



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA**

**Estratégia de Internacionalização da Red Olives**

**Luzia da Aurora da Camara Ruas**

Orientação: Professora Doutora Maria Raquel Lucas

**Mestrado em Olivicultura e Azeite**

Dissertação

Évora, 2014



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA**

**Estratégia de Internacionalização da Red Olives**

**Luzia da Aurora da Camara Ruas**

Orientação: Professora Doutora Maria Raquel Lucas

**Mestrado em Olivicultura e Azeite**

Dissertação

Évora, 2014

“The best way to predict the future is to create it.”

Abraham Lincoln

## **Agradecimentos**

Agradeço a orientação da Professora Maria Raquel Lucas.

Agradeço aos meus pais, aos meus irmãos e a todos os meus amigos o apoio que me deram.

## **Resumo**

A globalização e a liberalização do mercado têm colocado diversos desafios e oportunidades às empresas portuguesas que se espelham em diferentes estratégias empresariais, das quais a de internacionalização tem assumido grande relevância.

Através do estudo de um caso concreto da empresa Green Olives, é elaborada uma estratégia de internacionalização para o mercado do Reino Unido com a marca de azeite Português Red Olives. Para além da revisão da literatura e do enquadramento teórico do tema, foi feita uma recolha exaustiva de informação sobre a empresa, o mercado do azeite no Reino Unido, os hábitos dos consumidores e as diferentes opções de internacionalização.

Para além de outras propostas, a estratégia incluiu a criação de um produto adaptado aos consumidores Britânicos para ser comercializado em duas grandes superfícies comerciais, o Sainsbury's e o Waitrose. As conclusões realçam a importância da estratégia da marca para a empresa seja ao nível estratégico seja operacional.

**Palavras-chave:** Internacionalização; azeite; reino unido

## **Abstract**

### Internationalization Strategy of Red Olives

The market globalization and liberalization has brought several challenges and opportunities to the Portuguese companies shaped in different strategies, being internationalization the more relevant.

Based on the case study of the Green Olives company was elaborated a strategy of internationalization to the UK market with a Portuguese olive oil brand Red Olives. Besides the state of art on the topic, there was also an exhaustive research about the company and the olive oil market in the UK, the consumer behavior and the different approaches to internationalization.

This strategy aims to create a product adapted to the British consumer to be available in two big retailers Sainsbury's and Waitrose. The conclusions state the importance of the brand strategy for the company at a strategic and operational level.

**Key words:** Internationalization; Olive Oil; United Kingdom

## Índice

Agradecimentos .....	iv
Resumo.....	v
Abstract .....	vi
Índice de Quadros .....	ix
<b>I. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Enquadramento e Motivação.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Objetivos .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Organização do Trabalho.....</b>	<b>3</b>
<b>II. Enquadramento teórico .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Marketing.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Marketing Internacional.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Estratégia de Internacionalização .....</b>	<b>13</b>
<b>III. Estratégia de Internacionalização da Red Olives.....</b>	<b>19</b>
<b>1. Objetivos .....</b>	<b>19</b>
<b>1.1. Missão .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2. Valores .....</b>	<b>21</b>
<b>2. Análise.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Análise Externa .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.1. Análise do mercado de Azeite no Reino Unido .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.2. Análise da Concorrência.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2. Análise Interna.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.1. Caracterização da Empresa .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2. Necessidade de Internacionalização.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.3. Recursos Humanos .....</b>	<b>32</b>
<b>3. Análise SWOT.....</b>	<b>33</b>
<b>4. Questões político-legais .....</b>	<b>36</b>
<b>5. Segmentação .....</b>	<b>37</b>
<b>6. Posicionamento .....</b>	<b>38</b>
<b>7. Target.....</b>	<b>39</b>
<b>8. Azeite .....</b>	<b>40</b>
<b>8.1. Elaboração do Azeite .....</b>	<b>40</b>

8.2. Tipos de Azeite.....	42
9. Marketing Mix .....	44
9.1. Produto .....	44
9.2. Preço .....	46
9.3. Embalagem .....	46
9.4. Promoção.....	47
9.5. Distribuição.....	48
9.6. Canais de distribuição.....	49
9.7. Media Sociais .....	49
10. Calendarização das ações estratégicas .....	50
11. Métrica das ações.....	51
12. Orçamento .....	52
IV. Conclusão.....	53
Bibliografia .....	57



## **Índice de Quadros**

QUADRO 1 – PRINCIPAIS CONCORRENTES DA RED OLIVES NO SAINSBURY’S .....	26
QUADRO 2 – PRINCIPAIS CONCORRENTES DA RED OLIVES NO WAITROSE .....	28
QUADRO 3 – ANÁLISE SWOT .....	33

## I. Introdução

A tendência para a crescente globalização da concorrência e dos mercados, o número cada vez mais vasto de empresas e de atividades fazem com que a internacionalização faça parte integrante das preocupações estratégicas das organizações. Internacionalizar, que significa a atuação em diferentes nações conduzindo movimentos de fatores de produção, desenvolvendo projetos isolados ou em parceria, comercializando produtos ou prestando serviços, assenta em quatro motivos (Dunning, 1993): procura de mercados, procura de recursos, procura de eficiência e procura de recursos estratégicos.

Na envolvente internacional, as empresas são obrigadas a enfrentar novos desafios, porque a internacionalização já não é uma questão de conquista de novos mercados, mas um desafio para a globalização das suas funções. Para que todo o mecanismo funcione eficazmente, é necessário preparar a internacionalização da empresa e definir com clareza uma estratégia sustentável. Esse foi o desafio do presente estudo, criar uma estratégia de internacionalização da Green Olives para o Reino Unido, focada no produto azeite virgem extra premium de frutos vermelhos com a marca Red Olives. Azeites virgem extra *premium* similares ao proposto já existem no mercado lançados pelas empresas Filippo Berio, Borges e Sovena.

A necessidade de internacionalização da Green Olives advém do facto de a empresa ter um excesso de produção e falta de procura no mercado interno. Tal induz a necessidade de procurar outros mercados de forma a aumentar o número de potenciais compradores e a probabilidade de aumentar os lucros e margens comerciais.

## **1. Enquadramento e Motivação**

Sendo um desafio para qualquer empresa, a internacionalização é também uma oportunidade sobretudo quando se trata de um país economicamente estabilizado como o Reino Unido. O posicionamento e a grande capacidade de produção da Green Olives justificam assim a oportunidade de sair do país e entrar num mercado como o do Reino Unido, maior, com maior poder de compra e com perfis de consumidores diferentes, esclarecidos, conhecedores, despertos para os benefícios do azeite e preocupados com a saúde.

Face ao propósito da Green Olives vender 200.000 de litros de azeite virgem extra anuais da marca Red Olives, nas cadeias de distribuição Sainsbury's e Waitrose, no triénio de 2015-2018, surgiu a motivação de elaborar uma estratégia de internacionalização sustentável que suportasse a decisão de exportação.

## **2. Objetivos**

Esta dissertação tem como objetivo principal elaborar uma estratégia de internacionalização para o mercado do Reino Unido com a marca de azeite Português Red Olives.

Contribuem para o objetivo principal os seguintes objetivos específicos:

- Recolha de informação relacionada com o processo de internacionalização, a empresa Green Olives e o mercado do Reino Unido;
- Análise do mercado do azeite no Reino Unido;

- Caracterização da Green Olives e identificação das necessidades de internacionalização;
- Análise SWOT, ou seja, identificação de oportunidades e ameaças, pontos fracos e pontos fortes;
- Definir objetivos e metas atingir;
- Definir as opções estratégicas fundamentais para a internacionalização da marca Red Olives.

### **3. Organização do Trabalho**

A estrutura do trabalho está dividida em quatro capítulos, em que o primeiro é referente à introdução, onde foi apresentada a temática, feito o enquadramento e enumerados os objetivos da investigação. O segundo apresenta uma revisão bibliográfica com vista a esclarecer e clarificar assuntos relativos à internacionalização. O terceiro capítulo corresponde à apresentação da estratégia propriamente dita, e por fim no quarto e último capítulo são retiradas todas as conclusões referentes a toda a investigação.

## **II. Enquadramento teórico**

### **1. Marketing**

“Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.” (Kotler, 2000). Segundo este autor necessidades são alimentos, roupa, abrigo, segurança, sentimento de posse e auto-estima. Estas necessidades não são criadas pelo marketing, são inerentes à condição humana. Qualquer pessoa precisa de satisfazer estas necessidades básicas para se sentir bem, o marketing vem dar resposta a estas necessidades.

