



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

**Área de especialização | Marketing**

Trabalho de Projeto

**Plano de marketing para introdução de Nozes no Mercado Português: o caso da Alênoz**

**Helena Manuela Quintas Direitinho**

Orientador(es) | **Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério**

Évora 2020

---

---

---

---



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Marketing

Trabalho de Projeto

**Plano de marketing para introdução de Nozes no Mercado  
Português: o caso da Alênoz**

Helena Manuela Quintas Direitinho

Orientador(es) | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério

Évora 2020

---

---

---

---



O trabalho de projeto foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira (Universidade de Évora)

Vogais | Maria Raquel David Pereira Ventura Lucas (Universidade de Évora) (Arguente)  
Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)  
(Orientador)

**Aos meus pais, que sem eles, hoje, este  
projeto não seria uma realidade.**

## **Resumo**

Este trabalho tem como base o desenvolvimento de uma estratégia de Marketing para o lançamento de nozes produzidas numa quinta, em Monte do Trigo, concelho de Évora, Alentejo, logo o seu principal objetivo é o desenvolvimento de um plano de marketing para a Alênoz para introdução de nozes no mercado nacional.

No âmbito da realização do mesmo foi efetuado um enquadramento teórico, com recurso à pesquisa bibliográfica, sobre os temas Agronegócio, lançamento de produtos e planeamento de marketing.

A nível metodológico recorreu-se a fontes secundárias, entrevista e observação no terreno. O modelo de Plano de Marketing a aplicar na empresa Alênoz resultou da perspetiva dos autores Hartline e Ferrel (2011) e Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio, e Rodrigues (2018). Recorreu-se a estes dois modelos com o objetivo de desenvolver um plano de marketing que proporcione maiores vantagens à empresa agrícola Alênoz.

O resultado final consistiu na elaboração do plano de marketing para o período 2020-22.

**Palavras-chave:** frutos secos, nozes, plano de marketing, agronegócio

## **Abstract**

### **Marketing Plan for introduce Walnuts in National Market : The case of Alênoz**

This work is based on the development of a marketing strategy for the release of nuts produced in a farm in Monte do Trigo, Évora, Alentejo, so, its main objective is the development of a marketing plan for the introduction of nuts in the national market.

As part of its realization, a theoretical framework was carried out, using bibliographic research, on the topics of Agribusiness, product launches and marketing planning.

At the methodological level, secondary sources, interviews and field observations were used.

The marketing plan to be applied at the company Alênoz, resulted from the perspective of the authors Hartline e Ferrel (2011) and Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio, e Rodrigues (2018). These two models were used in order to develop a marketing plan that provides the best advantages to the agricultural company, Alênoz.

The final result was the elaboration of the marketing plan for the period 2020-22.

**Keywords:** dried fruits, nuts, marketing plan, agribusiness

## Agradecimentos

Foram várias as pessoas que me acompanharam ao longo desta jornada, desde a implementação do projeto de jovem agricultor à elaboração deste trabalho de projeto. Este consiste num projeto que eu própria desenvolvi e pelo qual lutei muito, ou seja, um projeto meu!

Desta forma, quero agradecer imenso à Professora Doutora Marta Silvério, a minha orientadora, por ter “aturado” todas as minhas indecisões, dúvidas e dilemas. Um enorme obrigado, porque sem ela, nunca teria chegado ao fim. Além de uma orientadora, uma amiga com quem também podia falar.

Deixo um enorme obrigado aos meus pais, que sempre me incentivaram, apoiaram e nunca me deixaram desistir. Apesar dos momentos menos bons, ao longo da elaboração deste trabalho projeto, eles sempre me fizeram acreditar que valia a pena, porque algo melhor ainda está para vir. A eles o meu eterno e gigante obrigado, por sempre me fazerem acreditar nos meus sonhos.

À minha prima, Vera, que não é apenas uma prima, é a Irmã que nunca tive, a ela o meu obrigado pelos momentos partilhados em que eu escrevia o meu trabalho e esta se preparava para mais um exame de Fisioterapia. À Vera, que também me apoiou na concretização de mais um objetivo de vida, e que com certeza também a irei apoiar quando for a vez dela concretizar este objetivo.

A todos aqueles que de uma forma ou de outra, me apoiaram e estiveram ao meu lado, o meu muito obrigada.



# ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	10
ÍNDICE DE TABELAS.....	11
GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS .....	12
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	13
I.1 Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha.....	13
I.2. Objetivos do Trabalho Projeto .....	15
I.3. Metodologia de Elaboração do Trabalho de Projeto.....	15
I.5. Estrutura do Trabalho de Projeto .....	16
CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	18
II.1. Introdução.....	18
II.2. O papel do Marketing no Agronegócio.....	18
II.3. Lançamento de um Produto no Mercado.....	23
II.4. Planeamento de Marketing .....	26
II.4.1. Conceito de planeamento e plano de Marketing.....	27
II.4.2. Vantagens e Barreiras do Planeamento de Marketing.....	31
II.4.3. Modelos de Plano de Marketing .....	32
XI. Análise comparativa dos modelos .....	48
II.5. Síntese .....	51
CAPÍTULO III - METODOLOGIA DA ELABORAÇÃO DO TRABALHO PROJETO .....	53
III.1. Introdução .....	53
III.2. Definição do Problema e dos Objetivos .....	53
III.3. Método de Recolha de Dados.....	54
III.4. Modelo de Plano de Marketing .....	55
CAPÍTULO IV – PLANO DE MARKETING PARA A ALÊNÓZ .....	60
IV.1. Sumário Executivo .....	60

IV.2. Análise Diagnóstico.....	63
IV.2.1. Análise Externa .....	63
IV.2.1.1. Análise do Meio Envolvente .....	63
IV.2.1.2. Análise de Mercado.....	71
IV.2.1.3. Análise dos Clientes e outros Públicos .....	75
IV.2.1.4. Análise dos concorrentes.....	77
IV.2.1.5. Ameaças e Oportunidades.....	79
IV.2.2. Análise Interna .....	80
IV.2.3. Análise SWOT.....	84
IV.4. Objetivos de Marketing.....	85
IV.5. Estratégias de Marketing .....	86
IV.5.1. Segmentação .....	86
IV.5.2. Posicionamento .....	87
IV.5.3. Fontes de Mercado .....	87
IV.5.4. Gestão da Marca .....	87
IV.6. Marketing-Mix.....	89
IV.6.1. Produto.....	89
IV.6.2. Distribuição.....	92
IV.6.3. Comunicação .....	93
IV.6.4. Preço.....	94
IV.7. Plano de ações.....	95
IV.8. Previsões e Orçamentos.....	96
IV.9. Implementação e Controlo.....	98
CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	100
V.1. Principais Conclusões .....	100
V.2. Dificuldades e Limitações do Trabalho de Projeto.....	101
V.3. Sugestão para desenvolvimentos futuros do Projeto .....	101
BIBLIOGRAFIA.....	102

ANEXOS..... CVI

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Sistematização do Agronegócio .....	20
Figura 2 - Modelo de Thuillier (1995) .....	33
Figura 3 - Modelo de Helfer e Orsoni (1996) .....	35
Figura 4 - Modelo de Westwood (1999) .....	36
Figura 5 - Modelo de Seitz (2005) .....	38
Figura 6 - Modelo de Neves (2005) .....	40
Figura 7 - Modelo de Mcdonald (2006) .....	41
Figura 8 - Modelo de Campomar e Ikeda (2006).....	43
Figura 9 - Modelo de Kotler e Keller (2006).....	44
Figura 10 - Modelo de Hartline e Ferrel (2011).....	46
Figura 11 - Modelo de Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues (2018).....	47
Figura 12 - Comparação Modelos de Plano de Marketing .....	49
Figura 13 - Modelo de Plano de Marketing para a Alênoz.....	57
Figura 14 - Localização Geográfica da Alênoz em Portugal .....	80
Figura 15 - Processos na preparação do solo.....	81
Figura 16 - Logotipo Marca .....	88
Figura 17 - Esboço da caixa de 500g da Alênoz.....	90
Figura 18 - Esboço de saco de 150g da Alênoz.....	91

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Força de trabalho empregue no Setor Agrícola em Portugal (2010-2017)...	63
Gráfico 2 – Nível de escolaridade dos Produtores Agrícolas em Portugal Continental (2011).....	65
Gráfico 3 – Nº de Hectares em Modo de Produção Biológica no Alentejo (2017).....	68
Gráfico 4 - População em Portugal (2011 – 2017).....	70
Gráfico 5 - Taxa de Mortalidade e Natalidade (2011 – 2017).....	70
Gráfico 6 - Superfície das NUTS II de Portugal Continental (2018) .....	71
Gráfico 7 - Produção das principais culturas agrícolas em Portugal (2018).....	73
Gráfico 8 - Variação da Superfície e Produção de Frutos de Casca Rija em Portugal (2010 – 2018) .....	73
Gráfico 9 - Produção de Frutos de Casca Rija nas várias regiões de Portugal (t) (2018)	74
Gráfico 10 - Consumo de Frutos de Casca Rija (2012 – 2018) .....	76
Gráfico 11 - Custos variáveis por ano da Produção.....	82

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Produção e Superfície de Frutos Secos ocupada em Portugal (2015-2017) ..	74
Tabela 2 - Preço Noz em Portugal (2015 – 2018) .....	75
Tabela 3 - Matriz de Ameaças e Oportunidades .....	79
Tabela 4 - Matriz de Pontos Fortes e Fracos .....	83
Tabela 5 - Tabela de preços .....	94
Tabela 6 - Plano de ações anual .....	95
Tabela 7 - Custos Marketing.....	97
Tabela 8 - Mecanismos de Implementação e Controlo .....	98

## **GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS**

CNCFS – Centro Nacional de Competência dos Frutos Secos

INE – Instituto Nacional de Estatística

PDR2020 – Programa de Desenvolvimento Rural 2014-2020

UEN – Unidade Estratégica de Negócio

PIB – Produto Interno Bruto

FSCR - Frutos Secos de Casca Rija

## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

O objetivo fulcral deste trabalho consiste no desenvolvimento de um plano de marketing para uma empresa agrícola em fase de iniciação de produção de nozes no Alentejo. Através deste trabalho pretende-se proporcionar à empresa uma ferramenta chave para que possa crescer e alcançar uma posição sólida no mercado.

Ao longo deste capítulo vai-se contextualizar o trabalho que será desenvolvido, apresentando-se um enquadramento do tema, os objetivos e ainda a descrição das várias fases do projeto.

### **I.1 Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha**

Para a realização de qualquer trabalho, é necessário que haja motivação, melhor ainda, quando se junta a motivação pessoal à profissional, então aí, pode ter-se um trabalho de mérito.

De forma a aproveitar-se a fase de apoios a nível Nacional, fornecida pelos quadros comunitários, decidiu-se desenvolver um projeto no âmbito do PDR2020 para a produção de nozes. Sendo que, no momento de se vender o produto e colocar o mesmo no mercado serão necessárias estratégias de marketing para se conseguir fazer da forma mais eficiente, eficaz e vantajosa possível.

Assim sendo, esta foi uma excelente oportunidade que surgiu, uma vez que, permite estudar a melhor forma de colocar o produto no mercado ao mesmo tempo que se desenvolve um projeto para terminar o Mestrado. Poder aliar o marketing ao interesse pela agricultura, juntando também o projeto de vida não só pessoal, mas também profissional, é um desafio enorme, sendo esta a principal razão pela qual se optou pela realização deste trabalho projeto, que poderá levar a empresa Alênoz a conseguir vantagens competitivas num futuro próximo.

A Alênoz é uma pequena empresa localizada em Monte Trigo, perto das águas do Alqueva, destinada ao fabrico e comercialização de nozes, tem como principal preocupação a produção de frutos de qualidade, através do modo de produção integrada.

Assim sendo, de acordo com o tema escolhido é necessária uma análise ao mercado dos frutos secos.

De acordo com o Centro Nacional de Competências dos Frutos Secos, a nível nacional é no Alentejo e no Norte onde se concentram as maiores produções de nogueiras. O aumento do investimento do setor agrícola no Alentejo tem vindo a crescer nos últimos anos (INE, 2017).

Entre 2016 e 2017 o investimento na agricultura passou de 36,57% para 43,68%, tudo devido às oportunidades geradas pelos apoios dos quadros comunitários.

Segundo o Instituto Nacional de Estatística, apesar de várias oscilações, o consumo de frutos secos tem vindo a aumentar nos últimos anos, daí ser interessante apostar na produção e venda dos frutos secos, uma vez que o desejo dos consumidores e consequentemente a procura por este produto está a aumentar (INE, 2016).

O facto da empresa no Alentejo estar num processo de iniciação, é fulcral que se faça um planeamento de marketing para a comercialização destes produtos a nível nacional.

O agronegócio tem vindo a ocupar lugar de destaque ao nível académico, governamental e empresarial, tudo devido às atividades económicas, tecnológicas, políticas e sociais ligadas à produção, transformação, distribuição e ao consumo de produtos de origem vegetal e animal. Esta atenção tem origem no papel que os produtos alimentares ocupam em qualquer grupo social (Batalha & Scarpelli, 2005).

“Os mercados relacionados ao Marketing Agrícola estão situados entre as agroindústrias e a agricultura. A primeira característica deste mercado é o elevado número de produtores face ao reduzido número de compradores. É o mercado que mais se aproxima de uma concorrência pura e perfeita. Este mercado é, por natureza, composto por produtos tipicamente indiferenciáveis (*commodities*), embora exista uma tendência cada vez mais forte de diferenciar os produtos já a partir da produção agrícola” (Batalha & Silva, 1995)

Para Neves (2016) existem serviços que são cada vez maiores e têm vindo a ocupar um espaço importante na distribuição de produtos do *agribusiness*, como é o caso das entregas ao domicílio e vendas via internet, no entanto, “não ter vontade de pensar, entender e acompanhar o que está a vir será o perfil típico dos que serão chamados de “dinossauros do *agribusiness*” (Neves, 2016).

Depois de se estudar o mercado dos frutos secos e de se ter uma visão sobre o agronegócio, é preciso entender as exigências e a importância de lançar um produto no mercado.

Aquando o lançamento de um produto no mercado a empresa deverá estabelecer os procedimentos de acompanhamento da evolução das vendas, objetivos e metas estabelecidas para os produtos, de forma a permitir a escolha e correção de caminhos, caso seja necessário (Mattar & Santos, 2003).

Tal como nos referem, Toledo, Campomar e Toledo (2006) citando Hooley *et al.* (2005) o papel do marketing é central na formulação e implantação da estratégia, porque a gestão estratégica tem que lidar permanentemente com um ambiente em constante mudança, no qual se sobressaem duas entidades e forças: o mercado e a concorrência. Lambin (2000) também

reforça a importância de um planeamento de marketing, afirmando que o processo de planeamento estratégico de marketing tem por objetivo exprimir, de um modo claro e sistemático, as alternativas escolhidas pela empresa, tendo em vista assegurar o seu crescimento no médio e longo prazo.

Desta forma, para dar resposta ao problema que se coloca – Como introduzir no mercado nacional, nozes produzidas no Alentejo? - é necessário a elaboração de um plano de Marketing.

Através de um plano de Marketing corretamente estruturado pode proporcionar-se à empresa uma visão regular global acerca de onde colocar os esforços, observar e extrair o melhor proveito das oportunidades encontradas e potencializar os pontos fortes, desta forma, é importante construir-se um plano de marketing para o lançamento de um produto no mercado. Segundo Ikeda, Campomar e Veludo-de-Oliveira (2007) se o processo de planeamento é bem concebido, assim como cuidadosamente executado, há benefícios significativos em termos de relacionamento e comunicação. Perreault e McCarthy (2005) têm uma visão mais ampliada dos benefícios e consideram principalmente as pessoas envolvidas no planeamento.

## **I.2. Objetivos do Trabalho Projeto**

Atualmente, principalmente nas pequenas empresas, não existe planeamento, no entanto, a resolução deste problema torna-se essencial para o crescimento da empresa.

O principal objetivo deste trabalho de projeto consiste em elaborar um plano de marketing para a Alênoz para introdução de nozes no mercado nacional.

De forma a atingir o objetivo definido anteriormente, foram fixados os seguintes objetivos específicos:

- Realizar uma análise de diagnóstico da situação;
- Elaborar a Matriz SWOT;
- Conceber um plano estratégico e operacional para a empresa em estudo;
- Definir mecanismos de controlo.

## **I.3. Metodologia de Elaboração do Trabalho de Projeto**

Na elaboração do trabalho projeto é utilizada uma abordagem qualitativa, em que são recolhidos dados através de uma pesquisa exploratória com recurso a fontes secundárias e a

entrevista individual.

Realiza-se um enquadramento teórico acerca do conceito de planeamento de marketing, as suas vantagens e desvantagens, os vários modelos de planos de marketing e ainda será abordado um tema pouco estudado em Portugal, o marketing agrícola, através da análise de fontes secundárias como livros, artigos científicos, publicações pertinentes para o caso em estudo, teses, dissertações, e documentos eletrónicos fidedignos.

Recolhe-se também dados para caracterizar a envolvente, o setor dos frutos secos, o mercado em Portugal e o desenvolvimento deste sector no Alentejo, através dos mesmos meios referidos anteriormente.

Para a pesquisa de suporte à elaboração do plano de marketing e conseqüentemente à concretização dos objetivos específicos é aplicada uma metodologia qualitativa com base na entrevista a um produtor de frutos secos em Portugal, averiguando assim as suas técnicas de vendas, de produção, de marketing, entre outras utilizadas por estes.

O plano de Marketing é construído com base num modelo de plano de marketing apresentado no enquadramento teórico, neste caso, optou-se por adaptar um Modelo de Plano de Marketing tendo em conta as perspetivas dos autores Hartline e Ferrel (2011) e Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2018).

## **I.5. Estrutura do Trabalho de Projeto**

O trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos que se passam a apresentar.

O primeiro capítulo é introdutório e onde se apresenta um enquadramento do tema, assim como os objetivos e metodologia a ser utilizada.

O capítulo II refere-se ao enquadramento teórico, onde são estudados temas pertinentes para a realização do plano de marketing, iniciando-se com um estudo sobre o Marketing no Agronegócio, seguindo-se o lançamento de um produto no mercado e estudando-se logo de seguida o conceito de planeamento de marketing, passando pela definição de plano de marketing, analisando-se também as vantagens de planeamento de marketing e conseqüentemente as barreiras existentes à prática deste exercício, visando ainda as estruturas dos planos de marketing abordados pelos vários autores e a comparação entre estas.

Posteriormente segue-se o capítulo III onde é descrita detalhadamente a metodologia utilizada, no qual se define o problema, os objetivos, a metodologia de recolha de dados mais

adequada à resolução do problema apresentado e o modelo a seguir para a elaboração do trabalho de projeto.

No capítulo IV é desenvolvido o plano de marketing para a empresa Alênoz.

Por fim, no último capítulo deste trabalho são apresentadas considerações finais e elações retiradas sobre o tema estudado. Enumerando-se também as principais limitações e dificuldades encontradas durante a execução do mesmo, assim como sugestões para possíveis desenvolvimentos do trabalho de projeto realizado.

## **CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **II.1. Introdução**

O presente capítulo aborda os temas pertinentes para a concretização do trabalho de projeto, tal como: Planeamento de Marketing, Plano de Marketing e Agronegócio.

No primeiro ponto, aborda-se o Agronegócio, tema que tem vindo a ser estudado com maior intensidade nos últimos anos, com o estudo do conceito de Agronegócio e a sua relação com o marketing. Num segundo momento é estudado o lançamento de produto no mercado.

Em terceiro lugar são expostos os conceitos de planeamento de marketing e de plano de marketing. A definição entre estes dois conceitos é fulcral para que se perceba, tal como refere Campomar (1983) citado por Toledo, Campomar e Toledo (2006) que o plano é o documento formal que dá substância ao processo mental de planeamento de marketing. Após esta definição de conceitos são estudadas as vantagens e barreiras que o exercício do planeamento pode trazer à organização na concretização de um planeamento eficiente.

Posteriormente são apresentados alguns modelos de planos de marketing sugeridos e estudados pelos diversos autores. Por fim, e não menos importante, é feita uma comparação entre os vários modelos de plano de marketing apresentados.

Finaliza-se então com uma síntese, onde se faz a ponte entre todos os pontos referidos anteriormente com a organização e onde se sintetiza as principais ideias a reter.

### **II.2. O papel do Marketing no Agronegócio**

Como refere Gandhi (2014) "A agricultura está a passar por uma enorme transformação. No passado, a agricultura era vista como uma atividade de subsistência de agricultores que envolviam a produção agrícola e pecuária. Hoje, a agricultura está a transformar-se rapidamente numa "indústria" orientada para a tecnologia e o mercado, que se estende da produção agrícola à agrociência sofisticada e ao agronegócio".

Bečvářová (2005) e Gandhi (2014) afirmam que existem grandes mudanças estruturais atualmente visíveis no setor agrícola na maioria dos países desenvolvidos. A agricultura tornou-se parte de um complexo abrangente que determinou não apenas as condições de sucesso na

venda de produtos dos futuros mercados de alimentos, como também a natureza e as dimensões na área da agricultura de produção.

Atualmente de acordo com Gandhi (2014) a agricultura está fortemente ligada à economia nacional e global. Os indivíduos que trabalham na agricultura estão alicerçados em negócios de sementes, fertilizantes, agroquímicos, máquinas agrícolas, processamento de alimentos, marketing e comércio. Muitos deles, estão também envolvidos em atividades de finanças, pesquisa, distribuição e marketing que fornecem serviços para os agricultores de produção. A agricultura tornou-se assim um grande negócio.

Os pioneiros do campo do agronegócio Davis e Goldberg (1957) definem este conceito como a soma de todas as operações envolvidas na fabricação e distribuição de *inputs* agrícolas, operações de produção e armazenamento, processamento e distribuição de produtos agrícolas resultantes.

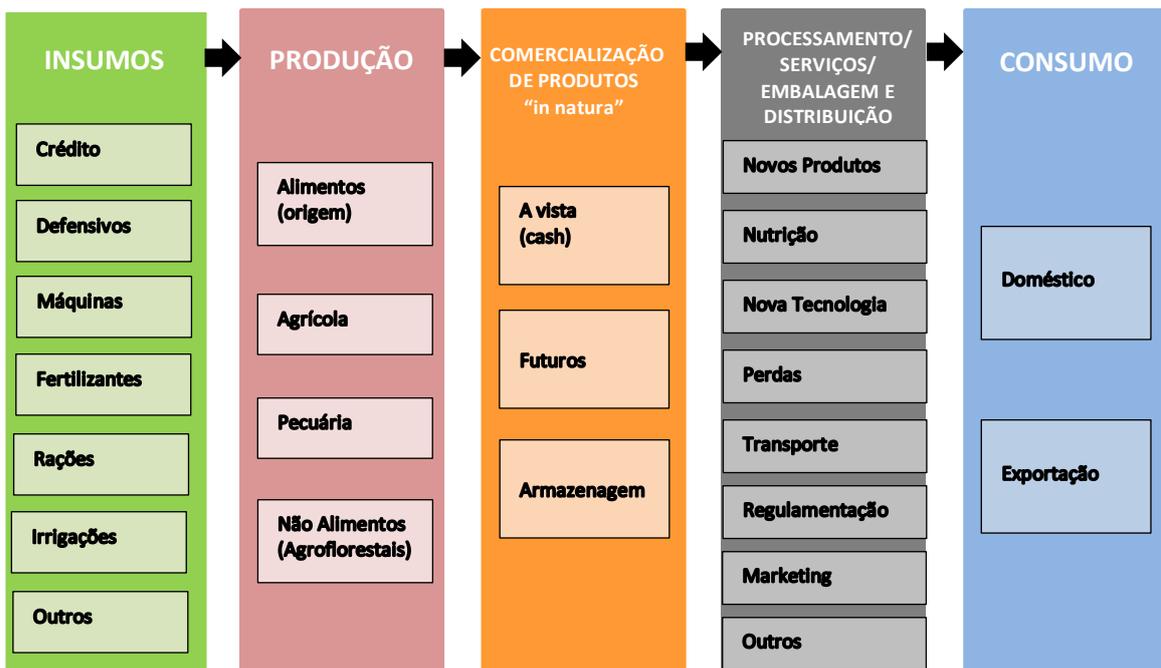
Neves (2016) acredita que a ideia de Davis e Goldberg era a necessidade de que os problemas relacionados com o setor agroalimentar fossem tratados sob uma perspectiva de *agribusiness* e não sob a perspectiva estática da agricultura, uma vez que estes problemas eram mais complexos que a simples atividade agropecuária.

Para Ricketts e Rawlins (2001) o agronegócio consiste no fornecimento de produtos agrícolas e no seu processamento, comercialização, transporte e distribuição de materiais agrícolas e produtos de consumo por parte de empresas estimuladas pelo lucro.

Na visão de Zylbersztajn (2017) o conceito de agronegócio evoluiu, dando origem à análise de sistemas do agronegócio, baseada em dois elementos: por um lado, a agricultura tratada como um setor isolado, tornou-se parte de um sistema interdependente especializado de indivíduos que operam em indústrias interconectadas. O segundo aspeto proposto por Davis e Goldberg (1957) é que o valor agregado tende a diminuir ao longo do tempo como uma parcela do valor total da produção, com consequências estratégicas.

Segundo Soares e Jacometti (2016) o agronegócio consiste numa agregação de atividades divididas em quatro segmentos, compreende os fornecedores de matérias-primas, as atividades em torno da agropecuária, os processos de transformação da agroindústria, as operações de armazenagem, transporte e distribuição. Cada um destes segmentos assume funções próprias e específicas, que compõem um elo importante em todo o processo produtivo e comercial (Figura 1).

Figura 1 – Sistematização do Agronegócio



Fonte: Soares e Jacometti (2016) adaptado de Henry de Frahan (1992)

Segundo Gandhi (2014) o envolvimento no marketing de alimentos, assim como o empenho em ações de compra e venda, coordenação, comunicação, publicidade e o *lobby* para produtos agrícolas por parte de comerciantes do agronegócio e organizações de *commodities* já são notórios, tanto que, na visão de Bečvářová (2005) o setor do agronegócio pode ser visualizado como uma “fatia” vertical de uma economia onde os consumidores e produtores de bens e serviços relacionados à agricultura, operam.

Boehlje (1999) citado por Bečvářová (2005) afirma que “o acesso ao mercado, a intensidade competitiva e o poder de mercado foram identificados entre os principais fatores (externos) que determinam a prosperidade económica dos produtores dentro do agronegócio.”

Meulenberg (1993) afirma que nos mercados agrícolas europeus existe uma acentuada concorrência entre os fornecedores de produtos agrícolas e alimentares, isto devido ao aumento da procura por alimentos conciliada com um enorme potencial de produção agrícola, devido aos mercados abertos da comissão europeia, respetivamente devido à internacionalização do agronegócio e do importante papel das empresas de retalho de alimentos. Este autor, afirma ainda, que em vários países, pode assistir-se à expansão de empresas multinacionais de alimentos e agronegócio, que constitui um desafio para as empresas nacionais, nomeadamente para as cooperativas de agricultores, que por sua vez, se unem em unidades maiores e lutam pela construção de posições internacionais.

E como Bečvářová (2005) refere, embora em determinados países a agricultura seja uma parte relativamente pequena da economia, o setor do agronegócio tem a capacidade de gerar atividades económicas significativas para o país.

Para Meulenberg (1993) a principal mudança que ocorreu no marketing agrícola europeu foi o facto de se ter direcionado mais o mercado para o consumidor e, como resultado, obteve-se uma maior preocupação com o desenvolvimento de produtos, marcas e relacionamentos com clientes.

Neste sentido Acharya (2006) refere que, a estratégia de desenvolvimento agrícola deve ter em conta não apenas os agricultores, como também a comercialização, comércio, processamento e o agronegócio.

De acordo com Neves (2000) o mercado alimentar está em constante transformação. Com a mudança de valores e desejos do consumidor emergem continuamente novos segmentos de mercado, que promovem alterações na indústria de alimentos e bebidas, nas agroindústrias que a fornecem, no segmento de distribuição, nos produtores rurais e no setor de matérias-primas para a produção agropecuária. Num novo ambiente, onde as informações rápidas são valiosas, o marketing é a chave para que, as empresas que querem expandir os seus horizontes acompanhem estas novas tendências e encontrem possíveis oportunidades de mercado.

É importante que, “no momento em que se muda de abordagem, toda a cadeia produtiva deve pensar de forma integrada em como oferecer maior valor ao cliente, ao menor custo (aquisição, uso e descarte), oferecendo conveniência na obtenção do valor e mostrando todos estes atributos no momento de comunicar produtos e serviços aos clientes. Neste momento, as metodologias convencionais de marketing não deixam de ser úteis, porém, deve-se agregar outras para difundir esta nova abordagem por toda a cadeia produtiva.” (Silva & Batalha, 2000).

Silva e Batalha (2000) também partilham da ideia de Meulenberg (1993) afirmando que, embora o desempenho eficaz e eficiente das funções tradicionais de marketing seja necessário em todas as operações de marketing, não é suficiente. A orientação para o consumidor é cada vez mais o ponto de partida das operações de marketing na agricultura e no agronegócio. Na agricultura europeia e no agronegócio, a gestão de marketing é de extrema importância estratégica. As decisões dos agricultores sobre as propriedades dos produtos agrícolas devem ser adequadas às políticas de marketing orientadas para o cliente.

