicação..... | 29 |
| 4.2.9. Distribuição | 29 |
| 4.2.10. Exportação..... | 29 |
| 4.2.11. Pontos de Venda..... | 29 |
| 5. Análise SWOT | 30 |
| 6. Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento | 30 |
| 6.1. Variáveis de Segmentação..... | 30 |
| 6.2. Mercados-alvo | 31 |
| 6.3. Posicionamento..... | 31 |
| 7. Estratégias e Objetivos de Marketing..... | 32 |
| 7.1. Estratégias de Marketing | 32 |
| 7.2. Objetivos de Marketing | 32 |
| 8. Táticas do Marketing <i>Mix</i> | 32 |
| 8.1. Produto | 32 |
| 8.2. Preço..... | 33 |
| 8.3. Distribuição | 33 |
| 8.4. Comunicação | 33 |
| 9. Planeamento e Controlo | 34 |
| 9.1. Planeamento das Ações | 34 |
| 9.2. Controlo..... | 36 |
| 10. Orçamento..... | 36 |
| Conclusões..... | 38 |
| Referências Bibliográficas..... | 39 |
| Anexos..... | 44 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela I - Exportações do grupo “gorduras e óleos animais e vegetais” em 2012..... | 22 |
| Tabela II - Áreas de olival de azeitona para azeite em Portugal - 2012/2013 | 24 |
| Tabela III - Principais concorrentes | 25 |
| Tabela IV - Análise SWOT do azeite da Herdade da Apariça | 30 |
| Tabela V – Planeamento das ações | 34 |
| Tabela VI - Orçamento..... | 36 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Produção do Ramo Agrícola, Consumo Intermédio e VAB - 2013 | 17 |
| Figura 2 - Produção de azeite a preços correntes (Base 2006)..... | 17 |
| Figura 3 - Consumo de azeite Mundial e da UE | 19 |
| Figura 4 - Consumo de azeite em Portugal | 19 |
| Figura 5 - Consumo de azeite <i>per capita</i> na UE - 2013..... | 20 |
| Figura 6 - Roda dos Alimentos e Balança Alimentar Portuguesa (2012) | 20 |
| Figura 7 - Exportações dos produtos agrícolas e agroalimentares (2012-2013) | 21 |
| Figura 8 - Evolução da produção de azeite Mundial e UE..... | 23 |
| Figura 9 - Produção de azeite em Portugal..... | 23 |
| Figura 10 - Percentagem de azeite por regiões em Portugal - 2012/2013..... | 24 |
| Figura 11 - Valor da marca de Aaker | 46 |
| Figura 12 - Valor da marca de Keller..... | 46 |

Índice de Anexos

| | |
|--|----|
| Anexo A: Quadro de referências | 44 |
| Anexo B: Tipos de azeite | 45 |
| Anexo C: Dimensões de valor da marca | 46 |
| Anexo D: Guião de entrevista | 47 |

| | |
|---|----|
| Anexo E: Questionário <i>online</i> | 48 |
| Anexo F: Resultados dos questionários <i>online</i> através do software SPSS..... | 52 |
| Anexo F.1. - Rendimento mensal/ Idade | 52 |
| Anexo F.2. - Qualidade do azeite da Herdade da Apariça | 52 |
| Anexo F.3. - Tipo de azeite/ tipo de embalagem..... | 52 |
| Anexo F.4. - Local compra/ preço garrafa de 500 ml..... | 53 |
| Anexo F.5. - Rendimento mensal/ preço garrafa 500 ml | 53 |
| Anexo F.6. - Qualidade/ preço garrafa de 500 ml | 53 |

Índice de CD-RW

Anexo G: Ficha técnica e logótipo

Anexo H: Fotografias do azeite da Herdade da Apariça e da Herdade

Anexo I: Vídeo institucional da Herdade da Apariça

Anexo J: Resultados dos questionários *online* através do software *Qualtrics*

Lista de Acrónimos

ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

PIB - Produto Interno Bruto

COI - Conselho Oleícola Internacional

CEA - Contas Económicas da Agricultura

DGADR - Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural

DGAV - Direção Geral de Alimentação e Veterinária

DRA - Direções Regionais de Agricultura

GPP - Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral

IPI - Inovação, Projectos e Iniciativas

IFAP - Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas

INE - Instituto Nacional de Estatística

REDAP - Rede de Dinamização da Agricultura Portuguesa

SIAZ - Sistema de Informação sobre o Azeite e a Azeitona de Mesa

1. Introdução

1.1. Enquadramento

A produção de azeite tem vindo a crescer ao longo dos anos. Os olivais de plantações intensivas e superintensivas permitem um aumento da produção de azeitona, por consequência um aumento da produção de azeite, sem perder a qualidade do produto.

O azeite é muito apreciado pelos consumidores, fazendo parte da chamada Dieta Mediterrânica¹, e por ter mais valias nutricionais por ser uma gordura saudável, causam um aumento mundial na procura do azeite e, consequentemente, um crescimento no mercado.

A produção mundial do azeite está concentrada na Bacia Mediterrânica² sendo que, existem limitações edafoclimáticas na produção. Assim a Espanha, Itália, França, Grécia e Portugal, destacam-se como produtores de azeite.

O crescimento do mercado de consumo de azeite mundial e da União Europeia (UE) tem sido bastante visível nos últimos anos de campanha. Tal situação, de um modo geral, verificou-se em Portugal, apesar da queda que sentiu na década dos anos 60.

O azeite da Herdade da Apariça é um azeite virgem extra de qualidade superior. As variedades de azeitonas produzidas na Herdade da Apariça são: Maçanilha (produção de conserva) e Arbequina³ (produção de azeite, sendo uma parte vendida a granel e a outra parte é engarrafado).

1.2. Objetivos do Plano

O presente Projeto Final de Mestrado apresenta um plano de marketing para o azeite da Herdade da Apariça com o objetivo principal no aumento da notoriedade da marca junto dos consumidores, e por consequência no aumento das vendas e aumento do valor da marca. As questões de investigação para o projeto são: 1) compreender a situação atual da empresa; 2) perceber o mercado do azeite nos dias de hoje; 3) análise dos concorrentes; 4) compreender como desenvolver uma estratégia de marketing com base nos objetivos pretendidos pela empresa e tendo em consideração a situação atual do país; 5) aumentar os rendimentos e o volume de vendas; 6) identificar os elementos do marketing *mix* e solucionar os problemas do mesmo.

¹ A Dieta Mediterrânica inclui: legumes frescos, hortaliças verdes, batatas, leguminosas, frutos secos, sementes, frutos frescos, azeite, queijo, iogurte, peixe, (0-4) ovos por semana, carnes vermelhas e vinho tinto (Brenda, 2002).

² Países Mediterrâneos: Costa do Líbano, Marrocos, Líbia, Itália, França, Portugal, Espanha, Grécia, Malta e Chipre.

³ Para saber mais sobre as diferentes azeitonas poderá consultar em <http://www.sovenagroup.com/pt/goods/espanha/produtos/azeite/tipos/portugal>

1.3. Metodologia

Para desenvolver o plano de marketing para o azeite da Herdade da Apariça, primeiro realizou-se uma pesquisa de textos científicos para reunir conhecimentos da área em questão.

Este trabalho segue os primeiros passos de *action research* e tem como objetivo principal a pesquisa em ação, e um envolvimento entre os membros da organização e o investigador (Saunders, Lewis, e Thornhill, 2009). A estratégia vai prosseguir em ciclos contínuos em espiral: diagnóstico, planeamento, posteriormente colocado em ação e avaliado.

1.4. Estrutura

O presente plano de marketing servirá a estrutura proposta por Wood (2010). Para o autor um plano de marketing é um documento que analisa a situação do mercado, as estratégias e ações de marketing de acordo com os objetivos pretendidos pela empresa.

A divisão do projeto, está feita pelos quatro capítulos: 1) introdução; 2) revisão de literatura, que nos remeterá para os temas e conceitos da área de investigação em causa, interligados ao quadro de referência; 3) metodologia, utilizando a estratégia *action research*; 4) táticas de marketing para o azeite da Herdade da Apariça.

2. Revisão de Literatura

Para elaboração do plano de marketing foi necessário uma pesquisa dos conceitos da área de investigação em causa, nomeadamente na área do planeamento de marketing e da criação de valor da marca.

2.1. Plano de Marketing

2.1.1. Definição de Plano de Marketing

Para Kotler e Armstrong (2007, p. 4), marketing é “o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar o seu valor em troca”. Sendo assim, a empresa precisa de compreender o mercado e conseguir satisfazer as necessidades do cliente e por consequência criar valor e relações com os mesmos.

Para Westwood (2006, p. 6), o planeamento de marketing “é usado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing para atingir os objetivos de marketing”. O planeamento de marketing deve ser usado para segmentar e identificar uma posição no mercado, para prever a dimensão do mesmo e planear uma quota viável de mercado para cada segmento.

Para McDonald (2007), a definição do planeamento de marketing é muito parecida com a definição de Westwood (2006), ambos defendem que o planeamento de marketing significa aplicações planeadas dos recursos de marketing para atingir os objetivos e como alcançá-los.

Wood (2010), salienta que um planeamento de marketing deve ser estruturado, com decisões e ações de marketing para uma empresa específica, num determinado período de tempo. Assim, deve estar num documento do plano de marketing a situação do mercado, as estratégias e ações de marketing (interligados com os objetivos pretendidos pela empresa).

2.1.2. Estruturas, Conteúdos e Processos do Plano de Marketing

Segundo Westwood (2006), a estrutura do planeamento de marketing inclui três etapas: 1) análise da situação; 2) objetivos, estratégias e ação do plano; 3) distribuição, promoção e orçamento. A fase de: “definir os objetivos de marketing e estimar os resultados esperados”, é decisiva para o plano de marketing, pois aqui são definidos os objetivos de marketing, como alcançá-los e qual a estratégia.

Segundo McDonald (2007), o planeamento de marketing é dividido por: 1) missão e objetivos corporativos; 2) auditoria de marketing, visão geral do mercado e análise SWOT; 3) pressupostos, objetivos e estratégias de marketing, estimar os resultados esperados e identificar planos alternativos; 4) orçamento e programa de implementação detalhado do primeiro ano.

McDonald (2007) e Westwood (2006), abordam a fase de “pressupostos”, salientando a importância de os conhecer antes de avançar com o planeamento.

Para Wood (2000), a estrutura do planeamento de marketing deve seguir sete etapas: 1) análise da situação externa e interna atual; 2) pesquisa e análise dos mercados e clientes; 3) determinar segmentação, mercados-alvo e posicionamento; 4) definir os objetivos e direção do plano de marketing; 5) estratégias do plano de marketing, programas e apoio; 6) plano para medir o progresso e desempenho; 7) executar, controlar e avaliar o plano.

Wood (2010) e Westwood (2006), afirmam que, o planeamento de marketing deve ser contínuo, pois o mercado está em constantes mudanças.

A análise das várias estruturas dos planos de marketing dos autores referidos foi essencial para desenvolver o quadro de referência (consultar o Anexo A).

2.2. Definição e Características do Azeite

O Conselho Oleícola Internacional⁴ (COI), define o azeite como um produto originário do fruto da oliveira (não sofre alterações, com exceção da lavagem, decantação, centrifugação e filtração).

De acordo com a Casa do Azeite⁵ o azeite é muito apreciado desde a antiguidade devido ao seu valor gastronómico, às suas características químicas, biológicas e organoléticas⁶, mas também pelas suas propriedades preventivas e terapêuticas fazem do azeite uma gordura insubstituível. A Casa do Azeite⁷, menciona que estudos realizados, provaram que países cujas dieta incluam o azeite (caso dos povos mediterrâneos) existem menores riscos de doenças cardiovasculares. O azeite é uma gordura rica em vitamina E e outros antioxidantes naturais (caroteno e polifenóis) que ajudam o nosso organismo. A sua composição em ácidos gordos essenciais (como o leite materno) e ácido oleico, reduz o colesterol LDL e mantém o colesterol HDL, ajudando a saúde humana.

Os tipos de azeite existentes no mercado variam consoante as características químicas, biológicas e organoléticas (consultar o Anexo B). A diversidade entre as variedades de oliveira origina azeites de cores, aromas e sabores diferentes, que são determinadas pela região, variedade e grau de maturação das azeitonas sem alterar as qualidades do produto.

O azeite da Herdade da Apariça, é um produto de alta qualidade mas ainda com pouca notoriedade no mercado.

2.3. Valor da Marca

O conceito de valor da marca surgiu na década de anos 80, tornando-se crucial no marketing.

A importância das marcas (e de valor da marca) tem sido muito referenciada, como um meio de acrescentar valor aos produtos, e é um fator diferenciador no mercado, que é cada vez mais competitivo.

Kotler et al. (2007, p. 206), definem marca como “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho – ou uma combinação desses elementos – que identifica o fabricante ou vendedor de um produto ou serviço”.

⁴ Organização intergovernamental que reúne produção de azeite e azeitona de mesa.

⁵ Casa do Azeite, acedido no dia 27 de fevereiro, 2015. Consultado em <http://www.casadoazeite.pt/Azeite/Pelo-bem-estar>

⁶ O azeite é o único produto com prova organolética obrigatória. As suas características organoléticas são definidas através de um painel de provadores especializados para o efeito. Está relacionado com o cheiro e o sabor consoante a variedade e maturação da azeitona. Fonte: Casa do Azeite, acedido no dia 27 de fevereiro, 2015. Consultado em <http://www.casadoazeite.pt/AZEITE/Pela-qualidade/Análise-Organolética>

⁷ Casa do Azeite, acedido no dia 27 de fevereiro, 2015. Consultado em <http://www.casadoazeite.pt/Azeite/Pelo-bem-estar>

Existem vários pontos de vista do valor da marca, sendo o ponto de vista do consumidor um deles. Conforme esse ponto de vista, deve haver um envolvimento com o consumidor, criando fidelização através da diferenciação do produto (consultar o Anexo C).