Segundo o mesmo autor, desejos são carências por satisfações específicas para atender às necessidades. Desejos são formas de satisfazer as necessidades, diferentes pessoas vão ter diferentes formas de satisfazer as suas necessidades, vão ter diferentes desejos. Os desejos são moldados e influenciados pela sociedade e pelo ambiente em que o indivíduo está envolvido. Um desejo torna-se uma demanda quando se quer um produto específico para satisfazer uma determinada necessidade, e se tem disponibilidade e possibilidade para comprar. A demanda é, entre outras coisas, definida pelo poder de compra. Muitas pessoas podem desejar uma ilha no Pacífico, mas apenas algumas terão poder de compra para a adquirir.

Para Lindo et al (2004) e Kotler (2000), os indivíduos pessoas satisfazem as suas necessidades e desejos com produtos. Por produto entende-se bens físicos, serviços ou ideias. Dependendo das necessidades ou desejos, elas serão satisfeitas através de bens físicos, serviços ou ideias. Alguém que queira ir morar sozinho precisa de uma casa, um bem físico. Uma

pessoa que queira casar precisa de organizador de eventos, serviços. Por último alguém que queira começar com a sua própria empresa precisa de uma ideia inovadora.

O consumidor ao escolher um produto baseia-se no valor, custo e satisfação que lhe atribui. O valor atribuído ao produto prende-se com o nível de satisfação que ele vai dar. A satisfação está diretamente ligada ao valor, é o nível de satisfação das necessidades do consumidor que vai conferir valor ao produto. O custo do produto está relacionado com o que se tem que despende para adquirir o produto. Assim, segundo Kotler (2000), ao relacionar custo com preço, o consumidor vai escolher o produto que proporciona mais valor por dólar gasto.

O marketing deve estar orientado para o consumidor, os produtos devem estar adaptados às necessidades dos consumidores que têm disponibilidade e capacidade para o adquirir. O objetivo do marketing é suprir as necessidades do consumidor para que seja natural que ele vá comprar o produto sem a haver a necessidade de o impingir. Se houver um bom marketing de base que se adapte às necessidades do consumidor é desnecessário fazer publicidade a esse produto, os consumidores adquirem-no porque vai exatamente de encontro às suas necessidades.

Segundo Ghauri (Ghauri, 2010) total quality management (TQM) traduz a ideia de produzir produtos de excelente qualidade com melhorias tecnológicas contínuas e zero defeitos para satisfazer as necessidades dos consumidores. É importante que o marketer avalie constantemente os produtos concorrentes e ajuste os seus produtos às necessidades do consumidor, porque os consumidores avaliam os produtos de uma empresa com base nos produtos da concorrência. O produto deve

preencher as expectativas do consumidor, se isto não acontecer a concorrência ganha.

Para perceber o conceito de Marketing é necessário definir troca e transação. Uma troca é o ato de obter um produto desejado de alguém, oferecendo algo em contrapartida (Kotler, 2000). Segundo o mesmo autor, para haver uma troca é preciso que haja pelo menos duas partes envolvidas, cada parte tem algo que possa ser de valor para a outra parte, cada parte tem capacidade de comunicação e entrega, cada parte é livre para aceitar ou rejeitar a oferta e cada parte acredita estar em condições de lidar com a outra.

Uma troca dá-se quando as duas partes concordam em fazê-la e em princípio vai criar valor para ambas. A troca é um processo de negociação em que as partes têm que estipular e definir as condições para chegar a um acordo, não é apenas um evento isolado. É um processo que leva as partes a chegar a um acordo e seguir com a transação ou à decisão de não transação.

Uma transação, segundo Kotler (2000), é a troca de valores entre duas ou mais partes. A transação envolve várias dimensões, pelo menos duas coisas de valor, condições de acordo, tempo e local de negociação. O sistema legal serve para regular as relações entre as partes numa transação, para dar garantias aos envolvidos. Sem um enquadramento jurídico que confere seriedade e sustentação à operação, as transações seriam feitas com base na desconfiança e todos os intervenientes perderiam. A confiança deverá ser um dos princípios basilares das relações dentro do marketing.

Aqui podem ser incluídos também outro tipo de trocas, por exemplo se um benfeitor faz uma doação a uma associação de beneficência está à espera de receber algo em troca. Embora aqui se trate de uma transferência, uma vez que quem dá, dá sem pedir nada em troca mas está subentendido que deverá receber alguma coisa em troca. As transferências são assim encaradas também como um tipo de troca mas onde não está tão bem estipulado o que vai ser dado em contrapartida.

Assim se pode definir Marketing como as ações desenvolvidas para obter as respostas desejadas de uma audiência alvo (Kotler, 2000). Aqui entramos numa dimensão do marketing que se trata do Marketing comportamental, em que os marketers pretendem obter uma resposta comportamental da outra parte. Esta disciplina estuda o sucesso das trocas bem-sucedidas, ou seja, o que cada uma das partes está disposta a dar e a receber numa transação.

Marketing relacional, que Kotler (2000) define como a construção de relações satisfatórias a longo prazo com parceiros-chave – consumidores, fornecedores e distribuidores – para conseguir a sua preferência e negócios a longo prazo. A empresa cria à sua volta uma rede de relações fortes e de confiança com os *players* do seu negócio – rede de Marketing. Quanto mais forte for a rede de Marketing maior a vantagem competitiva da empresa. Dentro da rede de Marketing é necessário motivar e integrar todo os participantes, desde colaboradores a consumidores.

Hoje em dia as empresas têm que ser cada vez mais transparentes e isso reflete-se na rede que criam à sua volta. A empresa tem que cumprir com os seus valores, missão e objetivos porque é com isso que os seus parceiros estão a contar. Kotler (2000) defende que a concorrência vai



deixando de ser entre empresas para passar a ser entre redes completas, ganhando aquela que construiu a melhor rede. O mesmo autor diz que se se construir uma boa rede de relacionamentos com os parceiros-chave os lucros acompanharão.

O mercado é formado por todos os consumidores potenciais que partilham uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo (Kotler, 2000). Um mercado é definido por um grupo de consumidores que transacionam à volta do mesmo produto ou grupos de produtos daí que se dividam os mercados em por exemplo mercado imobiliário, mercado agroalimentar e mercado automóvel. Nesta ótica a indústria são os vendedores e o mercado são os compradores.

Segundo Kotler (2000) o mercado relaciona-se com a indústria através de quatro fluxos. Os vendedores vendem bens e serviços e comunicações aos compradores. Os compradores dão em troca dinheiro e informações sobre os seus gostos e atitudes. O marketer é a parte mais ativa na busca da transação, a outra parte é denominada como potencial consumidor. O objetivo do marketer é envolver o potencial consumidor na transação para que ele troque um valor que tem por outro que vai suprir as suas necessidades, neste caso dinheiro por um produto.

## **2. Marketing Internacional**

“International Marketing is the performance of business activities that direct the flow of a company’s goods and services to consumers or users in more than one nation for profit” (Ghaudi, 2010). O crescimento das

empresas é um dos grandes motores da internacionalização. As empresas tornaram-se mais agressivas para conquistar novos mercados para compensar a crise no mercado doméstico ou um abrandamento económico nos seus mercados tradicionais.

O desafio do marketing internacional é desenvolver planos estratégicos que sejam competitivos nos mercados globais. As dificuldades criadas por diferentes ambientes e culturas são o primeiro problema do marketer internacional. Um marketer internacional tem que lidar pelo menos com dois níveis de variáveis em vez de apenas um. No mercado doméstico apenas entram as variáveis domésticas enquanto no marketing internacional entram as diferentes variáveis dos diferentes países.

Segundo Ghauri (2010) um bom gestor cria um programa de marketing que se ajuste à incerteza do ambiente empresarial. O ambiente empresarial é um ambiente de incerteza porque está dependente de múltiplas variáveis que são difíceis de controlar e tem que ter uma estratégia que se possa ajustar ao mais possível a alguma destas mudanças. O marketer tem que definir as variáveis controladas por ele, como preço, produto, promoção, atividades nos canais de distribuição para aumentar ou antecipar a procura. Estas variáveis controláveis podem ser modificadas no longo prazo, ou mesmo no curto prazo para se adaptarem às exigências do mercado ou segundo regras corporativas.