De acordo com Neves (2000) citado por Neto (2005) o marketing desempenha um papel importante quando o assunto é o agronegócio, uma vez que permite a abordagem, de forma sistémica, dos fatores que influenciam no processo de obtenção de matérias-primas, produção,

processamento e distribuição dos produtos agroindustriais, contribuindo para o delineamento de estratégias dos produtos, preços, distribuição, marcas, etc.

No agronegócio, o marketing é impactado pela revolução da informação de duas formas, por exemplo, no caso de mudanças numa determinada tecnologia de embalagem de alimentos, a mudança necessita ser avaliada não só do ponto de vista da indústria que a utiliza para embalar o produto final, como também sob a ótica de possíveis fornecedores, sob a ótica dos intermediários e dos retalhistas que irão manipular a mercadoria até o momento da entrega ao consumidor final, este processo envolve questões de logística, produção, compras, Marketing, I&D e relações públicas. Por outro lado, a maneira que a informação impacta é na forma como as empresas irão obtê-las e disponibilizá-la para seus clientes e fornecedores (Silva & Batalha, 2000).

Os mercados ligados ao marketing agrícola estão situados entre as agroindústrias e a agricultura. O mercado agrícola é, por natureza, composto por produtos indiferenciáveis (*commodities*), embora exista uma tendência cada vez maior de diferenciar os produtos a partir da produção agrícola (Silva & Batalha, 2000). A perspectiva de Marketing destes produtos de difícil diferenciação é saber comprar e vender no momento certo.

É necessário salientar que “a utilização de ECR (Efficient Consumer Response) é essencial para esta nova abordagem de marketing ao agronegócio, pois disponibiliza estratégias e procedimentos a serem adotados pelas cadeias produtivas no sentido de oferecer valor, menor custo, conveniência e comunicação de forma mais adequada às diferentes necessidades e expectativas dos seus clientes. Novamente é impossível pensar-se em mercados estagnados em cada elo da cadeia. A proposta de valor ao cliente tem de ser planeada conjuntamente entre as empresas e cada uma deve participar com as suas competências específicas.” (Silva & Batalha 2000).

Para os autores Silva e Batalha (2000) o marketing no agronegócio, deve ter em conta que os produtos não são unicamente um conjunto de atributos tangíveis, mas sim um conjunto de atributos com valor, que variam de cliente para cliente. Essa especificidade deve e pode ser considerada, a partir do uso de novas tecnologias de informação e das novas metodologias de gestão de cadeias, a Gestão da Cadeia de Suprimentos e o ECR.

Os conceitos de marketing utilizados no contexto *agribusiness* são iguais aos dos outros setores, contudo devem considerar-se algumas particularidades como (Silva & Batalha, 2000 citados por Neto, 2005):

- “Natureza dos produtos (percebibilidade, sazonalidade);
- Características da procura (bens de consumo corrente, produtos em ascensão ou estabilizados ou em declínio, sazonalidade);

- Comportamento do consumidor (dimensão psicológica: preocupação com a saúde etc.);
- Concentração do setor de distribuição;
- Importância das cooperativas no negócio de transformação de produtos de origem agropecuária.”

Neves (2000) ressalta a utilidade do marketing nessa visão sistêmica do *agribusiness*, pois, dentro de qualquer sistema agroindustrial, o indivíduo que oferece o produto/serviço envia ao indivíduo que recebe, por meios das transações (T), produtos, serviços e comunicações, recebendo recursos e informações (Neto, 2005).

Desta forma, “estabelece-se assim um fluxo de informações que possibilita a monitorização do macroambiente onde operam os atores do agronegócio, com cada um deles assumindo papéis distintos, mas que devem estar integrados em prol de se atingir objetivos comuns a todos os participantes dessa cadeia” (Neto, 2005).

Deve-se evidenciar que “as inovações em produtos e serviços são fundamentais para o sucesso a longo prazo das empresas, e o marketing ajuda a gerá-las, pois pesquisa e disponibiliza a informação sobre o que procura o mercado consumidor” (Neves, 2000).

Meulenberg (1993), conclui assim, que na maioria dos países, a orientação para o cliente, para o produto e as respectivas políticas promocionais, tornaram-se ingredientes importantes do marketing agrícola.

### **II.3. Lançamento de um Produto no Mercado**

Na área do Marketing “o produto é um dos quatro elementos do marketing-mix, juntamente com o preço, a distribuição e a comunicação” (Baynast et al., 2018).

Mas o que é um novo produto? O “novo produto, sob o ponto de vista de marketing, é aquele que contribui para satisfazer a uma nova necessidade ou desejo do consumidor. A base para que se determine se uma oferta é nova ou não é o consumidor” (Motta, Mattar, Barreto & Teixeira, 2007).

Sendo que, “a primeira condição de êxito em marketing consiste em oferecer aos clientes potenciais um bom produto” (Baynast et al., 2018).

Existem quatro conceitos de produtos novos (Mattar, 1982), tais como:

- O produto novo para a empresa e novo para o mercado;
- O produto novo para a empresa mas já existente no mercado e reconhecido pelos consumidores;

- O produto já existente na empresa mas que foi modificado para se diferenciar no mercado;
- O produto já existente na empresa mas que é novo para o mercado (empresa comercializa o mesmo em outros locais).

É importante salientar que, “num contexto económico cada vez mais concorrencial, a inovação-produto, ou seja, a pesquisa, o desenvolvimento e o lançamento de produtos novos é, para as empresas um meio essencial de conservação e conquista de faixas de mercado” (Baynast et al., 2018).

Mattar (1982) acredita que o lançamento de um novo produto no mercado é um dos pontos cruciais do Marketing. No entanto, dependendo dos cuidados e da forma como for feito o lançamento, o produto poderá ter ou não sucesso.

As decisões de lançamento do produto podem centrar-se em áreas como o marketing de teste, ou seja, a empresa lança o produto numa pequena área geográfica para testar se este será bem-sucedido ou não, com isto poderá economizar dinheiro em promoções, em contrapartida perde a vantagem do efeito surpresa (Blythe, 2005). No entanto, se a empresa optar por um lançamento nacional, isso significa que a dada altura existe a possibilidade de comprometer montantes significativos de dinheiro e tendo também em conta que os erros são muito mais difíceis de corrigir depois.

No lançamento de um produto podem ser tidos em conta seis estratégias de inovação (Blythe, 2005), tais como:

- Estratégia ofensiva, em que a empresa se orgulha de ser a primeira a lançar o produto;
- Estratégia defensiva, os produtos produzidos e lançados são baseados na cópia de produtos de outras empresas, com alguns ajustes e melhorias;
- Estratégia imitativa, produtos são exatamente iguais aos de outras empresas;
- Estratégia dependente, onde as empresas que lançam o produto estão dependentes da matéria-prima produzida por outra empresa;
- Estratégia tradicional, a empresa “ressuscita” produtos antigos, não sendo muito inovadora;
- Estratégia oportunista, consiste na comercialização de produtos/serviços criativos.

São várias as razões que levam as organizações a lançar produtos novos no mercado, sendo que a grande razão prende-se com a inovação, sendo esta força o único meio para relançar a procura significativamente, em mercados saturados. Esta força permite também recuperar margens, assim como assumir-se uma “arma” dos produtores, uma vez que os

distribuidores são mais sensíveis a novos produtos. Por fim, é também uma forma de conquistar e manter quotas, antecipando-se à concorrência (Baynast et al., 2018).

Mas Motta *et al.* (2007) acreditam que o que impulsiona as organizações a lançarem produtos para angariar e manter clientes mediante as suas necessidades e desejos é a extrema concorrência, alto índice de inovação tecnológica, alta velocidade nos meios de comunicação, diminuição dos ciclos económicos de maturação dos empreendimentos, diminuição dos ciclos de vida dos produtos e a globalização.

No entanto, também existem falhas no lançamento de novos produtos, das quais os autores salientam seis, como a ausência de estudos de mercado, originando uma análise deficiente do mercado, as performances insuficientes dos produtos que se introduzem, problemas na aceitação do produto por parte dos distribuidores, erros na política de marketing e ainda uma fraca avaliação da concorrência e conseqüentemente má organização (Baynast et al., 2018).

Para Mattar (1982) obtêm insucesso os produtos das empresas que alcançarem um baixo grau de eficiência da utilização de informações sobre o custo de se conseguir a aceitação do mercado e a pretendida participação no mesmo e ainda aqueles que possuíram um baixo grau de eficiência na utilização de informações sobre as possibilidades do sucesso comercial.

Desta forma Baynast *et al.* (2018) afirmam que para que uma inovação, seja produto ou serviço, tenha êxito é crucial um ambiente de cooperação e compreensão entre os diferentes departamentos da empresa envolvidos no projeto e ainda um completo conhecimento dos comportamentos e das expectativas dos consumidores.

Já para Mattar (1982) apenas alcançam sucesso os produtos das empresas que possuíram um elevado grau de utilização no plano das informações sobre o potencial de vendas e ainda aqueles que conseguiram alta qualidade nas informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores.

Seguir em frente ou não com um novo produto e conseqüentemente lançar o mesmo no mercado, é uma decisão que se baseia em cinco dimensões. Tais como (Blythe, 2005):

- “Ajuste estratégico - o grau em que o novo produto se encaixa na estratégia geral de marketing da empresa;
- Viabilidade técnica - se um produto eficaz pode ser feito economicamente;
- Aceitação do cliente - se os clientes gostam do produto;
- Oportunidade de mercado - o nível de concorrência que a empresa deve enfrentar e o estado atual do ambiente externo;

- Desempenho financeiro - se o produto será suficientemente lucrativo para valer a pena ser lançado”.

Todas, sem exceção, “as empresas que planeiam introduzir um novo produto devem decidir quando entrar no mercado. Ser o primeiro pode ser gratificante, mas arriscado e caro. Entrar mais tarde faz sentido se a empresa puder trazer tecnologia superior, qualidade ou força de marca para criar uma vantagem de mercado. Acelerar o tempo de inovação é essencial em uma era de encurtar os ciclos de vida do produto” (Kotler & Keller, 2012).

Na visão de Motta *et al.* (2007) o processo de desenvolvimento de novos produtos e conseqüentemente o seu lançamento deve ser elaborado com especial atenção, nomeadamente em relação às capacidades e recursos da organização, às oportunidades de mercado e aos atributos do produto valorizados pelos consumidores.

Do ponto de vista de Kotler e Keller (2012) na fase de lançamento de um novo produto no mercado, o crescimento das vendas tende a ser lento, uma vez que é necessário tempo para lançar o produto em si, resolver problemas técnicos, preencher os canais de distribuidores e ainda conseguir a aceitação por parte do consumidor.

Kotler e Keller (2012) afirmam também que na fase de lançamento, devido à necessidade de informar os consumidores potenciais de incitar a experimentação do produto e de garantir a distribuição nos pontos de venda, os lucros são negativos ou baixos.

Concluindo, Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2018) constatam que as empresas são obrigadas a organizarem-se para acelerar os processos de investigação e desenvolvimento de produtos, uma vez que a renovação é uma tendência e a competitividade depende disso.

## **II.4. Planeamento de Marketing**

Segundo Baynast *et al.* (2018) “a eficácia da atividade de marketing depende, em primeiro lugar das qualidades humanas dos seus responsáveis, mas também da qualidade do processo de planeamento e controlo”.

Para Kotler e Keller (2006) uma gestão de marketing bem-sucedida envolve o processo de criar, entregar e comunicar valor para os clientes. Esse processo exige a concretização de diversas atividades de marketing e para que sejam selecionadas e executadas corretamente é essencial que exista um planeamento.

#### **II.4.1. Conceito de planeamento e plano de Marketing**

McDonald (2004) defende que o planeamento de marketing consiste num conjunto de atividades que conduzem à fixação de objetivos de marketing e à elaboração de planos para alcançar os mesmos.

Westwood (1996) partilha da mesma ideia ao definir que “o termo planeamento de marketing é usado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing para se atingir os objetivos de marketing”.

Na visão de McDonald, Frow e Payne (2011) defendem que o planeamento se assume como um conjunto de atividades assentes numa sequência coerente, que por sua vez levam à fixação de objetivos de marketing e à elaboração de programas para os atender. O planeamento de marketing é mais do que um processo cognitivo, pois associado a este existem implicações que podem afetar todas as partes do negócio. Segundo estes autores, o planeamento necessita chegar a todas as partes da organização, ao ponto de que, até mesmo a sua estrutura e padrões tradicionais precisam resistir à investigação e à mudança.

Lambin (2000) vai mais longe na sua definição de planeamento e afirma que o processo de planeamento estratégico de marketing tem por objetivo exprimir, de um modo claro e disciplinado, as opções selecionadas pela empresa, tendo por objetivo garantir o seu crescimento no médio e longo prazo. Posteriormente, as alternativas serão transformadas em decisões e programas de ação.

Para McDonald *et al.* (2011) o planeamento de marketing “é uma séria de atividades que são abordadas em uma sequência lógica de uma maneira que leva ao estabelecimento de objetivos de marketing e à elaboração de programas para atendê-los”.

Segundo John e Martin (1984) citados por Ikeda, Campomar e Veludo-de-Oliveira (2007) o planeamento é a forma como a organização encara o futuro. Portanto, as tarefas associadas ao planeamento levam geralmente à descoberta das relações de causa e efeito entre ações organizacionais e resultados.

Na opinião de Westwood (1999) a expressão planeamento de marketing “é utilizada para descrever os métodos da aplicação de recursos de marketing para alcançar objetivos de marketing. O planeamento de marketing usa-se para segmentar mercados, identificar posições de mercado, prever o tamanho do mercado, e para planear quotas de mercado viáveis dentro de cada segmento de mercado”.

Toledo, Campomar e Toledo (2006) cita Westwood (1997) o planeamento de marketing pode ser caracterizado como um conjunto de procedimentos direcionados para a aplicação dos

recursos de marketing, de forma a alcançar os objetivos da organização como um todo e do marketing, em particular.

Segundo Kotler e Keller (2006) o plano de marketing “é um instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Este funciona a dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, comunicação, comercialização, determinação do preço, canais de venda e serviços.”

Tal como Kotler e Keller (2006), McDonald (2004) também defende que o planeamento de marketing pode ocorrer a dois níveis, a nível estratégico e a nível operacional. O plano de marketing estratégico, está direcionado para a análise do ambiente, para a formulação de estratégias com base nessa análise e na afetação de recursos. Quanto ao plano de marketing operacional, as decisões devem ser extremamente detalhadas em relação às ações a serem executadas, com a respetiva identificação de responsáveis.

Também para Lambin (2000) o plano de marketing estratégico visa apresentar as estratégias para assegurar o seu crescimento no longo prazo, enquanto o plano de marketing operacional será elaborado posteriormente, com essas estratégias convertidas em atividades e programas de ação.

No planeamento estratégico de marketing existem aspetos particulares que são necessários enumerar (Hartline & Ferrel, 2005). As grandes decisões procedem em direção a decisões mais específicas, à medida que o processo se desenrola nas várias etapas de planeamento seguintes, desta forma, pode-se interpretar o planeamento de marketing como um funil ou filtro. Hartline e Ferrel (2011) ao proporem que o processo de planeamento de marketing pode ser visto como um funil, assumem que “no topo estão importantes decisões corporativas que lidam com a missão da empresa, metas e alocação de recursos entre as unidades de negócios. O planeamento e a tomada de decisão mais específica ocorrem na parte inferior do funil. É nesse nível que as organizações fazem e implementam decisões táticas em relação à estratégia de marketing, bem como aos planos de marketing.”

Os autores também afirmam que o planeamento de marketing inclui várias etapas, como, a definição de uma missão da organização, a formulação da estratégia corporativa e da estratégia da Unidade Estratégica de Negócio (UEN) (esta estratégia deverá estar alinhada com a missão da empresa, com as quais o planeamento de marketing deverá ser consistente) a fixação de metas e objetivos de marketing, a definição das estratégias de marketing e, por fim, a elaboração de um plano de marketing. O planeamento de marketing deverá ser consistente com a missão.

Hartline e Ferrel (2005) declaram ainda que cabe ao planeamento de marketing estabelecer uma estratégia de marketing que inclui a escolha e análise de mercados-alvo e a definição do marketing mix adequado, assim como também estabelecer metas e objetivos no âmbito das variáveis de decisão de marketing concordantes com a missão, os objetivos e as metas da organização como um todo. No final o planeamento deverá ser articulado com os planos das outras áreas da organização, em que irá incluir as atividades e os recursos necessários para cumprir a missão da organização e da UEN e atingir as metas e objetivos.

Assim sendo, “diferentes formas de planeamento de marketing tornam-se mais apropriadas em diferentes fases da vida de uma empresa, enquanto o processo de planeamento de marketing permanece mais ou menos consistente.” (Abratt, Beffon & Ford, 1994 citado por Ikeda, Campomar, & Veludo-de-Oliveira, 2007).

Para Farhangmehr (2000) as organizações que pratiquem o planeamento de marketing “conseguem, de forma mais eficiente, fazer convergir os esforços de marketing que são realizados por vários indivíduos ou funções da empresa traduzindo-os em atividades efetivas de marketing. O planeamento permite, deste modo, conhecer melhor os clientes, a concorrência, os mercados alvo, entre outros aspetos fundamentais para a gestão do negócio”.

Segundo McDonald (2006) normalmente quando o planeamento de marketing falha, a razão é porque as empresas atribuíram demasiada importância nos procedimentos em si e às previsões resultantes, ao invés de gerarem informações úteis para a gestão.

Deve-se salientar que “o planeamento de marketing ocupa um papel central no sistema, como instrumento indissociável do processo de formulação e implantação de estratégias competitivas e de crescimento” (Toledo, Campomar, & Toledo, 2006).

Westwood (1999) defende que, sempre que uma organização definir objetivos de marketing e sugerir estratégias para os alcançar, está a elaborar o seu plano de marketing.

Toledo *et al.* (2006) citam Campomar (1983), Campomar e Ikeda (2006), Thuillier (1995), Helfer e Orsoni (1996) e McDonald *et al.* (2011) onde afirmam que o plano de marketing é um documento que estabelece os objetivos da empresa referentes ao próximo período de atividades e que define programas de ação necessários para alcançar esses mesmos objetivos.

Segundo Hartline e Ferrel (2011) o plano de marketing é um documento escrito que fornece o delineamento das atividades de marketing da organização, incluindo a implementação, avaliação e controlo dessas atividades, além disto, o plano explica como a organização irá atingir as suas metas e objetivos.

Na opinião de Kotler e Keller (2006) “um plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeia alcançar os seus objetivos”.

“O plano de marketing é um documento formal que direciona e agrega todas as informações referentes às tomadas de decisões de marketing. Ele serve como um guia sendo um parâmetro do previsto com o realizado. As organizações, ao fazerem um plano de marketing, tentam trazer resultado para a empresa e agregar mais valor ao cliente” (Petraglia, Prado, & Toledo, 2007).

Para Campomar e Ikeda (2006) o plano serve como um mapa para análise, implementação e controlo das atividades de marketing. E que pode ser definido como um documento que descreve o ambiente de mercado e os segmentos de consumidores-alvo, bem como especifica um conjunto de ações, com recursos associados, para alcançar objetivos consistentes com o mercado e com os objetivos estratégicos da organização.

Segundo Westwood (1996) um plano de marketing, como componente do plano estratégico corporativo, é como um mapa, uma vez que, mostra à empresa para onde vai e como vai lá chegar. Acaba por ser tanto um plano de ação como um documento escrito. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do marketing mix num plano de ação e estabelece quem fará o quê, quando, onde e como, para atingir as suas finalidades.

Embora um plano estratégico de marketing possa trazer muitos benefícios, a sua principal preocupação é com a vantagem competitiva, ou seja, estabelecer, construir, defender e manter a mesma (Macdonald, 2006). O plano de marketing deve ter em conta a posição competitiva existente da organização, onde esta pretende estar no futuro, as suas capacidades e o ambiente competitivo que enfrenta.

Para o plano de marketing ser eficaz deve ser suficientemente uniformizado para permitir uma composição, discussão e aprovação rápida, prever soluções alternativas e as ações corretivas necessárias (Thuillier, 1995). Deve também permitir um exame regular e sistemático e ser tratado como um instrumento de organização.

Segundo Mcdonald *et al.* (2011) a eficácia do marketing é reforçada por um plano de marketing bem pensado e desenvolvido. Esse plano ajuda a reunir todas as atividades de marketing da empresa de serviços de forma integrada e ajuda a criar um futuro positivo para a empresa.

Campomar e Ikeda (2006) assim como Hartline e Ferrel (2011) defendem que a realização do plano tem algumas finalidades como a explicação da situação atual e futura da organização e o desempenho anterior, assim como especificar as metas e objetivos a serem atingidos pela organização, clarificar as estratégias a serem adotadas, identificar os recursos afetos à execução das ações e ainda o monitoramento das ações e controlo das mesmas.

Independentemente do esquema específico que a organização usa para desenvolver um plano de marketing, deve ter em conta que este deve ser suficientemente abrangente para que

não ocorra omissão de informação importante, deve ser flexível para que possa atender às necessidades de cada situação, deverá ainda ser consistente e lógico ao mesmo tempo (Hartline & Ferrel, 2011).

Na opinião de Helfer e Orsoni (1996) o plano de marketing, a sua aplicação, o seu horizonte temporal e a sua precisão, dependem do sistema e do grau de planeamento que existam na empresa.

Toledo, Campomar e Toledo (2006) referem que a ação de planejar tem de ser uma das atividades da empresa, logo o plano de marketing é uma componente fundamental no processo de planeamento.

#### **II.4.2. Vantagens e Barreiras do Planeamento de Marketing**

Para Stevens, Loudon e Wrenn (2006) uma organização pode obter vantagens com o processo de planeamento, uma vez que é um processo sistemático e contínuo e permite à empresa a realização das suas diversas atividades. Desta forma, diversos autores enumeram as seguintes vantagens para o processo de planeamento de Marketing:

- Identificar as principais oportunidades (Farhangmeh, 2000);
- Fornecer um quadro de trabalho facilitador à tomada de decisão e ajudar a empresa a prosseguir em direção à meta (Thuillier, 1995; Westwood, 1999; Helfer & Orsoni, 1996; Perreault & Mccarthy (2005) citados por Ikeda, Campomar, & Veludo-de-Oliveira, 2007);
- Ser um instrumento de motivação, uma vez que se sabe onde a empresa está e para onde quer ir, promovendo assim o espírito de equipa (Perreault & Mccarthy (2005) citados por Ikeda, *et al.*, 2007; Helfer & Orsoni, 1996; Westwood, 1999; Stevens, *et al.*, 2006);
- Permite maior retorno do investimento (Mcdonald, *et al.*, 2011);
- Descreve o sistema de valores e origina uma visão comum do futuro (Lambin, 2000);
- Permite concentrar os esforços para uma adaptação às alterações do meio no qual a empresa evolui (Thuillier, 1995; Stevens, *et al.*, 2006; Farhangmeh, 2000; Lambin, 2000; Mcdonald, *et al.*, 2011);
- Utilizar os recursos adequados nas atividades desenvolvidas e na identificação de oportunidades (Thuillier, 1995; Westwood, 1999; Helfer & Orsoni, 1996; Stevens, *et al.*, 2006; Perreault & Mccarthy citados por Ikeda, *et al.*, 2007; Farhangmeh, 2000);
- Ser um instrumento financeiro que permite a avaliação entre os objetivos estabelecidos e os alcançados (Thuillier, 1995; Helfer & Orsoni, 1996; Stevens, *et al.*, 2006);

- Permite uma gestão mais rigorosa (Lambin, 2000);
- Permite dar a conhecer de uma forma clara a todos os interessados, o que esperamos deles (Baynast, *et al.*, 2018).

Como se pode observar, o planeamento traz diversas vantagens à organização, daí tornar-se crucial a sua realização no processo de gestão de uma empresa.

O facto de terem sido mencionadas vários benefícios e vantagens do planeamento para a organização, pode trazer a ideia de que planear é relativamente fácil, no entanto, existem várias barreiras à sua realização.

Ikeda, Campomar e Veludo-de-Oliveira (2007) referem que surgem, com frequência, a este nível barreiras psicológicas e problemas de comportamento.

Desta forma apresentam-se algumas barreiras comuns que impedem o desenvolvimento e implementação de um plano efetivo de marketing.

- Visão de curto prazo (McDonald, *et al.* 2011);
- Desempenho dos recursos humanos, necessária a integração de outras áreas e níveis de gestão (Wilson & McDonald, 1996 citados por Ikeda, *et al.*, 2007; Dibb & Simkin, 2000)
- Falta de conhecimento e informação (Ikeda, *et al.*, 2007; Wilson & McDonald, 1996; Lambin, 2000);
- Instabilidade e fragilidade das previsões (Lambin, 2000);
- Rigidez do processo de planeamento (Lambin, 2000; Baynast, *et al.*, 2018);
- Problemas de comunicação e relacionamento entre as pessoas (Dibb & Simkin, 2000);
- Procedimentos inapropriados no planeamento (Wilson & McDonald, 1996 citados por Ikeda, *et al.*, 2007; Dibb & Simkin, 2000);
- Medo da incerteza e de falhar (Piercy & Giles, 1990 citados por Ikeda, *et al.*, 2007);
- Falta de confiança (Dibb & Simkin, 2000);
- Pouca análise de marketing realizada (Davis & Goldberg, 1957).

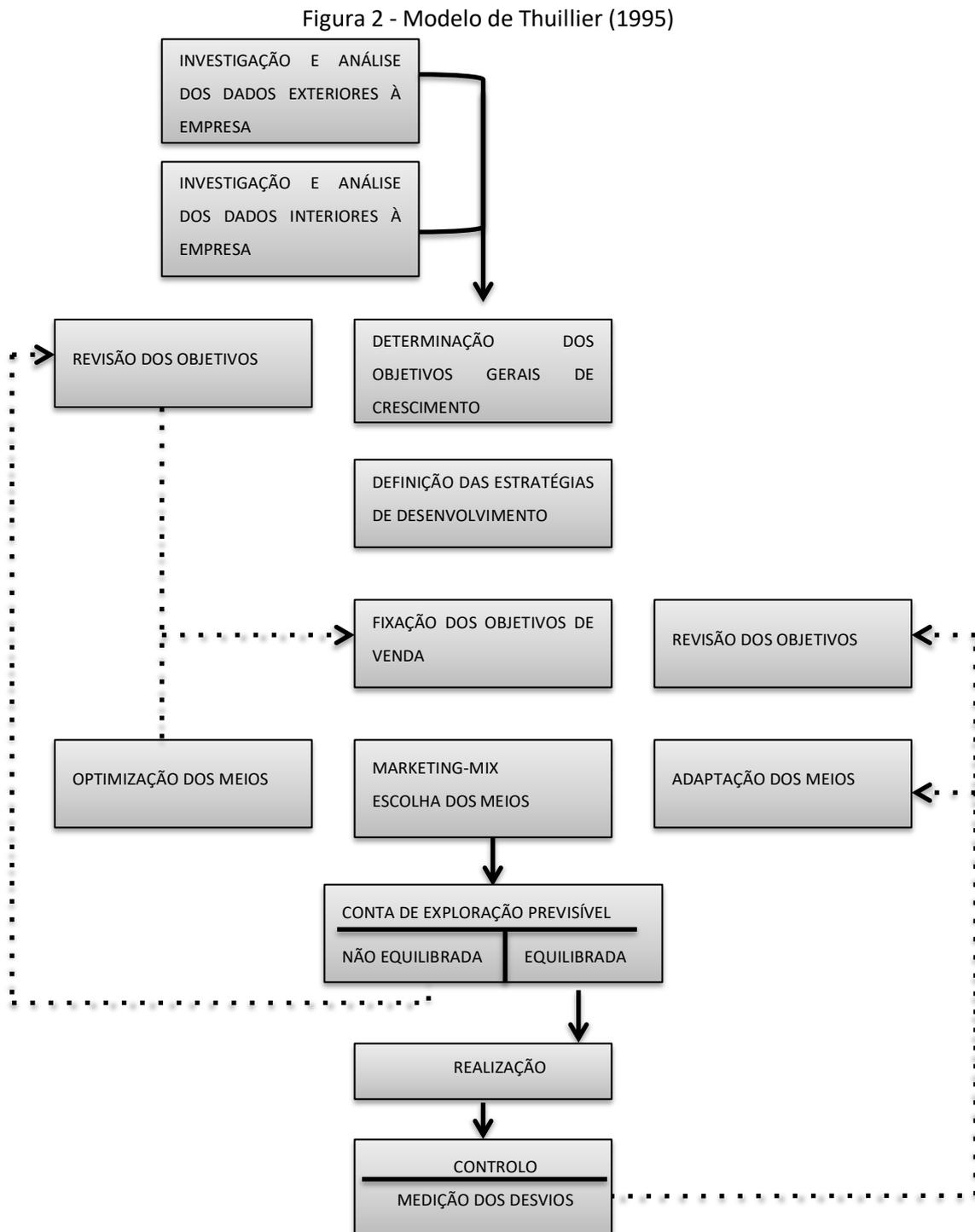
Em resumo, tendo em conta as vantagens que foram enumeradas comparadas com as limitações sugeridas pelos autores, pode-se afirmar que as vantagens superam e prevalecem numa possível situação em que a organização terá de escolher entre planear e não planear.