Aaker (1996), definiu o valor da marca como um conjunto de ativos e passivos atribuídos à marca, permitindo que aumente ou diminua o valor do produto tanto para a empresa como para os seus clientes. O mesmo autor (Aaker, 2014) identificou cinco pontos fundamentais: 1) as marcas são ativos com valor estratégico e devem envolver o marketing nas estratégias da empresa adequando-se ao valor da marca; 2) a visão da marca deve ser estratégica e flexível permitindo à marca adaptar-se às várias mudanças do mercado; 3) encontrar oportunidades para crescer; 4) tornar-se ativo, olhar para o ponto de interesse e valores do cliente não apenas na oferta e/ou marca, para proporcionar valor e um relacionamento positivo entre o cliente e a marca, indo para além dos ganhos da oferta; 5) gerir de forma estratégica o portfólio da marca. Por vezes, compensa mais criar um novo produto de uma submarca, afastando-se da casa mãe.

Keller (2013, p. 69), também falou sobre o valor da marca baseada no cliente (*customer-based brand equity*) e definiu o valor da marca como “efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca” isto significa que, a marca ganha valor positivo quando está presente entre os consumidores do que quando não está, permitindo ao consumidor uma maior aceitação à extensão de marca. Aaker e Keller (1990), partilham a mesma teoria de que o consumidor tem uma atitude positiva e favorável em relação à marca original (ficam na memória as associações positivas cedendo uma atitude positiva e favorável - e.g. extensão da marca).

Tendo em conta estas afirmações, o presente plano de marketing vai sugerir as táticas que permitirão aumentar a notoriedade do azeite da Herdade da Apariça.

3. Metodologia

3.1. Objetivo

Para elaboração deste projeto foi usado o método de pesquisa descritivo-explanatório, pois existia um conhecimento dos fenómenos antes de os recolher por parte do investigador. Dos resultados, foram tiradas conclusões dos dados descritos, que vão para além de uma simples descrição (Saunders et al., 2009). O projeto insere-se num estudo explanatório, pois são estabelecidas relações entre variáveis, permitindo estabelecerem uma correlação e obtendo uma visão mais clara.

3.2. Tipo de Estudo

O estudo usa um método misto (recolha de dados qualitativos e quantitativos). Embora sejam usadas as duas técnicas, estas não ocorreram em paralelo, mas sim em fases diferentes durante a pesquisa, com diferentes propósitos (Saunders et al., 2009). O método qualitativo foi utilizado para a recolha de informação sobre a empresa através de entrevistas semiestruturadas informais, e o método quantitativo foi usado para recolha de informação sobre as preferências dos consumidores e o preço do azeite, usando questionário *online* (com 203 respostas válidas).

3.3. Estratégia

A estratégia de investigação foi a *action research* que tem como objetivo principal “pesquisa em ação em vez de pesquisa sobre ação” (Coghlan e Branwick, 2005; citados por Saunders et al., 2009, p. 147). Para Saunders et al. (2009), existem ainda mais três fatores de importância a considerar: 1) a *action research* está relacionada com o envolvimento entre membros da organização e o investigador⁸; 2) enfatiza "a natureza interativa do processo de diagnóstico, planeamento, ação e avaliação" (Saunders et al., 2009, p. 147)⁹; 3) explicita que, os resultados do projeto a ser desenvolvido devem permitir ser aplicados a outros casos.

Esta estratégia de investigação tem a particularidade do foco na ação, com o intuito de alcançar internamente a mudança.

3.4. Amostragem

Na primeira etapa de recolha de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas informais a dois membros da empresa com objetivo de recolha de informação referente à empresa (consultar o Anexo D).

Numa segunda etapa, foi lançado um questionário *online* com 203 respostas válidas (sendo que, 27% dos inquiridos mencionaram que conheciam o azeite da Herdade da Apariça). O questionário serviu para compreender o comportamento de compra e a importância da qualidade e preço nas decisões de compra do azeite da Herdade da Apariça (consultar o Anexo E).

⁸ De acordo com Eden e Huxham, (1996:75); citados por Saunders et al. (2009), com esta estratégia são retiradas conclusões derivadas do envolvimento com membros da organização, acerca de um assunto que esteja diretamente relacionado com os mesmos.

⁹ Segundo Robson, (2002); citado por Saunders et al. (2009), esta estratégia de investigação faz-se através de ciclos contínuos em espiral (diagnóstico, planeamento, ação e avaliação), começando com um contexto próprio e um objetivo concreto, após esses ciclos contínuos em espiral finalizarem, iniciar-se-á um novo ciclo.

3.5. Métodos de Recolha de Dados

Como já foi mencionado, o primeiro método da recolha de dados foi a entrevista semiestruturada informal a dois membros da empresa com o propósito de: perceber a situação atual em que se encontra o azeite da Herdade da Apariça; compreender quais as mais valias do azeite, quais as lacunas e quais os pontos que devem ser melhorados na empresa. As entrevistas decorreram no mês de fevereiro.

Como segundo método da recolha de dados foi aplicado o questionário *online* (com 276 respostas) através do software *Qualtrics*, com uma filtragem para excluir quem não compra azeite (36 indivíduos) e para excluir os questionários que não tinham as respostas completas (37 indivíduos), isto para que, a amostra seja o mais aproximada da realidade possível. Assim, a amostra final foi composta por 203 respondentes. O questionário decorreu no mês de junho.

O presente estudo também usou os dados secundários do: Instituto Nacional de Estatística (INE); Ministério da Agricultura e do Mar; Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral (GPP); COI e Casa do Azeite (Associação do Azeite de Portugal, que apoia os produtores de azeite nacionais).

Foram também acedidos documentos internos da Herdade da Apariça.

4. Plano de Marketing

4.1. *Análise do Ambiente Externo*

4.1.1. *Fatores Demográficos*

Segundo INE (2014), em 2013¹⁰ foram registados 10 427 301 habitantes residentes em Portugal (homens: 4 958 020; mulheres: 5 469 281). Conforme os dados existentes (de 2013), notou-se um decréscimo nos jovens¹¹, um aumento da idade ativa¹² e dos idosos¹³. A idade média dos portugueses oscila entre os 41 e 43 anos. Na pirâmide etária verifica-se o envelhecimento da população (menos jovens por causa da redução da natalidade) e o topo da pirâmide aumentou por causa do acréscimo da esperança de vida. Conforme INE (2014), em 2013 houve menos nascimentos em Portugal (82 787 indivíduos) do que óbitos (106 543 indivíduos).

Foi registada a entrada no país de cerca de 17 554 indivíduos (12 156 de nacionalidade portuguesa e 5 398 de nacionalidade estrangeira). Das pessoas que entraram no país: 9 744 nasceram em Portugal, 2 524 num país da UE28¹⁴ e 5 286 nasceram num país terceiro. Foram também registadas 53 786 pessoas a emigrar, 95% com nacionalidade portuguesa, 64% da UE28 e 33% de país terceiro (INE, 2014).

4.1.2. *Fatores Económicos*

Os dados divulgados pelo INE (2014)¹⁵, a população empregada em Portugal na agricultura representa cerca de 2,8%. O ano agrícola de 2012/2013 teve um aumento de produção nas culturas agrícolas, com destaque o azeite.

Através da figura 1 constata-se que a produção do ramo agrícola registou um crescimento nominal de 4,0%, um aumento de volume de 0,5% e os preços de base a crescer 3,5%. O consumo intermédio (CI) teve um crescimento nominal de 1,0%, um volume negativo de -1,2% e os preços foram positivos com crescimento de 2,2%. O valor acrescentado bruto (VAB) obteve maiores resultados e uma evolução de 9,8% com um volume de 3,6% e os preços a crescer de 6,0% (INE, 2014).

¹⁰ Dados estatísticos mais recentes, acedido no dia 2 de março, 2015. Segundo o INE (2014), informa que “O Regulamento (CE) N.º 138/2004 das Contas Económicas da Agricultura prevê, no calendário de reporte de informação ao Eurostat, o envio da segunda estimativa em janeiro do ano seguinte ao ano de referência. Nessa medida, os dados divulgados (reportados em janeiro de 2014) não apresentam um carácter definitivo”.

¹¹ Dos 0 aos 14 anos de idade.

¹² Dos 15 aos 64 anos de idade.

¹³ Igual ou superior aos 65 anos de idade.

¹⁴ UE28: Croácia passou a integrar na UE.

¹⁵ Dados estatísticos mais recentes, acedido no dia 28 de janeiro, 2015. Segundo o INE (2014), informa que “O Regulamento (CE) N.º 138/2004 das Contas Económicas da Agricultura prevê, no calendário de reporte de informação ao Eurostat, o envio da segunda estimativa em janeiro do ano seguinte ao ano de referência. Nessa medida, os dados divulgados (reportados em janeiro de 2014) não apresentam um carácter definitivo.”

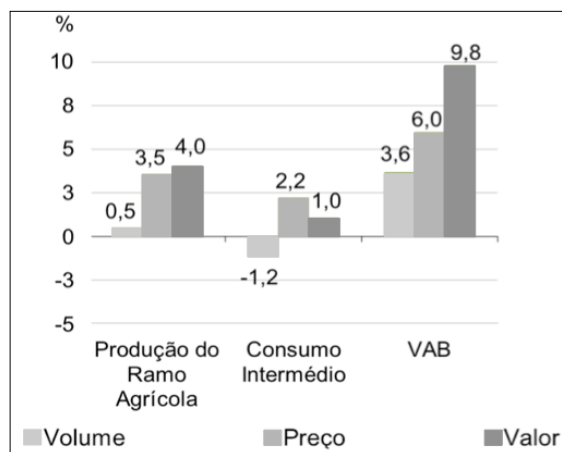


Figura 1 - Produção do Ramo Agrícola, Consumo Intermédio e VAB - 2013

Fonte: Elaboração própria baseada em INE (2014)

Nota: Variação em volume, preço e valor.

O défice da balança comercial dos produtos agrícolas e agroalimentares foi de 3,7 mil milhões de euros (2012/2013). O montante de subsídios pagos na área agrícola, em comparação a 2012, diminuiu 11,9%. Os subsídios aos produtos também sofreram uma diminuição de 11,8% bem como os outros subsídios à produção que registam uma redução de 11,9%. A figura 2 apresenta a produção de azeite a preços correntes entre 2011 e 2013 (INE, 2014).

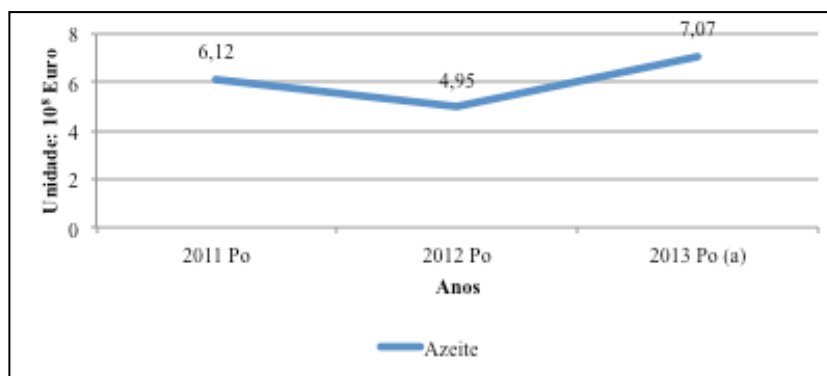


Figura 2 - Produção de azeite a preços correntes (Base 2006)

Fonte: Elaboração própria baseada em INE (2014)

Nota: (a) INE, I. P., Contas Económicas da Agricultura, estimativa previsional calculada com a informação disponível em 31 de janeiro de 2014.

Po: Valores Provisórios

4.1.3. Fatores Legais

Em Portugal a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE), a Direção Geral de Alimentação e Veterinária (DGAV), a Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural (DGADR), as Direções Regionais de Agricultura (DRA), o Gabinete

de Planeamento, Políticas e Administração Geral (GPP), a Comissão Europeia e o Ministério da Agricultura e do Mar, são algumas das associações/organizações que zelam pelo cumprimento da legislação em vigor e também ajudam os produtores no setor de olivicultura a criar condições mais favoráveis para os benefícios da venda baseada na qualidade para salvaguardar os consumidores. Existem organizações a apoiar a produção do azeite, tais como: o Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas (IFAP), o Conselho Oleícola Internacional (COI) e a Casa do Azeite (inclui cerca de 95% das marcas de azeite nacional).

Existe legislação para a produção e comercialização do azeite para o consumidor final (Casa do Azeite¹⁶; e GPP, 2012). Todos os azeites próprios para consumo devem estar embalados, rotulados, com a apresentação e publicidade solicitadas legalmente para a comercialização na União Europeia (UE). As cápsulas do azeite para restauração tem que ser invioláveis.

Segundo a Casa do Azeite¹⁷ e o GPP (2013), a legislação para a rotulagem devem seguir as leis: Portaria nº 24/2005; Decreto-Lei nº 76/2010; Regulamento (CEE) nº 2568/1991; Regulamento (CEE) nº 1234/2007 e Regulamento (CEE) nº 29/2012. A rotulagem tem como objetivo a publicitação do produto, para que o consumidor consiga escolher o produto de forma ciente (deve conter as informações necessárias sobre o produto, as suas características¹⁸, o modo de utilização e conservação). Existem ainda menções obrigatórias num rótulo para o azeite virgem extra (GPP, 2012).

Portugal, tem vindo a fazer um esforço para a qualidade da produção de azeite, aos lagares são exigidas normas de higiene alimentar, resíduos e obrigações ambientais para a qualidade do setor oleícola, através dos sistemas de gestão: Sistema de gestão de segurança alimentar, para indústrias de alimentos e bebidas, norma de referência NP EN ISO 22000; Sistema de gestão da qualidade, norma de referência NP EN ISO 9001; Sistema de gestão do ambiente, norma de referência NP EN ISO 14001 (IPI, 2012).