Quando falamos de variáveis não controladas, estamos a falar das variáveis presentes na conjuntura doméstica, bem como na conjuntura de um mercado estrangeiro. As primeiras são forças políticas e legais, conjuntura económica e competidores. As segundas variáveis são as forças políticas, legais e culturais, forças económicas e competitivas, nível de

tecnologia, estrutura da distribuição, e por último geografia e infra-estruturas.

As incertezas no marketing internacional são muitas vezes apontadas como entrave à internacionalização das empresas. Qualquer empresa preferiria ter que lidar apenas com as variáveis domésticas do seu mercado, com as quais está muito mais familiarizada e não ter que se estar a adaptar a novas variáveis. Os quadros da empresa têm que aprender as leis, costumes, língua, tendências e história desse novo país para melhor poderem adaptar o seu plano de marketing a este novo ambiente.

Ghuri (2010) define três conceitos para abordar mercados estrangeiros, extensão do mercado doméstico, mercado multidoméstico e mercado global. No primeiro conceito, o mercado estrangeiro é encarado como uma extensão do mercado doméstico, ou seja, o marketing mix do mercado doméstico é oferecido a mercados exteriores sem qualquer alteração. No conceito de mercado multidoméstico, cada país é visto como culturalmente diferente, e é desenvolvido um marketing mix adaptado a esse país e às suas especificidades. Por último o conceito de mercado global, o mundo é visto como um só mercado, onde seja rentável e culturalmente eficaz, uma estratégia de marketing é desenvolvida para pacotes de países, enquanto apenas elementos do marketing mix são adaptados quando necessário.

A internet veio revolucionar o marketing e o contato das empresas com os consumidores e fornecedores. A internet aproxima as pessoas de uma maneira geral bem como os marketers dos seus consumidores e estreita as relações. Agora um marketer pode ter em tempo real a opinião de um

consumidor em relação ao produto desde uma parte qualquer do mundo. A internet faz do mundo uma aldeia global em que tudo está mais próximo. É agora mais fácil para um marketer ter uma relação com os consumidores e em tempo real. A internet vem imprimir uma proximidade e velocidade nas relações que até então era inexistente.

A globalização com a ajuda da internet, através das redes sociais, vem criar um mercado global. Embora os conteúdos sejam percebidos de forma diferente em cada parte do planeta, todos estamos expostos aos mesmos *inputs*, é a carga cultural de cada recanto do mundo que faz com que os indivíduos os percebam de uma maneira diferente. Num mundo cada vez mais global é mais fácil perceber tendências e a adaptar-se a elas. As pessoas que têm acesso à internet, que é uma grande maioria a nível mundial, têm acesso a conteúdos e informação muito semelhantes.

A velocidade a que hoje em dia se podem fazer negociações é muito diferente da velocidade a que se podiam fazer antes da internet. A internet encurtou distâncias e quebrou muitas barreiras, democratizando o acesso a informação que antes era inacessível. Neste momento podemos ter informações em tempo real de quase todas as partes do mundo. A Guerra do Golfo foi a primeira guerra que foi acompanhada em tempo real por toda a população que tinha acesso à televisão. Foi a primeira vez que um evento que não estava de todo ligado ao dia a dia das pessoas veio interferir no quotidiano. Na Europa a guerra foi acompanhada a par e passo quando nenhuma potência Europeia estava envolvida.

As redes sociais tiveram um impacto sem precedentes na Primavera Árabe em que através da internet as pessoas se puderam organizar, fazer

manifestações e depor governos, até então era perfeitamente impensável que tal pudesse acontecer. Hoje em dia, através das redes sociais podemos partilhar e pesquisar muita informação que tem um grande impacto no dia-a-dia dos cidadãos e dos seus governos. Quase todos os políticos do mundo ocidental têm páginas oficiais nas redes sociais como forma de comunicar com a população.

Esta revolução vem também mudar a relação que as empresas têm com os consumidores. Os consumidores hoje em dia estão mais exigentes em relação às políticas das suas empresas, e querem saber mais sobre as empresas que lhes fornecem os seus produtos. É importante hoje em dia para um consumidor esclarecido, maioritariamente no mundo ocidental, que tipos de políticas têm as empresas em relação ao ambiente, aos seus colaboradores, à comunidade onde estão inseridos.

Este tipo de mudanças faz com que o Presidente da Nestlé tenha que vir dar justificações sobre uma declaração que fez em relação à privatização da água. O mesmo se aplica à Ben & Jerry's que tem muito mais gostos no Facebook que a Hagen Daas porque anunciam que todos os ingredientes dos seus gelados são fairtrade. Este fenómeno faz com que todas as empresas tenham muito mais atenção à imagem que passam para os meios sociais e são pequenos detalhes que lhes podem fazer ganhar ou perder consumidores.

A revolução da internet vem melhorar as condições de uma empresa que queira internacionalizar-se. Cria até a possibilidade de uma empresa vender os seus produtos *online* para vários países sem ter que estar presente fisicamente. A internacionalização de uma empresa pode estar dependente apenas de um *website* e de uma sistema de logística

internacional para entregar o produto adquirido na internet. Assim podemos definir marketing internacional como “performance of business activities beyond national borders” (Ghuri, 2010).

### **3. Estratégia de Internacionalização**

A estratégia de internacionalização começa pela decisão de ir para o exterior, depois decidir para que mercados ir, como entrar no mercado, fazer um plano de marketing e decidir sobre a organização do marketing. Cada uma destas etapas tem que ser muito bem estudada porque internacionalizar é uma ação que tem elevados custos e que tem que ser bem programada.

A necessidade de internacionalização pode surgir de um conjunto de vários fatores, competidores externos que entraram no mercado interno, mercados externos com maiores oportunidades de lucro que o mercado interno, necessitar de mais consumidores para obter uma economia de escala, diminuir a dependência de um mercado e assim reduzir o risco, e por último os clientes da empresa podem estar a ir para mercados internacionais e exigem um serviço de internacionalização (Kotler,2000).

Ghuri (2010) descreve as cinco tendências que mais afetam o ambiente de negócios internacional, a interdependência das economias mundiais, o rápido crescimento das *free-trade areas*, o crescimento económico de países em várias partes do Mundo aumentado o poder de compra nesses países bem como a volatilidade dos mercados, o surgimento de economias emergentes e a disponibilidade de avançados meios de comunicação e transporte fruto do desenvolvimento da tecnologia.

Ao ir para o um mercado estrangeiro a empresa tem que lidar com muito mais variáveis que não existiam no mercado interno. Tem que estudar e adaptar-se à língua, cultura, leis, tendências, moeda, políticas e tipos de regime desse país (Ghauri, 2010). A internacionalização de uma empresa traz muitos benefícios, porque aumenta o número de potenciais consumidores mas vem complicar muito o trabalho do marketer e em muitos casos mudar a organização interna da empresa, por isso muitas empresas prefeririam manter o seu negócio apenas no mercado interno.

O crescimento das empresas é o grande motor da internacionalização. A empresa que tem uma grande capacidade de produção e tem necessidade de ter mais consumidores para os seus produtos, tem que explorar outros mercados para encontrar mais consumidores e poder escoar o seu excesso de produção. Isto é o que está a acontecer nos países industrializados que têm excesso de capacidade de produção enquanto os países emergentes têm excesso de necessidades de consumo (Kotler, 2000). Ao internacionalizar-se a empresa amplia largamente o seu leque de consumidores, bem como a probabilidade de aumentar o seu lucro.

Países candidatos devem ser avaliados em três importantes critérios: atratividade do mercado, vantagem competitiva e risco (Kotler, 2000). A escolha do país ou países para onde expandir o negócio é um passo muito importante porque é aqui que começam os problemas. Se se tratar de um país com convulsões políticas, por muito que toda a estratégia esteja muito bem planeada e estruturada, não vai ser bem-sucedida porque não há estabilidade política.

É importante haver um estudo prévio sobre o país de forma geral, desde o regime político, cultura e costumes até ao próprio do estudo de mercado

para perceber se há procura do produto que queremos vender e qual o tamanho dessa procura. A proximidade cultural e espacial são também critérios levados em conta na averiguação da atratividade do mercado. A atratividade do mercado é muito importante para fazer a seleção de países. Quanto melhor preparado estiver o marketer sobre o que pretende com a internacionalização e sobre a sua empresa, mais apto estará para fazer esta seleção.