### **II.4.3. Modelos de Plano de Marketing**

Aqui procura-se apresentar alguns dos vários modelos de planos de marketing defendidos pelos diversos autores.

## I. Modelo de Thuillier (1995)

Thuillier (1995) sugere que um plano de marketing deve compreender várias etapas, com mostra a figura 2.



Fonte: Thuillier (1995)

O autor define a primeira etapa do plano de marketing como a, investigação e análise dos dados externos à empresa, o objetivo desta primeira fase é compreender a importância e o crescimento global dos mercados nacionais ou internacionais e as obrigações impostas pelo meio, cuja influência se fará sentir ao nível das atividades que são do interesse da organização. O estudo e análise deverão ser orientados para quatro domínios principais, o meio, os mercados, a distribuição e a concorrência.

De seguida, a segunda etapa consiste na investigação e análise dos dados internos à empresa. Neste estudo, de forma clara e objetiva são diagnosticadas as forças e fraquezas da empresa, face às obrigações e às possibilidades do mercado, tendo em conta os seus recursos. Por sua vez, este estudo deve conduzir à deteção dos fatores de fracasso e de sucesso para os produtos atuais, bem como o reconhecimento das necessidades dos consumidores, com vista ao desenvolvimento de novos produtos. A investigação deverá ser orientada para cinco domínios, produtos, clientes, comunicação, logística e investigação/desenvolvimento.

Na terceira etapa, o autor propõe a determinação dos objetivos gerais de crescimento. É fundamental que sejam definidos objetivos, pois estes permitem medir e apreciar o desenvolvimento da empresa em relação ao desenvolvimento geral do(s) mercado(s) da empresa.

Posteriormente, deve ser definida a estratégia de desenvolvimento, esta pode ser definida pela escolha dos domínios em que se quer empenhar e deverá ser sempre elaborada a longo prazo.

A fixação dos objetivos de venda também se constitui uma das etapas do plano segundo Thuillier (1995). Deverão ser fixados objetivos de venda, ou seja, o volume de venda por produto ou por segmento de mercado que a empresa quer atingir com o auxílio das estratégias definidas anteriormente.

Para realizar os objetivos da melhor forma possível, é necessário definir os meios, nesta etapa o autor definiu como escolha dos meios o marketing mix.

A etapa sete consiste na elaboração de uma conta de exploração previsível, esta avaliação permite à empresa calcular as margens de lucro líquidas ou os *cash-flows* descontados.

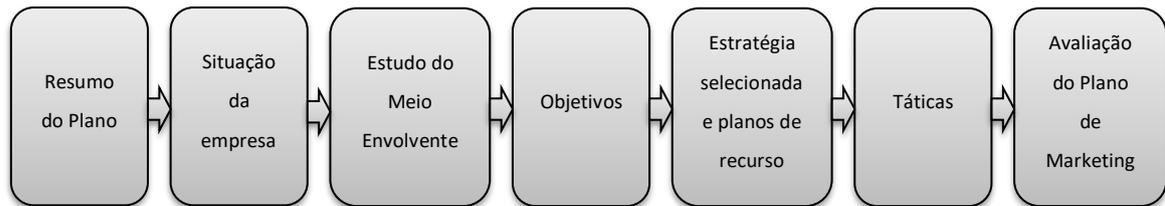
Nesta altura, o plano de marketing deverá já estar escrito e sujeito à aprovação para ser posto em prática, ou seja, a etapa da realização.

Por fim, o autor define como última etapa o controlo. Por mais cuidado que tenha existido na elaboração do plano, é necessário que este seja controlado. Este controlo permite avaliar os resultados obtidos e analisar os desvios verificados entre previsão e realização.

## II. Modelo de Helfer e Orsoni (1996)

De acordo com Helfer e Orsoni (1996) não existe um modelo ideal de plano de marketing, contudo apresentam um plano de acordo com as etapas que a organização deve seguir para ser bem-sucedida (Fig.3).

Figura 3 - Modelo de Helfer e Orsoni (1996)



Fonte: Helfer e Orsoni (1996)

Os autores sugerem que o plano se inicie com um resumo do mesmo – documento com uma ou duas páginas, destinado à direção geral, cujo objetivo é apresentar uma visão sintética do projeto comercial.

Posteriormente deve ser elaborada a descrição da situação da empresa, esta incidirá sobre a avaliação das principais variáveis dos produtos, dos mercados, dos binómios produto/mercado da empresa. É importante aqui, fazer um levantamento das forças e fraquezas da empresa. As técnicas são numerosas, e todas baseadas na avaliação das principais variáveis de marketing-mix da empresa e dos concorrentes.

Na terceira etapa do plano, estudo do meio envolvente, devem colocar-se interrogações e tentar dar respostas às questões relativas à evolução do meio onde a empresa opera. Aqui, deve existir uma reflexão sobre as oportunidades e ameaças que se visionam.

Os autores definem a quarta etapa como objetivos, esta fase é de extrema importância, pois descreve de forma pormenorizada, coerente, e se possível quantificada, o futuro desejado da empresa.

De seguida deverá ser selecionada a estratégia e planos de recurso – as estratégias relacionam-se sobretudo com o mercado, a posição face aos concorrentes, os produtos, os preços, a comunicação, a distribuição, a força de vendas. Por vezes, é necessário apresentar soluções de recurso, caso, a estratégia inicial se revele inadequada.

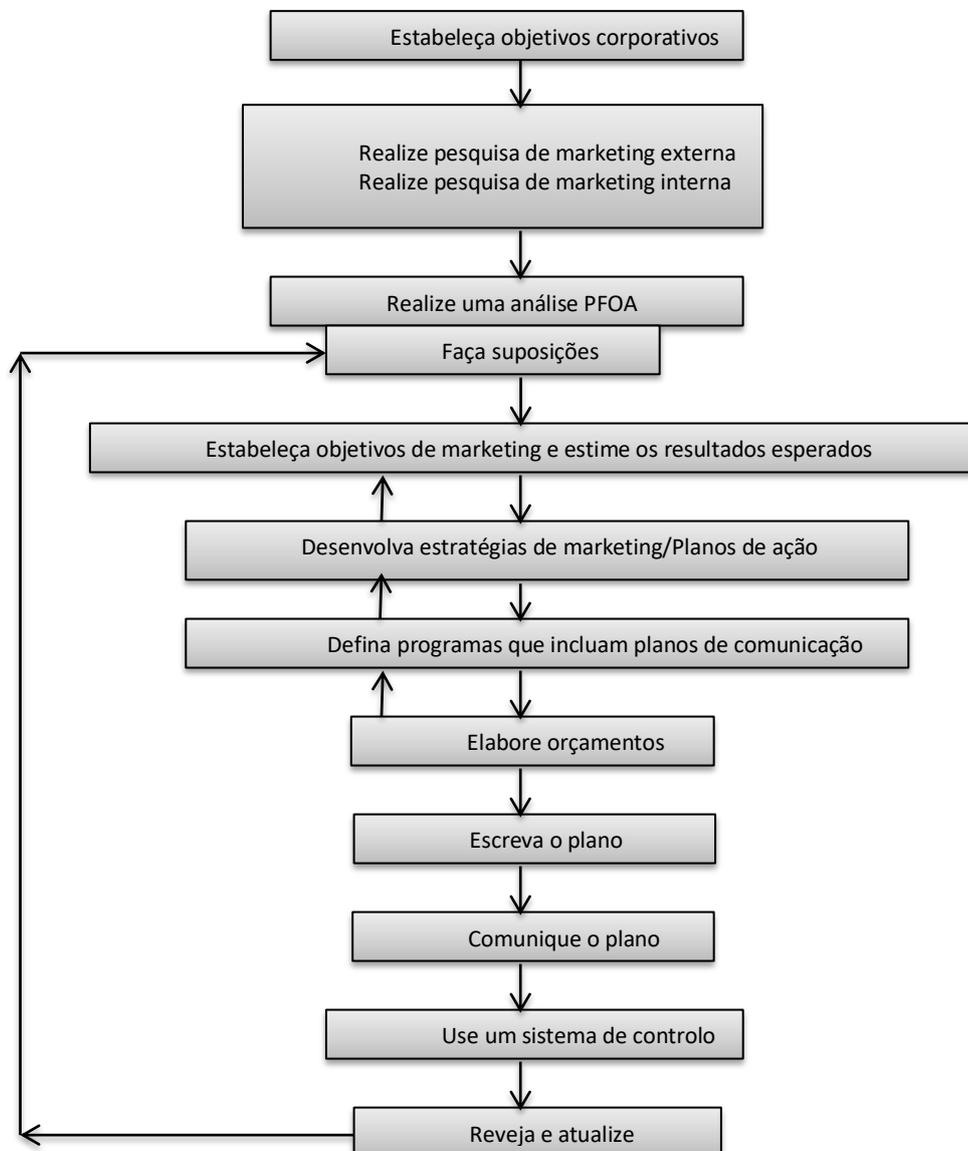
Na sexta etapa, definida como táticas, tem como objetivo indicar, o que deve ser realizado, por quem deve ser efetuado, em que momento, o custo da operação e os benefícios esperados. Por fim Helfer e Orsoni (1996) incutem que seja feita a avaliação do plano de

marketing, recomenda-se que se tentem avaliar as opções inscritas no plano, de forma a manter apenas as situações que pareçam servir melhor a finalidade pretendida.

### III. Modelo de Westwood (1999)

Segundo Westwood (1999) o processo de marketing envolve várias ações, como a pesquisa de marketing dentro e fora da empresa, conhecer os pontos fortes e fracos, fazer suposições, fazer previsões futuras, definir objetivos de marketing, criar estratégias, definir programas, definir orçamentos, analisar os resultados e rever o que foi anteriormente definido. Desta forma o autor defende que a elaboração do plano deve passar por onze etapas (Fig. 4).

Figura 4 - Modelo de Westwood (1999)



Fonte: Westwood (1999)

**Westwood (1999)** define como a primeira etapa do plano o estabelecimento de objetivos empresariais, apesar de estes serem definidos pela gestão de topo, o plano deve estar de acordo com eles.

De seguida deverá ser realizada uma pesquisa de marketing externa, ou seja, é necessário avaliar e analisar a informação do mercado e a informação histórica dentro da própria empresa, daí a necessidade de realizar também uma pesquisa de marketing interna.

Quando toda a informação tiver sido recolhida, e selecionada a informação chave, deve ser levada a cabo uma análise SWOT, que o autor considera a terceira etapa do plano.

Segundo o autor, o próximo passo é a chave de todo o processo, ou seja, a definição dos objetivos de marketing e estimação dos resultados, esta é a fase em que se define a meta fundamental do plano.

Depois de definidos os objetivos, é necessário gerar as estratégias de marketing e os planos de ação para os alcançar.

Posteriormente, o autor sugere que sejam definidos programas, ou seja, definir quem faz o quê, quando, onde e como.

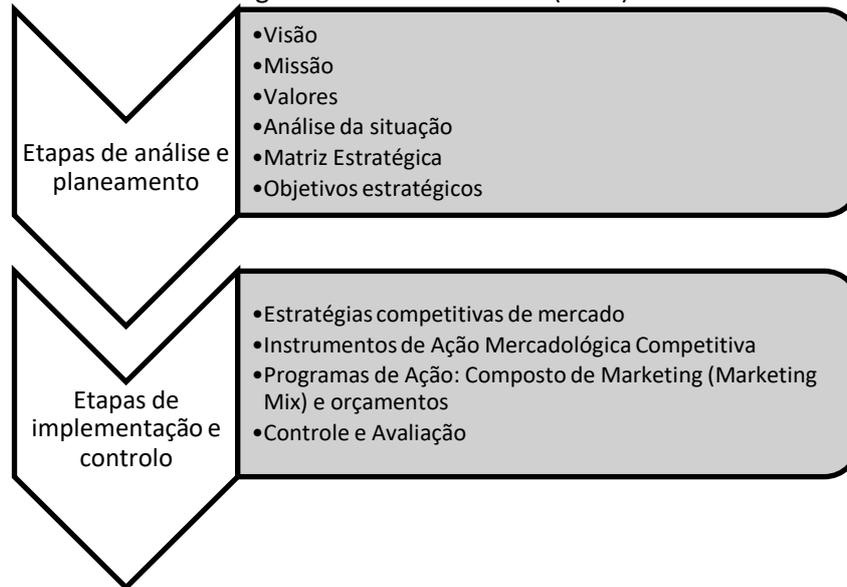
Os objetivos foram delineados, as estratégias e os planos de ação pensados, no entanto, é necessária uma boa relação custo/eficiência, e para isso devem ser estabelecidos orçamentos.

Levado a cabo todas as etapas anteriores, a organização está em condições de escrever o plano. Depois de escrito Westwood (1999) propõe que o plano seja comunicado e caso, as condições e situações em que foi elaborado se alterem, o mesmo deve ser revisto e atualizado.

#### **IV. Modelo de Seitz (2005)**

Seitz (2005) defende que o plano de marketing apresenta um guia de ação para justificar os investimentos uma vez que reúne todos os utensílios de marketing e a sua contribuição será tão benévola quanto forem as informações e análises em que se baseou (Fig. 5).

Figura 5 - Modelo de Seitz (2005)



Fonte: Seitz (2005)

Para **Seitz (2005)** o processo de planeamento estratégico inicia-se com a definição da visão, missão e valores da organização. Após definidos os parâmetros iniciais, o autor sugere a realização de uma análise de situação que compreende as análises ambientais da empresa, incluindo a situação interna e externa.

O produto destas análises é a identificação dos pontos fortes da empresa na análise interna, e das situações favoráveis na análise externa, sendo estes que podem contribuir positivamente para o cumprimento da missão, manutenção dos seus valores, e alcançar uma visão do futuro. Já os pontos fracos e situações desfavoráveis, serão aqueles cuja contribuição é percebida como sendo negativa para satisfazerem as mesmas condições, missão, valores e visão.

De seguida, o autor propõe a elaboração da matriz estratégica, em que a união das situações favoráveis do ambiente com os pontos fortes da organização, possibilitam visualizar as oportunidades de mercado, das quais a empresa poderá conseguir vantagens competitivas.

No caso do cruzamento das situações desfavoráveis com os pontos fracos da organização, podem ser identificadas as ameaças de mercado, e trabalhar no sentido destas não comprometerem o desempenho futuro da empresa.

Após a análise da situação e de se ter conhecimento sobre as ameaças e oportunidades que a organização tem ou terá no futuro, pode-se determinar os limites e desta forma, fixar objetivos específicos e mensuráveis abrangendo todos os aspetos controláveis da atividade de marketing.

Uma vez encontrados os objetivos, o próximo passo consiste na definição das estratégias competitivas de marketing que permitirão à empresa alcançá-los.

De seguida surge a necessidade de definir os instrumentos competitivos, como a segmentação do público-alvo, posicionamento, diferenciação e estratégias de preço.

Uma vez escolhidas e definidas as estratégias compatíveis com os objetivos planeados, o passo seguinte será implementar as mesmas, e para isso, é necessário detalhar e estruturar os programas de ação necessários.

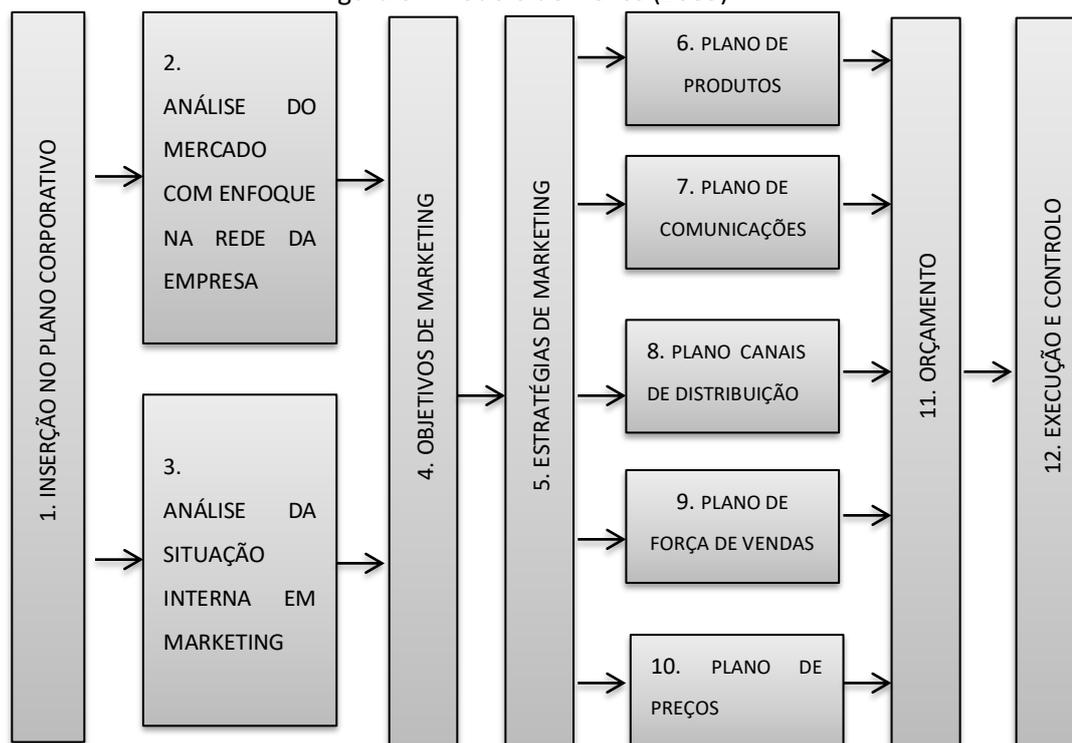
Consideradas as estratégias de mercado competitivas definidas anteriormente, constroem-se as ofertas específicas para cada público-alvo escolhido, de modo a estabelecer um programa de Marketing Mix Integrado.

Por fim, na última etapa deste processo o autor sugere que seja feita uma avaliação e um controlo do mesmo, de forma a poder existir uma comparação entre o planeado e o realizado.

#### **V. Modelo de Neves (2005)**

Para **Neves (2005)** os passos propostos para o planeamento de marketing são apresentados sob a perspetiva de rede (figura 6). As etapas um e dois devem ter forte enfoque de rede e as etapas 6 a 10 devem ter forte colaboração entre as empresas.

Figura 6 - Modelo de Neves (2005)



Fonte: Neves (2005)

O autor sugere que o plano é composto por duas fases, que por sua vez se dividem em diversas etapas.

Na primeira fase, a fase introdutória, Neves (2005) propõe que a primeira etapa seja inserir o plano de marketing no plano corporativo da empresa.

Na segunda etapa, análise do mercado com enfoque na rede da empresa, é necessário antes de mais, entender a rede da empresa, fazer um levantamento de todos os dados possíveis do mercado em que a empresa opera e ainda identificar oportunidades e ameaças.

A terceira etapa consiste na análise da situação interna em marketing, ou seja, identificar pontos fortes e fracos.

De seguida, e ainda na primeira fase do plano, deve estabelecer-se os objetivos e metas de marketing que se pretendem atingir, definindo-os e quantificando-os, desta forma o caminho certo torna-se mais claro e fácil de atingir. Na última etapa da primeira fase, é necessário definir as estratégias para atingir os objetivos propostos na etapa anterior.

Posteriormente, o autor sugere que se passe à fase dois do plano, ou seja, na elaboração de planos detalhados.

Da fase dois, fazem parte várias etapas, como o Plano de Produtos, que propõe a análise de produtos e linhas de produtos, o Plano de Comunicações, que tem como objetivo identificar

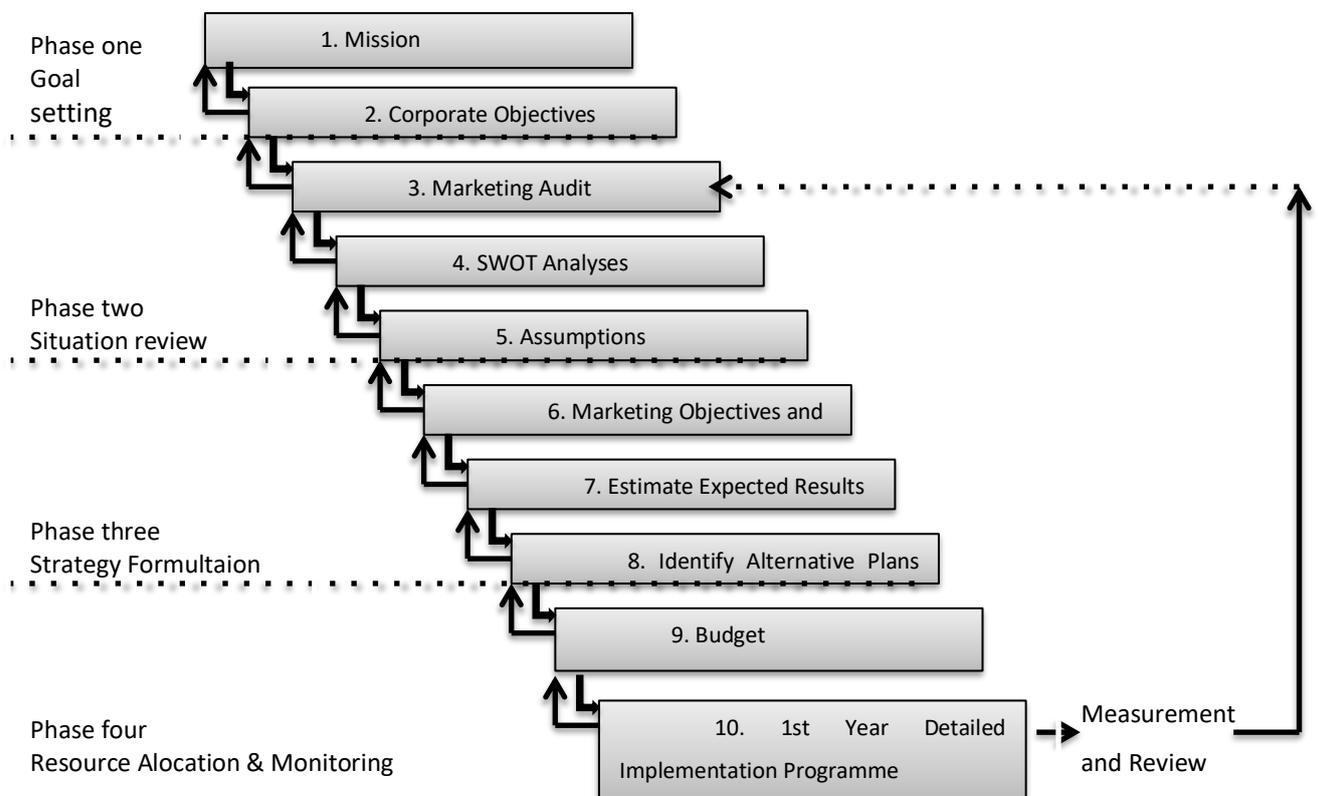
o público-alvo que receberá a comunicação, o Plano de Canais de Distribuição, que visa analisar os canais de distribuição dos produtos da empresa e procurar novos, o Plano de Força de vendas, que sugere a elaboração de um diagnóstico da situação atual da força de vendas e definir objetivos para o próximo período, o Plano de Preços, que sugere a definição dos objetivos da empresa em relação aos preços e controlo dos mesmos. Na penúltima fase deve realizar-se o orçamento.

Por fim, é sugerido que se faça uma execução e controlo, para que, tudo seja feito de forma mais eficiente e vantajosa para a empresa.

## VI. Modelo de Mcdonald (2006)

Para **Mcdonald (2006)** as etapas do planeamento de marketing são universalmente aplicáveis, no entanto, o grau em que cada uma das etapas necessita de ser formalizada depende, em grande parte, do tamanho e da natureza da empresa. Na figura que se segue (Fig. 7) pode-se observar a esquematização do plano de marketing.

Figura 7 - Modelo de Mcdonald (2006)



Fonte: Mcdonald (2006)

Para McDonald (2006) o plano deve iniciar-se com a elaboração da declaração de missão.

É importante que todas as empresas tenham a missão interiorizada. É fulcral que a declaração de missão seja comunicada a todas as partes interessadas e seja percebida como relevante e realista. De seguida é sugerido que sejam definidos os objetivos corporativos, ou seja as partes interessadas irão mensurar o sucesso da missão. Visto sob esta ótica, o único verdadeiro objetivo de uma empresa é o que é declarado como sendo o objetivo principal da sua existência.

Depois da etapa dois, deverá ser feita uma auditoria de marketing. Qualquer plano será tão bom quanto as informações nas quais se baseia, e a auditoria de marketing é o meio pelo qual as informações para o planeamento são organizadas, sendo que o objetivo aqui é reunir todos os dados relevantes que possam determinar quão bem equipada a organização de serviços deve competir na área de marketing escolhida, agora e no futuro.

Depois da quantidade de informação gerada pela etapa anterior, é proposta a elaboração de uma análise SWOT. Deve ser realizada para cada segmento que é considerado importante no futuro da empresa e destacar os pontos fortes e fracos internos em relação aos concorrentes e as principais oportunidades e ameaças externas.

Concluída a auditoria de marketing e análise SWOT, as suposições agora precisam ser escritas. A auditoria de marketing e a análise SWOT subsequente só podem refletir a realidade se algumas suposições forem feitas sobre o futuro.

A próxima etapa no planeamento de marketing é a elaboração de objetivos e estratégias de marketing, a chave de todo o processo. É a análise SWOT e a etapa de suposições que fornecem os dados com os quais se definem os objetivos e as estratégias de marketing.

Posteriormente McDonald (2006) sugere que sejam estimados os resultados esperados. Se os resultados esperados excederem muito os objetivos corporativos, pode acontecer que estes precisem ser definidos num nível mais alto. Por outro lado, se os resultados esperados ficarem aquém dos objetivos corporativos, a próxima etapa avalia se podem ser atendidos por um mix de marketing alternativo revisado.

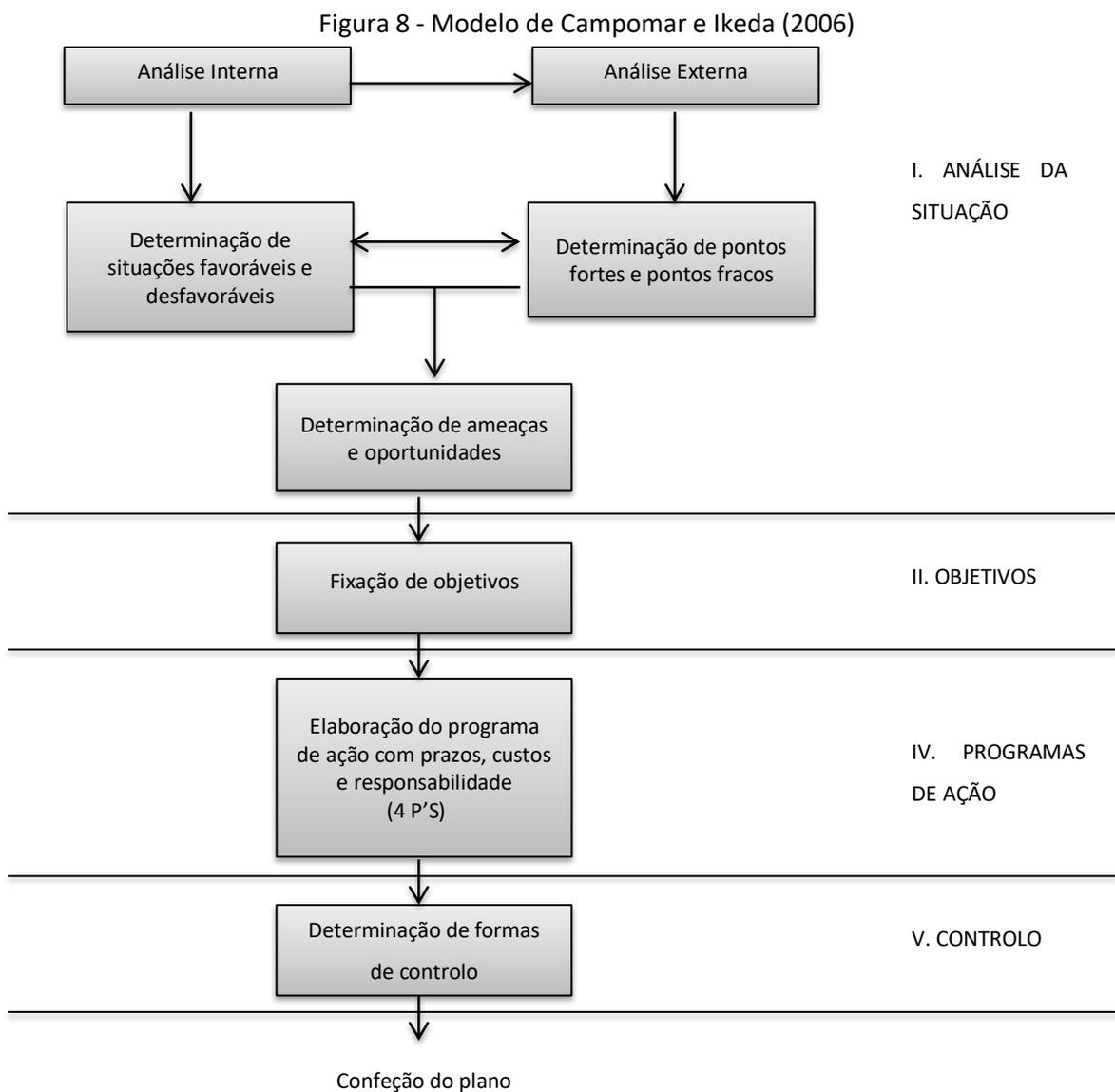
Na etapa 8, identificar misturas alternativas, a análise SWOT e as principais premissas são reavaliadas, a fim de identificar se existem outras combinações de objetivos e estratégias de marketing mais próximas de alcançar os objetivos corporativos.