A degustação do azeite virgem extra é fundamental para definir a qualidade do mesmo, a sociedade de consumo está cada vez mais atenta às estratégias publicitárias das grandes marcas, direccionadas para o consumo em massas. A DECO Proteste¹⁹ (2015), entidade que divulgou em fevereiro um estudo sobre os azeites, e apurou que, a grande maioria dos azeites apesar de se encontrarem próprios para consumo, estavam mal rotuladas e sem os procedimentos exigidos por lei.

¹⁶ Casa do Azeite, acedido no dia 25 de janeiro, 2015. Consultado em <http://www.casadoazeite.pt/Profissionais/Legislação>

¹⁷ Regulamentos facultados para consulta interna.

¹⁸ Regulamento (CEE) nº 2568/1991

¹⁹ Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor.

4.1.4. Fatores Culturais

Segundo COI (2014), o consumo mundial de azeite (figura 3), tem vindo a aumentar ao longo dos anos, a Casa do Azeite²⁰ menciona que as descobertas feitas sobre os benefícios do azeite (como uma gordura benéfica para a saúde humana) ajudaram o aumento do consumo. O azeite é considerado um produto natural e saudável e esta perceção do cliente teve um impacto nas vendas. A nível mundial a tendência do consumo de azeite mostra-se crescente, pode ser observado na figura 3. Verifica-se também que, nos últimos anos o consumo de azeite na UE tem registado uma ligeira descida, desde o pico registado em 2004/2005.

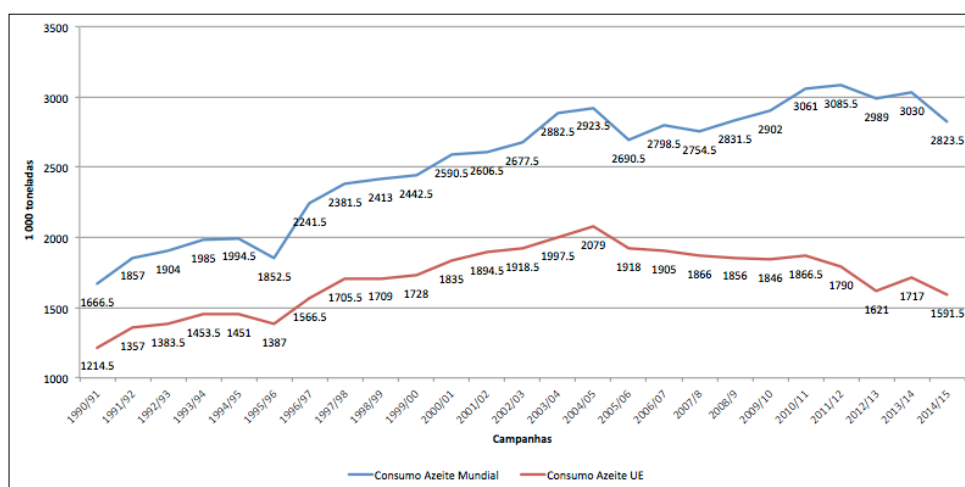


Figura 3 - Consumo de azeite Mundial e da UE

Fonte: Elaboração própria baseada em COI (2014)

Através dos dados disponibilizados pela Casa do Azeite²¹, confirma-se que, o consumo de azeite em Portugal (figura 4) desde 1998/1999 tem registado algumas oscilações, tendo atingido um auge de 88 mil toneladas em 2008/2009.

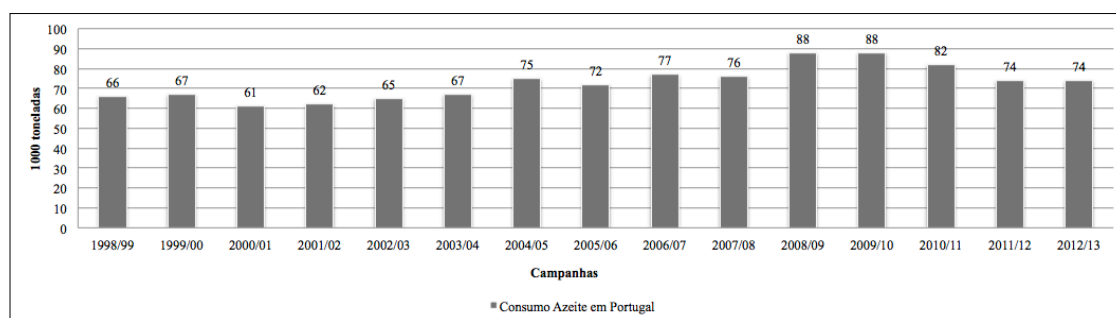


Figura 4 - Consumo de azeite em Portugal

Fonte: Elaboração própria baseada em Casa do Azeite²²

Nota: Os dados das duas últimas campanhas são valores provisórios.

²⁰ Casa do Azeite, acessada no dia 26 de fevereiro, 2015. Consultado em <http://www.casadoazeite.pt/Profissionais/Dados-sector/Consumo>

²¹ Casa do Azeite, acessado no dia 26 de fevereiro, 2015. Consultado em <http://www.casadoazeite.pt/Profissionais/Dados-sector/Consumo>

²² Casa do Azeite, acessado no dia 26 de fevereiro, 2015. Consultado em <http://www.casadoazeite.pt/Profissionais/Dados-sector/Consumo>

Na figura 5, estão representados os países da UE com maior consumo de azeite *per capita* em 2013. Destaca-se a Grécia com um consumo *per capita* de 16,3 kg e Portugal regista um consumo *per capita* de 7,2 kg (REDAP, 2015).

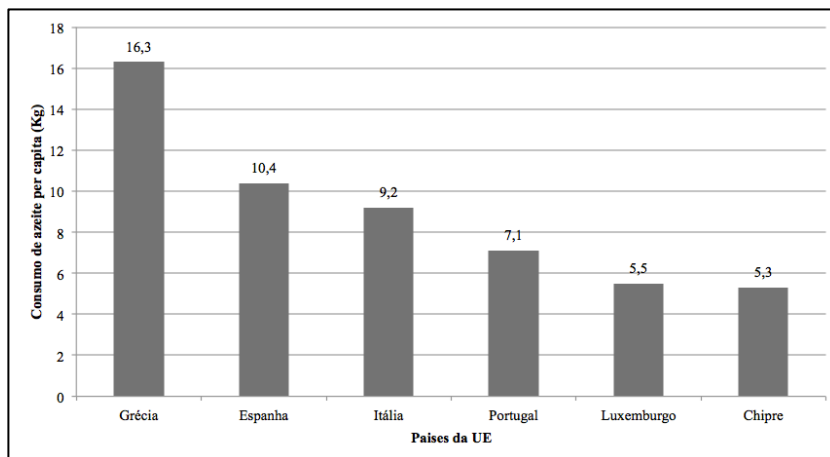


Figura 5 - Consumo de azeite *per capita* na UE - 2013

Fonte: Elaboração própria baseada em REDAP (2015)

A média de calorias diárias ingeridas por habitante, segundo a Balança Alimentar Portuguesa (BAP), é de 3 883 kcal. A comparação entre a Roda dos Alimentos e a BAP (figura 6), permite verificar uma distorção do padrão alimentar dos portugueses (INE, 2014).

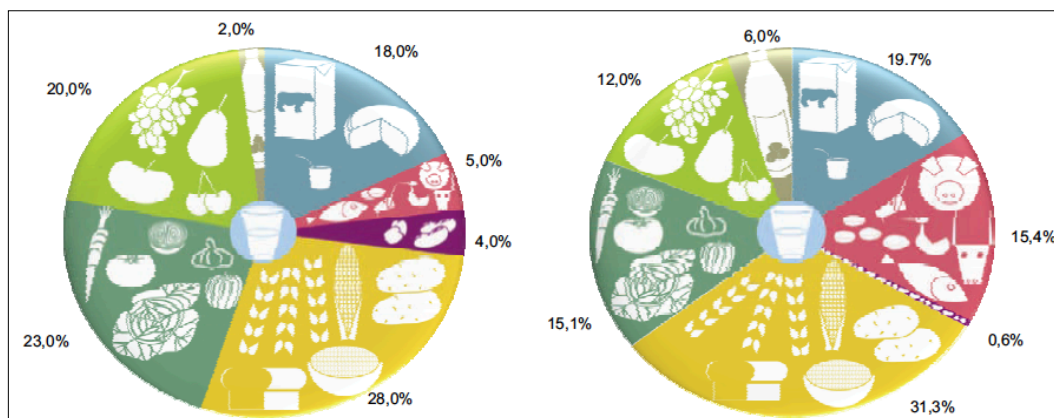


Figura 6 - Roda dos Alimentos e Balança Alimentar Portuguesa (2012)

Fonte: INE (2014), p. 117.

Nota: Figura adaptada da Roda dos Alimentos da Direção Geral do Consumidor.

4.1.5. Análise do Mercado

O azeite é um produto essencial na Dieta Mediterrânica, sendo uma gordura saudável que não só dá mais sabor aos alimentos como protege contra alguns cancros, doenças coronárias e ajuda no combate ao envelhecimento (Brenda, 2002).

A produção de azeitona espelha um forte crescimento da produção de azeite, como resultado das condições edafoclimáticas favoráveis e do investimento de novas plantações de olivais e reestruturação dos olivais tradicionais para intensivos e superintensivos, que por sua vez resultam no aumento da produção de azeitona, por consequentemente o aumentar a produção de azeite, mantendo a qualidade do mesmo (Santos, Falcato, Almeida, e Mira, 2011).

Segundo os dados recolhidos através da fonte Azeite Dentinho²³, este divulga que, a diminuição dos preços e a valorização do azeite fez com que o houvesse um aumento na procura do azeite dando assim um crescimento no mercado. Outro motivo para o consumo de azeite ter vindo a crescer, é o fato de as pessoas começarem a substituir as gorduras saturadas por gorduras saudáveis (azeite) e comprarem produtos naturais e regionais.

4.1.5.1. Exportação

Segundo a Casa do Azeite²⁴, nos dias de hoje as transações internacionais de azeite rondam as 844 mil toneladas, sendo os países exportadores os principais produtores. Tendo em conta as três últimas campanhas, a média dos países exportadores da UE é de 66%.

As exportações de produtos de agricultura e agroalimentares (figura 7) aumentaram num ano (2012 para 2013) cerca de 11% fazendo um total de 3,5 mil milhões de euros.

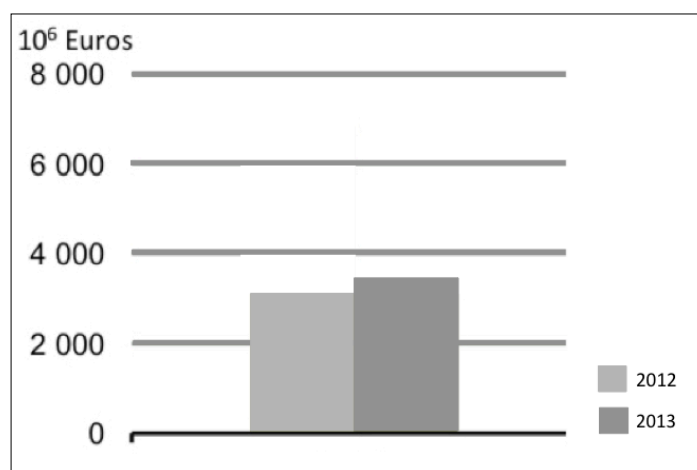


Figura 7 - Exportações dos produtos agrícolas e agroalimentares (2012-2013)

Fonte: Elaboração própria baseada em INE (2014)

Em 2013 o grupo²⁵ de “gorduras e óleos animais ou vegetais” foi o que apresentou maior número de exportações (no valor de 539 milhões de euros). Esse mesmo ano apresentou

²³ Azeite Dentinho, acessado no dia 27 de fevereiro, 2015. Consultado em <http://www.azedentinho.com/index.php/azeite>

²⁴ Casa do Azeite, acessado no dia 28 de fevereiro, 2015. Consultado em <http://www.casadoazeite.pt/Profissionais/Dados-sector/Exportação>

²⁵ Grupos relativos aos produtos agrícolas e agroalimentares.

também o maior acréscimo em valor (em comparação com o ano de 2012), num valor de mais de 99 milhões de euros. A tabela I apresenta as exportações Portuguesas do grupo dos produtos “gorduras e óleos animais ou vegetais”, sendo que o azeite representou 263 910 mil euros nas exportações (INE, 2014).

Tabela I - Exportações do grupo “gorduras e óleos animais e vegetais” em 2012

| Produtos | Exportações t | 2012 Po 1 000 Euros |
|---|--------------------------|--------------------------------|
| Azeite | 97 166 | 263 910 |
| Banha e gordura de aves | 3 591 | 2 318 |
| Gorduras de bovinos, ovinos ou caprinos | 5 342 | 1 284 |
| Óleo de soja | 53 155 | 62 351 |
| Óleo de amendoim | 73 | 146 |
| Óleo de palma | 657 | 785 |
| Óleo de girassol, cártamo ou algodão | 41 869 | 45 286 |
| Margarina (excepto margarina líquida) | 4 613 | 7 372 |
| Cera vegetal | 809 | 952 |

Fonte: Elaboração própria baseada em INE (2014)

Nota: A informação relativa ao Comércio Intra-UE inclui uma componente de estimativas (de não respostas e de transações abaixo do limiar de assimilação).

Po: Valores Provisórios

Em 2013, os países para onde houve mais exportação do grupo “gorduras e óleos animais ou vegetais” foram: Brasil (32,1%), Espanha (31,7%), Angola (12,7%) e África do Sul (4,8%) (INE, 2014).