A vantagem competitiva num país percebe-se através de um estudo de mercado, em que se possa perceber quem é a concorrência, que produtos oferecem e qual a sua política de preços. Quando se opta por um país tem que haver uma vantagem competitiva em relação às empresas já ali presentes para garantir o sucesso da operação.

O risco é um fator muito importante na escolha do país, porque é um fator eliminatório. Se não houver segurança para fazer a operação o melhor é não entrar nesse mercado. Para além dos fatores acima mencionados tem que se estudar o mercado e ter claro os objetivos da empresa ao internacionalizar e assim é mais fácil escolher os países.

Uma vez que se escolheu o mercado ou mercados para onde ir, passa-se para a fase de como entrar no mercado. Há várias formas de entrar num mercado, através da exportação indireta, exportação direta, licenciamento, *joint-venture*, investimento direto. A forma como se entra no mercado tem muito a ver com os objetivos da empresa e o nível de preparação que tem para a internacionalização.

Começando pela exportação indireta, a forma mais simples, a empresa vai pôr o seu produto noutros mercados com a ajuda de um parceiro comercial que tem presença no mercado escolhido. Este parceiro ajuda



nas negociações e apoia no processo de exportação e legalização do produto no mercado escolhido. Neste ponto a empresa não tem um departamento internacionalização nem nenhum departamento que trabalhe exclusivamente para a exportação, contrata serviços de *outsourcing*.

A exportação direta exige um maior envolvimento da empresa na exportação. Requer a constituição de um departamento de exportação ou criação de subsidiários presentes no país onde se estão a fazer as operações. Aumenta o investimento e envolvimento da empresa na exportação. Kotler (2010) recomenda que a melhor forma de entrar num mercado, quer com exportação direta ou indireta, é através da participação em feiras comerciais.

As outras formas de entrar no mercado já passam pela internacionalização da produção do produto. O licenciamento é quando uma empresa faz um acordo com outra empresa permitindo-lhe usar o processo de produção, patente, marca ou outro item de valor, mediante o pagamento de uma taxa ou royalties. Numa *joint-venture* duas empresas unem-se de forma a reduzir custos e tornar eficientes os recursos, quer sejam financeiros, humanos ou de produção.

Por último temos o investimento direto em que uma empresa monta um centro de produção num outro país. Isto pode ser por várias razões, nomeadamente para estar mais próximo do consumidor, aproveitar algum tipo de recurso desse país e diminuir custos de transporte.

Após decidir qual a forma de entrar no mercado, interessa decidir o processo de internacionalização. Numa primeira fase em que se utiliza a exportação indireta é necessário ter um responsável, ou departamento de

exportação para gerir as relações com os parceiros comerciais. Tem que haver alguém da empresa que colabore com os parceiros comerciais para lhes passar a informação relevante sobre a empresa e o produto e decidir que clientes são interessantes e relevantes para a empresa. A colaboração entre estes dois polos é muito importante para o sucesso da exportação e defesa dos interesses da empresa.

Posteriormente se a empresa quiser transformar a exportação indireta em exportação direta, os parceiros comerciais são substituídos por subsidiárias de vendas nesses países. Se esses países continuarem a crescer em termos de consumo e o país hospedeiro estiver recetivo, podem instalar-se aí unidades de produção; a empresa passa a ser uma multinacional.

O programa de marketing vai depender do que a empresa quer fazer, se quer manter o seu marketing mix doméstico para entrar noutros países, se quer fazer apenas algumas alterações ou se quer formar um completamente novo adaptado à realidade de cada país. Há empresas que mantêm o seu marketing mix adaptado a uma escala global e utilizam-no para qualquer mercado em que entrem, marketing mix, publicidade e canais de distribuição padronizados. Há outras empresas que adaptam o marketing mix, publicidade e canais de distribuição à realidade de cada país. Estas empresas ocorrem em maiores custos mas também aumentam as suas oportunidades de serem bem-sucedidas.

Keegan e Green (2014) define cinco formas de adaptação do produto e promoção ao mercado. Extensão direta, não há nenhum tipo de alteração, têm que procurar consumidores que queiram aquele produto. Adaptação do produto, em que o produto é adaptado a nova realidade do mercado.

Invenção do produto, pode ser feito de duas formas, invenção para trás, em que se vai buscar antigas formas do produto e se adapta a esta nova realidade, ou invenção para a frente, em que se cria um novo produto completamente adaptado às necessidades num novo país.

O sucesso da internacionalização depende da estratégia de marketing da empresa, por isso esta estratégia tem que ser clara e estar bem delineada. A estratégia de internacionalização pode começar de uma forma simples, com exportação indireta e com um marketing mix padronizado para o mercado global em que quase não há alterações, e evoluir para o investimento direto em que a empresa passa a ter unidades de produção no país estrangeiro e adaptar o seu marketing mix a esse país.

### **III. Estratégia de Internacionalização da Red Olives**

#### **1. Objetivos**

A marca corporativa Red Olives surge da necessidade de internacionalizar a Green Olives dentro da Europa, enquanto produtora de azeite mas com um elemento diferenciador. Neste caso trata-se de um azeite com frutos vermelhos daí o nome de Red Olives. O nicho de mercado que se pretende alcançar com a Red Olives tem muito pouca expressão em Portugal, daí que se tenha optado pela internacionalização da empresa.

Optou-se por explorar mercados dentro da Europa porque dado a instabilidade que existe em relação a exportações/importações, aliado à possibilidade revivalismos de protecionismo como se pode observar nos Estados Unidos, em relação ao azeite. A forte carga de taxas para exportar para fora da Europa obriga as empresas a repensar a sua estratégia, e apostar no mercado Europeu. Assim nasce a Red Olives, como forma de dar resposta às preferências do consumidor Britânico.

O objetivo da Red Olives ao exportar para o Reino Unido é penetrar num nicho de mercado que lhe permite aumentar bastante as margens de lucro. Em Portugal o nicho de classe média-alta que se pretende alcançar, é muito pequeno. A Red Olives quer posicionar o seu azeite como produto exclusivo, acessível apenas a um certo tipo de consumidores. Optar por vender a preços mais baixos um produto mais acessível é muito difícil porque, como poderemos ver mais abaixo, este tipo de produto enfrenta uma forte concorrência das marcas brancas.

Existem em Portugal poucos consumidores capazes de dar muito dinheiro por azeite e isso diminui a margem de lucro da empresa. Como tal é necessária a internacionalização da marca por forma a conseguir

aumentar as margens de lucro e assegurar a sustentabilidade da empresa. A Red Olives com a exportação para o Reino Unido pretende ampliar o seu leque de consumidores e escoar a sua produção com a política de preço que quer.

A Red Olives tem como objetivo vender 400.000 garrafas de 500 ml por ano no triénio de 2015-2018. Para atingir este objetivo a Red Olives pretende vender o seu produto nas cadeias de distribuição Sainsbury's e Waitrose. Ao penetrar no mercado do Reino Unido a Red Olives pretende explorar também outros mercados, mas o primeiro foi o Reino Unido porque é um mercado que dá muita visibilidade à marca.

Ao exportar para o Reino Unido, a Red Olives quer aumentar a sua margem comercial em 20%. O fato de no Reino Unido existir um maior número de consumidores com maior poder de compra permite que a Red Olives possa mudar a sua política de preços.

A Green Olives pretende entrar no mercado do Reino Unido com o azeite de frutos vermelhos com a marca Red Olives, um produto inovador que se pretende lançar como porta de entrada para outros azeites da mesma marca. O facto de ser algo completamente inovador neste setor pode dar notoriedade a GreenOlives enquanto empresa inovadora aliada à qualidade.

### **1.1. Missão**

Enriquecer refeições temperadas com o azeite produzido por uma equipa de líderes respeitando o meio ambiente e assegurando os recursos de quem nos sucede.

## **1.2. Valores**

São os seguintes os valores da Red Olives, sustentabilidade, responsabilidade e criatividade.

Para a Green Olives a sustentabilidade é muito importante como forma de assegurar uma continuidade do projeto e dos recursos utilizados.

Quanto à responsabilidade, a Green Olives faz-se responsável por todos os recursos naturais e humanos que tem à sua disposição para alcançar os seus objetivos. Uma equipa unida em redor de uma paixão por respeitar o meio ambiente e fomentando diferenciação cultivado pela GreenOlives.