Na penúltima etapa, o autor sugere que se faça um orçamento, onde as estratégias alternativas seriam propostas e custeadas até que uma solução satisfatória pudesse ser alcançada.

Por fim, a etapa dez definida como, “primeiro ano do programa de implementação detalhado”, analisa se o programa detalhado de implementação ou o plano tático de um ano pode ser desenvolvido, tendo o plano estratégico como guia. O sistema de planeamento de marketing comporta um procedimento de monitorização e controlo para garantir que o que foi planeado realmente aconteça - e se isso não acontecer, para se perceber o motivo.

## VII. Modelo de Campomar e Ikeda (2006)

Para **Campomar e Ikeda (2006)** o processo de planeamento envolve a presença de várias etapas principais, ver figura abaixo (Figura 8).



Fonte: Campomar e Ikeda (2006)

Na visão destes autores o plano de marketing inicia-se com a análise da situação, possibilitando a realização de um diagnóstico da organização, uma vez que tem em conta os dados do passado até ao presente.

Esta análise da situação é fundamental para avaliar até que ponto a organização pode ir, são analisados os pontos fortes e fracos e as situações favoráveis e desfavoráveis do ambiente, ou seja análise interna e externa.

De seguida quando cruzados os pontos com as situações, podem-se identificar as ameaças e as oportunidades. Depois de cumprir estas etapas, organização está em condições de estabelecer os seus objetivos de forma clara e mensurável, e avança então para a segunda etapa, fixação de objetivos. Após esta etapa devem ser definidos os programas de ação para as componentes de marketing mix com os prazos e custos respetivos.

Por fim, a última etapa proposta pelos autores diz respeito ao controlo das atividades de marketing propostas no plano.

### VIII. Modelo de Kotler e Keller (2006):

Para Kotler e Keller (2006) o plano de marketing concentra-se em cinco fases fundamentais (figura 9).

Figura 9 - Modelo de Kotler e Keller (2006)

- **Resumo executivo e sumário.** O plano de marketing deve ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações. O resumo executivo permite que a alta administração compreenda o direcionamento geral do plano. Um sumário deve seguir a esse resumo, delineando o restante do plano com seus fundamentos e detalhes operacionais.
- **Análise de situação.** Essa secção apresenta os antecedentes relevantes quanto a vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e quanto às várias forças que atuam no macroambiente. Como o mercado está definido, qual é seu tamanho e com que velocidade está crescendo? Quais são as tendências relevantes que o influenciam? Qual é a oferta de produtos e quais são os problemas críticos que a empresa enfrenta? Informações históricas pertinentes podem ser incluídas para proporcionar contexto. Tais informações são usadas na condução de uma análise SWOT (oportunidades/ameaças, forças/fraquezas).
- **Estratégia de marketing.** Aqui o gerente de produto define a missão e os objetivos financeiros e de marketing do plano. Define, também, quais os grupos e necessidades o produto deve satisfazer. Em seguida, estabelece o posicionamento competitivo da linha de produtos, que orientará o plano de ação para alcançar os objetivos. Tudo isso é feito com informações prestadas por outras áreas organizacionais, como compras, produção, vendas, finanças e recursos humanos; assim, assegura-se que a empresa proporcionará o suporte apropriado para uma implementação eficaz. A estratégia de marketing deve ser específica no que diz respeito ao tipo de estratégia de branding e de cliente a ser empregada.
- **Projeções financeiras.** Projeções financeiras incluem previsão de vendas e de despesas e uma análise do ponto de equilíbrio. No lado da receita, elas mostram a previsão de volume de vendas por mês e por categoria de produto. No lado das despesas, mostram a previsão dos custos de marketing, desdobrados em categorias. A análise do ponto de equilíbrio mostra quantas unidades devem ser vendidas mensalmente para compensar os custos fixos mensais e os custos variáveis médios por unidade.
- **Controles.** A última secção do plano de marketing descreve os controles para o seu monitoramento. As metas e o orçamento são especificados detalhadamente para cada mês ou trimestre. A alta administração pode analisar os resultados a cada período e tomar as acções corretivas cabíveis. Algumas medições internas e externas serão necessárias para avaliar o progresso e sugerir possíveis modificações. Algumas organizações incluem plano de contingência que descrevem as atitudes que a gerência tomaria em resposta a eventos adversos específicos, como guerras de preços e greves.

Fonte: Kotler e Keller (2006)

Resumo executivo e sumário - o plano de marketing deve ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações. Posteriormente deve ser elaborado um sumário, para que seja delineado o restante do plano com os fundamentos e detalhes operacionais.

Análise da Situação - esta etapa apresenta antecedentes relevantes quanto a vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e quanto às variáveis que atuam no macro- ambiente. As informações recolhidas são utilizadas na elaboração da análise SWOT.

Estratégia de Marketing – onde vai ser definida a missão e os objetivos financeiros e de marketing do plano. Em seguida, deve estabelecer-se o posicionamento competitivo da linha de produtos, que orientará o plano de ação para alcançar os objetivos.

Projeções financeiras - os autores defendem que as projeções financeiras devem incluir a previsão de vendas e de despesas e uma análise do ponto de equilíbrio. No lado da receita, mostram a previsão de volume de vendas por mês e por categoria de produto. No lado das despesas, mostram a previsão dos custos de marketing, desdobrados em categorias.

Controlos - a última etapa descreve os controlos para a monitorização do plano. As metas e o orçamento devem ser especificados detalhadamente para cada mês ou trimestre. Por vezes, são necessárias algumas avaliações internas e externas para avaliar o progresso e sugerir possíveis modificações. Algumas organizações incluem planos de contingência que descrevem as atitudes que a gestão tomaria em resposta a eventos adversos específicos, como guerras de preços ou greves.

#### **IX. Modelo de Hartline e Ferrel (2011)**

Para Hartline e Ferrel (2011) o plano de marketing deve apresentar sete etapas (Fig. 10), assim como ser bem organizado para garantir que considera e inclui todas as informações relevantes.

Figura 10 - Modelo de Hartline e Ferrel (2011)

- I. Executive Summary
  - a. Synopsis
  - b. Major aspects of the marketing plan
- II. Situation Analysis
  - a. Analysis of the internal environment
  - b. Analysis of the customer environment
  - c. Analysis of the external environment
- III. SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)
  - a. Strengths
  - b. Weaknesses
  - c. Opportunities
  - d. Threats
  - e. Analysis of the SWOT matrix
  - f. Developing competitive advantages
  - g. Developing a strategic focus
- IV. Marketing goals and objectives
  - a. Marketing goals
  - b. Marketing objectives
- V. Marketing Strategy
  - a. Primary (and secondary) target market
  - b. Product strategy
  - c. Pricing strategy
  - d. Distribution/supply chain strategy
  - e. Integrated marketing communication (promotion) strategy
- VI. Marketing implementation
  - a. Structural issues
  - b. Tactical marketing activities
- VII. Evaluation and control
  - a. Formal controls
  - b. Informal controls
  - c. Implementation schedule and timeline
  - d. Marketing audits

Fonte: Hartline e Ferrel (2011)

Hartline e Ferrel (2011) propõem que o plano se inicie com a elaboração do sumário executivo, este é uma sinopse do plano de marketing, apresenta os principais aspectos do plano, incluindo objetivos, projeções de vendas, custos e medidas de avaliação de desempenho.

Na segunda etapa é feita uma análise de situação, que inclui a análise do ambiente interno, externo e dos clientes. Posteriormente, com a informação obtida na etapa anterior é realizada uma análise SWOT. Os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças devem ser analisados em relação às necessidades do mercado e à concorrência. Esta análise ajuda a empresa a determinar o que faz bem e onde precisa fazer melhorias.

Posteriormente, é preciso definir as metas e os objetivos de marketing, que são nada mais nada menos que as declarações formais dos resultados desejados e esperados resultantes do plano de marketing. As metas de marketing devem ser consistentes com a missão da empresa, enquanto os objetivos de marketing devem fluir naturalmente das metas de marketing.

Após a definição das metas e objetivos, deve delinear-se a estratégia de marketing, que descreve como a empresa atingirá os objetivos de marketing.

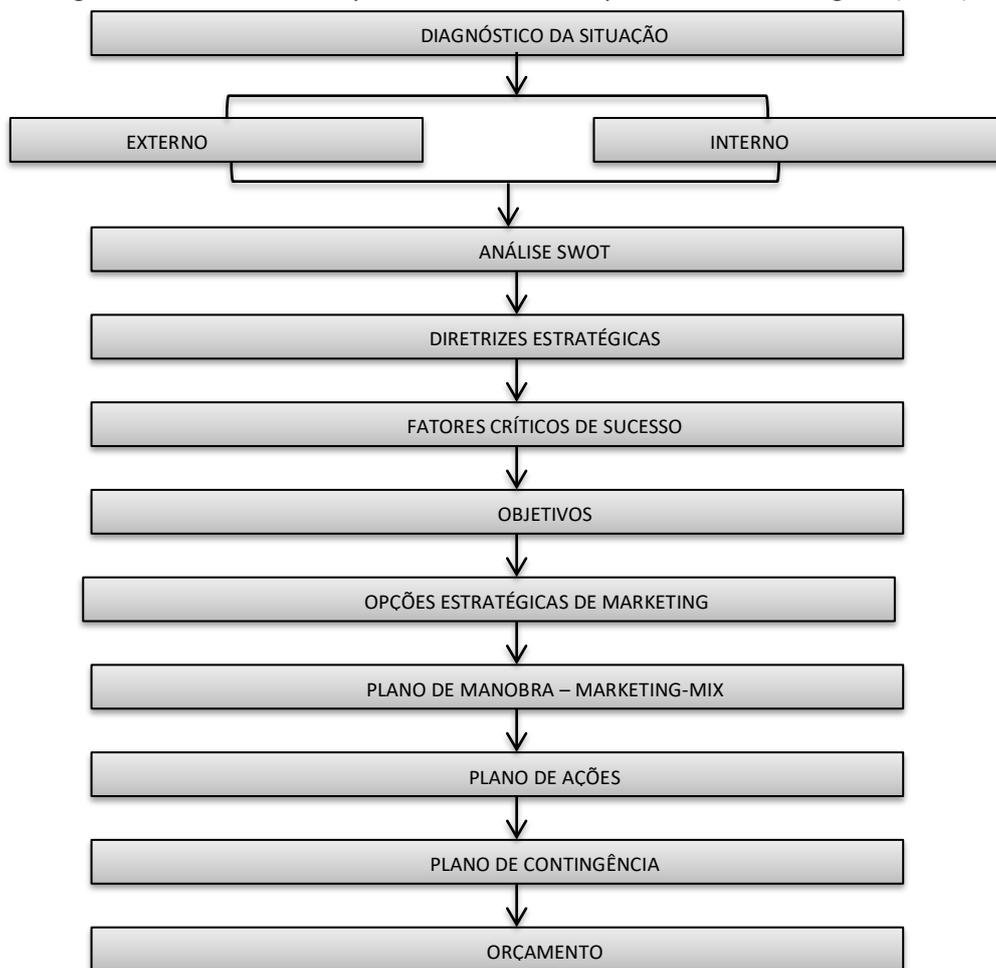
Na sexta etapa, implementação de marketing, é descrito como o programa de marketing será executado.

Por fim, a última etapa proposta por Hartline e Ferrel (2011) consiste no controle e evolução. O controle de marketing envolve a determinação de padrões de desempenho, que por sua vez, a avaliação do desempenho real comparado com esses padrões leva à definição de medidas corretivas, se necessário, para reduzir as discrepâncias entre o desempenho desejado e o real.

#### X. Modelo de Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues (2018)

O processo de elaboração da estratégia de marketing proposto por Baynast *et al.* (2018) compreende oito etapas como se pode observar na figura 11.

Figura 11 - Modelo de Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues (2018)



Fonte: Baynast *et al.* (2018)

Segundo estes autores, o processo inicia-se com o diagnóstico da situação, que por sua vez, inclui a análise da envolvente externa e interna do mercado, dos concorrentes, dos clientes e distribuidores. Com base na informação conseguida anteriormente, a empresa está em condições de passar à fase seguinte, elaboração da análise SWOT. Ao fazer o cruzamento entre as ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos é possível estabelecer as principais diretrizes estratégicas e conseqüentemente os fatores críticos de sucesso.

Posteriormente devem ser fixados os objetivos que se pretendem alcançar, “devendo estes constituir o «farol» de orientação para o dia-a-dia da empresa” Baynast et al. (2018).

De seguida são definidas as opções estratégicas de marketing, como a escolha dos alvos, das fontes de mercado, do posicionamento e a definição da política da marca.

Para o próximo passo, os autores sugerem a realização de um plano de manobra, que consiste na escolha das ações prioritárias, uma vez que existe uma limitação no acesso aos recursos. Para conseguir vantagens competitivas, a organização deve ponderar sobre a importância de cada uma das variáveis do marketing mix, de forma a escolher as que mais se adequam tendo em conta os recursos financeiros disponíveis.

Depois das etapas acima referidas, os autores identificam a necessidade de estabelecer todas as atividades necessárias à implementação do plano no terreno e para isso propõem a elaboração de um plano de ações.

O plano de ações é seguido de um plano de contingência, em que são definidos provisoriamente os caminhos que a empresa deve percorrer para atingir o sucesso.

A penúltima etapa é definida como o estabelecimento de orçamentos. Num horizonte temporal definido devem ser previstas as possíveis conseqüências do marketing mix-adotado.

Por fim, a última etapa consiste na monitorização e controlo, esta etapa assume uma verdadeira importância, pois permite uma análise dos resultados face aos objetivos estabelecidos.

## **XI. Análise comparativa dos modelos**

Como se constatou anteriormente, o plano de marketing, de acordo com vários autores, passa por várias etapas até ao momento de ser efetivamente colocado em prática. De acordo com os autores estudados anteriormente, existem algumas fases que são sugeridas por todos os autores, tais como, a auditoria de marketing, em que é feita uma análise interna e externa do mercado, a definição dos objetivos de marketing, são a chave para a organização definir o seu caminho mais vantajoso no futuro e as estratégias de marketing que nos indicam como

conseguir alcançar os objetivos definidos (Figura 12). Pode-se constatar assim que, estas são as etapas cruciais para a empresa na elaboração do plano de marketing.

Deve ainda ser referido que, dentro dos autores estudados são vários os que propõe a elaboração de uma análise SWOT, assim como a avaliação e controlo do plano.

Salvo rara exceção, são todos os autores, que colocam a definição dos objetivos de marketing como uma das etapas que as organizações devem seguir, caso queiram um planeamento correto e que lhes traga vantagens competitivas.

No entanto são poucos, aqueles que referem a necessidade das etapas dos pressupostos e da elaboração do plano de contingência.

É de salientar que, em relação aos outros planos de marketing, propostos por outros autores, o plano de Neves (2005) traz algo diferente, a ideia da empresa inserida numa rede e o uso de ferramentas de relacionamentos interempresas. Muitas ações coletivas podem ser realizadas conjuntamente entre empresas que operam nos mesmos mercados, sendo concorrentes ou apresentando produtos complementares.

Realça-se o modelo de plano de marketing de Westwood (1999) uma vez que é o modelo mais completo, em relação às etapas que o compõe. Em contrapartida, o modelo de Thuillier (1995) é o mais incompleto em termos que conteúdos exigidos, provavelmente caso uma organização pretenda aplicar algum destes modelos, poderá vir a sentir uma maior dificuldade na definição do caminho chave para o sucesso.

Figura 12 - Comparação Modelos de Plano de Marketing

	Revisão e atualização	Execução	Plano de Contingência	Avaliação e Controlo	Previsões e orçamentos	Programas de ação	Estratégias de marketing-mix	Estratégias de marketing	Objetivos de marketing	Suposições/Pressupostos	Análise SWOT	Auditoria de marketing	Sumário executivo	Apresentação e Missão da empresa
Thuillier (1995)		X		X			X	X	X			X		
Helfer & Orsoni (1996)				X		X		X	X			X	X	X
Westwood (1999)	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Seitz (2005)				X		X	X	X	X			X		X
Neves (2005)				X		X	X	X	X			X		X

Mcdonald M. (2006)	×	×	×	×	×	×	×		×	×			×	
Kotler & Keller (2006)		×	×	×		×	×	×	×	×	×			
Campomar & Ikeda (2006)			×	×		×		×	×		×			
Hartline & Ferrel (2011)		×	×	×		×	×	×	×		×			
Baynast <i>et al.</i> (2018)			×	×		×	×	×	×	×		×		

Fonte: Elaboração Própria

## II.5. Síntese

Vive-se em constante mudança. Esta é a única certeza no mundo atual e no mundo empresarial. Neste momento, as organizações vivem um momento de novas oportunidades e desafios. É tempo de mudança, inovação, concorrência e clientes cada vez mais exigentes nas suas escolhas. Num clima assim, só resta às organizações assumirem uma posição sólida e bem estruturada no mercado em que competem, que pode ser conquistada através de um correto planeamento de marketing. Desta forma, percebe-se que se torna imprescindível a procura de estratégias e ferramentas que auxiliam no processo de gestão, como é o caso do plano de marketing, este constitui hoje uma ferramenta de marketing fundamental para as organizações.

Todavia, o plano de marketing é único para cada empresa, deve construir-se com a informação que a organização possui, não deve de forma alguma, ser copiado ou pré-concebido de outra empresa. A realização de qualquer plano de marketing deverá ser sempre adaptada à realidade da organização, tendo em conta as vantagens que o mesmo pode trazer e as barreiras que podem surgir à sua realização e implementação.

Apesar de vários autores sugerirem várias linhas orientadoras para a elaboração de um plano de marketing, é a empresa que deve ajustar e conceber o seu próprio plano, aquele que mais lhe trará benefício e vantagem competitiva no futuro.

Sem dúvida alguma que planear é benéfico para a empresa, pois tal como vários autores enumeram, existe um estabelecimento de metas, objetivos e prioridades claros que são transversais a toda a organização.

No entanto, apesar das diversas vantagens, existem barreiras que muitas vezes retraem os gestores de marketing a planear, como é o caso da importância que estes atribuem a esta atividade e o verdadeiro impacto que o mesmo pode causar na organização.

É importante realçar que, cada vez mais, existe a necessidade de ir de encontro às necessidades do consumidor, que hoje se preocupa e está atento à sustentabilidade ambiental e social, às origens da produção, às questões de impacto na saúde, e todo o tipo de questões que direta ou indiretamente a compra do seu produto o poderá influenciar. Portanto, não basta produzir, é necessário orientar a produção para o perfil de consumidores que se pretende atingir, e desta forma, com a concorrência global que as organizações estão expostas todos os dias, exige-se que o agronegócio utilize as ferramentas de Marketing para equilibrar as relações de força.

A pesquisa e adoção de novas tecnologias deverão tornar-se eixos fundamentais para a empresa do agronegócio.

Deve existir uma participação de todos os agricultores desde os grandes até aos familiares, pois a diferença está na escala de produção, em que os mais pequenos sobreviverão caso participem ativamente do processo de cooperação entre diversos agentes que formam a cadeia produtiva.

## **CAPÍTULO III - METODOLOGIA DA ELABORAÇÃO DO TRABALHO PROJETO**

### **III.1. Introdução**

Importa distinguir dois conceitos fundamentais: pesquisa e conhecimento da metodologia de pesquisa. Por pesquisa entende-se que seja o “uso de procedimentos e métodos de teste com atitude imparcial e objetiva no processo de exploração” enquanto que por o conhecimento da metodologia de pesquisa entende-se ser o que “fornece as técnicas para encontrar respostas para as perguntas de pesquisa “ (Kumar, 2019).

No presente capítulo, apresenta-se a metodologia adotada para o desenvolvimento do trabalho de projeto proposto. Passando pela definição de objetivos, segue-se uma detalhada descrição da abordagem metodológica utilizada, em que se define qual o modelo de plano de marketing a adotar na elaboração do plano de marketing para a empresa Alênoz, assim como o método de recolha de informação.

### **III.2. Definição do Problema e dos Objetivos**

No mercado atual, onde está tudo em constante mudança e as organizações necessitam de se adaptar, o planeamento de marketing tornou-se um poderoso instrumento, que auxilia os gestores a tomarem decisões.

Por ser um processo longo e muitas vezes exigente, faz com que as pequenas e médias empresas acabem por não adotar este procedimento, sendo que apenas as empresas com maior poder financeiro e de recursos humanos o façam. O que não quer dizer que as pequenas/médias empresas não possam sobreviver no mercado sem planeamento, no entanto, não conseguem a vantagem competitiva em relação às outras que adotaram este método, pois na existência de um problema será mais difícil identificá-lo.

Desta forma, este projeto procura alertar para a necessidade de utilizar o planeamento de marketing como vantagem competitiva, não só nas grandes empresas, como nas pequenas e médias, como é o caso da empresa em estudo, assim como responder às questões/problemas colocados no momento de lançamento de nozes no mercado Português – caso da Alênoz.

Auxiliando assim, pequenas e médias empresas de frutos secos que optem por comercializar os seus produtos em território Nacional.

Sendo a Alênoz uma empresa a iniciar-se, pretende-se que o plano de marketing possa ser utilizado por todos os interessados, assim como ser a ferramenta de ligação entre o conhecimento para o exercício planeamento e implementação de estratégias de Marketing com as necessidades práticas do setor Agrícola.

Daí o principal objetivo deste trabalho seja a elaboração de um plano de marketing para a Alênoz para introdução de nozes no Mercado Nacional.

Para que se possa alcançar o objetivo principal, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Realizar uma análise de diagnóstico da situação, tendo como objetivo o conhecimento do ambiente interno e externo da organização;
- Elaborar a Matriz SWOT, para que esta possa apoiar a definição dos objetivos e das estratégias de marketing;
- Conceber um plano estratégico e operacional para a empresa de estudo;
- Definir mecanismos de controlo, para se compreender o estado de realização do plano estabelecido.

Deste modo, na ótica da Alênoz, pretende-se através do plano de marketing, ganhar conhecimentos sólidos sobre o mercado onde vai competir, assim como desenvolver estratégias competitivas para entrar e manter-se no mercado, tornando a empresa lucrativa do ponto de vista financeiro.

### **III.3. Método de Recolha de Dados**

O método de recolha de dados que se usa neste trabalho tem por base uma abordagem qualitativa. Quanto à natureza do trabalho este é aplicado e com base nos objetivos os dados serão recolhidos através de técnicas de pesquisa exploratória, com a finalidade de dar suporte à elaboração de um instrumento adequado à realidade, que sirva de auxílio às organizações com as mesmas características e finalidades.

Assim como Gil (2008) refere, neste trabalho utilizou-se: o levantamento bibliográfico, o qual compreendeu o uso de várias fontes secundárias, tais como: artigos científicos, livros, pesquisa de internet e publicações oficiais.

Durante a pesquisa bibliográfica adotaram-se diversas técnicas de leitura, começando com uma leitura de reconhecimento, que consiste numa procura superficial e panorâmica que

visa selecionar material útil e pertinente, posteriormente passou-se a uma leitura de aproveitamento de conteúdo, em que se analisa e se segmenta a informação adequada à pesquisa em causa e por último adotou-se uma postura crítica e interpretativa, de forma a avaliar e analisar a parte científica do tema.

Recorre-se também ao método da observação referencial, com o objetivo de recolher dados para a elaboração do plano de marketing.

O método de recolha de dados observacional “pode ser tido como um dos mais modernos, visto ser o que possibilita o mais elevado grau de precisão nas ciências sociais” e “no estudo por observação apenas observa algo que acontece ou já aconteceu” (Gil,2008).

Na fase do levantamento de campo ocorreu a participação no Seminário de encerramento do projeto “VALREGIA”, onde houve a oportunidade de conhecer a produção de nozes e a venda das mesmas, não só a nível nacional como internacional.

Para a elaboração do plano também se recorre à entrevista informal tendo sido elaborado o guião de entrevista que consta do Anexo n. 1. O guião de entrevista criado procurou deixar o entrevistado à vontade para falar da empresa e da estratégia de marketing ligada às nozes.

Foi realizada uma única entrevista em agosto de 2019 junto de um dos responsáveis da Herdade dos Coelhoiros, Lda (ANEXO II).

Após a realização da entrevista foi avaliada a informação obtida e utilizada, nos pontos pertinentes, na elaboração do plano de marketing.

### **III.4. Modelo de Plano de Marketing**

Assim como todo e qualquer plano de marketing visa responder a três questões fundamentais, o plano de marketing adotado aqui também pretende responder às mesmas.

1. “Onde estamos?”
2. “Para onde pretendemos ir?”
3. “Como vamos lá chegar?”

De forma a responder às questões colocadas anteriormente, elaborou-se um modelo plano de marketing (ver Fig. 13), tendo em conta a informação bibliográfica recolhida acerca dos diversos modelos de plano de marketing segundo os vários autores estudados (ver Capítulo II.2.3).

O Modelo de Plano de Marketing a aplicar na empresa Alênoz resultou da perspetiva dos autores Hartline e Ferrel (2011) e Baynast et *al.* (2018). Recorreu-se a estes dois modelos com o objetivo de criar o modelo de plano de marketing que proporcione maiores vantagens à empresa agrícola em questão.

Perante o modelo desenvolvido passa-se a realizar uma breve descrição das etapas que o compõe.

#### Etapa 1. Sumário Executivo

Sendo uma sinopse do plano de marketing, torna-se também um dos tópicos mais lidos. Nesta etapa, exige-se que, a mensagem que se escreve seja clara e concisa, incluindo-se apenas os elementos mais importantes e pertinentes.

E apesar de estar no início, como forma de introduzir o plano e aquilo que se pretende, este deverá ser escrito após a elaboração do plano.

#### Etapa 2. Análise de Diagnóstico

A análise de diagnóstico, tanto na vertente interna como externa, consiste numa procura rigorosa e aprofundada de informação, que posteriormente requer um exercício crítico, servindo de apoio à fase seguinte.

#### Etapa 3. Análise SWOT

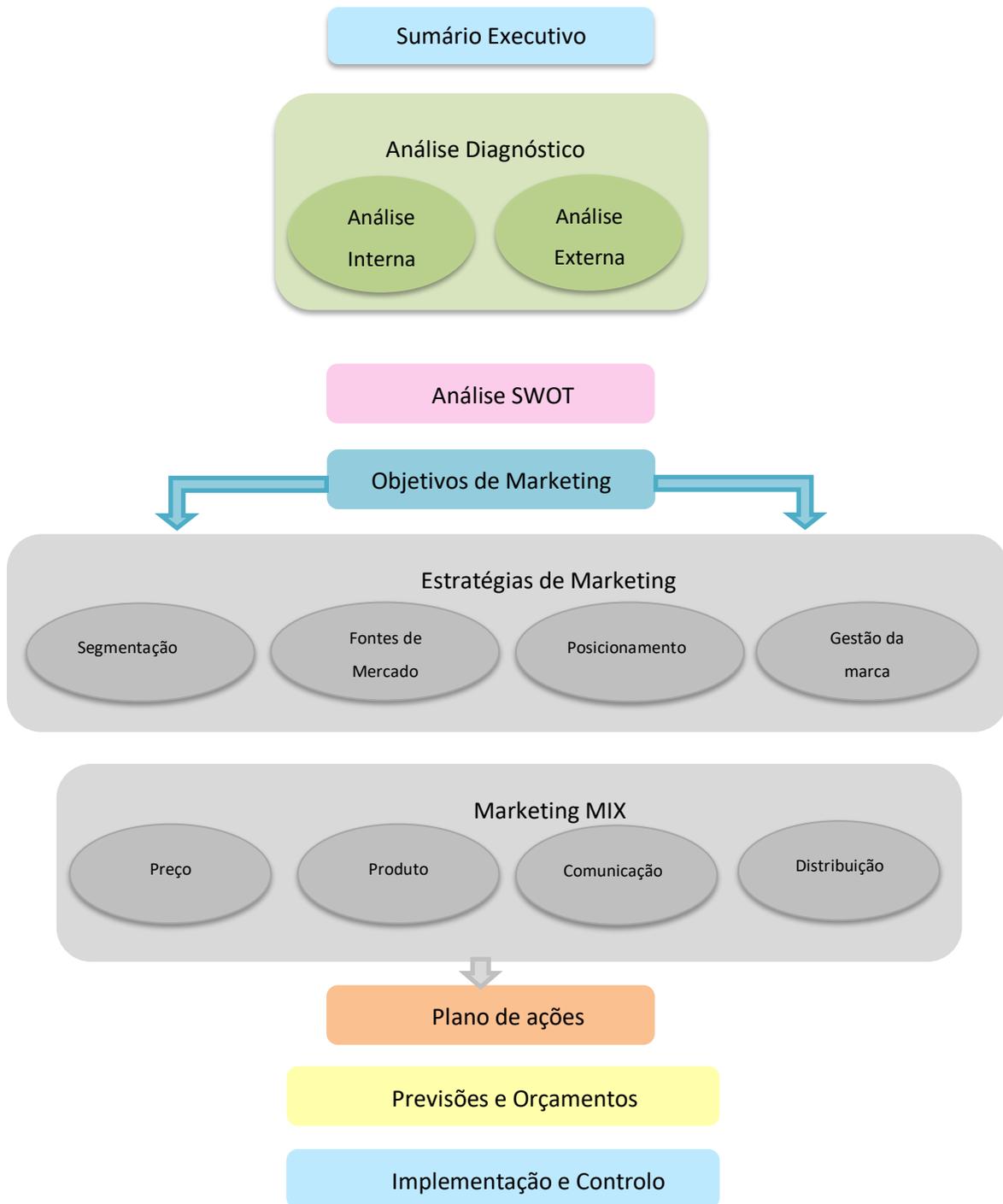
Na sequência da análise externa feita anteriormente, resultam as oportunidades e ameaças, assim como da análise interna resultam os pontos fortes e fracos, que por sua vez, permitem a elaboração de recomendações para a empresa, todos estes fatores constituem a Matriz SWOT.