4.1.5.2. Produção

A produção oleícola mundial está concentrada na Bacia Mediterrânica, representando 95% de superfície, com algumas limitações na produção devido às condições edafoclimáticas. Segundo a Casa do Azeite²⁶ e o COI (2014), houve grandes variações na produção mundial (figura 8) ao longo das várias campanhas, quanto à evolução da produção de azeite na UE (figura 8) tem vindo a ter resultados divergentes nas últimas campanhas. Segundo o COI (2014), os países da UE que se destacam na produção de azeite, são: Espanha, Itália, França, Grécia e Portugal, sendo Espanha um dos maiores produtores.

²⁶ Casa do Azeite, acedido no dia 28 de fevereiro, 2015. Consultado em <http://www.casadoazeite.pt/Profissionais/Dados-sector/Produção>

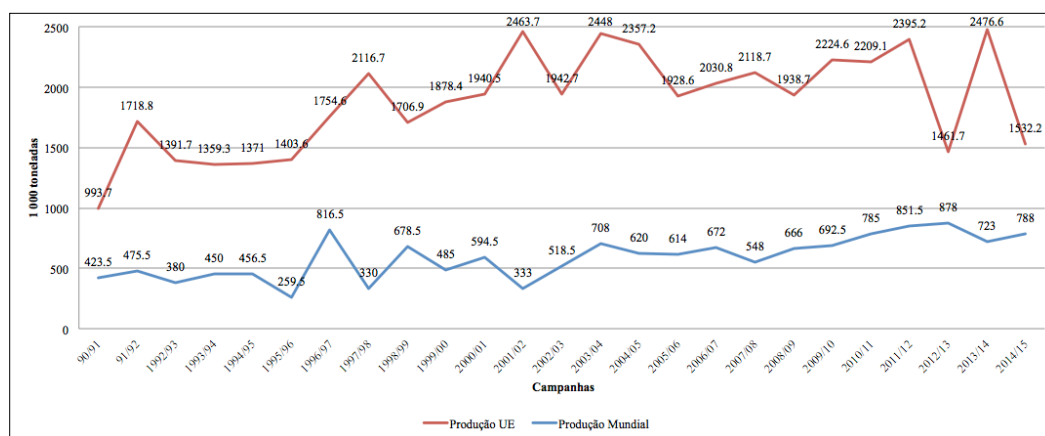


Figura 8 - Evolução da produção de azeite Mundial e UE

Fonte: Elaboração própria baseada em COI (2014)

Nota: Os dados das duas últimas campanhas são valores provisórios

Durante os últimos anos, Portugal tem vindo a recuperar a produção após a queda que sentiu a partir da década de 60, quando a produção foi de 90 000 toneladas, caindo para 35 000 toneladas durante os anos 80. Segundo os dados recolhidos da Casa do Azeite²⁷ e do INE (2014), a entrada de novos olivais intensivos e superintensivos ajudou na produção de azeite.

As condições climáticas têm grande impacto na produção do azeite (e.g. ocorrências extremas - temporais, ventos fortes), causando elevados estragos nas explorações e condicionando o processo de colheita da azeitona (dificuldades de acesso das pessoas e máquinas aos solos. No ano de 2013, a produção de azeite em Portugal (figura 9) aumentou face aos anos anteriores, devido às condições climáticas favoráveis que Portugal atravessava. Como a azeitona se encontrava em condições para a produção do azeite, notou-se uma diferença de 54,9% de 2012 para 2013. A produção de azeite em 2013 chegou aos 999,9 mil hectolitros (INE, 2014).

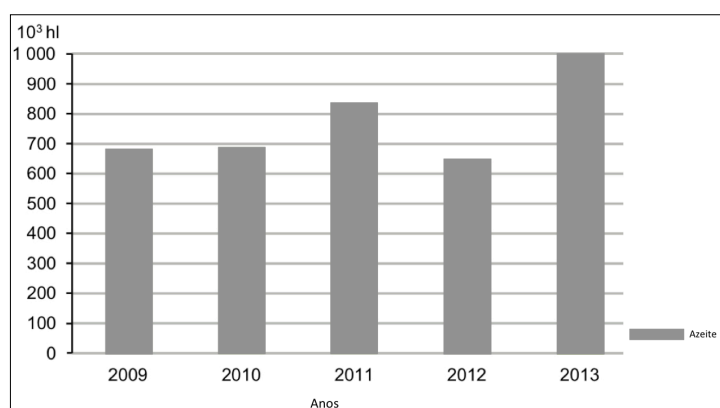


Figura 9 - Produção de azeite em Portugal

Fonte: Elaboração própria baseada em INE (2014)

²⁷ Casa do Azeite, acessado no dia 28 de fevereiro, 2015. Consultado em <http://www.casadoazeite.pt/Profissionais/Dados-sector/Produção>

Segundo o Sistema de Informação sobre o Azeite e a Azeitona de Mesa (SIAZ) juntamente com GPP²⁸, em Portugal registaram um total de 342 982 hectares de olivais cultivados (tabela II), com destaque na região do Alentejo.

Tabela II - Áreas de olival de azeitona para azeite em Portugal - 2012/2013

| Região Agrária | 2012/2013 ha |
|---------------------|--------------|
| Entre Douro e Minho | 891 |
| Trás-os-Montes | 76 006 |
| Beira Litoral | 15 760 |
| Beira Interior | 47 655 |
| Ribatejo e Oeste | 25 500 |
| Alentejo | 168 613 |
| Algarve | 8 557 |
| Entre Douro e Minho | 891 |

Fonte: Elaboração própria baseada em SIAZ-GPP²⁹

A produção de azeitona em Portugal atingiu um total de 634 209 toneladas, com destaque no Alentejo (figura 10) onde atingiu 75% da produção.

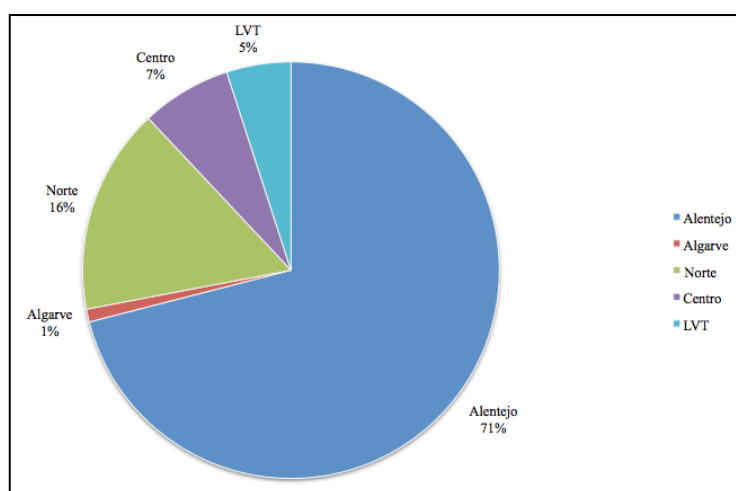


Figura 10 - Percentagem de azeite por regiões em Portugal - 2012/2013

Fonte: Elaboração própria baseada em SIAZ-GPP²⁹

4.1.6. Análise dos Concorrentes

Em Portugal, existem vários produtores de azeite. Considerando os concorrentes do azeite da Herdade da Apariça (garrafa de 500 ml - tendo como base para análise as características: embalagem de 500 ml, azeite virgem extra e o preço perto dos 2,90€), as marcas concorrentes são: Contemporal e Azal (ver tabela III). A tabela III demonstra também

²⁸ SIAZ-GPP, acedido no dia 1 de março, 2015. Consultado em <http://www.gpp.pt/estatistica/SIAZ/GraficosAzeite.pdf>

os potenciais concorrentes (com as mesmas características mas com um intervalo de preço entre 2,90€ a 5€).

Para a análise dos concorrentes não é contemplado o garrafão visto este não ser o centro da minha estratégia.

Tabela III - Principais concorrentes

| Marcas | Preço | | | Marcas | Preço | | |
|----------------------------------|-------|-------|-----------------|--------------------------------------|--------|-------|-----------------|
| | Sonae | Jumbo | El Corte Inglés | | Sonae | Jumbo | El Corte Inglés |
| Contemporal | 2,69€ | - | - | Oliveira da Serra (Lagar do Marmelo) | - | - | 5,19€ |
| Azal | - | - | 2,89€ | Gallo (Colheita Madura) | 5,39€ | 4,99€ | 5,39€ |
| Vale Grande | - | - | 3,39€ | Gallo (Grande Escolha) | 5,39€ | 5,39€ | 5,39€ |
| Saloió -Lata | - | - | 3,40€ | Gallo (Colheita Luar) | - | 5,39€ | 3,39€ |
| Oliveira da Serra (1ª Colheita) | - | - | 3,49€ | Gallo (Novo) | 5,99€ | - | - |
| Gallo (Primeiro Azeite) | - | - | 3,99€ | Saloió (Premium) | - | 5,45€ | - |
| El Corte Inglés (Biológico) | - | - | 3,99€ | Herdade do Esporão (Seleção) | - | 5,99€ | - |
| Oliveira da Serra (Biológico) | - | - | 3,99€ | Quinta do Castro (Seleção) | 6,80€ | - | - |
| Companhia das Lezírias (Reserva) | - | - | 4,29€ | Romeu (Biológico – DOP) | - | 6,99€ | - |
| Azal (Temperamento) | - | - | 4,79€ | Oliveira Ramos | 8,99€ | - | - |
| Adega Borba | 4,39€ | - | - | Cortes de Cima | 9,00€ | - | - |
| Quinta da Lagoalva | 4,69€ | 4,49€ | 3,99€ | Quinta Nova | 11,95€ | - | - |

| | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|-------|------------------------------------|---|-------|--------|
| De Prado (Biológico) – Lata | - | - | 4,95€ | Casa Anadia | - | 3,99€ | - |
| Oliveira da Serra (Vintage) | - | - | 5,19€ | Quinta Nova de Nossa Sra. do Carmo | - | - | 11,95€ |

Fonte: Elaboração própria baseada em Continente²⁹; Jumbo³⁰; El Corte Inglés³¹

4.1.7. Análise dos Consumidores

Os dados do INE (2014), segundo o Jornal de Negócios, indicam que em 2013, a média da UE do poder de compra dos Portugueses desceu para 21% em comparação a 2012 (24%). O produto interno bruto (PIB) *per capita*, subiu a média da UE em 2012 de 76% para 79% em 2013 (esta subida não se verificava há três anos). A evolução positiva do indicador (+3,9% em 2013) traduz a diminuição do nível dos preços bem como o aumento do PIB *per capita* em preços correntes.

O consumidor português antes de efetuar uma compra faz uma comparação dos produtos no mercado e é sensível ao preço. Mesmo assim, os portugueses fazem um esforço para comprar determinados produtos mais caros. Num estudo realizado pela Nielsen, 4% dos inquiridos estão dispostos a fazer um esforço para pagar mais pelos produtos de temperos para saladas, onde é incluído o azeite. (Barbosa, 2014).

Os clientes do azeite da Herdade da Apariça, são diversificados, tendo dois pontos em comum: o conhecimento sobre azeite e consumo de 100% azeite virgem extra. Existe uma confiança na marca, seja um chefe de cozinha conhecido e responsável por vários restaurantes de luxo, seja a mera dona de casa. O azeite da Herdade da Apariça tem maioritariamente como clientes os restaurantes: Mar do Inferno, Comenda, *YorkHouse*, Pata Roxa, Grémio Literário, Moma, Atelier 145, O Regional, Parlatório, Doca 6, *Number 1*, Recreio das Primas e o Pé Leve. Outro cliente é a Escola de Turismo e Hotelaria de Lisboa, onde o azeite é utilizado. Há clientes que compram o azeite porque tomaram conhecimento através do passa a palavra e entre amigos. Os clientes institucionais são: Lar de Santa Justa, criadores de gado (no Porto e Guimarães), Campo Ambiente e *Colbom*. A Companhia Agrícola da Apariça oferece o azeite às seguintes entidades: Bombeiros Voluntários do Gavião, Rastilho, Há Festa no Palácio e à Congregação das Irmãs Doroteias.

²⁹ Continente, acessado no dia 11 de maio, 2015. Consultado em [http://www.continente.pt/stores/continente/pt-pt/public/Pages/subcategory.aspx?cat=Mercearia_Azeites,%20O_Azeite%20Vir\(eCsf_WebProductCatalog_MegastoreContinenteOnline_Continente_EUR_Colombo_PT\)](http://www.continente.pt/stores/continente/pt-pt/public/Pages/subcategory.aspx?cat=Mercearia_Azeites,%20O_Azeite%20Vir(eCsf_WebProductCatalog_MegastoreContinenteOnline_Continente_EUR_Colombo_PT))

³⁰ Jumbo, acessado no dia 11 de maio, 2015. Consultado em <http://www.jumbo.pt/Frontoffice/ContentPages/BrowseCatalog.aspx?C=0106>

³¹ El Corte Inglés, acessado no dia 11 de maio, 2015. Consultado em http://www.elcorteingles.pt/supermercado/sm2/pt_PT/520140/supermarket/mercearia/mercearia/azeites-oleos-e-vinagres/azeites-irgmem-extra_01010400019506?publicNav=false

4.2. *Análise do Ambiente Interno*

4.2.1. *História*

A Herdade da Apariça, situada em São Matias, Beja, está na mesma família desde os anos 60 que posteriormente constituiu a Companhia Agrícola da Apariça, o azeite engarrafado é denominado da Herdade da Apariça.

As variedades de azeitonas produzidas na Herdade da Apariça são: Maçanilha (produção de conserva) e Arbequina (produção de azeite, sendo uma parte vendida a granel e a outra parte é engarrafada). Com as novas plantações a Companhia Agrícola da Apariça, fica com cerca de 320 hectares de olival, sendo que, à Herdade da Apariça pertencem 155 hectares, e os restantes pertencem à Herdade da Mesquita, através de uma exploração em parceria. O azeite virgem extra da Herdade da Apariça é de qualidade superior e é bastante elogiado pelos consumidores. Em 2010, o azeite começou a ser comercializado em Edição Limitada, para consumo e venda ao público. Houve bastante aceitação por parte dos consumidores, de lojas *gourmet* e restaurantes de gama média alta e de luxo.