Num mercado tão competitivo por preço como o do Azeite é necessário criar diferenciação. A criatividade é assim considerada um elemento chave do negócio por forma a conseguir um produto, e uma organização diferente que chame a atenção do consumidor.

## **2. Análise**

### **2.1. Análise Externa**

#### **2.1.1. Análise do mercado de Azeite no Reino Unido**

O azeite que chega ao Reino Unido não vem apenas de países produtores mas também de países que não produzem mas compram azeite e voltam a exportar, estes países são nomeadamente a Alemanha, Holanda e Bélgica. Os países que conseguem um maior lucro nem sempre são os países produtores mas sim aqueles que embalam e que por terem melhores redes de distribuição podem obter lucros mais altos.

O azeite converteu-se num produto básico e quase de primeira necessidade nas cozinhas do Reino Unido, onde representa quase 50% do

valor de mercado total de óleos (Gonzalez, 2012). A maioria dos distribuidores são os supermercados que vendem quase tudo, sendo Tesco o líder de mercado com grande diferença. Os consumidores britânicos mostram uma crescente preocupação com uma dieta mais equilibrada e saudável, o que se afigura favorável para o mercado do azeite. O maior conhecimento de azeite por parte dos consumidores Britânicos leva-os a preferir um azeite virgem extra de maior qualidade.

Embora o consumo de azeite no Reino Unido tenha aumentado, o preço baixou, deixando este bem de ser um produto exclusivo. Apesar de um aumento de consumo de azeite no Reino Unido, a manteiga, os óleos vegetais, e outras gorduras de cozinha são mais importantes. No entanto, o azeite está a deixar de ser um produto de luxo para se transformar num bem básico nas cozinhas do Reino Unido.

A quota de vendas de óleos e gorduras por categoria e valor, o azeite ocupa 9.36% da quota, enquanto a manteiga ocupa 36.58 % da quota e os óleos e gorduras sólidas ocupam 38,6% da quota. O azeite ainda está muito longe da manteiga, mas em termos de crescimento de vendas de óleos e gorduras o Azeite aumentou 17,3% em volume e 1,65% em valor. O que reflete um aumento no consumo de Azeite mas um enorme decréscimo no preço.

Há duas tendências bastante marcadas nos consumidores britânicos, preferem produtos mais saudáveis mas também mais baratos. Estes indicadores fizeram com que alguns produtores de outras gorduras tivessem mais atenção à saúde e fizessem manteiga sem sal e com propriedades saudáveis para o coração. Outro fator que tem contribuído

são os meios de comunicação social que têm alertado para uma dieta mais saudável e equilibrada.

Os dados recolhidos pelo TheGrocer (Gonzalez, 2012) demonstram que os consumidores britânicos são conhecedores das diferentes qualidades e tipos de azeite e que estão dispostos a adquirir produtos mais caros e de melhor qualidade – azeite virgem extra.

O azeite deixou de ser visto como um produto gourmet e passou a ser um bem de primeira necessidade. As razões para esta mudança passam pelos benefícios que este tem para a saúde, a grande diversidade de produtos à disposição do consumidor, bem como as promoções realizadas pelos grandes retalhistas. Como consequência, outros óleos e gorduras tais como a manteiga e o óleo de girassol sofreram um decréscimo de vendas no mercado Britânico.

A internacionalização da dieta mediterrânica está a ter um impacto positivo, bem como a cozinha Italiana e Espanhola, que estão a promover o uso de azeite como fonte de alimentação saudável. Os programas de cozinha e cozinheiros de renome têm ajudado a difundir as várias utilizações do azeite para cozinhar e para temperar. Atualmente muitos consumidores têm azeite para todos os dias, azeite para ocasiões especiais e azeites aromatizados. Vários restaurantes servem azeite com diferentes variedades de pão para molhar no azeite e provar. O consumidor que conhece o azeite e tem uma boa imagem do produto, considerando-o um alimento saudável e com um sabor agradável. Vem associado preferencialmente à cozinha Italiana e é percebido como um produto elaborado de forma natural.



Embora os consumidores se encantem com coisas novas e melhores, no que diz respeito ao azeite os consumidores encantam-se pelo que já conhecem, isto faz com que o azeite proveniente de países mediterrâneos continue a ser o mais popular. Os consumidores Britânicos dão preferência à qualidade em detrimento do preço. Os azeites aromatizados têm ganho quota de mercado e são escolhidos para pratos específicos. No entanto, não se espera que ocupem quotas muito significativas porque não são tão versáteis como o azeite puro.

É unanime entre os produtores que a melhor via para a penetração do azeite no mercado do Reino Unido é a de ser um produto benéfico para a saúde. Para reforçar a posição do azeite no mercado Britânico é necessário um maior conhecimento do produto por parte do consumidor sobre os benefícios do azeite, as diferentes variedades e as diversas formas para ser utilizado na cozinha. O objetivo dos produtores é que os consumidores se convertam em compradores mais frequentes e fiéis, nomeadamente na Irlanda do Norte e Escócia onde a penetração é mais complicada do que em zonas mais cosmopolitas como o sudeste de Inglaterra. É necessário continuar a educar o consumidor e promover o azeite e as suas utilizações, porque embora haja já um grande conhecimento continuam a existir nichos de mercado que não o consomem.

### **2.1.2. Análise da Concorrência**

Embora haja uma marca preferida dos Britânicos, Filippo Berio, há uma tendência para preferir os produtos de marca branca que são mais baratos mas de boa qualidade. Devido ao fato de o Azeite se ter tornado quase um

bem de primeira necessidade, e de os britânicos não conseguirem diferenciar as marcas de azeite acabam por prevalecer os azeites dos distribuidores (Gonzalez, 2012).

Segundo os dados do Euromonitor (Gonzalez, 2012), os britânicos escolhem as marcas brancas para cozinhar mas não se importam de dar mais dinheiro por um azeite de marcas com prestígio reconhecido para temperar. Os supermercados estão a usar como principais estratégias, fortes promoções de preço, ampla variedade de produtos e oferta de qualidade no azeite. Enquanto os pequenos produtores apostam em promover o seu azeite pelos seus benefícios para a saúde.

Segundo a AC Nielsen (Gonzalez, 2012) a Filippo Berio é a marca preferida dos Britânicos. A dominância desta marca aliada à força das marcas brancas torna muito dura a luta por quotas de mercado. Atualmente há uma enorme variedade de produtos para todos os gostos e sabores.

O Quadro 1 apresenta os concorrentes da Red Olives vendidos na terceira maior cadeia de supermercados do Reino Unido, a Sainsbury's com 16,5% de quota do sector da distribuição. A Sainsbury's começou em 1869 com John James Sainsbury' e a sua mulher Mary Ann Sainsbury. A análise do Quadro 1 evidencia uma grande aposta na marca branca. No entanto fica também claro que há uma aposta em azeites diferenciados pelos aromas e que se dá muita importância à variedade e à origem. Pelo que podemos observar não há nenhum azeite que faça referência a origem Portugal, o que não significa que não haja nenhum azeite português, nem a um azeite com frutos vermelhos. Acrescenta-se como elemento diferenciador o fato de o azeite da Red Olives ser resultado de um *blend* de três variedades e não um azeite monovarietal.