A análise SWOT tem por objetivo por um lado detetar os fatores críticos de sucesso e por outro a definição do perfil da empresa e a simplificação da escolha da estratégia que melhor se adequa às características da empresa (Barroso & Madureiro, 2005).

#### Etapa 4. Objetivos de Marketing

Nesta etapa, devem ser definidos os objetivos de marketing que a empresa procura atingir. Estes descrevem como vamos alcançar a missão tendo em conta a análise SWOT, que por sua vez devem ser, claros, coerente e mensuráveis.

Figura 13 - Modelo de Plano de Marketing para a Alênoz



Fonte: Elaboração própria

#### Etapa 5. Estratégias de Marketing

A definição da estratégia consiste em adaptar e adequar os fatores internos da empresa aos fatores externos, com o objetivo de conseguir a melhor posição competitiva.

Aqui deve-se incluir, a análise e definição da segmentação, fontes de mercado, posicionamento e gestão da marca.

#### Etapa 6. Marketing Mix

Sendo os elementos do marketing-mix uma peça fundamental para a concretização de estratégias, esta etapa é crucial na elaboração do plano.

Tal como Barroso e Madureiro (2005) nos informam, o Marketing-mix deve compreender as principais linhas orientadoras, que vão fundamentar a sua lógica e coerência.

É aqui que as estratégias definidas anteriormente, se adaptam e se transformam em atividades concretas ao nível das variáveis do marketing-mix: preço, produto, comunicação, distribuição.

“O *Marketing-mix* é o processo de controlo de um conjunto de variáveis, de forma a obter a reposta pretendida no mercado objetivo. Consiste no desenvolvimento de ações por parte da empresa com o objetivo de direcionar a procura para o seu produto” (Barroso & Madureiro, 2005).

#### Etapa 7. Programa de ação

Após a definição do Marketing-Mix e “depois de tomadas as decisões estratégicas de marketing, segue-se uma das fases de maior dinamismo do plano de Marketing. É altura de «meter mãos à obra» e traduzir em ações concretas o que está previsto no plano estratégico” (Barroso & Madureiro, 2005).

Desta forma, o plano de ações é, nada menos, que as ações e atividades que a empresa deve realizar, seguindo uma calendarização detalhada, assim como um referencial da descrição dessas mesmas atividades e quem será responsável pela execução de cada uma delas.

#### Etapa 8. Previsão e Orçamentos

O plano de ação deve ser traduzido num orçamento, onde são estimados os custos que a organização vai suportar com o plano de marketing, estes custos podem incluir publicidade, pessoal, desenvolvimento de canais de distribuição, pesquisa de mercado, entre outros.

Desta forma, “os orçamentos previsionais são um método de previsão que consiste em prever, num determinado horizonte temporal, as consequências prováveis do Marketing-mix escolhido sobre as vendas do produto, a sua quota de mercado e a sua rentabilidade” (Barroso & Madureiro, 2005).

### Etapa 9. Implementação e Controle

Depois da elaboração das etapas anteriores, chega-se ao momento de colocar o plano em prática, uma vez que o caminho está trilhado e todos os colaboradores sabem quais são as suas responsabilidades.

Por sua vez, o controle é o processo em que a organização analisa o efeito das atividades e plano de ação definido. O controle poderá ser realizado através da fixação de medidas financeiras. Esta etapa também é útil na monitorização da implementação do plano em si.

## CAPÍTULO IV – PLANO DE MARKETING PARA A ALÊNOZ

Alênoz, empresa iniciada através dos fundos europeus, mais concretamente do PDR 2020, é uma empresa familiar, sediada no Baixo Alentejo, distrito de Évora, que se destina à produção e comercialização de nozes, no mercado Nacional.

O início de atividade económica tem data de setembro de 2016, no entanto, foi esta também a data que se procedeu à candidatura do projeto de Jovem Agricultor, o que posteriormente foi aprovado e dado início a realização do mesmo, incluindo a plantação das árvores.

Todos os trabalhos necessários à plantação foram realizados através da contratação de serviços, no entanto, após a plantação, toda a manutenção passou a ser efetuada por dois colaboradores.

O objetivo é que os produtos sejam vendidos no mercado Nacional, em que o ponto de diferenciação seja o facto de estes serem produzidos em Produção Integrada, ou seja produzidos num “sistema agrícola de produção de produtos agrícolas e géneros alimentícios de qualidade, baseado em boas práticas agrícolas, com gestão racional dos recursos naturais e privilegiando a utilização dos mecanismos de regulação natural em substituição de fatores de produção, contribuindo, deste modo, para uma agricultura sustentável” (Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural, 2019), o que por sua vez poderá trazer alguns benefícios para a saúde dos consumidores.

### IV.1. Sumário Executivo

Ao se fazer uma **análise de situação**, percebe-se que são vários os fatores que afetam a Alênoz, como é o caso da população portuguesa que trabalha no setor da Agricultura em 2019, cerca de 5,6%, sendo que este valor tem tendência a baixar. No entanto, a Alênoz tem um ponto a seu favor, pois em Portugal, a produção de FSCR assume especial relevância, não só pelos rendimentos económicos que proporcionam em muitas regiões carenciadas, mas também pelo seu contributo na paisagem rural e no combate à desertificação em zonas deprimidas, em especial a região interior norte de Portugal.

Além disso, uma das tendências atuais é para o aumento do consumo de frutos de casca rijas, que fazem atualmente parte da dieta mediterrânica, o que provoca um aumento da procura por parte dos consumidores, que conseqüentemente trará vantagens para a Alênoz.

As alterações climáticas tornam o futuro incerto, logo, é necessário repensar a agricultura tradicional e adotar métodos mais sustentáveis e benéficos. No entanto, são notáveis as melhorias apresentadas pela agricultura na difusão de novas tecnologias, numa utilização mais eficiente dos recursos disponíveis assim como numa melhor organização da produção.

Assim como muitos dos setores em Portugal, a agricultura possui uma vasta legislação. A PAC (Política Comum da União Europeia), sendo um sistema de subsídios à agricultura e programas de desenvolvimento, tem como objetivo assegurar o abastecimento de alimentos, assim como garantir aos agricultores um rendimento, tendo em conta o seu desempenho.

Atualmente, a noqueira tem adquirido uma importância crescente, não só a nível nacional, como também internacional, devido especialmente a algumas características muito particulares da sua produção e consumo.

Em 2018 produziram-se em Portugal 53.285 toneladas de frutos de casca rija, ocupando 78.335 hectares. No Alentejo foram produzidas 5.199 toneladas, ocupando 6.676 hectares.

Atualmente existe uma tendência crescente para o lançamento e consumo de produtos à base de noz, o que se traduz numa oportunidade para a aposta de produção de frutos secos.

A Alênoz possui uma boa localização geográfica, isto porque, situa-se perto da Barragem do Alqueva, mais conhecida como o maior lago artificial da Europa. Sendo Monte do Trigo uma das aldeias ribeirinhas da Barragem da Alqueva, possui a grande vantagem do acesso ao regadio fornecido pelo enorme lago e consequentemente a Alênoz, irá também beneficiar dessa vantagem. A empresa apesar de ainda não ter iniciado a comercialização dos seus produtos, tem como objetivo vender os mesmos no território Nacional.

Ao nível dos **objetivos de marketing**, estabeleceu-se alcançar um nível de satisfação com a compra de 90%, conseguir vender 70% da produção a um grossista em 2020 e 2021, vender 15% da produção a 10 unidades de turismo rural no Alentejo, vender 10% a quatro lojas de produtos artesanais do Alentejo e vender 5% no website da Alênoz de forma a escoar toda a produção.

Ambiciona-se também que a marca seja reconhecida a nível nacional, 1 em cada 100.000 habitantes. A Alênoz trabalhará no sentido de obter 500 interações através do Website, perceber os momentos de consumo da noz e ainda efetuar em 5% a promoção de vendas por meio de degustação.

Quanto às **estratégias de marketing**, a Alênoz visa oferecer os seus produtos a três segmentos-alvo: Consumidores apreciadores do produto, que venham desfrutar das paisagens e clima do Alentejo, num local propício (turismo rural), possam degustar os produtos da Alênoz com um bom vinho, consumidores que incluem regularmente a noz na sua alimentação, como

consequência de uma alimentação saudável e ainda os consumidores que procuram nozes quase biológicas ou biológicas.

A estratégia adotada para as fontes de mercado é a de concorrência direta.

Quanto ao posicionamento, a Alênoz assume-se uma marca associada à produção de nozes de qualidade, produzidas nos solos férteis e quentes do Alentejo, em que o preço é uma variável acessível a um grande número de consumidores. Além da qualidade dos produtos, a Alênoz distingue-se das demais, através do seu modo de produção, abandonando a forma tradicional e abraçando a produção integrada.

O novo produto será oferecido de duas formas distintas: nozes com casca vendidas a granel ao distribuidor e nozes com ou sem casca embaladas. Estabeleceu-se um design para o logotipo alusivo ao Alentejo, assim como o design de embalagens práticas para acondicionamento do produto.

A distribuição é assente em três canais: canal longo (Grossista, Retalhista, Consumidor), canal curto (Loja especializada ou Unidade Hoteleira de Turismo Rural, Consumidor) e canal direto (venda online ao consumidor).

No caso da comunicação esta será realizada em feiras e exposições, através da comunicação digital com a criação do website e do Instagram e ainda através das revistas dedicadas à produção agrícola e ao agronegócio, como é o caso da Vida Rural – Revista Profissional de Agronegócios e da Agrotec- Revista Técnico-Científica Agrícola.

Quanto ao preço, o mesmo foi definido assente em quatro dimensões: custos suportados, preços praticados pelo mercado, lucro que se espera obter e ainda na legislação que é necessário cumprir.

Estima-se que para o ano de 2022 a Alênoz consiga atingir um volume de negócios de 6.000kg, equivalendo a um resultado de 50.970€, ao qual se deve subtrair um montante de 12.500€ para custos fixos e variáveis e ainda 9.000€ para Custos de Marketing.

## IV.2. Análise Diagnóstico

### IV.2.1. Análise Externa

#### IV.2.1.1. Análise do Meio Envoltente

##### Dimensão Económica

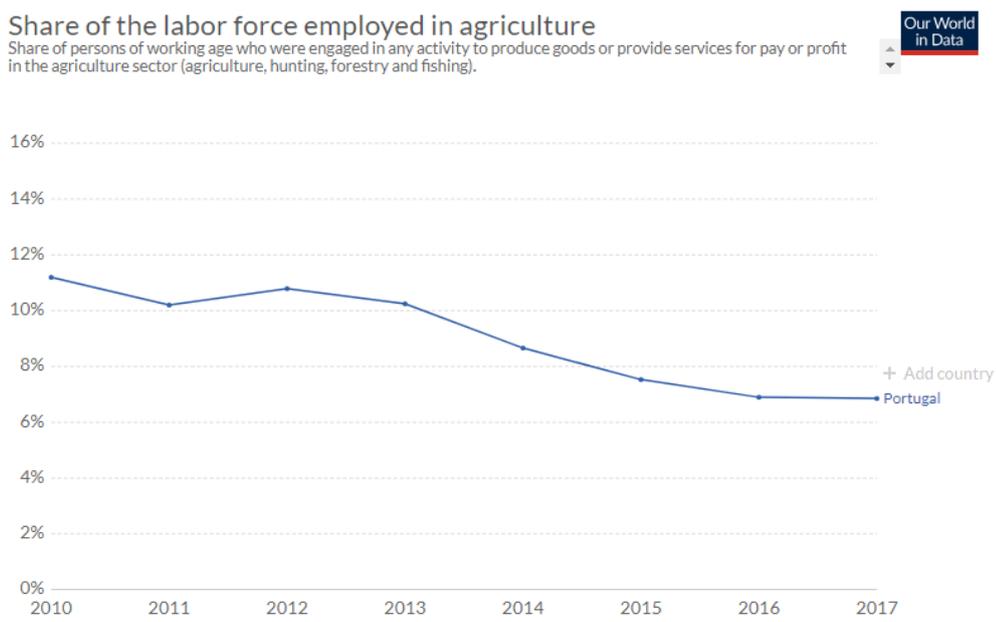
Segundo o Ministro da Economia em Portugal, Manuel Caldeira Cabral, “Portugal pode ser competitivo em muitos setores, mas não pode nunca esquecer que a agricultura é um desses setores e é um setor em que, quando fazemos bem, quando fazemos produtos diferenciados, quando fazemos produtos usando a melhor tecnologia, estamos a criar valor e estamos a criar emprego”.

Portugal é uma das mais pequenas economias europeias, cujo PIB atingiu os 201.530,5 mil euros em 2018, o que representa uma percentagem da economia europeia de 2,1%.

Segundo o INE (2019) aproximadamente 5,6% da população portuguesa trabalha no sector da Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca.

Ainda que em relação aos outros estados membros, este seja o maior valor que se verifica ao nível da União Europeia, existe uma tendência para este diminuir (gráfico 1).

Gráfico 1 - Força de trabalho empregue no Setor Agrícola em Portugal (2010-2017)



Fonte: OUR WORLD IN DATA (2017)

Ao contrário daquilo que se tem vindo a afirmar, as melhorias na agricultura, como a introdução de novas culturas, a difusão de novas tecnologias, a utilização mais eficiente dos recursos disponíveis, a maior e melhor organização da produção, a maior qualificação técnico-profissional do respetivo tecido empresarial e a cobertura de novos mercados nacionais e internacionais, apesar do impacto muito positivo que estas têm tido sobre o aumento das exportações de diversos bens agroalimentares, só muito marginalmente se têm refletido no crescimento económico da agricultura (Avillez, 2017).

Uma melhoria sustentada dos rendimentos dos produtores agrícolas implica um crescimento económico sustentável do sector, que por sua vez é possível, com base nas medidas de política agrícola, criar condições para que sejam obtidos aumentos no rendimento dos produtores agrícolas num contexto de evolução menos favorável do respetivo valor acrescentado (Avillez, 2017).

Segundo o INE, “de acordo com a primeira estimativa das Contas Económicas da Agricultura (CEA) para 2018, o Rendimento da atividade agrícola, por unidade de trabalho ano (UTA), deverá aumentar 0,6% em termos reais, após um crescimento de 5,4% em 2017. A evolução deste indicador resulta fundamentalmente da combinação de um aumento de 3,5% prospetivado para o Valor Acrescentado Bruto (VAB) com um decréscimo de 2,9% dos Outros subsídios à produção”.

Nos últimos anos, temos assistido a algumas mudanças na agricultura, isso deve-se aos projetos de financiamento por parte da União Europeia, anteriormente o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN 2007-2013) e agora o Portugal 2020, incluindo, no caso da Agricultura, o Programa de Desenvolvimento Rural (PDR 2020).

É através destes apoios e consequentemente de projetos muito bem estruturados que os agricultores de pequenas e grandes dimensões, conseguem aumentar a sua produção e escoar produtos.

O Alqueva foi uma infraestrutura que veio ajudar de forma positiva a produção agrícola, permitindo a irrigação de todas as áreas de plantação no Alentejo, e desta forma, tal como nos diz o Ministro da Economia, o Alqueva conseguiu um importante equilíbrio da balança comercial agrícola.

Segundo Ramalhosa, Cabo, Correia, e Ribeiro (2018) devido ao aumento do consumo de frutos secos nos países desenvolvidos, espera-se que o aumento da produção de Frutos Secos de Casca Rija (FSCR) que também tem vindo a aumentar, se mantenha, mas é, “em Portugal, a produção de FSCR assume especial relevância, não só pelos rendimentos económicos que proporcionam em muitas regiões carenciadas, mas também pelo seu contributo na paisagem

rural e no combate à desertificação em zonas deprimidas, em especial a região interior norte de Portugal” (Ramalhosa, Cabo, Correia, & Ribeiro, 2018).

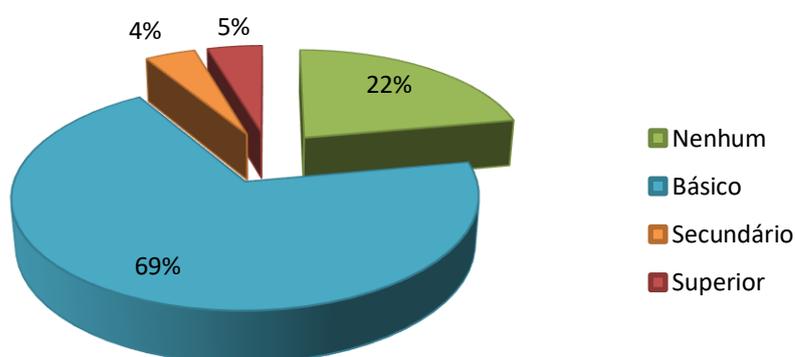
### **Dimensão Sociocultural**

Segundo Veloso (2015) existe uma necessidade da tomada de consciência por parte dos produtores agrícolas dos benefícios dos frutos secos na alimentação, sendo que este conhecimento poderá vir a tornar-se uma vantagem competitiva, que por sua vez tem vindo a ser incentivado pela Food and Agriculture Organization.

Uma das tendências atuais é o consumo de frutos de casca rija, estes fazem atualmente parte da dieta mediterrânica. Uma vez que constituem uma fonte de fibra, proteína e com baixo índice glicémico, acabam por ter um poder saciante, o que os leva a serem adotadas na alimentação dos consumidores.

Em Portugal Continental, como se pode observar no gráfico que se segue, o nível de instrução dos produtores agrícolas é muito baixo (INE, 2011).

Gráfico 2 – Nível de escolaridade dos Produtores Agrícolas em Portugal Continental (2011)



Fonte: INE, 2011

Através do gráfico verifica-se que 22,20% não tem qualquer nível de instrução, 69,04% completou o ensino básico, somente 4,20% completaram o ensino secundário e apenas 4,56% concluíram o ensino superior.

As exigências dos consumidores na União Europeia, tem vindo a aumentar e prevê-se que no futuro isso continue a acontecer.

De acordo com um estudo das tendências do Mercado Alimentar da União Europeia, elaborado por a AgroCluster (2015), as exigências dos consumidores irão orientar-se segundo:

- “Maior seletividade - aquisição de produtos alimentares de produção industrial tendo em conta os ingredientes que entram na respetiva composição;
- Substituição e/ou redução do consumo de alguns tipos de produtos;
- Incremento da utilização de produtos hortofrutícolas frescos nas refeições;);
- Aumento dos consumidores adeptos do consumo de produtos biológicos;
- Maior procura dos produtos tradicionais/artesanais devido a uma maior sensibilização do consumidor para o fator qualidade, quer em relação à matéria-prima quer em relação ao processo de produção.”

O mesmo estudo, afirma que, à medida que o ser humano vai adquirindo uma consciência sobre a problemática da alimentação cada vez maior, o impulso da compra é orientado no sentido de adquirir alimentos mais saudáveis. A mudança de hábitos alimentares processa-se de forma gradual. Este comportamento deve-se ao facto de existir, por parte do consumidor, uma separação entre o racional, aquilo que deve ser consumido para uma boa saúde, e o emocional, o que se consome na sequência social, tradicional, etc.

### **Dimensão Tecnológica**

O setor agrícola é por si só, um setor conservador e tornar uma exploração agrícola rentável e sustentável deu aos agricultores enormes desafios, alterando tudo aquilo que estaria intrinsecamente certo, obrigou à modernização e recurso à tecnologia.

O Agronegócio foi um dos setores diretamente afetado pelo desenvolvimento da tecnologia, as melhorias desta área na agricultura vieram facilitar a vida do agricultor, assim como a melhoria do lucro e o aumento da eficiência.

São indiscutíveis as melhorias apresentadas pela agricultura na difusão de novas tecnologias, numa utilização mais eficiente dos recursos disponíveis assim como numa melhor organização da produção.

Na visão de Palha (2018), a agricultura têm vindo a sofrer grandes alterações, a imagem do agricultor com a enxada na mão a trabalhar ao sol é algo do passado. A agricultura hoje é baseada em sensores, GPS, tablets, tudo em volta da tecnologia. É a agricultura de precisão que tanto hoje como no futuro, menos interfere com o ecossistema, diminuindo os impactos ambientais, é esta a prática pelo qual se caracteriza o futuro da agricultura.

E a verdade, é que “toda a tecnologia de que dispomos hoje, permite-nos ser muito mais eficientes, e essa eficiência é transversal, quer económica quer ambientalmente” (Palha, 2018).

Segundo Conolly (2018) é através da robótica que se veem as maiores melhorias, no menor espaço de tempo. Logo de seguida, surgem os sensores, que são muito utilizados nas vacas leiteiras, estes medem em tempo real, as quantidades de água e comida ingerida, a variação do peso e se está doente ou não. Quanto aos drones, estes estão a ser utilizados para coletar informações acerca do comportamento das plantas. No entanto, são os *blockchain* que detêm o maior potencial para ser usado no futuro, onde o consumidor detêm toda a informação acerca do produto, desde o local onde foram produzidos, até à forma como foram transportados e armazenados.

A tecnologia na agricultura apresenta-se assim, não só como um fator de competitividade mas também como um fator de sustentabilidade.

### **Dimensão Ambiental**

Eradicar a fome não só em Portugal como no mundo e alcançar a sustentabilidade ambiental é um dos grandes objetivos mundiais para as próximas décadas.

Apesar de não se verificar um aumento da população nos últimos anos, assistiu-se a um aumento da taxa de natalidade o que faz com que a procura pelos recursos naturais como a água e a energia, aumentem na mesma proporção. E como as alterações climáticas, nos dão um futuro incerto, é necessário repensar a agricultura tradicional e adotar métodos mais sustentáveis e benéficos, tanto para o ambiente como para o homem.

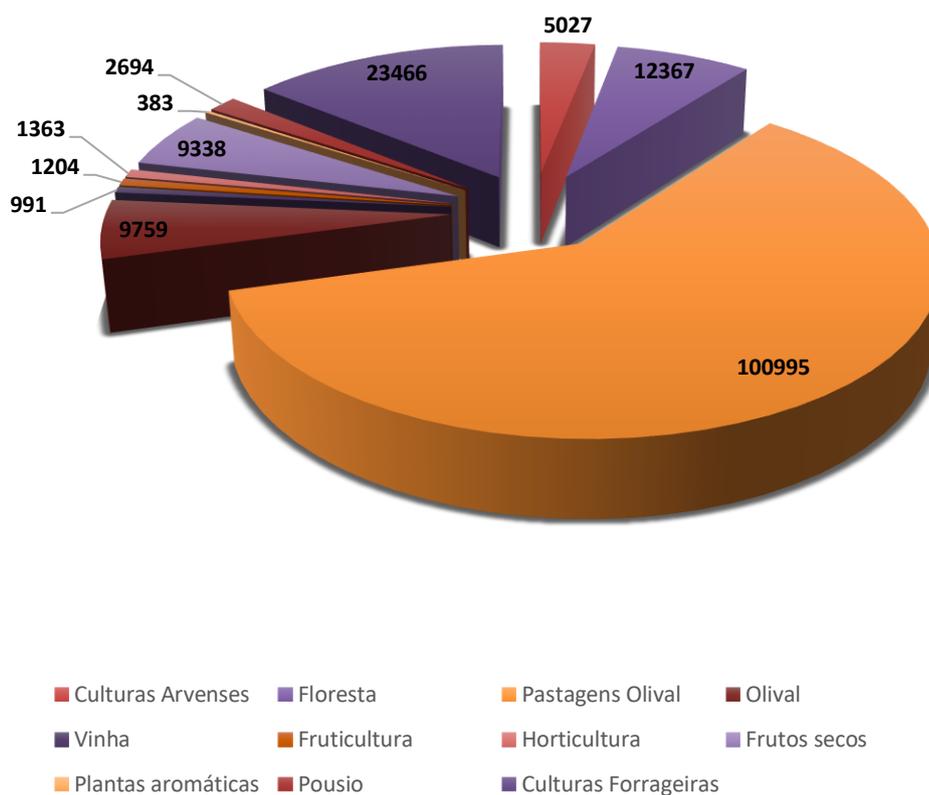
Uma vez que a consciencialização ambiental está cada vez mais presente, existe uma obrigação de redobrar a atenção no que se refere à adoção de boas práticas agrícolas. Cada vez mais, os agricultores estão a abandonar a agricultura tradicional e a adotar o modo de produção integrada ou a produção biológica, dando aos consumidores a opção de compra de comida saudável e sustentável do ponto de vista do ambiente.

É importante perceber que “as crescentes exigências ao nível da qualidade e segurança alimentar e as preocupações que, atualmente, a sociedade manifesta relativamente aos recursos naturais e ambiente em geral, obrigam à adoção de modos de produção alternativos aos sistemas produtivistas, nos quais se enquadra a produção integrada” (Aguiar, Godinho, & Costa, 2005).

Por exemplo, na Produção Integrada, as técnicas de rega devem procurar reduzir as perdas de água por percolação e escoamento superficial, assim como ajustar-se aos programas de fertilização e proteção da cultura de forma a minimizar as alterações decorrentes do arrastamento de resíduos associados à cultura, como é o caso dos fertilizantes, pesticidas, entre outros, que podem provocar a contaminação dos meios hídricos (Aguiar, Godinho & Costa, 2005).

De acordo com a Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural em 2017 existiam 252.812 ha em produção biológica (gráfico 3). Relativamente à produção integrada não existem dados, no entanto, sendo uma prática de produção sustentável, acredita-se que alguns hectares estejam agora em produção integrada, substituindo-se à agricultura tradicional.

Gráfico 3 – Nº de Hectares em Modo de Produção Biológica no Alentejo (2017)



Fonte: DGADR (2017)

Ao longo dos últimos anos, tem-se apostado muito no desenvolvimento de técnicas para manter a biodiversidade do solo, para a diminuição nos desperdícios de água, reaproveitamento de resíduos, entre outros. Trazendo com isto, resultados ao nível da preservação ambiental e no sistema económico, a relação custo/benefício que a agricultura sustentável traz.

Espera-se assim, que nos próximos anos possamos ter uma agricultura com uma produtividade maximizada e com os mínimos impactos no ambiente.

### Dimensão Politico-legal

Assim como muitos dos setores em Portugal, a agricultura possui uma vasta legislação. A DGADR – Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural, é a entidade que regula e legisla toda a atividade agrícola.

Segundo uma publicação da Comissão Europeia, a PAC é definida como uma política comum de todos os Estados-Membros da União Europeia, gerida e financiada ao nível europeu, com base nos recursos do orçamento da UE.

Sabe-se que “a agricultura e a produção de alimentos são elementos essenciais da nossa economia e da nossa sociedade. Os 28 Estados-Membros da UE têm 11 milhões de explorações agrícolas e 22 milhões de pessoas que trabalham no setor agrícola. Em conjunto os setores, agrícola e alimentar representam cerca de 44 milhões de postos de trabalho na UE” ( Direcção Geral da Comunicação da Comissão Europeia, 2016).

Atualmente, “a agricultura é um setor apoiado exclusivamente ao nível europeu, contrariamente à maioria dos outros setores da economia, cuja responsabilidade cabe aos governos nacionais. É importante ter uma política pública para um setor que garante a nossa segurança alimentar e desempenha um papel primordial na utilização dos recursos naturais e no desenvolvimento económico das zonas rurais” ( Direcção Geral da Comunicação da Comissão Europeia, 2016).