4.2.2. *Recursos Humanos*

A Herdade da Apariça não tem funcionários a trabalhar a 100% no olival, visto ter outras atividades que complementam a Companhia Agrícola da Apariça, nomeadamente o setor pecuário. Os recursos humanos para a apanha da azeitona incluem seis trabalhadores que normalmente estão encarregues de outras atividades da Herdade da Apariça. Quase todas as atividades agrícolas, são sazonais e/ou rotativas. Na época da apanha são contratados adicionalmente trabalhadores com experiência na apanha (cerca de dez pessoas, com duração de dois meses, novembro e dezembro).

A hierarquia organizacional da Companhia Agrícola da Apariça, é constituída por um Presidente do Conselho de Administração e mais 4 administradores. Existem também um Administrador Delegado e um Administrador Administrativo/Financeiro, sendo que, todos os acionistas são familiares, pois trata-se de uma empresa de cariz familiar.

4.2.3. *Recursos Financeiros*

As grandes despesas da atividade são: a manutenção do olival (inclui empregados e parque de máquinas); a colheita; o transporte da azeitona para o lagar; o processo de produção do azeite (inclui engarrafamento e transporte). Acresce a estas despesas, o investimento da instalação do olival. As vendas de azeite engarrafado, em 2014 representam unicamente 17 820€.

4.2.4. Recursos de Informação

Não foi implementada nenhuma recolha de informação sobre os clientes mas existe um conhecimento dos mesmos, quem são e o que querem.

4.2.5. Fornecedores

A Herdade da Apariça trabalha com 4 fornecedores: fornecedor Espanhol, para os rótulos em papel polipropileno (plástico especial que permite não manchar) com a vantagem de serem entregues no lagar; a transportadora, é contratada sempre que a azeitona precisa de ser transportada dos olivais até ao lagar; o lagar, onde são utilizados os serviços de maquinarias, engarrafamento, embalagem e rotulagem. Foi contratado um designer, que criou o rótulo (*lettering* e logótipo - torreão da Casa da Apariça e as insígnias JB dos fundadores João e José Barreira).

4.2.6. Produto

O olival é de plantação intensiva, e produz cerca de 10 toneladas por hectare (1200 kg a 1400 kg de azeite). As variedades de azeitonas produzidas na Herdade da Apariça são: Maçanilha (produção de conserva) e Arbequina (produção de azeite, sendo uma parte vendida a granel e a outra parte é engarrafada). A azeitona quando está pronta para a colheita, é transportada para o lagar para ser processada por extração a frio, fica num depósito à parte para repousar, o qual é oxigenado para se manter mais fresco. Após o repouso, é feita uma análise ao azeite por uma engenheira acreditada oficialmente, para verificar se existem as condições necessárias para o engarrafado.

O azeite virgem extra da Herdade da Apariça é de qualidade superior é obtido diretamente das azeitonas por processos mecânicos e depois comercializado em dois formatos: garrafa de vidro escuro 500 ml e garrafão PET de 5 l.

O azeite fica conservado nas tulhas (cisternas) do lagar, permanecendo num ambiente escuro, seco e fresco. A validade do azeite da Herdade da Apariça na garrafa ou garrafão é de dois anos. A escolha da capacidade da garrafa e garrafão, deve-se ao fato de serem os mais comuns no mercado. A cor escura da garrafa ajuda na conservação. O azeite da Herdade da Apariça deve ser consumido até 18 meses após o seu engarrafamento, é um produto versátil que pode ser utilizado não só para temperar como também para cozinhar.

O azeite da Herdade da Apariça tem o sabor frutado, com aromas variados, de frutos secos, e a textura é suave com ligeiro picante no final.

4.2.7. Preço

Na última campanha, os preços do azeite dependem do preço de venda a granel praticado pela empresa, no último ano foi de 3€/l, a garrafa (500 ml) foi de 2,80€/unidade e o garrafão (5 l) foi de 17€/unidade.

O azeite engarrafado é transportada em caixas com 6/12 garrafas em paletes com 180/190 caixas, e em caixas com três garrafões em paletes com 72 caixas. Em situações especiais são feitos descontos de acordo com a quantidade que o cliente compra (pode ser uma percentagem sobre a fatura ou uma oferta de garrafas ou garrafões extra).

4.2.8. Comunicação

A divulgação do azeite Herdade da Apariça é bastante reduzida, pois só existe uma página de *Facebook* onde são publicadas fotografias da Herdade e do azeite, são também divulgados os eventos onde o azeite está e/ou esteve presente, bem como pratos confeccionados com a utilização do azeite (e.g. saladas, grelhados, salteados).

Em 2010 foi publicada uma reportagem e um anúncio no Jornal Expresso sobre o azeite da Herdade da Apariça que, inclusive, já tinha sido referido no dossier Especial Azeites também no Jornal Expresso desse mesmo ano. A maneira como tem sido divulgado baseia-se principalmente na experimentação do mesmo e na partilha da experiência.

4.2.9. Distribuição

A distribuição está dividida por duas áreas geográficas: o Alentejo e Lisboa (Lisboa, Cascais e Costa da Caparica). Primeiramente é feito um planeamento das entregas num curto prazo. Geralmente, as distribuições para Lisboa são feitas por um funcionário da empresa. No Alentejo a distribuição é feita a partir de duas Herdades: a Herdade das Polvorosas e a Herdade do Couço, situadas no Gavião e no Couço, respetivamente. São às Herdades que os clientes se deslocam, normalmente para comprar garrafões em grandes quantidades.

4.2.10. Exportação

É feita exportação para a Hungria, através da distribuidora *Arthemis-Trading* e para Angola, pela *Lusimag* através de um cliente do azeite da Herdade da Apariça.

4.2.11. Pontos de Venda

Os pontos de venda onde se encontra o azeite da Herdade da Apariça são: loja ELLG Gourmet, *Living Wine*, Charcutaria Riviera, Casa Macário, Mercearia Criativa, Mimosa da Lapa, *Artémis Trading*, Herdade do Couço e das Pulverosas.

5. Análise SWOT

Tendo como base a análise externa (oportunidades e ameaças) e interna (pontos fortes e fracos), segue na tabela IV a análise SWOT.

Tabela IV - Análise SWOT do azeite da Herdade da Apariça

| | |
|--|---|
| <p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produção de azeite de qualidade; - Olivais intensivos (modernização dos olivais); - Imagem apelativa; - Preço acessível relativamente à concorrência. | <p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baixo nível de produção; - Fraca aposta em promover o azeite da Herdade da Apariça; - Pouco reconhecimento do azeite da Herdade da Apariça nos mercados (nacionais e internacionais); - Concentração da exportação em poucos mercados. |
| <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maior quantidade de exportação e novos destinos; - Maior conhecimento do consumidor sobre os azeites líderes de mercado; - Criação de nichos de mercado virados para consumidores informados que pretendem produtos de alta qualidade; - Reconhecimento de produzir azeite com qualidade (produtos associados a alimentos saudáveis); - Possibilidade de produzir azeite por produção biológica; - Abertura de mercados de exportação/distribuidores para Mercado da Saudade; - Reconhecimento do Azeite da Herdade da Apariça como azeite de Portugal; - Vários prémios internacionais e nacionais através do azeite de Portugal; - Possibilidade de aumento de produção. | <p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevada concorrência; - Produtores que comercializados mundialmente; - Pragas e/ou condições climáticas; - Fraco posicionamento no mercado; - Falta de conhecimento dos diferentes tipos de azeite. |

Fonte: Elaboração própria

6. Segmentação, Targeting e Posicionamento

6.1. Variáveis de Segmentação

A segmentação é baseada nas quatro variáveis:

1. Variável Geográfica: Lisboa (lojas de conveniência, lojas *gourmet*, restaurantes gama média média/alta e lojas turísticas) e Alentejo (Herdades, lojas de conveniência, lojas *gourmet* e restaurantes de gama média média/alta).

2. Variável Demográfica: Indivíduos na faixa etária com mais de 21 anos, de ambos os sexos, com rendimentos mensais mínimos (consultar o Anexo F: F.1.) nas classes sociais A, B e C.

3. Variável Psicográfica: Indivíduos informados, rigorosos com a qualidade dos azeites, preocupados em ter um estilo de vida saudável, procuram produtos naturais e de origem portuguesa.

4. Variável Comportamental: Indivíduos que procuram e/ou consomem azeite virgem extra de qualidade a um bom preço, valorizam as características técnicas.

6.2. Mercados-alvo

O azeite da Herdade da Apariça atua para dois mercados-alvo:

1. Cliente individual através da estratégia *one-to-one*. Esta estratégia permite perceber melhor as necessidades dos clientes e o que mais valorizam no azeite (vantagem competitiva), faz com que o produto esteja mais próximo do cliente, criando uma fidelização e interação com os mesmos. São clientes que compram nos pontos de venda de lojas *gourmet* e/ou lojas de conveniência e pontos turísticos. Estes clientes estão dispostos a pagar mais pela qualidade do produto. Não fazem parte do mercado-alvo os clientes que compram azeite exclusivamente em hipermercados ou supermercados.
2. Cliente empresarial: São clientes que podem ser alcançados através de parcerias. Este tipo de cliente permite chegar a um público mais vasto visto que, os seus próprios clientes terão acesso ao azeite. Este tipo de clientes serão restaurantes de gama média média/alta, instituições e organizações no setor oleícola.

O cliente individual também pode ser cliente empresarial e vice versa.

Para a escoação do azeite, existem outras formas que podem ser consideradas, para o consumidor, tais como: grossistas e retalhistas; hotelaria; comércio electrónico (*Business to Consumer* - através de venda direta via Internet para que o produto possa chegar a mais consumidores).

6.3. Posicionamento

O azeite da Herdade da Apariça posiciona-se nos azeites virgem extra através da qualidade do produto (consultar o Anexo F: F.2.) e do seu sabor único proveniente da azeitona. A estratégia de diferenciação e posicionamento pela qualidade permite entender as necessidades do cliente ganhando assim vantagens competitivas.

7. Estratégias e Objetivos de Marketing

7.1. Estratégias de Marketing

A estratégia de marketing do azeite da Herdade da Apariça, numa primeira fase deve ser concentrada (nicho), e embora os recursos da empresa sejam limitados, a presença do azeite seria ativa nos mercados, procurando aumentar a notoriedade da marca e ganhar uma maior posição no mercado. A relação próxima com o cliente permite compreender melhor as suas necessidades. Numa segunda fase, após uma consolidação da atividade de produção de azeite, a expansão do produto para o resto do país, poderá ser necessário rever a estratégia de marketing dada à existência de uma nova variável de segmentação geográfica.

A atividade não se encontra em consolidação financeira de produção de azeite, a estratégia de marketing, numa primeira fase é melhorar essa situação, aumentando o volume de vendas. Numa segunda fase, após uma consolidação da atividade de produção de azeite, serão implementadas as estratégias de marketing sugeridas.

A estratégia em causa serão contemplados os produtos: garrafa 500 ml e garrafão 5 l.

O marketing interno permite um conhecimento profundo por parte dos colaboradores e funcionários sobre o azeite para melhor servir os clientes. Para tal, devem ser planeadas reuniões internas (trimestrais) para que todos tenham conhecimento da estratégia e dos objetivos a alcançar, isto para que haja uma maior colaboração por parte de todos os envolvidos.

7.2. Objetivos de Marketing

Os objetivos de marketing para o azeite da Herdade da Apariça a alcançar, são:

- Reforçar o posicionamento do azeite da Herdade da Apariça no mercado;
- Angariar mais clientes e torná-los clientes fidelizados;
- Aumentar as vendas para 35 000€/anuais até fim de 2016;
- Consolidação financeira da atividade de produção de azeite;
- Aumentar a notoriedade da marca junto dos consumidores.

8. Táticas do Marketing Mix

8.1. Produto

O produto não sofrerá alterações, o azeite virgem extra estará disponível em garrafas de 500 ml e garrafões de 5 l, não sendo regra, a garrafa para os clientes individuais e o garrafão para os clientes empresariais.

No futuro, pretende-se fazer uma extensão da marca apresentando ao mercado um novo produto (azeite) *premium* para um *target* mais alto, e possivelmente, apresentar produtos derivados do azeite, tais como: sabonetes, chocolates, compotas. Outras áreas onde o azeite pode ser aplicado são: a cosmética e a saúde e bem-estar. O enoturismo da Herdade da Apariça é outro aspeto a considerar futuramente, e para tal, uma das formas de desenvolver o mesmo será associar-se à Agência Regional de Promoção Turística/Turismo do Alentejo.

8.2. Preço

Sugere-se o ajustamento de preço. Os consumidores interpretam que um produto com preço mais elevado detém qualidade, permitindo que quando houver interação entre o consumidor e o azeite as suas expectativas se realizem (Kotler et al., 2007).

Os resultados da análise do questionário *online* constataam que os consumidores estão dispostos a pagar entre 3€ e 5€ por uma garrafa de 500 ml nos supermercados. A garrafa de 500 ml passará a ter o preço de venda ao público de 5,35€ (consultar o Anexo F: F.4., F.5. e F.6.). Para o garrafão o preço de venda ao público será de 25€, tendo como base os preços no mercado dos garrafões de 5 l.

8.3. Distribuição

A distribuição nas zonas de Lisboa e Alentejo considerar uma contratação externa pois a estratégia passa por acrescentar novos pontos de venda.

Para o cliente individual, a distribuição é feita nos pontos de venda para que o produto esteja disponível, de modo a que não haja rotura de stock.