**Quadro 1 – Principais concorrentes da Red Olives no Sainsbury's**

Marca	Quantidade (ml)	GBP	GBP/L.
Sainsbury's	100	1,29	5,2
Sainsbury's Olive Oil Extra Virgin and Sunflower	500	1,35	2,7
Sainsbury's Extra Virgin	250	1,39	5,6
Filippo Berio Spay Extra Virgin	200	1,78	10
Filippo Berio	250	1,99	8
Filippo Berio Mild&Light	250	1,99	8
Napolitana Extra Virgin	250	1,99	8
Sainsbury's Mild and Light	250	1,99	8
Sainsbury's Olive Oil Extra Virgin flavoured with chilli	250	1,99	8
Sainsbury's Olive Oil flavoured with basil Extra Virgin	250	1,99	8
Sainsbury's Olive Oil flavoured with garlic Extra Virgin	250	1,99	8
La Española Truffle Flavour Olive Oil	250	2,19	8,8
Sainsbury's Mild	500	2,19	4,4
Sainsbury's	500	2,23	4,46
Frylight Olive Oil Spray	250	2,39	9,6
Sainsbury's Extra Virgin	500	2,49	5
Filippo Berio Extra Virgin	250	2,69	10,8
Sainsbury's Unfiltered Extra Virgin Organic	500	2,79	5,6
Olivio Vegetable and Olive Oil Blend	1000	2,99	2,99
Sainsbury's Organic Olive Oil Extra Virgin	500	2,99	6
Sainsbury's Greek Extra Virgin	500	2,99	6
Sainsbury's Italian Olive Oil	500	2,99	6
Sainsbury's olive oil with Omega 3 Extra Virgin	500	2,99	6
Sainsbury's Olive Oil with Vitamins	500	2,99	6
Sainsbury's Spanish Olive Oil	500	2,99	6
Bertolli Clasico Pure Olive Oil	500	3,19	6,4
Bertolli Delicato	500	3,19	6,4
Bertolli Extra Virgin	500	3,19	6,4
Berio Extra Virgin Mild	500	3,29	6,6
Filippo Berio Extra Virgin	500	3,29	6,6
Filippo Berio Mild&Light	500	3,29	6,6
Filippo Berio	500	3,39	6,8
Napolina Light&Mild	500	3,69	7,4
Napolina	500	3,79	7,6
Napolina Extra Virgin	500	3,79	7,6
Sainsbury's	1000	3,89	3,89
Sainsbury's Mild and Light	1000	3,89	3,89

Filippo Berio Gusto Fruttato Extra Virgin	500	3,99	8
Sainsbury's Extra Virgin	1000	4,39	4,39
Filippo Berio Extra Virgin Special Selection	500	4,99	10
Sainsbury's Greek Kalamatan Extra Virgin	500	4,99	10
Sainsbury's Puglian Extra Virgin	500	4,99	10
Sainsbury's Sicilian Extra Virgin	500	4,99	10
Sainsbury's Toscano Extra Virgin	500	4,99	10
Sainsbury's Umbrian Extra Virgin	500	4,99	10
Filippo Berio Mild and Light	1000	5,58	5,58
Sainsbury's Mild and Light	2000	6,21	3,1
Sainsbury's	2000	6,4	3,2
Filippo Berio Extra Virgin	1000	6,48	6,48
Napolina Extra Virgin	1000	6,49	6,49
Peruzza Extra Virgin	750	6,49	8,7
IlCasorale Extra Virgin	1000	6,99	6,99
Gefen Extra Virgin	1000	7,99	7,99
Filippo Berio Extra Virgin	1500	8,69	5,8
Morengester Extra Virgin	500	12,49	25
Napolina	250	1,99 (En oferta: 2 unidades por 2,5)	8
Filippo Berio	750	2,14 (En oferta, anteriormente: 4,29)	2,8 (En oferta, anteriormente: 5,61)
Filippo Berio Extra Virgin	750	2,34 (En oferta, anteriormente: 4,68)	3,1 (En oferta, anteriormente: 4,68)
Napolina Special Selection Extra Virgin	500	2,39 (En oferta, anteriormente: 4,79)	4,7 (En oferta, anteriormente: 9,4)
San Leandro Extra Virgin	500	3,36 (En oferta, anteriormente: 4,49)	6,7 (En oferta, anteriormente: 5,98)
Iliada PDO Extra Virgin	750	4,39 (En oferta, anteriormente: 5,49)	5,8 (En oferta, anteriormente: 7,73)
Sainsbury's Extra Virgin	2000	6 (En oferta, anteriormente: 7,29)	3 (En oferta, anteriormente: 3,65)

Fonte: Gonzalez, 2012

A observação do Quadro 1 evidencia também a possibilidade de conseguir um azeite diferente de todos os outros com uma política de preço adequada. Tal é o caso do azeite virgem extra de frutos vermelhos da Red Olives, único a fazer menção a ser um *blend* com frutos vermelhos e a situar-se entre os mais caros. O azeite com um preço mais parecido com o da Red Olives é o Morengester Extra Virgin que custa £12,49.

**Quadro 2 – Principais concorrentes da Red Olives no Waitrose**

Marca	Quantidade (ml)	GBP	GBP/L.
EssentialWaitrose	250	1,29	5,16
Waitrose Extra Virgin	250	1,39	5,56
Filippo Mild and Light spray	200	1,9	9,5
Filippo Berio Extra Virgin Spray	200	1,9	9,5
Eseential Waitrose Mild and Light	500	2,19	4,38
EssentialWaitrose	500	2,23	4,46
Fry Light Extra Virgin Spray	250	2,39	9,56
Waitrose Extra Virgin	250	2,39	4,98
Waitrose Lemon Infused Olive Oil	250	3,19	12,8
Waitrose Chilli Infused Olive Oil	250	3,19	12,8
Olivio Olive Oil	1000	3,19	3,19
Waitrose basil-infused olive oil	250	3,19	12,8
Waitrose garlic-infused olive oil	250	3,19	12,8
Filippo Berio Mild& Light	500	3,28	6,56
Filippo Berio	500	3,39	6,78
Filippo Berio Mild Extra Virgin	500	3,39	6,78
Filippo Berio Extra Virgin	500	3,39	6,78
Waitrose 100% Greek Extra Virgin	500	3,49	6,98
Waitrose 100% Spanish Extra Virgin	500	3,49	6,98
Waitrose 100% Italian Extra Virgin	500	3,69	7,38
Waitrose Organic Italian Extra Virgin	500	3,72	7,44
Essential Waitrose Olive Oil Mild&Light	1000	3,89	3,89
EssentialWaitrose	1000	3,89	3,89
Filippo Berio GustoFrutato	500	3,99	7,98
Waitrose Cooks Ingredients Olive Oil	100	4,15	4,15
Filippo Berio	750	4,68	6,24
Pacciano Olive Oil Extra Virgin	500	4,29	4,29
Waitrose Cooks Ingredients Truffle Olive Oil	250	4,39	17,6
Waitrose Extra Virgin	1000	4,5	4,5
Filippo Berio Extra Virgin	750	4,68	6,24
Carbonell Organic Extra Virgin	500	4,75	9,5

Carbonell Privilegio Extra Virgin	500	4,75	9,5
Filippo Berio Special Selection Extra Virgin	500	4,99	9,98
GaeaKalamata Extra Virgin	500	5,49	11
GaeaCretian Extra Virgin	500	5,49	11
Kalaméa	500	5,69	11,4
Carbonell Extra Virgin	750	5,85	7,8
Filippo Berio Mild and Light	1000	5,89	5,89
Jamie Oliver Extra Virgin	500	5,99	12
Filippo Berio Extra Virgin	1000	6,49	6,49
Olio del Castello Extra Virgin	1000	6,49	6,49
Carbonell in a tin	1000	6,49	6,49
Filippo Berio Extra Virgin	1000	6,49	6,49
Waitrose 100% Italian Extra Virgin	1000	6,99	6,99
Filippo Berio Unfiltered Extra Virgin	1000	6,99	6,99
Carbonell Extra Virgin in a tin	1000	6,99	6,99
Aura Extra Virgin	500	7,49	15
Filippo Berio Toscana Extra Virgin	500	7,99	15,98
Waitrose PDO ValliTrapanesi	500	7,99	15,98
LA organic Extra Virgin	750	7,99	10,7
Filippo Berio Extra Virgin	1500	8,8	5,87
Castillo de Canena Extra Virgin Arbequina	500	8,99	17,98
Castillo de Canena Extra Virgin Picual	500	8,99	17,98
LA organic Extra Virgin Picual	500	9,99	19,98
LA organic Extra Virgin Arbequina	500	9,99	19,98
Colonna Extra Virgin with Lemon	250	10,85	43,4
Morgenster Extra Virgin	500	13,36	26,8
ColtibuonoOlio d'Italia	500	13,49	27
Alziari Extra Virgin	500	14,75	29,5
Marqués de Valdueza Extra Virgin	500	14,99	30
Ravida Extra Virgin	500	16,35	32,7
Colonna Extra Virgin	750	18,25	24,4

Fonte: Gonzalez, 2012

O Waitrose detém 4,9% de quota de mercado no setor da distribuição, sendo a sexta maior empresa deste setor no Reino Unido. Possui um total

de trezentas lojas no Reino Unido. O Waitrose faz parte da John-Lewis Partnership, uma empresa detida na totalidade pelos seus empregados. Outra curiosidade sobre a Waitrose é que é o fornecedor oficial da Rainha Isabel II, do Príncipe de Gales e era-o também da Rainha Mãe.