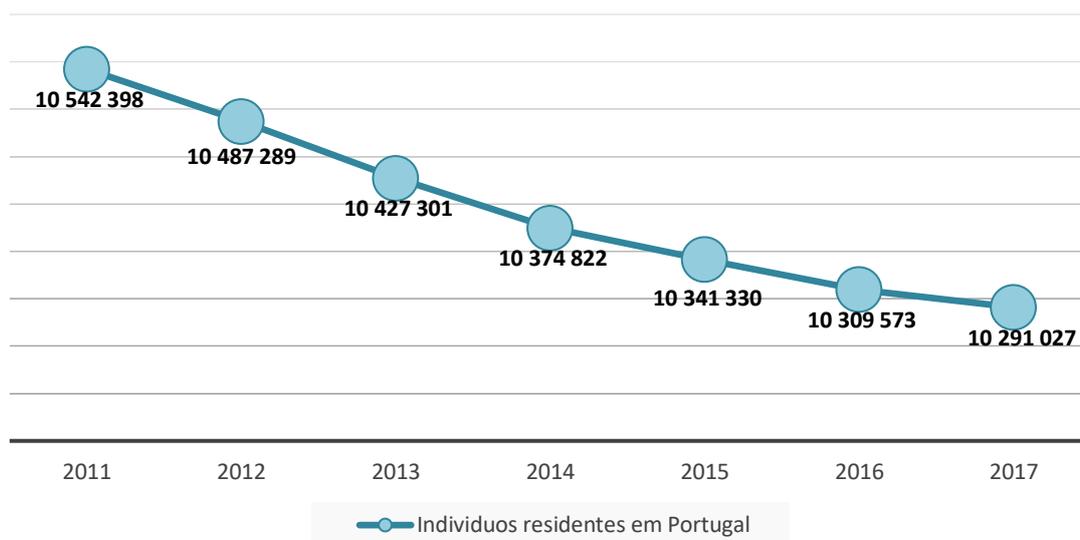
Na ausência de “uma política comum, não há dúvida de que os Estados-Membros aplicariam políticas nacionais díspares e com diferentes graus de intervenção pública. Uma estratégia a nível europeu garante regras comuns num mercado único, permite reagir, se necessário, à volatilidade do mercado, salvaguarda os progressos alcançados com recentes reformas com vista a aumentar a competitividade da agricultura europeia e estabelece uma política comercial comum que permita à UE negociar a uma só voz com os seus parceiros comerciais em todo o mundo” ( Direcção Geral da Comunicação da Comissão Europeia, 2016).

A Portaria n.º 25/2015 estabelece o regime de aplicação da ação n.º 7.1, «Agricultura biológica», e da ação n.º 7.2, «Produção integrada», ambas da medida n.º 7, «Agricultura e recursos naturais», incluída na área n.º 3, «Ambiente, eficiência no uso dos recursos e clima», do PDR 2020. Esta legislação tem como objetivo restaurar, preservar e reforçar a biodiversidade das zonas sujeitas a condicionantes naturais ou outras condicionantes específicas e nas zonas agrícolas de elevado valor natural, bem como das paisagens europeias, melhorar a gestão da água, dos fertilizantes e dos produtos fitofarmacêuticos e prevenir a erosão dos solos.

### **Dimensão Demográfica**

Atualmente, em Portugal Continental e Ilhas, existem cerca de 10.300 milhões de habitantes. O que reflete um decréscimo da população em relação ao ano de 2011, onde existiam cerca de 10.550 milhões de habitantes, como se pode ver no gráfico abaixo.

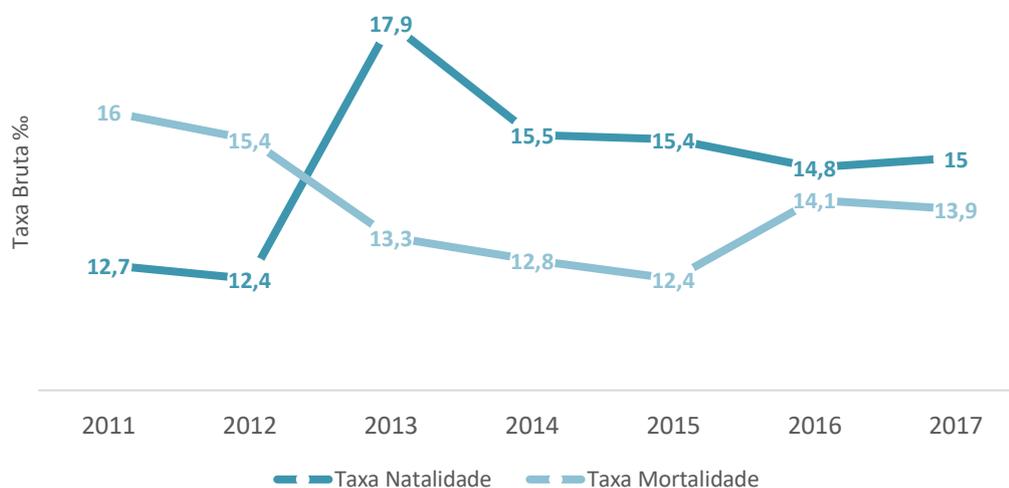
Gráfico 4 - População em Portugal (2011 – 2017)



Fonte: Pordata (2017)

Em contrapartida ao referido anteriormente, a taxa de natalidade (gráfico 5) aumentou e a taxa de mortalidade diminuiu (quando comparado o ano de 2011 com o ano de 2017).

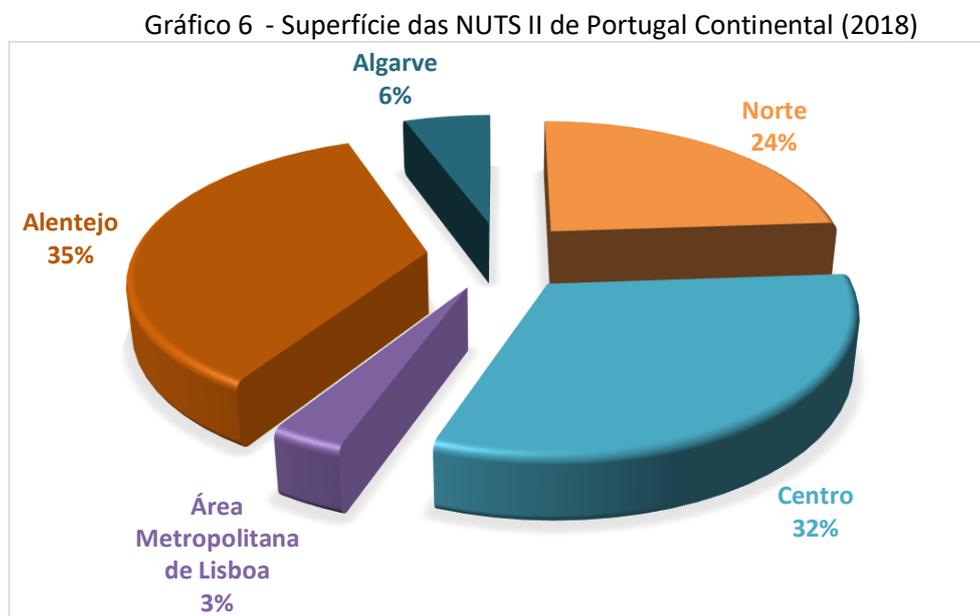
Gráfico 5 - Taxa de Mortalidade e Natalidade (2011 – 2017)



Fonte: Pordata (2017)

Portugal Continental está dividido em 5 unidades no Nível II da Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS), Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve. O Alentejo é a maior NUTII de Portugal em termos de área, ocupando 35% da

superfície de Portugal Continental (gráfico 6), no entanto, em termos de densidade população chegou apenas aos 24 o número médio de indivíduos por km<sup>2</sup>, em 2011.



Fonte: Pordata (2018)

#### IV.2.1.2. Análise de Mercado

Atualmente, os frutos secos, como é o caso da castanha, amêndoa, noz, avelã e a alfarroba, constituem-se como elementos caracterizadores da paisagem e desta forma assumem uma enorme importância económica, social, cultural e ambiental para Portugal continental (Ministério da Agricultura e do Mar e 15 entidades, 2014).

A produção de frutos secos constitui-se ainda como um alicerce para a multifuncionalidade territorial, a manutenção de sistemas ecologicamente adaptados, a economia e emprego em meio rural, sendo que em algumas regiões do país, a principal fonte de rendimento das populações rurais. (Ministério da Agricultura e do Mar e 15 entidades, 2014)

Em Portugal, “o setor está estruturado em organizações de produtores capazes de gerir e favorecer a introdução de equipamento e tecnologias inovadoras nos sistemas de agricultura e evitar a erosão do material vegetal existente de elevada qualidade” (Ministério da Agricultura e do Mar e 15 entidades, 2014).

As alterações climáticas que se tem verificado no território Português podem tornar vulneráveis algumas espécies atualmente utilizadas na produção de frutos secos. No curto

prazo, estas alterações podem conduzir à necessidade de alteração de algumas técnicas culturais praticadas atualmente (Ministério da Agricultura e do Mar e 15 entidades, 2014).

Atualmente, “os frutos secos em geral, e a noqueira em particular, têm adquirido uma importância crescente, a nível nacional e fundamentalmente internacional, dadas algumas características muito particulares da sua produção e consumo. Entre os aspetos que têm promovido este renovado interesse pela cultura da noqueira, podem referir-se os seguintes (Iannamico, 2015 citado por Ramos, 2017):

Aumento sustentado do consumo baseado nas suas propriedades como alimento saudável;

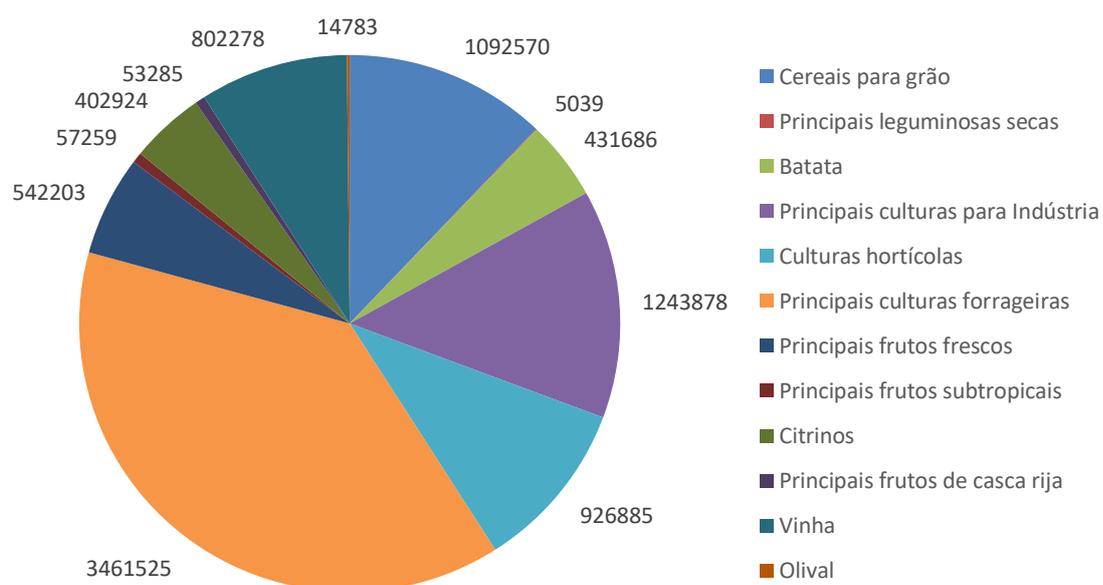
- Preços elevados e com tendência crescente no mercado;
- Condições de clima e solo favoráveis;
- Baixas necessidades de mão-de-obra e possibilidade de mecanização;
- Conservação prolongada e de baixo custo, facilitando a comercialização;
- Crescente conhecimento sobre cultivares, suas características e potencialidades;
- Aumento do uso de tecnologias de produção, conservação e melhoramento da qualidade;
- Possibilidade de obtenção de produtos industriais, como óleos e outros produtos transformados”.

Para o desenvolvimento do setor é fundamental a investigação e a experimentação, de forma a se inovar e aumentar a exportação, contribuindo assim para o desenvolvimento socioeconómico local e para que Portugal assuma cada vez mais uma posição de destaque a nível mundial, na produção de frutos secos (Ministério da Agricultura e do Mar e 15 entidades, 2014).

Na sequência de “dar resposta aos desafios futuros da fileira dos frutos secos, existe a necessidade de consolidar a ligação entre os responsáveis políticos, as entidades institucionais da administração, os agentes das fileiras e as entidades de investigação do sistema científico e tecnológico, de modo a contribuir para o reforço da estratégia de investigação e desenvolvimento tecnológico (I&DT), divulgação e transferência de conhecimento” (Ministério da Agricultura e do Mar e 15 entidades, 2014).

Segundo o INE (2018), os frutos de casca rija são a terceira cultura agrícola de menor produção em Portugal (gráfico 7).

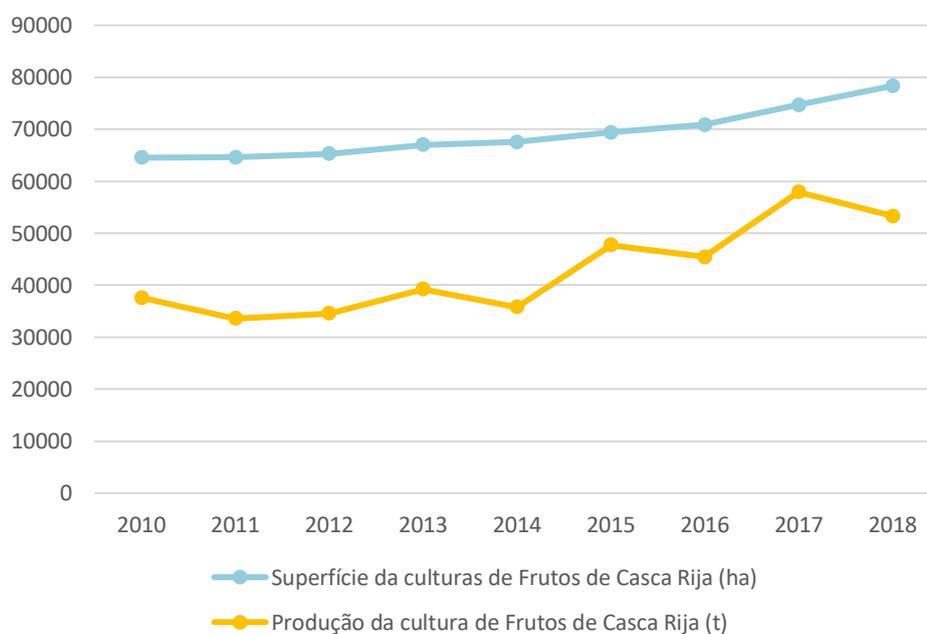
Gráfico 7 - Produção das principais culturas agrícolas em Portugal (2018)



Fonte: INE (2018)

Sendo que, este setor tem passado por várias oscilações de produção e superfície, entre 2010 e 2018 (gráfico 8).

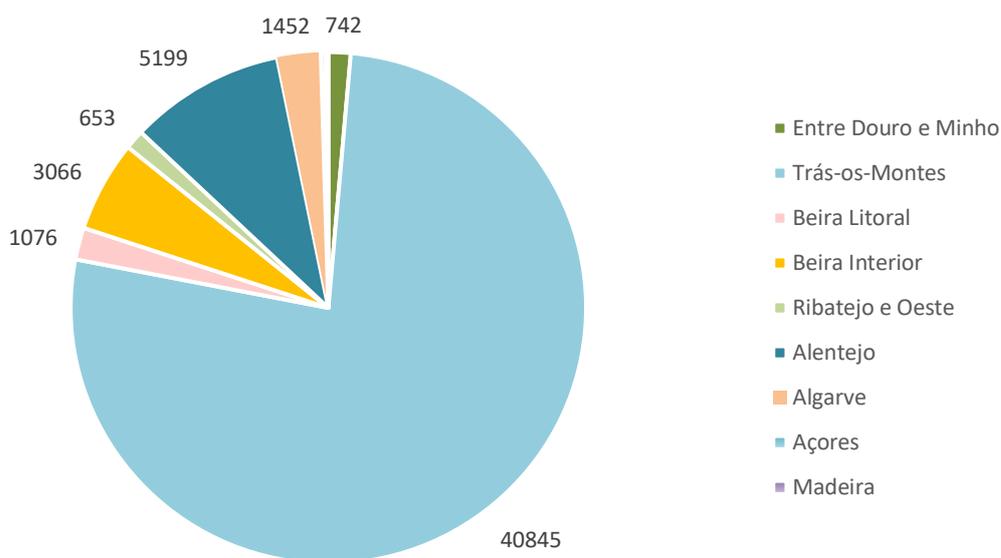
Gráfico 8 - Variação da Superfície e Produção de Frutos de Casca Rija em Portugal (2010 – 2018)



Fonte: INE (2018)

De acordo com os dados estatísticos do INE, em 2018 produziram-se em Portugal 53.285 toneladas de frutos de casca rija, ocupando 78.335 hectares. É em Trás-os-Montes que se verifica a maior produção deste tipo de frutos, logo seguido do Alentejo (gráfico 9). No Alentejo foram produzidas 5.199 toneladas, ocupando apenas 6.676 hectares.

Gráfico 9 - Produção de Frutos de Casca Rija nas várias regiões de Portugal (t) (2018)



Fonte: INE (2018)

De entre os frutos secos de árvore produzidos em Portugal, a noz ocupa o terceiro lugar, atingindo aproximadamente as 4.500 toneladas (dados referentes a 2017), ver tabela 1.

Tabela 1 - Produção e Superfície de Frutos Secos ocupada em Portugal (2015-2017)

Anos/Culturas	Superfície (ha)			Produção (t)		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
<b>Amêndoa</b>	30 150	31 464	34 002	10 090	8 713	20 139
<b>Avelã</b>	393	386	357	360	321	307
<b>Castanha</b>	35 595	35 718	36 759	27 628	26 780	29 875
<b>Noz</b>	3 287	3 315	3 537	4 062	4 315	4 585

Fonte: INE (2017)

O preço da noz em Portugal tem assistido a várias oscilações, como se pode ver na tabela 2.

Tabela 2 - Preço Noz em Portugal (2015 – 2018)

	2015	2016	2017	2018
<i>Preço Noz</i>	3,26€	3,70€	2,875€	3,2€

Fonte: INE (2018)

Para Almeida (2017) a produção de noz em Portugal ocorre baseada em pequenas explorações, no entanto, no Norte e no Alentejo, existem exceções, onde alguns pomares são explorados de forma tecnologicamente mais evoluída.

Devido às enormes exigências impostas pelo mercado estrangeiro, os produtores de frutos de casca rija optam pelo escoamento do produto em mercado nacional. No entanto, as exportações de noz com casca, para países exteriores à Europa, apresentam uma tendência crescente. Enquanto que as importações de países terceiros têm vindo a decrescer nos últimos anos, uma vez comparada com valores de anos anteriores, tendem a situar-se em volumes residuais (Almeida, 2017).

No caso dos frutos de casca rija em geral, “a estratégia de mercado parece assentar na colocação numa parte da produção no mercado de proximidade e de vínculos tradicionais, tentando resistir à colocação massiva em grandes compradores, como é o caso de grandes empresas de distribuição” (Almeida, 2017).

A aposta na produção de frutos secos, poderá tornar-se uma oportunidade, uma vez que atualmente, existe uma tendência crescente para a criação e lançamento no mercado, de novos produtos à base de noz. Estes dados sugerem um potencial aumento do consumo e do interesse pela noz por parte dos consumidores (Almeida, 2017).

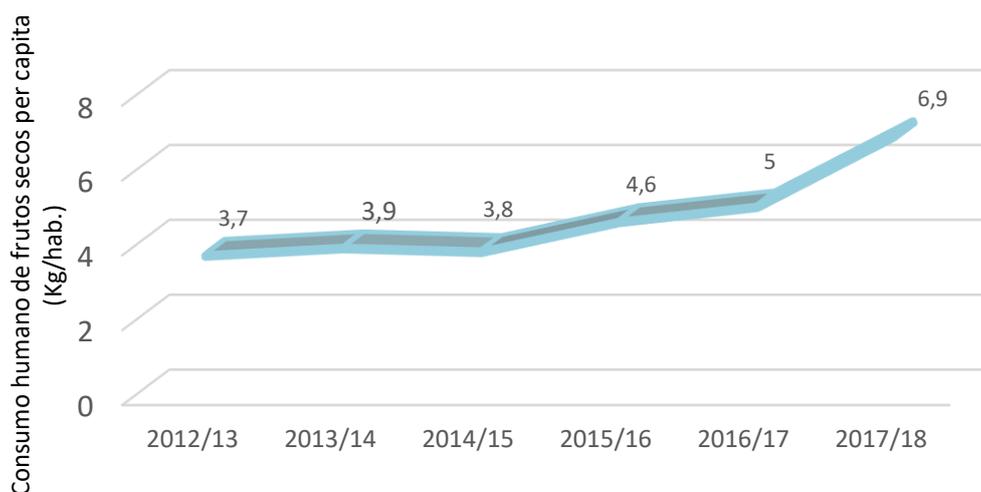
#### **IV.2.1.3. Análise dos Clientes e outros Públicos**

Atualmente os frutos secos são por muitos considerados um alimento rico em vitaminas e minerais, trazendo vários benefícios para a saúde, sendo que por estas razões está cada vez mais presente na dieta mediterrânica dos Portugueses.

Segundo Almeida (2017) dentro dos maiores países consumidores de nozes encontra-se a China, Estados Unidos da América, Irão, Turquia, França e Chile.

De acordo com o INE (2018) e como se pode observar no gráfico 10, o consumo de frutos de casca rija per capita apresentou pequenas oscilações entre os anos 2012 a 2015, sendo que em 2015/2016 se verificou um aumento que desde aí se tem mantido. Verificamos então que no ano 2017/2018 já existe um consumo de 6,9 Kg/Hab, bastante superior ao apresentado em 2012/2013.

Gráfico 10 - Consumo de Frutos de Casca Rija (2012 – 2018)



Fonte: INE (2018)

Atualmente todas os indivíduos consomem nozes no seu dia-a-dia, à exceção dos intolerantes.

As nozes já não estão presentes no mercado apenas na sua forma mais pura, mas também podemos encontrar este fruto em sobremesas, refeições, entre outros.

Segundo um estudo TGI da Marketest, em julho de 2018, eram 4 milhões e 665 mil o número de indivíduos que consumiram frutos secos em pacote ou lata nos últimos 12 meses, o que significa que 54,5% da população residente em Portugal Continental com 15 e mais anos consome frutos secos. O consumo do sexo feminino apresenta uma taxa de consumo superior à do sexo masculino, 56,6% e 52,1%, respetivamente.

O estudo afirma ainda que o consumo de frutos secos tende a aumentar até aos 64 anos, atingindo 67,9%. No caso dos jovens, de idades compreendidas entre os 15 e 24 anos, estes

apresentam taxas bastante mais baixas, de 29,8%. Os indivíduos presentes nas classes Alta e Média Alta apresentam consumo destes frutos acima da média.

Os dados do estudo demonstram ainda os consumidores de frutos secos preferem as marcas, Continente, Ferbar e Pingo Doce.

Atualmente existem várias opções onde os consumidores adquirem os seus frutos secos, a grande predominância é através do Canal Indireto, onde o consumidor compra ao retalhista que por sua vez comprou ao produtor, isto é o caso das lojas *online*, lojas físicas destinadas à venda de produtos oleaginosos, Continente, Jumbo, Pingo Doce, entre outros.

#### **IV.2.1.4. Análise dos concorrentes**

Atualmente o website Raciús, indica-nos que com o CAE 01251 – Cultura de Frutos de Casca Rija, existem cerca de 511 empresas em Portugal. Estas empresas poderão destinar-se a todo o tipo de produção de frutos secos, desde nozes, amêndoas, pistachios, avelãs, cajus e amendoins.

Existe também o CAE 46311 – Comércio por Grosso de Fruta de Produtos Hortícolas, exceto batata, que inclui 36 produtores de frutos de casca rija (Gescontact, s.d.).

Poderão eventualmente existir outros pequenos produtores que não estejam na base de dados onde se pesquisou, ou que possuem outros CAE'S devido à atividade principal e por sua vez se dediquem também à produção de nozes.

Das 511 empresas em Portugal, existem no Alentejo cerca de 138, em que 105 estão localizadas no distrito de Beja, 26 no distrito de Évora e apenas 7 no distrito de Portalegre.

Sendo o Alentejo um local onde a produção destes frutos tem vindo a aumentar, verifica-se uma enorme concorrência, uma vez que falamos de empresas com uma vasta área dedicada a estes frutos.

Consideramos agora aquelas que se situam no Alentejo Central e mais concretamente no concelho de Évora, que possuem o CAE 01251 (Gescontact, s.d.). Das quais se podem enumerar:

- Zexa - Sociedade De Exploração De Prédios Rústicos E Urbanos, Lda
- Almond 75, Unipessoal, Lda
- Amêndoas Daterra, Lda
- Bastidor Perfeito - Soc. Agrícola, Lda
- Brisa Disponível, Lda
- F.S.B. - Frutos Secos Do Barrocal, Lda

- Golden Almond Tree Farm, Unipessoal, Lda
- Henrique Reynolds De Sousa - Sociedade Agrícola, Unipessoal Lda
- Herdade Das Amêndoas Doces - Jdlc, Unipessoal Lda
- Heróis à Altura, Lda
- Horta Da Toura - Sociedade Agrícola, Lda
- Mnr - Walnut Alentejo, Lda
- Rural Prunus, Lda
- Sementestalaça, Lda
- Sombras Medievais, Lda
- Trofru, Lda
- Wca - West Coast Almond, Unipessoal Lda
- Casaca, Pinto & Silva - Sociedade Agrícola, Lda

No entanto, das mencionadas acima, apenas se consideram como concorrentes diretos aquelas que se destinam à produção de nozes, uma vez que as outras se dedicam à produção de outros frutos secos ou então não possuímos informação se também dedicam algumas das parcelas à produção de nogueiras. Consideram-se também aquelas que tem um CAE diferente, mas que se dedicam também à produção de nozes. Assim sendo, temos como concorrentes diretos:

- Herdade dos Coelhoos, Lda
- Fruteco – Fruticultura Integrada, Lda

Apesar de nenhuma possuir o mesmo CAE que a Alênoz, todas se dedicam à produção de nozes no Alentejo, e relativamente perto geograficamente da mesma.

A Herdade dos Coelhoos é uma propriedade familiar que produz vinhos de qualidade no Alentejo desde 1991. Localizada na Igrejinha, concelho de Arraiolos. Iniciou o seu pomar de nogueiras entre 1985 e 1999 através da D. Leonilde Silveira que, como apreciadora de nozes decidiu iniciar a sua própria produção. Com cerca de 40 ha o pomar foi das primeiras plantações de nozes em escala na Península Ibérica. Atualmente o preço que vendem os seus produtos é 5€/ Quilo.

No caso da Fruteco, esta foi constituída em 1994, e tem como objetivo principal a concentração e comercialização da produção de frutos secos da região do Alentejo – Borba. A Fruteco está equipada com equipamento de calibragem e embalagem de nozes, e dispõe de área significativa de conservação em frio, permitindo-lhe assegurar o máximo de qualidade dos frutos e de todo o serviço de expedição de acordo com as exigências atuais. Segundo o responsável da Fruteco, o preço para a campanha de 2019 rondou os 3€, sendo que, segundo o

mesmo é difícil especificar o preço para cada produto, pois variam segundo o calibre, a qualidade e o próprio cliente.

Ambas as empresas possuem vantagens em relação à Alênoz, uma vez que estão instaladas há mais anos, o que por sua vez, influencia o desempenho e a sua posição no mercado.

#### IV.2.1.5. Ameaças e Oportunidades

Na tabela que se segue podem ser consultadas as ameaças e oportunidades identificadas.

Tabela 3 - Matriz de Ameaças e Oportunidades

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolvimento do Alentejo</li><li>• Aumento do turismo no Alentejo</li><li>• Inovação tecnológica</li><li>• Crescimento da divulgação de produtos nas redes sociais</li><li>• Aumento do consumo de frutos secos em Portugal</li><li>• Procura de produtos tradicionais</li><li>• Produção mais assistida e mecanizada</li><li>• Diminuição do uso de fitofarmacêuticos e consequentemente melhorias na saúde pública</li><li>• Tendência para a criação e lançamento de produtos à base de noz</li><li>• Aumento do número de produtos fabricados com base nos frutos secos</li><li>• Portugal 2020</li><li>• O fruto seco faz parte da dieta mediterrânica</li><li>• Aumento da procura de alimentos saudáveis</li><li>• Modernização do setor agrícola com base na tecnologia</li><li>• Consciência ambiental</li><li>• Importância crescente dos frutos secos em geral, e em particular das nozes</li><li>• Aumento sustentado do consumo baseado nas suas propriedades como alimento saudável</li><li>• Preços elevados e com tendência crescente no mercado</li><li>• Condições de clima e solo favoráveis</li><li>• Baixas necessidades de mão-de-obra e possibilidade de mecanização</li><li>• Conservação prolongada e de baixo custo, facilitando a comercialização</li><li>• Crescente conhecimento sobre cultivares, suas características e potencialidades</li><li>• Aumento do uso de tecnologias de produção, conservação e melhoramento da qualidade</li><li>• Possibilidade de obtenção de produtos industriais, como óleos e outros produtos transformados</li><li>• Ser uma cultura com pouca expressão em Portugal</li><li>• Tendência crescente das exportações de fruta rija</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instabilidade económica no País</li><li>• Redução dos apoios agrícolas</li><li>• Aumento da legislação na produção agrícola</li><li>• Aumento do número de produtores de frutos de casca rija e consequente diminuição do preço</li><li>• Aumento do número de concorrentes</li><li>• Envelhecimento da população</li><li>• Aumento do número de jovens a investir na produção agrícola, implementando novas tecnologias</li><li>• Tendências de consumo com mudanças rápidas, que implicam tomadas de decisão estratégicas difíceis</li></ul>

#### IV.2.2. Análise Interna

É no Alentejo Central que se situa a Alênoz, mais especificamente no distrito de Évora, concelho de Portel, aldeia de Monte do Trigo (figura 14). A Alênoz possui uma boa localização geográfica, isto porque, situa-se perto da Barragem do Alqueva, mais conhecida como o maior lago artificial da Europa. Sendo Monte do Trigo uma das aldeias ribeirinhas da Barragem da Alqueva, possui a grande vantagem do acesso ao regadio fornecido pelo enorme lago e consequentemente a Alênoz, irá também beneficiar dessa vantagem.