A distribuição para os clientes empresarias, deve ser feita inicialmente através da força de vendas, e após um acordo entre as partes, a distribuição deverá ser feita nos locais acordados.

Para ambos os clientes, na segunda fase, após uma consolidação da atividade de produção de azeite, a distribuição poderá ser também feita através de venda direta via Internet para que possa chegar a mais clientes, permitindo assim a expansão do azeite da Herdade da Apariça para o resto do país.

8.4. Comunicação

Uma estratégia de marketing para ser eficiente implica um planeamento de ações de comunicação, apoiada nos meios tradicionais de comunicação: força de venda; publicidade (através de media); promoção de vendas; relações públicas (são os que têm maior destaque).

Sendo meios de comunicação interligados entre si, é necessário avaliar e planear o modo como será repartido o orçamento global de comunicação.

A estratégia de comunicação, consiste na integração da informação partilhada através da página oficial do *Facebook*, dando toda a informação necessária, curiosidades, entre outras, para que os atuais e potenciais clientes possam conhecer melhor o produto e a marca, começando também a criar uma comunidade ativa. Para este efeito é necessário que haja uma gestão/planeamento das publicações *online* e dos seus conteúdos. Existem algumas ações a serem implementadas no início do plano de marketing, sem quaisquer custos para a empresa permitindo melhorar a divulgação do azeite. Isto é essencial para o aumento das vendas (ver tabela V) e aumento da notoriedade da marca.

Numa segunda fase, após uma consolidação da atividade de produção de azeite, serão implementadas as ações.

9. Planeamento e Controlo

9.1. Planeamento das Ações

As ações a serem desenvolvidas, antes e após uma consolidação da atividade de produção de azeite, estão apresentadas na tabela V.

Uma vez que a apanha da azeitona decorre nos meses de novembro e dezembro, o ano iniciar-se-á a contar no mês setembro (2016) e assim sucessivamente.

Tabela V – Planeamento das ações

| Ações | Data | Responsável | Custos/ Orçamento | Frequência |
|--|---------------|-------------------------------------|----------------------|------------|
| - Ficha Técnica/Nota de Prova; | setembro 2016 | Empresa e Lagar | - | Anualmente |
| - Resumo de pontuações dos críticos de azeite/concursos; | setembro 2016 | Comercial ³² | - | Anualmente |
| - Manual de Marcas; | setembro 2017 | Designer que desenvolveu o logótipo | 200€ | 1 vez |
| Online | | | | |
| - Enviar um inquérito de satisfação aos clientes: | outubro 2016 | Empresa | - | Anualmente |
| - Enviar um inquérito de satisfação aos clientes: | outubro 2016 | Empresa | - | Anualmente |
| - Procurar parcerias <i>online</i> com <i>bloguers</i> do setor, nomeadamente de alimentação; | setembro 2016 | Comercial | - | Contínuo |
| - Procurar parcerias <i>online</i> com <i>bloguers</i> do sector, nomeadamente de alimentação; | setembro 2016 | Comercial | - | Contínuo |

³² Considerar um trabalhador que já se encontra a trabalhar na empresa, as principais funções são: relações públicas e comercial.

| | | | | |
|--|-----------------------|---|----------|------------|
| - Criação do site oficial (inclui aplicação para <i>smartphones</i>); - Colocação do vídeo institucional da Herdade da Apariça no site oficial; - Tradução do site oficial para inglês; - Vendas <i>online</i> ; - Google <i>adwords</i> ; - Criação de um <i>blog</i> ; | outubro 2017 | Web Design (contratação externa para criar e dar formação a um funcionário) | 800€* | 1 vez |
| - Criação <i>Instagram</i> ; | | | | |
| - Criação <i>YouTube</i> ; | | | | |
| - Criação de <i>Twitter</i> ; | | | | |
| Todas as redes sociais incluem o uso de imagens para informações, notícias, eventos e curiosidades sobre o azeite, adquirindo assim uma comunidade ativa. O <i>feed</i> de notícias das redes sociais devem ser concisas e iguais em quaisquer uma das plataformas. Criar um planeamento das publicações <i>online</i> para que sejam interativas e diárias. | | | | |
| - Desenvolver uma base de dados dos clientes; | outubro 2017 | Incluído na contratação externa de Web Design | * | Anualmente |
| - Enviar mensalmente uma <i>newsletter</i> ³³ aos clientes, colaboradores e fornecedores, felicitando-os nos aniversários; | novembro 2017 | Designer (contratação externa) | 150€/mês | Mensal |
| Publicidade | | | | |
| - Preparação dos cabazes de natal; | setembro 2016 | Comercial | - | 1 vez/ano |
| - Brochura institucional (gargantilhas, criação de todo o estacionário da empresa com o logótipo da Herdade da Apariça, incluindo cartões de visita, sacos de oferta, etc.); - Material de prova institucional (pratos de prova com logótipo, caixas de suporte para o pão também com o logótipo); | novembro 2017 | Contratação externa | 200€ | 1 vez |
| - Desenvolver comunicação de imprensa em jornais ou revistas do sector, tais como Guia do Azeite, Guias dos Azeites Portugal (Enigma Editores); | fevereiro 2018 | Comercial | 150€ | 1 vez |
| - Desenvolver comunicação de imprensa no Jornal Expresso Revista Azeites de Portugal e do Mundo; | (maio e outubro) 2018 | Comercial | 300€ | 2 vezes |
| Eventos, feiras e concursos | | | | |
| - Concursos regionais do Alentejo e Lisboa | 2016 | | 0€ | Anualmente |
| - Concurso Internacional de Azeites Virgem Extra Los Angeles/EUA | janeiro ou março 2016 | | 0€ | 1 vez |
| - Concurso Mario Solinas | janeiro ou maio 2016 | | 0€ | 1 vez |
| - Concurso Internacional azeite Virgem Extra – Ovibeja | março 2016 | | 0€ | 1 vez |
| - Feira Nacional da | fevereiro 2018 | Comercial ³⁶ | 0€ | 1 vez |

³³ *Newsletter* os temas têm como base os principais feriados, datas comemorativas e dias importantes de Portugal.

| | | | | |
|---|------------|-----------|------|------------|
| Agricultura, Santarém; | | | | |
| - Olivomoura | abril 2018 | | 100€ | 1 vez |
| Comercial | | | | |
| - Gerir as redes sociais | 2016 | Comercial | - | Anualmente |
| - Angariar parceiros (e.g. lojas gourmet, conveniência, blogs) | | | | |
| - Gerir vendas <i>online</i> | | | | |
| - Angariar novos clientes | | | | |
| - Acompanhar os clientes | | | | |
| - Atingir as vendas previstas | | | | |
| A postura deverá ser educada, disponível para o cliente e adaptar o seu comportamento consoante o ambiente (e.g. informal ou formal). | | | | |

* Inclui

9.2. Controlo

O controlo para 2016 inclui cinco pontos: 1) volume de vendas; 2) aumento dos clientes; 3) fidelização dos clientes; 4) aumento da quota de mercado; 5) reuniões trimestrais com os membros da organização para fazer um ponto da situação.

Para o ano de 2017 o controlo será idêntico ao ano anterior, obter uma redução dos custos de distribuição.

10. Orçamento

A tabela VI que segue em baixo descreve o orçamento dos vários anos até que haja uma consolidação da atividade de produção de azeite.

Tabela VI - Orçamento

| | 2014 ³⁴ | 2016 ³⁵ | 2017 ³⁶ | 2018 ³⁷ |
|--------------------------|----------------------------|----------------------|---------------------|--------------------|
| Custo Mercadoria | | | | |
| Vendida: | | | | |
| Garraão 5 l | 16,10€ | 16,10€ | 16,10€ | 5,10€ |
| Garrafa 500 ml | 2,50€ | 2,50€ | 2,50€ | 0,80€ |
| Custos Distribuição | 1,00€/unidade | 1,00€/unidade | 0,10€/unidade | 0,10€/unidade |
| Vendas garrafa (nº) | 560 unidades ³⁸ | 5 556 unidades | 11 112 unidades | 14 636 unidades |
| Vendas garrafa (€) | 1 568€ | 29 724,60€ | 59 449,20€ | 78 302,60€ |
| Vendas garraão (nº) | 956 unidades ³⁹ | 3 165 unidades | 6 330 unidades | 9 084 unidades |
| Vendas garraão (€) | 16 252€ | 79 125€ | 158 250€ | 177 100€ |
| Vendas Totais (€) | 17 820€ | 108 849,60€ | 217 699,20€ | 255 402,60€ |
| Custos de Vendas | - | 73 845,30€ | 86 262€ | 50 009,20€ |
| Margem Bruta | - | 35 004,30€ | 131 437,20€ | 205 393,40€ |
| Custos Gerais | - | 180 000€ | 180 000€ | 180 000€ |
| Margem líquida | - | - 144 995,70€ | - 48 562,80€ | 25 393,40€ |
| Custos Comunicação | - | - | - | 5 000€ |

³⁴ Os dados para o anos de 2013 são iguais

³⁵ Aumento das vendas de 2016 para 35 000€/anuais

³⁶ Dobro das vendas, redução dos custos de distribuição

³⁷ Redução dos custos de mercadoria vendida

³⁸ PVP 2,80€

³⁹ PVP 17,00€

| | | | | |
|----------------------------|---------|---------|---------|---|
| Custos Marketing | - | - | - | 10 000€ |
| Lucro final (€) | - | - | - | 10 393,40€ Ofertas: 800 garrafas: 720,00€ 1 000 garrafões: 5 200€ Lucro Final (€): 4 473,40€ |
| Prazo Médio de Recebimento | 15 dias | 15 dias | 15 dias | 15 dias |
| Prazo Médio de Pagamento | 30 dias | 30 dias | 30 dias | 30 dias |

Nota: O orçamento de 2015 não está incluído na tabela por ainda não haver dados para esse efeito.

A garrafa e o garrafão a partir de 2016 inclusive já incluem o novo preço de venda ao público sugeridos no capítulo 8.2. Preço.

Conclusões

O azeite da Herdade da Apariça é um produto que está atualmente no mercado, mas que passa despercebido, sendo apenas conhecido pelas pessoas que o consomem causando assim uma situação problemática. Desta maneira o produto está apenas no mercado num âmbito mais familiar/amigos, pouco visível ao público em geral, mesmo que se encontre à venda em diversas lojas.

A esta questão alia-se outro fator, que é o preço de venda ao público do produto, pois o preço atual acaba por não ser coincidente com a qualidade do produto (azeite virgem extra de qualidade superior). Esta situação acabou por se verificar na análise dos resultados do questionário *online*, onde se concluiu que as pessoas estão dispostas a pagar mais por um azeite de qualidade, tem repercussão no volume de vendas e posteriormente no resultado financeiro da atividade e desempenho da empresa.

Este plano de marketing tem um horizonte temporal alargado, com o foco no aumento do volume de vendas, que permite que os resultados financeiros da atividade de produção de azeite atinjam os valores positivos. Consequentemente, o plano de marketing apresenta sugestões de investimento em comunicação, sendo as redes sociais consideradas um elemento importante para a divulgação da empresa e do produto no mercado, e assim permitindo angariar novos clientes e aumentar a notoriedade da marca.

De referir que, o mercado está em constante movimento, o plano de marketing deve ser revisto ano após ano, dentro do quadro temporal planeado para compreender o que correu dentro do planeamento e melhorar as lacunas encontradas.

O azeite da Herdade da Apariça tem capacidades para satisfazer as necessidades dos clientes devido às suas características. Considerando que o aumento das vendas seja contínuo, poderá vir a crescer no mercado dos azeites, pois na conjuntura atual há uma maior preocupação com a alimentação e saúde. Assim, seria criado o valor para o cliente e para a empresa, que consta num dos pressupostos de marketing.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
- Aaker, D., & Keller, K. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, 54 (1) 27–41.
- Brenda, J. (2002). O Elixir da Alimentação Saudável. *Az-Zait*, 1, 44-45.
- Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management* (4th ed.). Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Principles of Marketing* (12th ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. J. (2013). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing* (15th ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- McDonald, M. (2002). *Marketing Plan: How to prepare them, how to use them* (5th ed.). Boston: Elsevier Ltd.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Edinburgh Gate & Essex: Pearson Education Limited.
- Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan* (3rd ed.). London & Philadelphia: Kogan Page.
- Wood, M. B. (2010). *Essencial Guide to Marketing Planning* (2nd ed.). Edinburgh & England: Pearson Education Limited.