A Waitrose tem um posicionamento superior ao Sainsbury's, como se pode observar pelos preços mais elevados. Aqui verifica-se também uma grande aposta na marca branca e há uma forte presença da marca Filippo Berio que como referido anteriormente é a marca preferida dos Britânicos. Há uma grande quantidade de azeites aromatizados, bem como azeites fazendo referência à origem e à variedade do azeite. Normalmente os azeites que vem referida a variedade são monovarietais e a Red Olives sugere um azeite *blend* de três variedades.

## **2.2. Análise Interna**

### **2.2.1. Caracterização da Empresa**

A Green Olives é uma empresa produtora de azeite, situada no Norte Alentejano, perto de Elvas. Produz uma média de 450.000 kg de Azeite por ano, em que mais de 50% da produção é vendida a granel. Tem produção própria, lagar e linha de embalagem. Na mesma propriedade tem estufas de frutos vermelhos, incluindo framboesas, morangos e groselhas. Dispõe também de um Turismo Rural e de um Restaurante na exploração. A Green Olives é uma PME com quinze empregados e é detida na totalidade pela família Oliveira. Tem uma faturação anual de 10.000.000,00 euros

A Green Olives está muito dependente do mercado de granel, onde o preço oscila bastante e é determinado pelas grandes empresas

embaladoras. Com um preço de venda oscilante e determinado por outros *players*, deixa a empresa dependente do mercado se dos preços que ai possam ser praticados, ou seja, a empresa fica à mercê dos grandes embaladores. A falta de estabilização de preço não permite que sejam feitas previsões a longo prazo, logo a empresa é obrigada a ficar no curto e médio prazo, que é uma grande desvantagem para uma empresa que quer crescer e aumentar os seus lucros.

Ao investir numa linha de azeite embalado para exportação a Green Olives está a sair da incerteza do mercado de granel e começa a poder ter um papel mais ativo na escolha das condições de venda dos seus produtos. Esta mudança é uma oportunidade para a empresa começar a trabalhar no longo prazo.

### **2.2.2. Necessidade de Internacionalização**

A Green Olives em Portugal tem um posicionamento Premium e *otarget* é a classe média-alta. As vendas em Portugal não são suficientes para dar resposta às necessidades da empresa. O passo mais óbvio seria o mercado Brasileiro, porque este é um mercado muito fácil de penetrar para um azeite Português. No entanto começa a haver uma enorme concorrência por parte dos azeites provenientes de outros países da América Latina, que devido a menos carga de taxas que têm mais facilidade em entrar no Brasil.

Os países do Mercosul têm muito uma carga tributária mais reduzida, o que torna as empresas destes países muito mais competitivas para o mercado Brasileiro. Mesmo países da América do Sul que não façam parte



do Mercosul, têm sempre uma carga tributária menor para entrar no mercado Brasileiro, o que torna este mercado mais apelativo para estes países e que desencoraja empresas de outros continentes a procurar este mercado. Por esta razão a Red Olives vai internacionalizar-se para o Reino Unido, optando assim pelo mercado Europeu e tirando vantagem da proximidade geográfica.

### **2.2.3. Recursos Humanos**

Os recursos utilizados para o lançamento da marca Red Olives, serão os mesmos utilizados para o mercado nacional com o apoio de parceiros comerciais. Existe um departamento de marketing focado no mercado Português, mas como é uma equipa muito dinâmica pode adaptar-se facilmente à nova realidade do mercado do Reino Unido. Para essa adaptação será necessário o apoio com a ajuda dos parceiros comerciais da Red Olives. Neste caso, o departamento de marketing vai ter que apoiar os parceiros comerciais na informação que eles precisarem sobre o produto.

O departamento de marketing conta com um *designer* que tem a seu cargo o desenho dos rótulos e toda a imagem corporativa da marca. Este é um passo muito importante porque fazer rótulos para outro país é necessário saber quais os requisitos legais para evitar qualquer entrave à entrada do produto no novo país.

No Reino Unido foi subcontratada uma empresa de comunicação e organização de eventos, que se encarregará da promoção do azeite sob o

controlo apertado de um dos colaboradores do departamento de marketing. Trabalhar-se-

A assim com uma empresa de comunicação sediada em Londres que será responsável pela comunicação da marca no Reino Unido.

### 3. Análise SWOT

O exame do ambiente interno e externo permite traçar a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunites and Threats*), identificando os pontos fortes e pontos fracos, as oportunidades e ameaças que se apresenta no Quadro 3.

Quadro 3 – Análise SWOT

<b>Strengths</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Produto inovador</li><li>• Adaptado às preferências do consumidor</li><li>• Produto saudável</li></ul>	<b>Weaknesses</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de experiência de internacionalização</li><li>• Trabalhar no curto e médio prazo</li><li>• Vender mais de 50% do produto a granel</li></ul>
<b>Oportunities</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Procura de produtos saudáveis</li><li>• Crescente interesse pela dieta mediterrânea</li><li>• Nicho de mercado alvo, não é afetado pela crise</li></ul>	<b>Threats</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Crise financeira</li><li>• Concorrentes muito agressivos que já estão no mercado</li><li>• É um produto difícil de diferenciar</li></ul>

Fonte: Elaboração própria, 2014

Os pontos fortes da Green Olives são ter um produto inovador que lhe vai dar uma vantagem competitiva no mercado do Reino Unido. Os frutos vermelhos são uma grande tendência no Reino Unido, e como tal a GreenOlives tem um produto adaptado às preferências dos seus consumidores. Além disso o azeite virgem extra é das gorduras mais saudáveis, sendo uma gordura polinsaturada e com grande quantidade de antioxidantes. Estas três características constituem os pontos fortes da Green Olives.

Como pontos fracos da Green Olives podem apontar-se a falta de experiência de internacionalização, embora esta fraqueza esteja a ser suprimida pelo apoio dado pelos parceiros comerciais. A GreenOlives não planeia a longo prazo, foca-se mais no curto e médio prazo por ser uma empresa pequena e relativamente jovem, tendo dez anos de existência. No entanto, com a internacionalização a GreenOlives pretende aumentar os seus lucros e assim aumentar também os seus projetos, podendo planear a longo prazo e deixar o médio e curto prazo.

A firma estava muito focada no curto e médio prazo porque tinha muitas solicitações a que dar resposta e tinha um excesso de produção e falta de massa crítica de consumidores. Com a internacionalização para o Reino Unido a firma visa melhorar os seus lucros e assim pode fixar-se em objetivos de longo prazo e não terá que estar tão focada em dar resposta às solicitações do dia-a-dia.

As vendas a granel são outra fraqueza da firma que também advém da falta de planeamento a longo prazo. O granel é uma solução fácil e rápida para ter liquidez no curto prazo, mas é uma operação que aporta pouco

valor ao azeite e que o deixa no mercado das *commodities* onde o preço é muito volátil e é ditado pelos grandes embaladores.

Como oportunidades temos a procura por produtos saudáveis e o azeite é uma gordura saudável, como já foi referido anteriormente. Isto é uma grande oportunidade de negócio para as firmas produtoras de azeite, mas é necessário que haja uma boa promoção dos benefícios do azeite para a saúde. Isto porque há uma forte concorrência por parte dos produtores de outros tipos de óleos, como óleo de soja ou palma, e dos produtores de margarinas vegetais.

O crescente interesse pela dieta mediterrânea, acompanhado pela percepção do consumidor que esta dieta é uma opção saudável, traduz-se numa oportunidade para a entrada do azeite na alimentação de cada vez mais pessoas. A dieta mediterrânea é cada vez mais referida como um tipo de alimentação saudável e equilibrado e o azeite é um constituinte inegável dessa dieta. Este fato tem trazido muita atenção para o azeite nos media, através de *chefs* famosos que divulgam a dieta mediterrânea.

O target da Red Olives não é afetado pela crise, e isto é outra oportunidade para a firma. O mercado que a Green Olives pretende explorar com a Red Olives não foi afetado pela crise por isso vai continuar a comprar produtos com um posicionamento mais alto. Esta é uma oportunidade que a GreenOlives identificou e quer explorar.