A Alênoz iniciou-se em 2016, o que faz com que ainda não exista muita informação sobre a mesma, como é o caso de rendimentos ou ações de marketing. Apresentando apenas os gastos suportados com a instalação do pomar de nogueiras.

Testemunhando assim uma curta análise interna, mas compensando com uma forte análise externa.

Figura 14 - Localização Geográfica da Alênoz em Portugal



Fonte: Elaboração Própria

Sendo a Alênoz uma empresa em fase de expansão, não existem quaisquer dados financeiros sobre a mesma, antes do ano de 2019.

Apenas se pode apresentar informação dos dados existentes do presente ano, que é o caso dos gastos com estudos prévios para a plantação e da plantação em si. A Alênoz no presente ano, teve gastos aproximadamente na ordem dos 50.000,00 € s/IVA. Estes gastos incluem:

- Estudo para caracterização do solo
- Análise da amostra de solo
- Estudo do compasso da plantação e sistema de rega
- Estudo da viabilidade económica
- Custos de preparação do solo (figura 15):
- Custo das Plantas
- Custo do Sistema de Rega
- Custo da Eletrificação
- Custo do arranjo dos casões destinados ao armazenamento de produtos fitossanitários e dos frutos após a colheita

Figura 15 - Processos na preparação do solo



Fonte: Elaboração Própria

Estima-se assim, custos variáveis anuais, aproximadamente na ordem dos 2.500,00€ (gráfico 11), de forma a manter eficazmente a produção. Os gastos podem sofrer alterações ao longo dos anos, tendo em conta o clima e outros fatores que influenciam a produção. Neste caso, os gastos incluem:

- Trabalhos de poda
- Aplicação e compra de produtos fitossanitários e herbicidas
- Aplicação e compra de adubos

- Rega
- Colheita
- Energia, taxas e água
- Manutenção e reparação dos sistemas de rega

Gráfico 11 - Custos variáveis por ano da Produção



Fonte: Alênoz

Sendo o clima um dos fatores de maior impacto na produção, é necessário referir que tendo em conta este, os custos para a empresa, podem variar. Uma vez que o mau tempo e as geadas podem danificar alguns dos produtos para consumo.

No que se refere aos recursos técnicos a Alênoz possui uma pequena propriedade destinada à plantação, assim como um casão destinado ao armazenamento e secagem das nozes.

Ao nível dos Recursos Humanos, por ser uma empresa de pequena dimensão, apenas conta com dois colaboradores fixos, um do género feminino e outro masculino. Um dos colaboradores é responsável pela parte de campo e execução, enquanto o outro será responsável pela definição de quais os tratamentos a aplicar, assim como toda a parte de vendas e gestão agrícola.

Apesar de ser de pequena dimensão, é necessário garantir a viabilidade da mesma, e para isso é necessário instruir os colaboradores. Sendo uma das apostas da Alênoz, para ganhar vantagens competitivas, colaboradores formados e motivados.

Foram feitas formações como “Oportunidades para Jovens Agricultores”, “Aplicação de Produtos Fitofarmacêuticos”, “Higiene e Segurança Alimentar”, entre outras.

Caso a determinada altura seja necessário mais colaboradores, será feita uma contratação de serviços.

A Alênoz está destinada à produção de nozes. O nome científico da noqueira-comum é *Juglans Regia*, é da família da Juglandáceas. Esta árvore pode superar os 25 metros de altura.

Existem várias variedades de noqueiras, que por sua vez se podem separar em variedade francesas, californianas e americanas. As variedades americanas são as mais utilizadas em Portugal, tais como: Fraquette, Chandler, Serr, Gales, Fernot e Hartley.

O tipo de noqueira deverá ser escolhido de acordo com o clima na região de plantação. De acordo com o clima no Alentejo, a Alênoz decidiu escolher a variedade Howard.

Para a produção de noqueiras foi adotada uma produção integrada, em que o uso de produtos químicos é mais controlado, não afetando negativamente a saúde do consumidor em relação à produção em sistema tradicional. Este tipo de produção melhora também a qualidade do produto e conseqüentemente a probabilidade de escolha por parte dos clientes.

A Alênoz como ainda não iniciou a comercialização de nozes logo não existe historial de vendas.

Na tabela que se segue podem ser consultados os pontos fortes e fracos identificados.

Tabela 4 - Matriz de Pontos Fortes e Fracos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Localização</li><li>• Produto de qualidade</li><li>• Produção em Modo de Produção Integrada (a maioria dos produtores produz em modo tradicional)</li><li>• Controlo da produção por parte de uma empresa certificadora (CERTIS)</li><li>• Recursos humanos motivados e com formação necessária para as funções exercidas</li><li>• Instalações adequadas para o armazenamento dos frutos</li><li>• Produtos 100% Português</li><li>• Variedade das noqueiras</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poucos recursos financeiros para investir no aumento da produção e campanhas de marketing</li><li>• Dimensão da Alênoz</li><li>• Empresa sem posicionamento no mercado - está no início de vida num mercado muito competitivo</li><li>• Pouca mão de obra para trabalhos específicos</li><li>• Inexistência de ativos (máquinas)</li><li>• Pouca tecnologia utilizada na produção</li></ul>

Fonte: Elaboração Própria

### IV.2.3. Análise SWOT

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEÇAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolvimento do Alentejo</li><li>• Aumento do turismo no Alentejo</li><li>• Inovação tecnológica</li><li>• Crescimento da divulgação de produtos nas redes sociais</li><li>• Aumento do consumo de frutos secos em Portugal</li><li>• Procura de produtos tradicionais</li><li>• Diminuição do uso de fitofarmacêuticos e consequentemente melhorias na saúde pública</li><li>• Aumento do número de produtos fabricados com base nos frutos secos</li><li>• Tendência para a criação e lançamento de produtos à base de noz</li><li>• Frutos secos fazem parte da dieta mediterrânica</li><li>• Aumento da procura de alimentos saudáveis</li><li>• Importância crescente dos frutos secos em geral e em particular das nozes</li><li>• Aumento sustentado do consumo baseado nas suas propriedades como alimento saudável</li><li>• Preços elevados e com tendência crescente no mercado;</li><li>• Condições de clima e solo favoráveis;</li><li>• Baixas necessidades de mão-de-obra e possibilidade de mecanização;</li><li>• Conservação prolongada e de baixo custo, facilitando a comercialização;</li><li>• Crescente conhecimento sobre cultivares, suas características e potencialidades;</li><li>• Aumento do uso de tecnologias de produção, conservação e melhoramento da qualidade;</li><li>• Possibilidade de obtenção de produtos industriais, como óleos e outros produtos transformados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instabilidade económica no País</li><li>• Redução dos apoios agrícolas</li><li>• Aumento da legislação na produção agrícola</li><li>• Elevado número de produtores de frutos de casca rija leva a uma consequente diminuição do preço</li><li>• Aumento do número de concorrentes</li><li>• Aumento do número de jovens a investir na produção agrícola, implementando novas tecnologias</li><li>• Tendências de consumo com mudanças rápidas, que implicam tomadas de decisão estratégicas difíceis</li><li>• Alterações climáticas</li><li>• Exigências dos consumidores</li></ul>

<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FORTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização</li> <li>• Produto de qualidade</li> <li>• Produção em Modo de Produção Integrada (a maioria dos produtores produz em modo tradicional)</li> <li>• Controlo da produção por parte de uma empresa certificadora (CERTIS)</li> <li>• Recursos humanos motivados e com formação necessária para as funções exercidas</li> <li>• Instalações adequadas para o armazenamento dos frutos</li> <li>• Produto 100% Português</li> <li>• Variedade das noqueiras</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>RECOMENDAÇÕES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar a formação dos RH</li> <li>• Arriscar em produtos de maior qualidade, diminuindo o uso de fitofarmacêuticos e tentar assemelhar-se à produção biológica</li> <li>• Apostar na promoção no Alentejo</li> <li>• Promover a origem da marca</li> <li>• Reforçar qualidades da marca para ganhar espaço no mercado e ser mais competitiva</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>RECOMENDAÇÕES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar fatores diferenciadores dos restantes Jovens Empresários Rurais para aumento do preço dos produtos</li> <li>• Adaptar às tendências de mercado, aumentando o tipo de frutos secos a produzir</li> <li>• Promover o Modo de Produção da Alênoz assim como o facto de ser uma empresa certificada, de forma a conseguir vantagem em relação aos concorrentes</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FRACOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucos recursos financeiros para investir no aumento da produção e campanhas de marketing</li> <li>• Dimensão da Alênoz</li> <li>• Não está ainda reconhecida pelos consumidores - está no início de vida num mercado muito competitivo</li> <li>• Pouca mão-de-obra para trabalhos específicos</li> <li>• Inexistência de ativos (máquinas)</li> <li>• Pouca tecnologia utilizada na produção</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>RECOMENDAÇÕES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apostar no uso de novas tecnologias</li> <li>• Apostar o reconhecimento do produto através das redes sociais</li> <li>• Diminuir o tempo de armazenamento dos produtos, antecipando a venda</li> <li>• Sendo a necessidade de mão de obra baixa e difícil de conseguir, proceder à contratação de serviços especializados</li> <li>• Aumentar a área de produção da Alênoz</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>RECOMENDAÇÕES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efetuar candidaturas a projetos de forma a aumentar a produção e a contornar a redução dos apoios</li> <li>• Realizar estudos para perceber as tendências de mercado</li> <li>• Efetuar pedidos de apoio para fazer face aos prejuízos eventualmente causados pelo clima</li> <li>• Produzir com a melhor qualidade possível, para que apesar da sua dimensão se possa tornar competitiva num “universo” de concorrentes</li> </ul>

#### IV.4. Objetivos de Marketing

Tendo em conta a análise anterior, é agora necessário fixar objetivos de marketing para um horizonte temporal até ao ano de 2022, ou seja, 3 anos. E que se passam a apresentar:

- Conseguir um nível de satisfação com a compra de 90% - 2020 a 2022;
- Conseguir vender 70% da produção a um grossista em 2020 e 2021;
- Para o primeiro ano de vendas (corresponde ao ano 4 de plantação), alcançar um volume de vendas de 100%, conseguindo escoar toda a produção, uma vez que o volume de produção estimado é de apenas 5%, tendo em conta que chegará aos 100% no ano 10 - 2020;
- Vender 15% da produção a 10 unidades de turismo rural no Alentejo – 2020 a 2022;
- Vender 10% a quatro lojas de produtos artesanais do Alentejo – 2020 a 2022;
- Vender 5% no website da Alênoz – 2020 a 2022;
- Vender para grande distribuição via um grossista/embalador em 2020/2021;

- Vender diretamente à grande distribuição em 2022;
- Ser reconhecida a nível nacional, 1 em cada 100.000 habitantes – 2020 a 2022;
- Obter 500 interações através do Website – 2020 a 2022;
- Comunicar a marca em 50% das lojas especializadas, duas vezes por ano, no Natal e Páscoa – 2020 a 2022;
- Conhecer os momentos de consumo da noz - 2020;
- Efetuar em 5% a promoção de vendas por meio de degustação – 2021 e 2022.

## **IV.5. Estratégias de Marketing**

### **IV.5.1. Segmentação**

Tendo consciência da importância da segmentação, Alênoz executa o seu processo da seguinte forma:

- Variável geográfica: Clientes residentes ou a fazer turismo no Alentejo, concentrando-se a maior fatia no Alentejo Central.
- Variável psicográfica: Consumidores preocupados com o bem-estar, saúde e qualidade de vida.
- Variável comportamental: Indivíduos exigentes que procurem produtos de qualidade a preços acessíveis. Assim como novas experiências no momento de degustar um produto conhecido mundialmente, mas com as características únicas do Alentejo, produzido a partir dos solos férteis do Alentejo Central.

Clarificando assim, a Alênoz visa oferecer produtos a três segmentos-alvo:

- Consumidores apreciadores do produto, que venham desfrutar das paisagens e clima do Alentejo, num local propício (turismo rural), possam degustar os produtos da Alênoz com um bom vinho;
- Consumidores que incluem regularmente a noz na sua alimentação, como consequência de uma alimentação saudável;
- Consumidores que procuram nozes quase biológicas ou biológicas.

### **IV.5.2. Posicionamento**

A Alênoz assume-se uma marca associada à produção de nozes de qualidade, produzidas nos solos férteis e quentes do Alentejo, em que o preço é uma variável acessível a um grande número de consumidores. Além da qualidade dos produtos, a Alênoz distingue-se das demais, através do seu modo de produção, abandonando a forma tradicional e abraçando a produção integrada. Tendo em conta, que a preocupação com a alimentação está cada vez mais presente, este modo de produção, traz menos consequências graves para a saúde humana e para os solos, tornando-se assim produtos mais naturais e saudáveis.

### **IV.5.3. Fontes de Mercado**

Tendo em conta, aquilo que foi abordado anteriormente no Capítulo IV.2.1.4. Análise dos concorrentes, pode-se afirmar que a estratégia adotada para as fontes de mercado é a de concorrência direta.

Existem vários produtores de nozes no Alentejo, no entanto, não se dedicam exclusivamente à produção de nozes, como é o caso da Alênoz, tendo outras produções. Ainda assim, a empresa considera apenas dois concorrentes diretos no momento de venda da noz, como foi referido anteriormente. Uma vez que também tem como objetivo a venda a nível Nacional.

### **IV.5.4. Gestão da Marca**

Sempre que um consumidor experimenta algum produto ou algum serviço, independentemente do *feedback* ser positivo ou negativo, a maior parte das vezes vai querer manifestar a sua opinião para alguém, para tal acontecer é necessário uma identificação do produto para que o outro possa reconhecer, para isso é necessário a identidade física da marca.

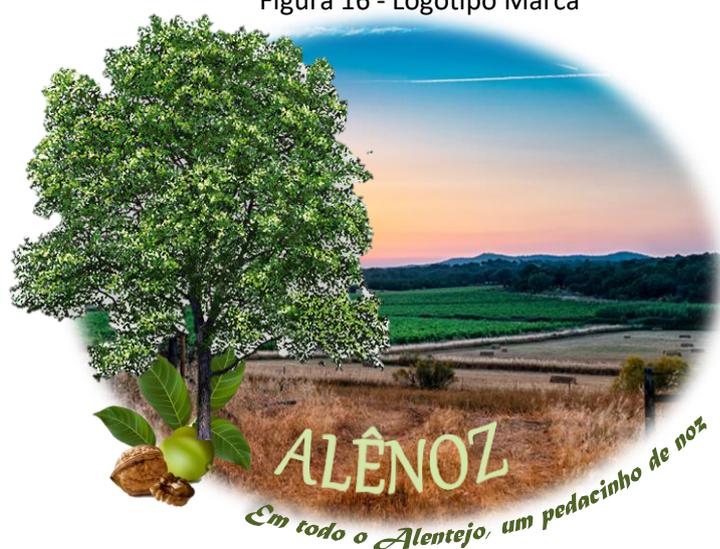
Sendo que, quanto mais a empresa trabalhar a sua marca, maior visibilidade e notoriedade terá, chegando desta forma, a um número muito maior de consumidores.

Uma vez que a Alênoz, está a começar, este foi o nome eleito para a marca. Alênoz, vem da junção das palavras Alentejo e noz. Noz porque é o produto que a empresa irá comercializar e Alentejo, porque são produzidas nessa região. Decidiu-se no nome da empresa, dar ênfase ao Alentejo, uma vez que assim será automaticamente perceptível que esta empresa tem algo a ver

com o Alentejo. Apesar de ainda não ter qualquer notoriedade no mercado, não deverá ser difícil alcançar a mesma, pois sempre que se procuram produtos regionais a Alênoz estará presente, pois tem na sua oralidade algo que remete o consumidor para o Alentejo.

A empresa ainda não tem uma imagem da marca, assim sendo a mesma deverá ser construída de forma a transmitir os valores da Alênoz, assentes na qualidade das nozes, no facto de serem 100% Portuguesas e produzidas com todo o trabalho e dedicação, surge então a imagem de marca (ver figura 16).

Figura 16 - Logotipo Marca



Fonte: Elaboração Própria

O logotipo da Alênoz têm como fundo uma imagem do Alentejo, por um lado o prado já seco e dourado e por outro, uma plantação de nogueiras, escolheu-se este fundo de forma a representar a origem e a essência da empresa. Mais à frente, temos uma nogueira para mostrar ao que a Alênoz se destina, assim como a noz, o produto efetivamente comercializado pela Alênoz.

A cor característica da imagem da marca é o verde, que simboliza a vitalidade, o ambiente, as boas energias, a produtividade. Mas também temos o dourado, que nos leva para a prosperidade e a sabedoria.

Como assinatura foi definida a frase: “Em todo o Alentejo, um pedacinho de noz”, isto para dizer o quê? que a Alênoz não está apenas no local onde os frutos nascem, mas também

em vários locais acessíveis aos consumidores. Está na casa do consumidor, na instância turismo rural ou no supermercado mais próximo.

## **IV.6. Marketing-Mix**

### **IV.6.1. Produto**

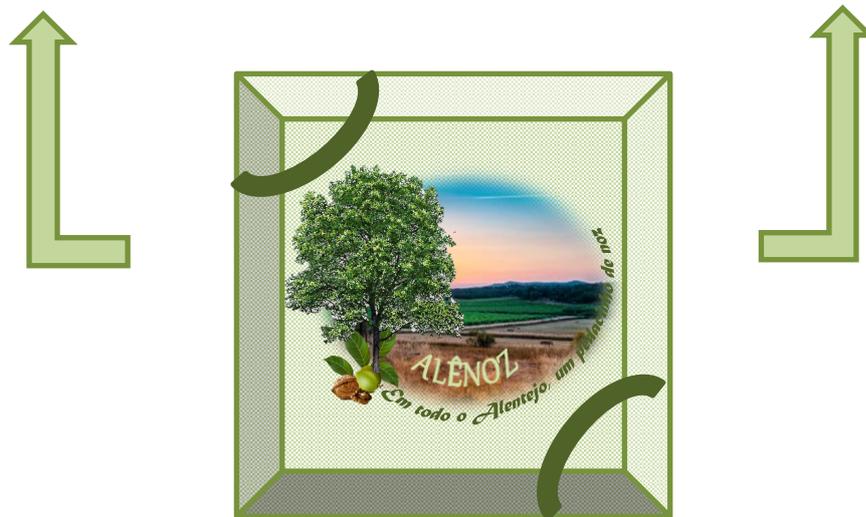
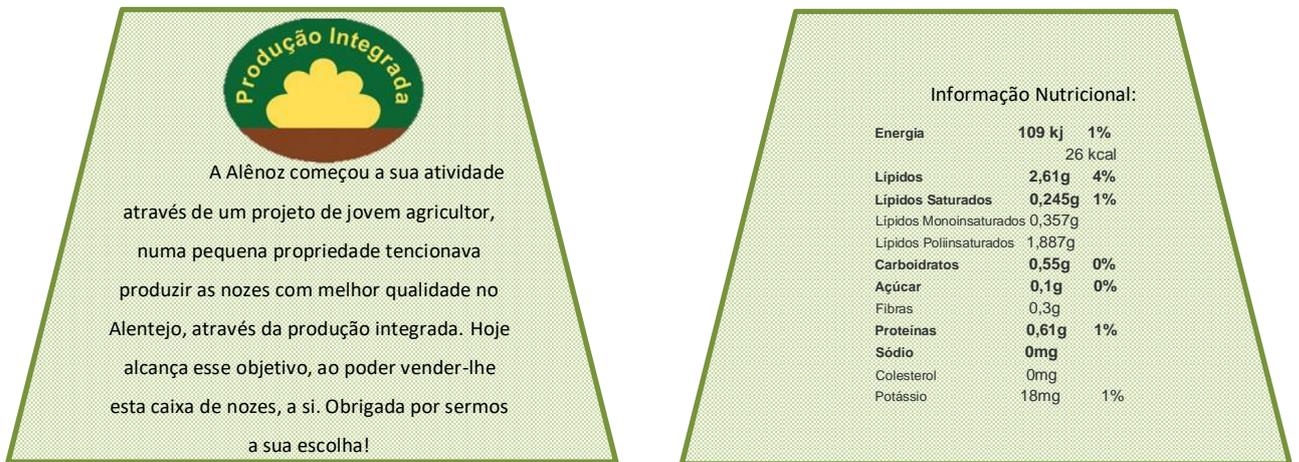
A Alênoz apesar de ter apenas um produto para oferecer ao consumidor, pretende fazê-lo da forma mais transparente e honesta possível. Assim sendo, na variável produto, a empresa decide ir de encontro às necessidades e exigências do consumidor e irá oferecer os seus produtos de duas formas:

- Nozes com casca vendidas a granel ao distribuidor
- Nozes com ou sem casca embaladas

Relativamente às embalagens, a Alênoz será comercializada de quatro formas distintas:

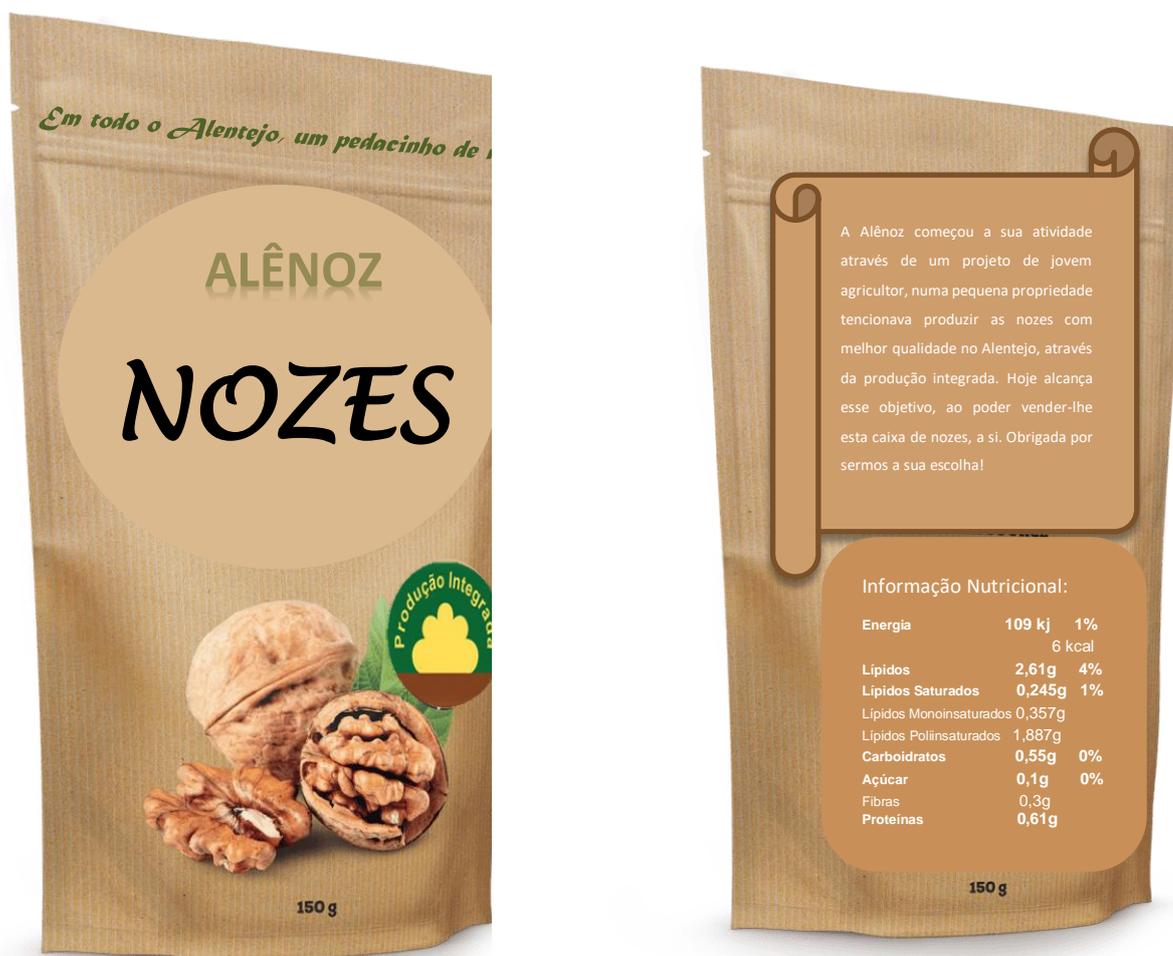
- Contentores para transporte das nozes com casca até ao distribuidor;
- Sacos de rede de quilo para nozes com casca com destino à venda em maiores quantidades;
- Caixas de 500 gramas para acondicionar nozes com ou sem casca (figura 17);
- Sacos de 150g com fecho destinados á vendas de nozes sem casca (figura 18).

Figura 17 - Esboço da caixa de 500g da Alênoz



Fonte: Elaboração Própria

Figura 18 - Esboço de saco de 150g da Alênoz



Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito às embalagens de transporte:

- os sacos de rede de quilo para nozes com casca são transportados em caixas de cartão simples com capacidade para 25 sacas;
- as caixas de 500 gramas serão transportadas em caixas de cartão com capacidade para acondicionar 50 caixas das mesmas;
- os sacos de 150 gramas com fecho também serão transportados nas caixas de cartão simples, mas neste caso serão acondicionados 160 sacos.

## IV.6.2. Distribuição

A estratégia de distribuição da Alênoz é assente em três canais:

- Canal Longo - Grossista, Retalhista, Consumidor
- Canal Curto - Loja especializada ou Unidade Hoteleira de Turismo Rural, Consumidor
- Canal direto - Venda Online ao Consumidor.

No que se refere à política de distribuição, a Alênoz irá apostar na venda dos produtos ao grossista Fruteco . A Fruteco é uma organização de produtos reconhecida na comercialização de nozes, sendo que a Alênoz pretende que esta faça o embalamento, tratamento e comercialização de 70% do volume de produção. Isto é uma forma da empresa poder chegar a várias zonas geográficas sem se restringir apenas ao Alentejo.

A empresa irá também apostar na distribuição através do Turismo Rural praticado no Alentejo Central, uma vez que pode atingir um público mais abrangente, não só os indivíduos de nacionalidade portuguesa e habitantes do Alentejo, como indivíduos de outras nacionalidades que apreciem as paisagens do Alentejo, a gastronomia, os sabores e cheiros. A Alênoz pretende então fazer parceria com 10 dos locais de Turismo Rural na Zona do Alentejo para colocar as nozes:

- Évora  
Monte da Serralheira  
Oliveirinha Country House
- Reguengos  
Herdade dos Mestres
- Moura  
Vale do Mantio
- Arraiolos  
Herdade da Amendoeira  
Monte do Zambuja
- Redondo  
Herdade da Maroteira
- Monsaraz  
Horta da Coutada  
São Lourenço do Barrocal  
Vila Planície

A Alênoz pretende ainda colocar os seus produtos em quatro lojas destinadas à venda de produtos regionais, uma vez que estas, tal como o próprio nome indica representam a tradição e a qualidade dos produtos da região, sendo esta uma forma que os clientes podem mais facilmente encontrar produtos que desejam e conseqüentemente conhecer a marca. Planeia-se que duas das lojas com o qual a Alênoz pretende estabelecer contrato estejam situadas na cidade de Évora, enquanto as outras, uma esteja em Monsaraz e a outra em Arraiolos.

Por fim, a empresa fará, ainda que numa percentagem muito pequena, a venda através do seu website, uma vez que este terá toda a informação acerca dos produtos, desde o seu modo de produção à sua comercialização.

### **IV.6.3. Comunicação**

Quanto à política de comunicação, a Alênoz vai apostar em algumas variáveis, de forma a promover-se e conseqüentemente os seus produtos.

Uma das formas de comunicação, será através de feiras e exposições, que tenham como foco a promoção de produtos regionais e o agronegócio. A empresa pretende apostar fortemente nesta variável do mix de comunicação, onde poderá encontrar novas oportunidades de negócio, fortalecer a sua relação comercial e aumentar o seu reconhecimento no mercado.