Referências Electrónicas

- Aaker, D. (2014). The Five Biggest Ideas of the Branding Era. *American Marketing Association*. Acedido a 28 de abril, 2015. De <https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/five-biggest-ideas-branding-era.aspx>

ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica. Acedido a 26 abril, 2015. Em <http://www.asae.pt>

Azeite Dentinho. Mercado: Mercado de Azeite em Portugal. Acedido a 27 de abril, 2015. Em <http://www.azedentinho.com/index.php/azeite>

Barbosa, A. P. (18 de novembro, 2014). *Nielsen*. Acedido a 27 de março, 2015. Em <http://www.nielsen.com/pt/pt/insights/news/2014/oito-em-cada-dez?a-de-distribuicao-como-uma-boa-alternativa-a-do-fabricante.html>

Casa de Azeite. Análise Organoléptica. Acedido a 27 de fevereiro, 2015. Em <http://www.casadoazeite.pt/AZEITE/Pela-qualidade/Análise-Organoléptica>

Casa do Azeite. Como escolher. Acedido a 26 de fevereiro, 2015. Em <http://www.casadoazeite.pt/Azeite/Como-escolher>

Casa do Azeite. Consumo. Acedido a 26 de fevereiro, 2015. Em <http://www.casadoazeite.pt/Profissionais/Dados-sector/Consumo>

Casa do Azeite. Exportação. Acedido a 28 de fevereiro, 2015. Em <http://www.casadoazeite.pt/Profissionais/Dados-sector/Exportação>

Casa do Azeite. Legislação. Acedido a 25 de janeiro, 2015. Em <http://www.casadoazeite.pt/Profissionais/Legislação>

Casa do Azeite. Pelo bem-estar. Acedido a 27 de fevereiro, 2015. Em <http://www.casadoazeite.pt/Azeite/Pelo-bem-estar>

Casa do Azeite. Produção. Acedido a 28 de fevereiro, 2015. Em <http://www.casadoazeite.pt/Profissionais/Dados-sector/Produção>

COI - Internacional Olive Council. Designations and definitions of olive oils. Acedido a 26 abril, 2015. Em <http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/83-designations-and-definitions-of-olive-oils>

COI - Internacional Olive Council. World Olive Oil Figure. Acedido a 26 abril, 2015. Em <http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/131-world-olive-oil-figures>

Comissão Europeia. Acedido a 28 de abril, 2015. Em http://ec.europa.eu/index_pt.htm

Continente. Acedido a 11 de maio, 2015. Em

[http://www.continente.pt/stores/continente/ptpt/public/Pages/subcategory.aspx?cat=Mercearia_Azeites,%20Ó_Azeite%20Vir\(eCsf_WebProductCatalog_MegastoreContinenteOnline_Continente_EUR_Colombo_PT\)](http://www.continente.pt/stores/continente/ptpt/public/Pages/subcategory.aspx?cat=Mercearia_Azeites,%20Ó_Azeite%20Vir(eCsf_WebProductCatalog_MegastoreContinenteOnline_Continente_EUR_Colombo_PT))

DECO Proteste. (3 de agosto, 2015). *Azeite virgem extra: 4 marcas são apenas virgem.*

Lisboa. Acedido a 27 agosto, 2015. Em

<http://www.deco.proteste.pt/alimentacao/produtos-alimentares/noticia/azeite-virgem-extra-4-marcas-sao-apenas-virgem>

DGAV - Direção Geral de Alimentação e Veterinária. Acedido a 26 abril, 2015. Em

<http://www.dgv.min-agricultura.pt/>

DGADR - Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural. Acedido a 26 abril, 2015.

Em <http://www.dgadr.mamaot.pt/>

DRA - Direções Regionais de Agricultura. Acedido a 26 abril, 2015. Em

<http://www.drapn.min-agricultura.pt/>

El Corte Inglés. Acedido a 11 de maio, 2015. Em

http://www.elcorteingles.pt/supermercado/sm2/pt_PT/520140/supermarket/mercearia/mercearia/azeites-oleos-e-vinagres/azeites-virgem-extra_01010400019506?publicNav=false

Gaspar, E. (11 de dezembro, 2014). Poder de compra dos portugueses subiu pela primeira vez em três anos para 79% da média europeia. *Jornal de Negócios*. Lisboa. Acedido a 27 abril, 2015. Em

http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/poder_de_comp?pela_primeira_vez_e_m_tres_anos_para_79_da_media_europeia.html

- GPP - Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral. (8 de março, 2012). Rotulagem Azeite. Acedido a 25 de janeiro, 2015. Em <http://www.gpp.pt/MA/Rotulagem/Azeite/AzeiteRotulagem.html>
- GPP - Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral. (23 de junho, 2013). Rotulagem do Azeite: Legislação. Acedido a 25 janeiro, 2015. Em http://www.gpp.pt/MA/Rotulagem/rotulagem_legis.html
- IPI - Inovação, Projectos e Iniciativas, Lda. (Dezembro, 2012). Futurual. Em <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZjZlzm4PfyQJ:www.nerpor.pt/component/phocadownload/category/5-projetos%3Fdownload=10:futurual-manual-azeite-final+%&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt&client=safari>
- IFAP - Instituto de Financiamento da Agricultura e Pesca. Acedido a 9 de março, 2015. Em http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico
- INE - Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2014). *Estatísticas Agrícolas 2013*. Acedido a 28 janeiro, 2015. Em <http://www.ine.pt>
- INE - Instituto Nacional de Estatística, I. P. (2014). *Estatísticas Demográficas 2013*. Acedido a 2 de março, 2015. Em <http://www.ine.pt>
- Jumbo. Acedido a 11 de maio, 2015. Em <http://www.jumbo.pt/Frontoffice/ContentPages/BrowseCatalog.aspx?C=0106>
- Ministério da Agricultura e do Mar. Acedido a 26 abril, 2015. Em <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-agricultura-e-do-mar.aspx>
- Pordata. Acedido a 4 de outubro, 2015. Em <http://www.pordata.pt/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- REDAP - Rede de Distribuição da Agricultura Portuguesa. (Março, 2015). INFO Azeite. Acedido a 5 de abril, 2015. Em <http://www.redap.pt/aaf/infos/info-azeite?download=386:info-azeite-03-2015>

Santos, P., Falcato, P., Almeida, R., & Mira, L. (Setembro, 2011). Análise do mercado para os Azeites de Portugal. *Vida Rural*. Acedido a 27 abril, 2015. De http://www.consulai.com/images/Artigo/Mercado-Vida_Rural-Consulai-2011.pdf

Sovena. Acedido a 2 de fevereiro, 2015. Em <http://www.sovenagroup.com/pt/goods/espanha/produtos/azeite/tipos/portugal>

SIAZ/GPP - Sistema de Informação sobre o Azeite e a Azeitona de Mesa/ Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral. Acedido a 1 de março, 2015. Em <http://www.gpp.pt/estatistica/SIAZ/GraficosAzeite.pdf>

Anexos

Anexo A: Quadro de referências

| Autor | Estrutura do Plano de Marketing |
|--|--|
| Kotler e Armstrong (2007), Westwood (2006) e McDonald (2008) | Análise externa: Fatores demográficos Fatores económicos Fatores legais Fatores culturais Análise do mercado Análise da concorrência Análise dos clientes |
| Kotler e Armstrong (2007), Westwood (2006) e McDonald (2008) | Análise Interna: História Recursos humanos Recursos financeiros Recursos recolha de informação Fornecedores Marketing <i>mix</i> (produto, preço, comunicação e distribuição) |
| Kotler e Armstrong (2007), Westwood (2006), Wood (2010) e McDonald (2008) | Análise SWOT |
| Westwood (2006), Kotler (1998), Kotler e Armstrong (2007), Kotler (1998) e Keller (2003) | Segmentação, <i>targeting</i> e posicionamento |
| Kotler (1998), Kotler e Armstrong (2007), Westwood (2006) e Wood (2010) | Objetivos e estratégias de marketing |
| Wood (2010), Kotler (1998), e Westwood (2006) | Estratégia do Marketing <i>mix</i> Produto Preço Comunicação Distribuição |
| Kotler e Armstrong (2007), Wood (2010) e McDonald (2008) | Planeamento, implementação, controlo e orçamento |

Fonte: Elaboração própria

Anexo B: Tipos de azeite

Existem vários tipos de azeite em Portugal⁴⁰:

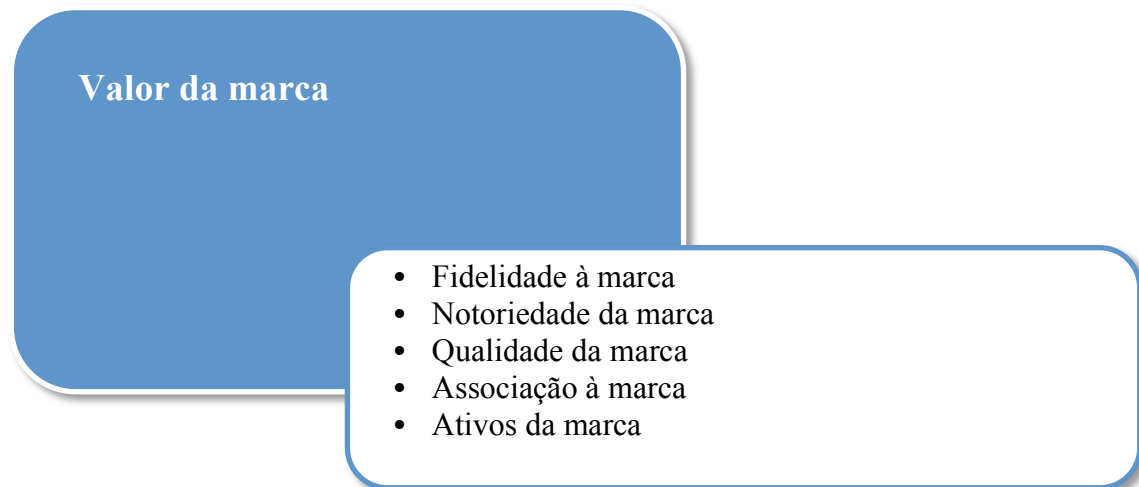
- Azeite Virgem Extra*;
- Azeite Virgem;
- Azeite;
- Azeites DOP (azeites de Moura, azeites de Trás-os-Montes, azeites da Beira Interior (Azeites da Beira Baixa e da Beira Alta), azeites do Norte Alentejano, azeites do Ribatejo, azeites do Alentejo Interior);
- Azeites de Agricultura Biológica;
- Azeites Elementares ou Monovarietais.

*Azeite Virgem Extra: Azeite de qualidade superior, com sabor e cheiro intensos azeitona são. Não apresenta nenhum defeito organolético. Acidez igual ou inferior a 0,8%. Os azeites virgem extra de sabor mais suave são ideais para o tempero de saladas e alimentos com sabor mais suave, bem como para a doçaria. Os azeites virgem extra de sabor mais intenso vão melhor com alimentos de sabor mais marcado e poderão ser utilizados para a confecção de alguns molhos.

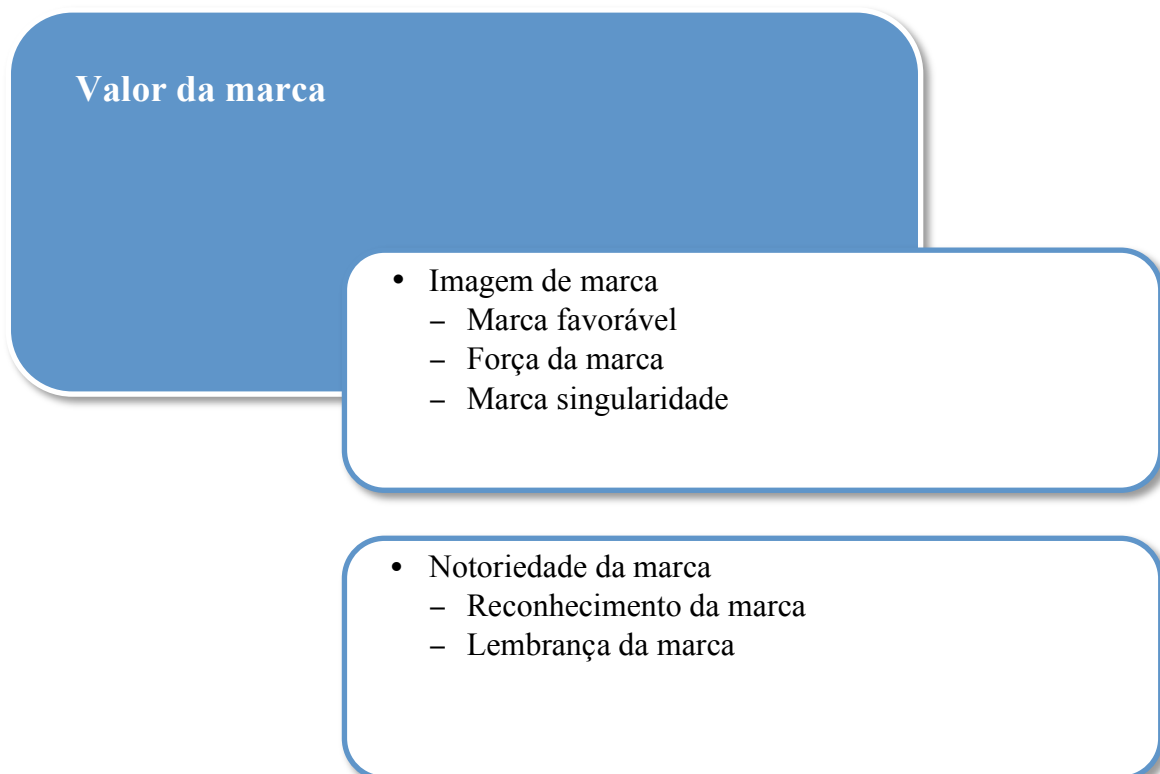
Fonte: COI (2014); Casa do Azeite⁴¹

⁴⁰ Para consultar as restantes características dos azeites, consulte em <http://www.casadoazeite.pt/Azeite/Como-escolher>

⁴¹ Casa do Azeite, acedido no dia 29 de abril, consultado em <http://www.casadoazeite.pt/Azeite/Como-escolher>

Anexo C: Dimensões de valor da marca**Figura 11 - Valor da marca de Aaker**

Fonte: Elaboração própria baseada em Aaker (1996)

**Figura 12 - Valor da marca de Keller**

Fonte: Elaboração própria baseada em Keller (2013)

Anexo D: Guião de entrevista

1. Herdade da Apariça

- a. História
- b. Recursos Humanos (Pessoas): Quantas pessoas existem; Quais as suas funções; Horas de trabalho; Formação (profissional, línguas, contacto com o cliente).
- c. Recursos Financeiros: Número de vendas 2014; Previsões de vendas 2015; % de vendas de azeite; Custo de produção do Azeite; Preço de fabrico dos produtos (Colheita até ao Engarrafamento).
- d. Recursos de Informação: Meios usados para obter informação dos clientes; Recursos de Fornecedores; Quais os fornecedores; Como é feito o processo.
- e. Produto: Descrição do produto (Azeitona, Garrafão, Garrafa); Processo de engarrafamento (Desde a plantação até ao engarrafamento).
- f. Preço: Garrafão/garrafa; Como é feita a escolha dos preços.
- g. Comunicação: Meios usados.
- h. Distribuição/Locais: Onde se vende o produto; Como fazer para comprar; Meios para chegar o produto ao cliente.