Desta forma, a Alênoz, irá participar em feiras nacionais como é o caso:

- Feira Nacional da Agricultura em Santarém
- Agroglobal em Santarém
- Feira de São João em Évora
- Exporeg em Reguengos
- Feira da Luz/ Expomor em Montemor-o-Novo

Mas também irá participar em feiras internacionais, tais como:

- FIMA AGRÍCOLA em Saragoza (Espanha)
- Feria Internacional Ganadera – (ZAFRA – Espanha)
- Expo Chile Agrícola

Uma outra forma de comunicação será a através da comunicação digital com a criação de um website, onde estará toda a história da Alênoz, desde o processo de produção até à forma onde poderá adquirir as nozes. No site serão colocadas algumas receitas que o consumidor poderá fazer, utilizando as nozes como ingrediente. Além disso, poderá também encontrar-se alguns benefícios das nozes para a saúde do ser humano. Por fim, existirá um fórum onde os

clientes poderão contar as suas experiências, nomeadamente onde degustaram as nozes, se compraram e ficaram satisfeitos ou não e ainda algumas fotos das suas receitas.

Nesta variável da comunicação irá também ser criado um Instagram para se colocarem fotografias dos produtos, dos eventos onde a empresa participa, vídeos da produção e da colheita e onde servirá também para os clientes colocarem as suas questões e caso queiram adquirir os produtos nós possamos encaminhá-los para o website.

Por fim a última variável de comunicação da Alênoz, será através das revistas dedicadas à produção agrícola e ao agronegócio, como é o caso da Vida Rural – Revista Profissional de Agronegócios e da Agrotec- Revista Técnico-Científica Agrícola. A Vida Rural é uma revista de 10 edições anuais que se destina a abordar temas sobre agro-negócios como a produção agrícola, agroindustrial, pecuária e floresta que por sua vez também organiza eventos. Enquanto a Agrotec é uma revista trimestral, publicada nos meses de março, junho, setembro e dezembro e que tem como objeto a promoção de tecnologias inovadoras que sustentem a competitividade da agricultura nacional e dos países de expressão portuguesa.

#### **IV.6.4. Preço**

De forma a fixar o preço que a Alênoz vai praticar, terá que se ter em conta as variáveis:

- Custo das matérias primas
- Custo de Recursos
- Custo com os Recursos Humanos manutenção e contratação de trabalhos especializados
- Preço de mercado (3,20€/Quilo)
- Preço médio praticado pela concorrência direta (3,00€)
- Margem de lucro pretendida
- Preço na perspectiva da procura
- Restrições legais.

Na tabela que se segue apresentam-se os preços a praticar.

Tabela 5 - Tabela de preços

<b>Produto/embalagem</b>	<b>Preço</b>
Saco nozes s/casca /150g	3,30€
Caixa nozes s/casca 500g	10,80€
Saca/ Quilo c/casca consumidor	9,50€

Quilo de noz c/casca para o grossista	3,10€
---------------------------------------	-------

Fonte: Elaboração Própria

Sendo que dos preços fixados acima, conta-se que se possa negociar o valor com o grossista que vai receber a maior parte da produção da Alênoz, conseguindo vender o quilo a 3,10€.

Os restantes irão apenas alterar-se de ano para ano, segundo a produção e o preço de mercado praticado, assim como em alturas festivas também possa eventualmente vir a sofrer pequenas oscilações. Tais como no Natal e na Páscoa, subir o preço de venda em 0,02%.

Faz parte também das ações da Alênoz, baixar o preço da saca de quilo em 10% para promover a maior venda de produtos no Verão e ainda negociar o preço com o grossista, tendo em conta o preço de mercado em cada ano.

#### IV.7. Plano de ações

Na tabela que se segue apresenta-se a calendarização anual das ações a serem desenvolvidas durante a execução do plano.

Tabela 6 - Plano de ações anual

		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Comunicação	I - Participação na Agroglobal em Santarém												
	II - Participação na Feira Nacional da Agricultura em Santarém												
	III – Participação na Feira de São João em Évora												
	IV – Participação na Exporeg em Reguengos												
	V – Participação na Feira da Luz/ Expomor em Montemor-o-Novo												
	VI - Participação da FIMA AGRICOLA em Saragoza												
	VII - Participação da Feria Internacional Ganadera em ZAFRA												



15% da produção ao turismo rural –  $(900\text{kg}/0,5\text{kg}) \times 10,80\text{€} = 19.440\text{€}$

10% da produção nas lojas especializadas –  $(600\text{kg}/0,150\text{Kg}) \times 3,30\text{€} = 13.200\text{€}$

5% no website -  $(100\text{kg} \times 9,50\text{€}) + (100/0,150\text{Kg} \times 3,30\text{€}) + (100/0,5\text{Kg} \times 10,80\text{€})$

=  $950\text{€} + 2.200\text{€} + 2.160\text{€} = 5.310\text{€}$

- Custos fixos e variáveis\* – 12.500€
- Custos de Marketing (tabela 7) – 9.000€

\*Custos fixos e variáveis incluem custos da exploração, custos de conservação e reparação, amortizações, mão de obra,

água, luz e contribuições e seguros.

Tabela 7 - Custos Marketing

<b>Atividades de Marketing</b>	<b>Orçamento</b>
Elaboração do Logotipo	500€
Criação e produção das embalagens e decoração	Até 1500€
Participação em Feiras Nacionais (5)	Até 2.000€
Participação em Feiras Internacionais (3)	Até 3.000€
Criação do Website	300€
Anúncio na revista Vida Rural	Até 1000€
Anúncio na revista Agrotec	Até 700€
	Total previsto 9.000€

Fonte: Elaboração Própria

Após as previsões de gastos e proveitos, elaboradas de acordo com os objetivos propostos, verifica-se que apesar do orçamento destinado a ações de comunicação para visibilidade e conhecimento da marca ser um pouco acima do esperado, a empresa tem condições para fazer face a estes gastos no ano de 2022. Uma vez que anteriormente, nomeadamente nos anos 2020 e 2021 a empresa já terá tido alguns proveitos com a produção de nozes. Espera-se que nos anos seguintes a 2022, o valor previsto com a comunicação venha a diminuir, tendo em conta que apenas se manterá o custo com a participação nas feiras e os anúncios nas revistas.

## IV.9. Implementação e Controlo

Neste ponto são enumerados os mecanismos de implementação e controlo do plano de marketing (ver tabela 8).

Tabela 8 - Mecanismos de Implementação e Controlo

OBJETIVOS	MECANISMOS DE CONTROLO
◆ Conseguir um nível de satisfação de 90%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar inquéritos de satisfação nos locais de venda dos produtos, onde se coloquem sugestões de melhoria</li> <li>Aplicar sugestões de melhoria recebidas nos inquéritos</li> </ul>
◆ Conseguir vender 70% da produção a um grossista em 2020 e 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar o modo de venda do grossista, incluindo técnicas e processos pelo qual os produtos da Alênoz passam</li> </ul>
◆ Para o primeiro ano de vendas (corresponde ao ano 4 de produção), alcançar um volume de 100%, conseguindo escoar toda a produção, uma vez que o volume de produção estimado é de apenas 5%, tendo em conta que chegará aos 100% no ano 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar as vendas de ano a ano</li> <li>Avaliar a adesão ao produto</li> </ul>
◆ Vender 15% da produção a 10 unidades de turismo rural no Alentejo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudar o comportamento e preferências dos consumidores das várias nacionalidades que visitam o Alentejo</li> </ul>
◆ Vender 10% a quatro lojas de produtos artesanais do Alentejo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisar os consumidores que se deslocam às lojas de produtos artesanais, razões por que o fazem (devida ao atendimento, preços, qualidade dos produtos, etc) e como o fazem (de propósito ou ocasionalmente)</li> </ul>
◆ Vender 5% no website da Alênoz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar questionário acerca do website e controlar as visitas que são feitas</li> </ul>
◆ Vender para a grande distribuição via um grossista/embalador em 2020/2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudar o consumidor nas grandes superfícies, o seu perfil e o que dá prioridade através de inquéritos online</li> </ul>
◆ Vender diretamente à grande distribuição em 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudar a adesão ao produto da Alênoz na grande distribuição, quando colocado antes de 2022 pelo grossista através de inquéritos online</li> </ul>
◆ Ser reconhecida a nível nacional, 1 em cada 10.000 habitantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Semestralmente controlar o número de visitas ao website e página do Instagram para medir o reconhecimento do público à marca</li> <li>Realizar inquéritos de reconhecimento</li> </ul>
◆ Lançamento do website e obtenção de 500 interações através do mesmo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Através da ferramenta de Google Analytics estudar e analisar o número de visitas, e daqueles que navegam no website, quantos realizam alguma interação através do fórum</li> </ul>
◆ Comunicar a marca em 50% das lojas especializadas, duas vezes por ano, no Natal e Páscoa através da experimentação do produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudar a aderência dos clientes às lojas especializadas nas épocas festivas</li> <li>Fazer uma recolha do número de pessoas que experimentou o produto</li> </ul>

◆ Conhecer os momentos de consumo da noz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar anualmente inquéritos no fórum do website para saber quando o consumidor consome a noz</li> </ul>
◆ Efetuar em 5% a promoção de vendas por meio de degustação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos momentos de degustação, obter um feedback da marca pelos clientes;</li> <li>• Registrar número de clientes que adere à degustação</li> </ul>
◆ Lançamento do produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar adesão ao produto, inicialmente através da quantidade vendida pelo grossista e posteriormente através de inquéritos</li> </ul>
◆ Participação em feiras a nível Internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer uma estimativa de quantos clientes interagiram com o stand da marca nas feiras</li> </ul>
◆ Lançamento de anúncios nas revistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anualmente perceber junto das revistas qual o volume de vendas das edições no mês de publicação da Alênoz</li> </ul>
◆ Lançamento do Instagram	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantificar trimestralmente quantas interações existiram no Instagram e quantos pedidos de adesão à página</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Subir o preço de venda em 0,02% na época Natalícia e Páscoa</li> <li>◆ Baixar o preço da saca de Quilo em 10% para promover a maior venda de produtos</li> <li>◆ Negociar o preço com o grossista, tendo em conta o preço de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar a reação dos consumidores à descida/subida do preço, se compram mais/menos ou se continuam a comprar na mesma quantidade, apenas segundo as necessidades</li> </ul>
◆ Criação de Parceria com a Fruteco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tentar perceber através dos relatórios anuais que devem ser publicados no site como se encontram as vendas da Fruteco</li> </ul>
◆ Escolha dos estabelecimentos de Turismo Rural e parceria com os mesmos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar quais os turismos rurais mais procurados no Alentejo, o porquê e se os mesmos oferecem momentos de degustação de produtos tradicionais</li> </ul>
◆ Contrato com as quatro lojas de produtos regionais para venda das nozes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar quem procura este tipo de lojas e se está disposto a comprar produtos diferentes, abdicando daquele que inicialmente ia comprar</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

## **CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **V.1. Principais Conclusões**

Estando a Alênoz no seu início de vida, procurou definir-se um plano de marketing abordando todas as ações necessárias para atingir os seus objetivos de marketing, pois acredita-se, ser um elemento indispensável ao desenvolvimento da empresa.

Nos dias que correm e tendo em conta a situação de mercado que se vive atualmente, para uma pequena empresa conseguir sobreviver no mercado, é crucial estar preparada para se adaptar às mudanças, antecipando problemas e definindo estratégias para se manter viva.

A nível pessoal, sendo um projeto real, com poucos recursos humanos e financeiros e em fase inicial tornou-se de muito utilidade a realização de um plano de marketing de curto prazo, para aplicar no ano de 2020. Tornando-se uma vantagem para o gestor do projeto e da empresa poder aplicar as estratégias definidas aqui.

Para realização deste trabalho foram alcançados os objetivos definidos:

- Realizar uma análise de diagnóstico da situação;
- Elaborar a Matriz SWOT;
- Conceber um plano estratégico e operacional para a empresa em estudo;
- Definir mecanismos de controlo.

Ao longo deste projeto, houve a possibilidade de estudar o papel do Marketing no Agronegócio, em que se percebeu que anteriormente a Agricultura era um setor estático, no entanto, esse conceito tem vindo a alterar-se e hoje é um setor dinâmico que aceita e introduz novas tecnologias passando assim a ver-se como um negócio que gera lucro e se preocupa com os consumidores, sendo desta forma importante dar especial atenção ao marketing no agronegócio, olhando para esta área como uma forma de gerar lucro.

Houve também a possibilidade de perceber a importância de planeamento de marketing no lançamento de um produto novo no mercado.

Espera-se que este trabalho adaptado à realidade, crie a possibilidade da Alênoz adotar as estratégias que foram definidas e conseqüentemente se torne uma mais valia para esta.

É crucial que os recursos humanos da Alênoz possam trabalhar no sentido de cumprir prazos e ações aqui propostas, para que a organização alcance um percurso de sucesso, nunca descorando o marketing como uma área inferior às restantes.

## **V.2. Dificuldades e Limitações do Trabalho de Projeto**

Na execução do presente trabalho sentiram-se algumas dificuldades, que por sua vez poderão ter limitado a boa execução do mesmo.

O facto de a empresa estar em fase de iniciação dificultou a coleta de dados, uma vez que também ainda não os possui, é de extrema dificuldade encontrar dados financeiros.

Uma das dificuldades também encontradas foi a fixação dos custos de marketing que a empresa terá que suportar. Assim como a definição do plano de ações, uma vez que à data de elaboração a empresa não consegue ter a certeza se os seus proveitos serão ou não suficientes para colmatar os gastos das ações.

## **V.3. Sugestão para desenvolvimentos futuros do Projeto**

Este projeto possui elevadas possibilidades de desenvolvimento, uma vez que, está agora a iniciar-se, neste sentido apontam-se as seguintes:

- Avaliação do impacto do Plano de Marketing na empresa em fase de crescimento
- Análise e discussão de resultados após o primeiro ano de implementação do Plano de Marketing;
- Atualização do Plano de Marketing após o primeiro ano de venda das nozes, uma vez que a empresa nessa altura já possui conhecimento acerca da venda do produto, erros cometidos, gastos excessivos, entre outras informações relevantes. Poderá assim corrigir os erros cometidos e eventualmente apostar em outras campanhas de marketing mais eficazes.

## BIBLIOGRAFIA

- Direcção Geral da Comunicação da Comissão Europeia. (Setembro de 2016). *A política agrícola comum (PAC): para uma alimentação, um espaço rural e um ambiente de maior qualidade*. Obtido de Serço das Publicações da União Europeia: <https://publications.europa.eu/pt/publication-detail/-/publication/f08f5f20-ef62-11e6-8a35-01aa75ed71a1>
- (2017). Obtido em 12 de Agosto de 2019, de Direcção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural: <https://www.dgadr.gov.pt/sustentavel/modo-de-producao-biologico>
- (27 de Outubro de 2019). Obtido de Direcção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural: <https://www.dgadr.gov.pt/sustentavel/producao-integrada>
- Acharya, S. (2006). *Agricultural Marketing and Rural Credit for Strengthening Indian Agriculture*. Asia Development Bank.
- Agrocluster. (2015). *Tendências do Mercado Alimentar da União Europeia*. Ribatejo, Portugal: Agrocluster.
- Aguiar, A., Godinho, M., & Costa, C. (2005). *PRODUÇÃO INTEGRADA*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Almeida, C. M. (2017). *Nogueira: Estado de Comercialização*. Centro Nacional de Competências dos Frutos Secos.
- Avillez, F. (Maio de 2017). Produtividade, crescimento e rendimento agrícolas em Portugal na última década. *AGROPORTAL*.
- Barroso, M., & Madureiro, T. (2005). *MARKETING NAS PEQUENAS E MÉDIAS EXPLORAÇÕES AGRÍCOLAS* (1ª Edição ed.). Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Batalha, M. O., & Scarpelli, M. (2005). *Gestão do Agronegócio: Textos Seleccionados*. EduFSCAR.
- Batalha, M. O., & Silva, A. L. (1995). Marketing & Agribusiness - Um Enfoque Estratégico. *Revista de Administração de Empresas v.35*.
- Baynast, A., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2018). *MERCATOR: O Marketing na Era Digital*. Publicações D. Quixote.
- Bečvářová, V. (2005). Agribusiness - a scope as well as an opportunity for contemporary agriculture . *Agri. Econ - Czech*, 285-292.
- Blythe, J. (2005). *Essentials of Marketing* (Vol. 3th Edition). Pearson Education Limited.
- Campomar, M. C., & Ikeda, A. I. (2006). *O planeamento de marketing e a confecção de Planos* (1ª Edição ed.). São Paulo: Saraiva.

- Conolly, A. (Março de 2018). *Aidan Connolly: Tech that transforms farming, from seed to fork*. Obtido de Altech: <https://www.alltech.com/features-podcast-blog/aidan-connolly-tech-transforms-farming-seed-fork>
- Davis, J. H., & Goldberg, R. A. (1957). *A concept of Agribusiness*. Boston, USA: Graduate School of Business Administration - Harvard University.
- Dibb, S., & Simkin, L. (2000). Pre-Empting Implementation Barriers: Foundations, Processes and Actions - The need for Internal Relationships. *Journal of Marketing Management* , 483-503.
- Farhangmeh, M. (2000). Marketing planeado e Marketing praticado. *Revista Portuguesa de Marketing*.
- Ferrel, O., & Hartline, M. D. (2005). *Marketing Strategy* . Cengage Learning.
- Gandhi, V. P. (2014). Growth and Transformation of the Agribusiness Sector: Drivers, Models and Challenges . *Indian Journal of Agricultural Economics* .
- Gescontact. (s.d.). Obtido em 24 de Maio de 2019, de Gescontact - Rede de Empresas e Negócios: <https://www.gescontact.pt/>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª Edição ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Hartline, M. D., & Ferrel, O. (2011). *Marketing Strategy* (5ª Edition ed.). USA: Cengage Learning.
- Helfer, J.-P., & Orsoni, J. (1996). *Marketing* (5ª Edição ed.). Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Ikeda, A. A., Campomar, M. C., & Veludo-de-Oliveira, T. M. (2007). Planejamento de Marketing: Um estudo no contexto brasileiro. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 113-125.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing* (12ª Edition ed.). São Paulo: Pearson:Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (Vol. 14th Edition). Pearson Education Limited.
- Kumar, R. (2019). *RESEARCH METHODOLOGY a step-by-step guide for beginners* (5ª Edition ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Lambin, J.-J. (2000). *Marketing Estratégico*. MC Graw-Hill.
- Marktest, G. (Julho de 2018). *4,7 Milhões de Frutos Secos*. Obtido de Marktest Grupo: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~219e.aspx>
- Mattar, F. N. (1982). A Informação de Marketing e o Sucesso no Lançamento de Novos Produtos. *Revista de Administração*, 17, 23-44.
- Mattar, F. N., & Santos, D. G. (2003). *Gerência de Produtos: Como tornar seu produto um sucesso*. São Paulo: Atlas .

- Mcdonald, M. (2004). *Planos de Marketing*. Campus.
- Mcdonald, M. (2006). Strategic Marketing Planning: Theory and Practice. *The Marketing Review*, 375-418.
- Mcdonald, M., Frow, P., & Payne, A. (2011). *Marketing Plans for Services : a complete guide, 3ª Edition*. A Jonh Wiley & Sons, Ltd, Publication.
- Meulenbergh, M. (1993). *Food and Agribusiness - Marketing in Europe*. USA: Internacional Business Press.
- Ministério da Agricultura e do Mar e 15 entidades. (2014). Memorando Centro Nacional de Competências dos Frutos Secos .
- Motta, S. L., Mattar, F. N., Barreto, I. F., & Teixeira, L. F. (2007). Processo de Desenvolvimento e Lançamento de Novos Produtos em Pequena Empresa: Um Estudo de Caso. *Revista de Administração*, 42, 373-383.
- Neto, C. R. (2005). *Marketing & Agribusiness: Estudo exploratório dos fatores de produção intervenientes no processo de criação da marca "Café da Rondônia"*. Brasil: Simpósio de Pesquisa dos Cafés do Brasil.
- Neves, M. F. (2000). A importância do marketing no agribusiness. *Brasil Alimentos*, 2.
- Neves, M. F. (2005). *Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing*. Atlas.
- Neves, M. F. (2016). *Vai agronegócio! 25 anos cumprindo missão vitoriosa*. Editora Canaeste.
- Palha, J. (2018). O futuro da Agricultura de Precisão em Portugal. *AGROTEC 27*, <http://www.agrotec.pt/noticias/o-futuro-da-agricultura-de-precisao-em-portugal/>.
- Petraglia, J., Prado, K. P., & Toledo, L. A. (2007). O plano de marketing: Um estudo discursivo. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 285-300.
- Racius. (s.d.). Obtido de Empresas de descasque e transformação de frutos de casca rija comestíveis em atividade: <https://www.racius.com/descasque-e-transformacao-de-frutos-de-casca-rija-comestiveis/em-atividade/>
- Ramalhosa, E., Cabo, P., Correia, P., & Ribeiro, C. (2018). Frutos secos de casca rija. *AGROTEC - Revista técnico-científica agrícola*.
- Ramos, A. (2017). *Nogueira: Estado da Produção*. Centro Nacional de Competências dos Frutos Secos .
- Ricketts, C., & Rawlis, N. O. (2001). *Introduction to Agribusiness*. Albany, N.Y: Cengage Learning.
- Seitz, H. M. (2005). O Planejamento Estratégico de Marketing e o Plano de Negócios. *eGesta - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, 91-126.
- Silva, A. L., & Batalha, M. O. (2000). Marketing & Agribusiness - Repensando conceitos e metodologias. *Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural*. Rio de Janeiro.

- Soares, T. C., & Jacometti, M. (2016). Estratégias que agregam valor nos segmentos do Agronegócio no Brasil : Um estudo descritivo. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 93-120.
- Stevens, R. E., Loudon, D. I., & Wrenn, B. (2006). *Marketing Planning Guide*. Psychology Press.
- Thuillier, P. (1995). *Do Estudo de Mercado ao Plano de Marketing* (Vol. 17). Portugal: Edições CETOP.
- Toledo, L. A., Campomar, M. C., & Toledo, G. L. (2006). Planejamento de Marketing e confecção do plano de marketing: Uma análise crítica. *Organizações & Sociedade*, 47-68.
- Veloso, R. (2015). Frutos de casca rija. *Vida Rural*.
- Westwood, J. (1996). *O Plano de Marketing*. São Paulo: Makron Books.
- Westwood, J. (1999). *Como redigir um Plano de Marketing*. Portugal: Publicações Europa-América, Lda.
- Zylbersztajn, D. (2017). Agribusiness Systems Analysis: Origin, Evolution and Research Perspectives. *Revista de Administração*, 114-117.

#### **Base da Dados:**

- INE – Instituto Nacional de Estatística – [www.ine.pt](http://www.ine.pt)
- Worldindata - <https://ourworldindata.org/employment-in-agriculture>
- Pordata – [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt)

#### **Websites:**

- CNCFS – Centro Nacional de Competência dos Frutos Secos – [www.cncfs.pt](http://www.cncfs.pt)
- PDR2020 – Programa de Desenvolvimento Rural 2014-2020 – [www.pdr-2020.pt](http://www.pdr-2020.pt)
- AgroPortal - [www.agroportal.pt](http://www.agroportal.pt)
- Diário da República Eletrónico - [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- DGADR – Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural - [www.dgadr.gov.pt](http://www.dgadr.gov.pt)
- Fruteco - <http://www.fruteco.pt>

#### **Jornais e Revistas:**

- Público – [www.publico.pt](http://www.publico.pt)
- Vida Rural – Revista Profissional de Agronegócios – [www.vidarural.pt](http://www.vidarural.pt)
- Jornal de Negócios – [www.jornaldenegocios.pt](http://www.jornaldenegocios.pt)
- AGROTEC – Revista técnico-científica agrícola – [www.agrotec.pt](http://www.agrotec.pt)
- Diário de Notícias – [www.dn.pt](http://www.dn.pt)

# **ANEXOS**

## ANEXO I

### Guião de Entrevista ao responsável da Herdade de Coelheiros – Nogueiras

1. Fale-me um pouco da sua empresa:
  - 1.1. Nome:
  - 1.2. Localização:
  - 1.3. Dimensão:
  - 1.4. História:
    - 1.4.1. Quando começou?
    - 1.4.2. Como começou?
    - 1.4.3. Quem iniciou a atividade?
    - 1.4.4. É uma empresa familiar?
2. Dedicam-se apenas à produção de nozes? Se não, quais são os vossos outros produtos?
3. O plano de marketing da empresa:
  - 3.1. Têm algum plano?
  - 3.2. (Caso tenha respondido “NÃO” na questão anterior) Não tem um plano de marketing, no entanto, planeiam e adaptam as vossas estratégias de marketing? Ou simplesmente não têm estratégias de marketing?
4. **O mercado:**
  - 4.1. Porque optaram pela produção de nozes? Acharam que o mercado era favorável nesse sentido?
  - 4.2. Qual a importância que a empresa atribui ao mercado dos frutos secos em Portugal?
  - 4.3. Acha que a tendência é para que haja mais consumidores de frutos secos (nozes) em Portugal?
5. Como se posicionam no mercado? Qual a vossa principal mensagem?
6. É fácil vender as nozes aos consumidores? Ou existe muita concorrência na venda de nozes?
7. A vossa marca é exclusiva para a venda de nozes? Ou possuem a mesma marca para todos os produtos que vendem?
8. **Os produtos:**
  - 8.1. A quem vendem? (Público-alvo)
  - 8.2. Onde vendem?
9. **O preço:**
  - 9.1. Qual o preço que praticam?

**9.2.** Quais são os custos que têm com todo o processo, desde a produção ao momento de venda? (Ex: Custos de rega, custos de RH, custos de marketing e publicidade, custos de transporte)

**9.3.** Na sua opinião, o preço praticado é acessível a todos os consumidores?

**10. A distribuição:**

**10.1.** Como fazem a distribuição dos vossos produtos?

**10.2.** Fazem exportação?

**11. A Comunicação:**

**11.1.** Fazem publicidade aos vossos produtos para aumentarem as vendas? Se sim, como?

**11.2.** Acha que a publicidade feita é eficaz e suficiente?

**12.** A produção de nozes e conseqüentemente as estratégias de marketing trouxeram vantagens competitivas para a empresa?

**13.** Pensam no longo prazo alargar a vossa oferta de produtos?

## ANEXO II

### Entrevista ao responsável da Herdade de Coelheiros – Nogueiras

1. A nossa empresa chama-se Herdade de Coelheiros, situa-se na Igrejinha, perto de Évora e tem cerca de 800 hectares sendo que o Pomar de Nogueiras ocupa cerca de 40 hectares. Trata-se de uma empresa familiar. Foi adquirida pelo casal Joaquim e Leonilde Silveira em 1981 que decidiram plantar o pomar de nogueiras pois a D. Leonilde era grande apreciadora deste fruto seco. A plantação ocorreu entre 1985 e 1999. Em 2015 a propriedade foi adquirida por um casal de brasileiros – Alberto Weisser e Gabriela Mascioli e desde então é exploradora por estes.
2. Além da produção de nozes, também apostamos na produção de vinho, ovinos para carne, azeite e cortiça.
3. Não temos plano de marketing pois a responsabilidade da venda é da Fruteco, de quem somos associados e para quem escoamos a nossa produção em exclusivo.
4. A escolha pelas nozes deveu-se a gosto pessoal da antiga proprietária. Na altura em que foi plantado e durante vários anos, este foi o maior pomar de nogueiras da Península Ibérica.
5. Temos uma grande preocupação pelas questões ambientais a nível de preservação das árvores e restante ecossistema, tentando que a produção seja o mais sustentável possível. Optamos, sempre que possível pela utilização de produtos biológicos e abandonámos a utilização de herbicidas. Pretendemos uma produção de máxima qualidade com o máximo respeito pela natureza por forma a construir um futuro mais promissor. Durante este ano planeamos substituir parte da nossa unidade de secagem a gás por equipamento que utiliza biomassa por forma a tornar este processo mais ecológico.
6. No que toca à pequena quantidade que comercializamos na nossa Loja não temos dificuldade em escoar o stock que reservamos.
7. A marca Coelheiros é utilizada para o vinho, azeite e nozes que embalamos para venda na nossa Loja. A produção enviada para a Fruteco é comercializada com a marca deles.
8. Vendemos apenas alguns sacos na Loja que temos na Herdade, a pessoas locais que já conhecem o nosso produto, bem como a turistas que nos visitam para provas de vinhos e visitas à Adega e à Herdade. O restante é ensacado e distribuído pela Fruteco com marca deles, fazemos a entrega nas instalações da Fruteco na Glória – Estremoz.

9. Não temos informação dos preços praticados pela Fruteco. Os custos de produção são elevados bem como os recursos hídricos exigidos pela cultura. Quanto ao preço a que vendemos na nossa loja este ronda os 5€/Quilo.
10. A Fruteco vende essencialmente para Mercado Nacional, mas pensamos que também exporta uma parte, nós enquanto Herdade dos Coelheiros não fazemos exportação.
11. Não fazemos qualquer tipo de publicidade à exceção das redes sociais, como é o caso do Facebook e do Instagram, no entanto saliento que nessa publicidade às nozes não há estímulo para o consumidor comprar, é apenas informação atualizada para quem nos segue.
12. Não temos qualquer estratégia de Marketing para venda das nozes.
13. Este ano vamos iniciar a venda de Azeite da marca Coelheiros, sendo que não prevemos alargar a nossa oferta de produtos.