2. Concorrentes:

- Diretos;
- Indiretos
- Outros concorrentes a considerar

3. Clientes

- Quem são
- Média quanto compram de Azeite
- Opiniões do cliente

Anexo E: Questionário *online***Q1. Costuma comprar azeite?**

- Sim
- Não

Q2. Que tipo de azeite normalmente compra?

- Azeite virgem extra
- Azeite virgem
- Azeite lampante
- Azeite refinado
- Outro, qual?

Q3. Qual é o tamanho de embalagem de azeite que normalmente compra?

- 500 ml
- 700 ml
- 3 L
- 5 L
- Outro, qual?
- Não me recordo

Q4. Quanto normalmente gasta numa garrafa de azeite de 500 ml?

- Até 3€
- 3,1€ a 5€
- 5,1€ a 10€
- 10,1€ a 15€
- mais de 5€

Q5. Qual a marca de azeite que costuma comprar? (pode escolher até 3 marcas)

- Oliveira da Serra
- Gallo
- Saloio
- Herdade do Esporão
- Adega de Borba
- Cortes de Cima
- Herdade da Apariça
- Outro, qual?

Q6. Onde normalmente compra azeite?

- Supermercados
- Lojas Gourmet
- Lojas de Conveniência

- Online
- Restaurantes
- Outros, quais?

Q7. Qual a quantidade de azeite virgem extra que costuma utilizar por mês?

- Até 500 ml
- Entre 500 ml a 2 L
- Entre 2 L a 3 L
- Entre 3 L a 4 L
- Entre 4 L a 5 L
- Mais de 5 L

Q8. Com que regularidade costuma usar azeite virgem extra?

- Nunca
- Ocasionalmente
- Regularmente
- Frequentemente
- Sempre

Q9. De que forma costuma utilizar o azeite virgem extra? (pode escolher até 3 alíneas)

- A cozinhar
- A temperar
- A degustar
- Todas as anteriores
- De outra maneira, qual?

Q10. Considere os seguintes aspetos sobre o azeite virgem extra e escolha uma resposta na escala 1 a 5, onde 1 – Muito importante e 5 – Nada importante (por favor marque uma resposta por cada elemento)

| | 1- Muito importante | 2- Importante | 3- Indiferente | 4- Pouco importante | 5- Nada importante |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Qualidade do azeite | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Preço do azeite | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Embalagem de azeite | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Marca de azeite | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lugar de compra | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q11. Quanto estaria disposto a pagar por uma garrafa de azeite virgem extra de 500 ml? (selecione entre 1€ a 10€ movendo a escala)

1

10

Q12. Conhece o Azeite Virgem Extra da Herdade da Apariça?

- Sim
- Não

Q13. Concorda que o Azeite Virgem Extra da Herdade da Apariça é de boa qualidade? (por favor escolha uma resposta na escala de 1 a 5, onde 1 – Concordo totalmente e 5 – Discordo totalmente)

- | | | | | |
|------------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------|
| 1- Concordo totalmente | 2- Concordo | 3- Nem concordo nem discordo | 4- Discordo | 5- Discordo totalmente |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q14. Concorda que o Azeite Virgem Extra da Herdade da Apariça é fácil de encontrar nos lugares de venda? (por favor escolha uma resposta na escala de 1 a 5, onde 1 – Concordo totalmente e 5 – Discordo totalmente)

- | | | | | |
|------------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------|
| 1- Concordo totalmente | 2- Concordo | 3- Nem concordo nem discordo | 4- Discordo | 5- Discordo totalmente |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q15. Concorda que o Azeite Virgem Extra da Herdade da Apariça tem o preço razoável? (por favor escolha uma resposta na escala de 1 a 5, onde 1 – Concordo totalmente e 5 – Discordo totalmente)

- | | | | | |
|------------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------|
| 1- Concordo totalmente | 2- Concordo | 3- Nem concordo nem discordo | 4- Discordo | 5- Discordo totalmente |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q16. Sexo

- Feminino
- Masculino

Q17. Concelho de habitação

(Pergunta aberta)

Q18. Idade

- Até 20 anos
- 21 - 30 anos
- 31 - 40 anos
- 41 - 50 anos
- Mais 50 anos

Q19. Habilitações literárias

- Ensino básico

- Ensino secundário
- Ensino profissional
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

Q20. Situação profissional

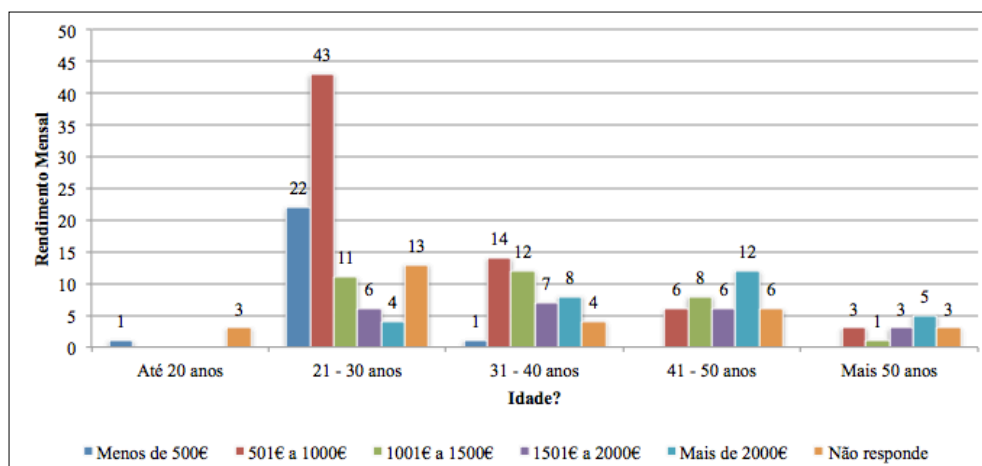
- Empregado por conta de outrem
- Empregado por conta própria
- Estudante
- Desempregado
- Outra

Q21. Rendimento mensal

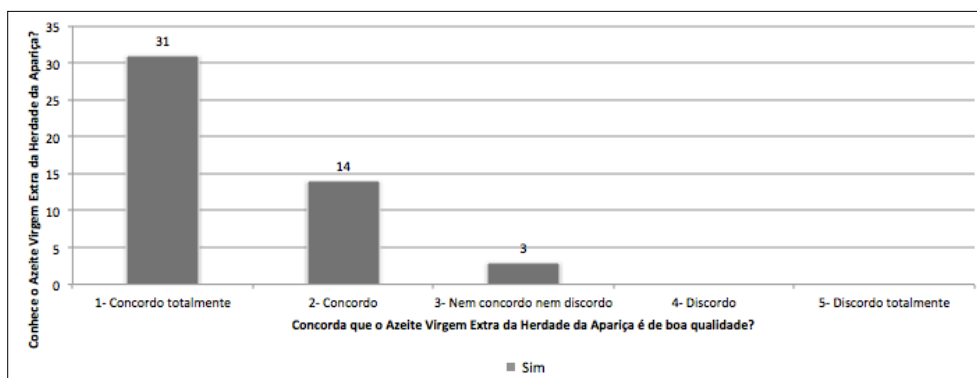
- Menos de 500€
- 501€ a 1000€
- 1001€ a 1500€
- 1501€ a 2000€
- Mais de 2000€
- Não responde

Muito obrigada pela colaboração.

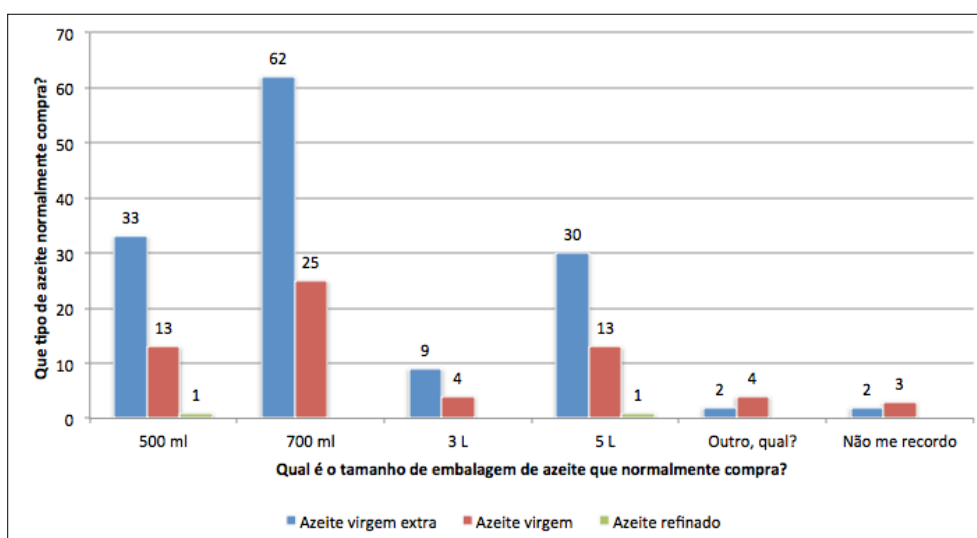
Anexo F: Resultados dos questionários *online* através do software SPSS



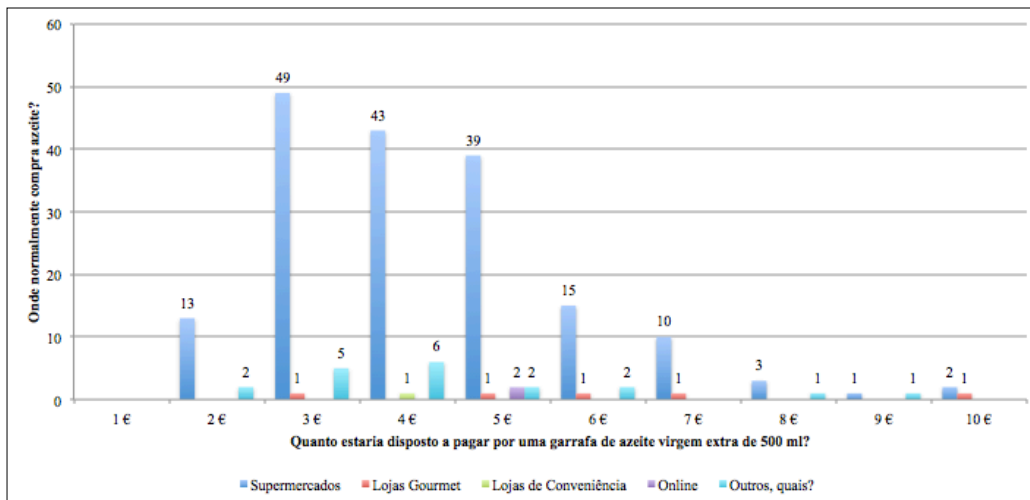
Anexo F.1. - Rendimento mensal/ Idade



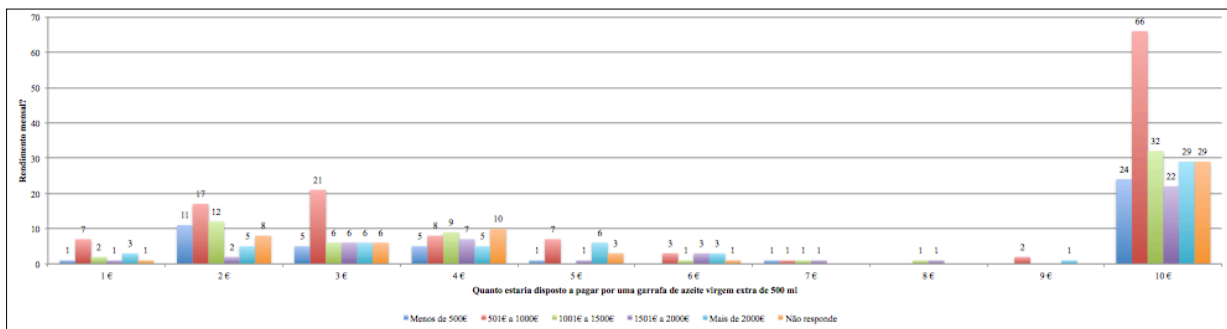
Anexo F.2. - Qualidade do azeite da Herdade da Apariça



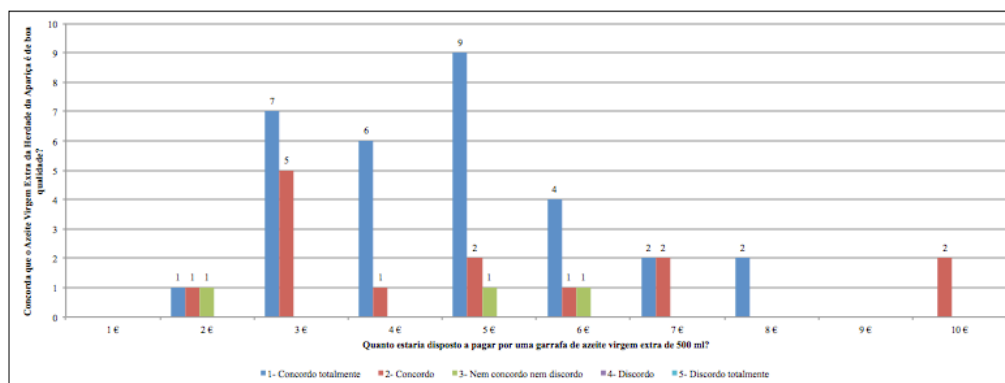
Anexo F.3. - Tipo de azeite/ tipo de embalagem



Anexo F.4. - Local compra/ preço garrafa de 500 ml



Anexo F.5. - Rendimento mensal/ preço garrafa 500 ml



Anexo F.6. - Qualidade/ preço garrafa de 500 ml