Por outro lado a crise financeira ainda não tem contornos bem definidos por isso não se sabe até que ponto não pode afetar o mercado-alvo da Red Olives. No entanto este problema deveria poder ser solucionado com os ajustes necessário que a Red Olives vai fazer ao seu marketing mix tendo em conta a métrica das ações.

Outra ameaça a esta operação da GreenOlives é a presença de concorrentes muito agressivos no mercado com os quais é difícil competir. Há outros players no mercado que já têm a lealdade dos consumidores, como por exemplo a Filippo Berio. A Filippo Berio lançou este ano um azeite de categoria premium com o preço de 100€, no entanto tem também azeites a preços mais acessíveis.

Por último, a grande ameaça em relação ao azeite é o fato deste produto ser uma *commodity* e como tal ser difícil de diferenciar. O azeite começa por ser um produto muito barato em que o consumidor vai a preço por não ser apreciador nem saber distinguir um bom azeite de um mau azeite. O consumidor tem que conhecer melhor o produto, para saber que atributos procura no produto e segundo esses atributos dar mais dinheiro pelo produto. Embora o consumidor já esteja mais informado sobre o azeite, a falta de informação sobre o produto, as diferentes categorias e a forma de fabrico, constituem uma grande ameaça à diferenciação do produto enquanto produto com valor acrescentado.

#### **4. Questões político-legais**

O Reino Unido é uma união Real constituída pela Grã-Bretanha e Irlanda do Norte, é membro da União Europeia e da Commonwealth. É membro da União Europeia mas não partilha da moeda única. Deste facto advém algumas especificidades relativas ao preço e ao câmbio da moeda. As taxas de câmbio podem mudar e isto influencia o preço do produto.

Quanto às questões legais para vender num outro país, a primeira que se põe é a informação que identifica o produto. Neste caso seria a

informação para o cliente que deve figurar no rótulo da garrafa. Quanto a esta questão elaboramos um pequeno esboço com a principal informação que deve constar quer no rótulo quer no contra-rótulo.

## **5. Segmentação**

Para segmentar o mercado é necessário identificar e classificar grupos distintos de compradores que podem exigir produtos e/ou compostos de marketing separados. A segmentação do mercado representa um esforço para o aumento da precisão do target. No marketing de segmento os compradores diferem em desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra. Consumidores que pertencem a um segmento são muito similares em desejos e necessidades. A escolha de canais de comunicação e distribuição torna-se mais fácil.

A GreenOlivessegmenta o mercado em pessoas que procuram um estilo de vida saudável, a variável aqui será o estilo de vida. Pessoas que reconhecem na dieta mediterrânea um tipo de alimentação saudável, a variável é o tipo de alimentação. Pessoas que gostam de produtos inovadores, sendo a variável a perceção das pessoas em relação aos produtos, se são mais clássicas ou se gostam de inovação. Por último pessoas com alto poder de compra para poder adquirir o produto, ou seja, aqui é o nível de rendimentos que entra como variável. A faixa etária são os *baby boomers*, nascidos entre 1946 e 1964, porque são a faixa etária que não foi afetada pela crise. Quanto ao género, optou-se pelo género feminino que é quem adquire produtos como o azeite.

## 6. Posicionamento

O posicionamento do azeite de frutos vermelhos da Red Olives é um produto inovador, saudável e com um preço alto. É um produto diferente porque é um azeite com frutos vermelhos, assim ao temperar com azeite vai ter o sabor adicional dos frutos vermelhos. Embora seja um produto inovador, não deixa de ser azeite virgem extra que é um produto muito saudável ligado à dieta mediterrânea. É um produto com um posicionamento alto quanto ao preço porque a política de preços praticada pela Red Olives, coloca este produto entre os mais caros nas cadeias de distribuição onde vai estar disponível.

Trata-se de um produto natural e produzido a partir de olivais próprios o que vai dar uma ideia de rastreabilidade ao produto. O consumidor ao comprar o azeite de frutos vermelhos da Red Olives, está também a comprar o conceito da Red Olives que oferece total rastreabilidade do produto e o consumidor pode saber de onde vieram exatamente as azeitonas que fizeram o seu azeite. Daí o consumidor poder também perceber as condições em que trabalham os colaboradores da empresa. Este tipo de informação é cada vez mais importante porque os consumidores se preocupam com as condições de trabalho das equipas que produzem os seus produtos.

A Red Olives vende um azeite virgem extra de frutos vermelhos produzido numa herdade, num lagar e embalada numa embaladora concreta. O consumidor tem acesso a conhecer toda a história por trás do azeite que enriquece as suas refeições. Assim o azeite premium virgem extra da Red Olives é um produto com um posicionamento premium, saudável e

sustentável, em que o consumidor pode comprovar todos estes atributos através do processo de produção e embalagem da Red Olives.

## **7. Target**

O target da Red Olives são mulheres que nasceram entre 1946 e 1964, que se preocupem com um estilo de vida saudável, reconheçam a dieta mediterrânea como um tipo de alimentação saudável e têm um rendimento alto para poderem adquirir o produto, residentes no Reino Unido. A Red Olives escolheu as mulheres porque são as que se preocupam mais com a saúde e as que fazem as compras para o agregado familiar.

A faixa etária corresponde aos *baby boomers* do pós II guerra mundial, que são as pessoas que em 2015 terão entre 54 e 69 anos. Este fenómeno teve lugar na América do Norte e na Europa Ocidental, nos anos que se seguiram à II Guerra Mundial. As pessoas desta faixa etária já estão reformadas ou então estão em final de carreira. No final de carreira tem-se um salário melhor e os pensionistas, nos países desenvolvidos foram os menos afetados pela crise.

É de realçar aqui também o facto de ser esta faixa etária a que mais se preocupa com a saúde, nomeadamente com as gorduras devido ao colesterol e às doenças cardiovasculares. O azeite virgem extra é uma gordura natural polinsaturada, extraída a friounicamente por processos mecânicos, e que conserva a as suas propriedades antioxidantes.



## **8. Azeite**

“El aceite de oliva virgen es el zumo oleoso de las aceitunas que se separa de los demás componentes del fruto” (Barranco et al., 2008). O azeite virgem é o sumo extraído da azeitona apenas por processos físicos, sem qualquer operação de refinação. A qualidade do azeite virgem depende da maneira como é efetuada a colheita, a extração e o armazenamento.

Para obter um verdadeiro sumo de azeitona é necessário que o fruto esteja num perfeito estado sanitário, no estado ótimo de maturação e que seja manipulado de forma adequada desde a recolção até ao armazenamento. A maioria dos defeitos do azeite virgem advém de más práticas de armazenamento do fruto antes da extração e de uma má execução do processo de extração. Embora seja fácil extrair azeite, requer alguns cuidados para não alterar as características do azeite presente nas azeitonas.

### **8.1. Elaboração do Azeite**

Existem sete principais operações para o processo de extração de azeite virgem (Barranco et al., 2008). Primeiro temos as operações preliminares exteriores, a colheita, separação, limpeza prévia e transporte. Depois operações preliminares interiores que começa com a receção e descarga da azeitona, depois controle e classificação, conservação, limpeza e lavagem. De seguida a preparação da pasta que é composta pela moagem das azeitonas e depois bater a pasta na batedora. A separação sólido-líquido e líquido-líquido por centrifugação, que depois é armazenado. No armazenamento a questão mais premente é as condições a que está sujeito o azeite. Os depósitos devem ser de aço inoxidável e o azeite deve

estar eficazmente protegido da luz, calor e do contacto com oxigénio. Por último refere-se o aproveitamento das borras, bagaço e águas russas.

O estado de maturação ótimo é definido por Barrancos (2008) como o estado em que o fruto tem a maior quantidade de azeite e com as melhores características. Para melhor poder reconhecer este estado devem fazer-se controlos periódicos de análise de azeitonas. A colheita pode ser feita utilizando diferentes métodos. Na definição do momento ótimo de maturação é necessário ter em conta as variáveis que influenciam o sucesso da operação da colheita. Segundo Soriano (2011) estas variáveis são: resistência mecânica do pedúnculo da azeitona, percentagem de azeite no fruto, evolução da qualidade do azeite presente no fruto, queda natural da azeitona e a influência da data de colheita tanto na qualidade do azeite como na colheita do ano seguinte.

A colheita mecanizada é uma grande evolução na olivicultura que permite colher grandes zonas de olival num curto espaço de tempo, sendo uma opção para quase todos os olivais conduzidos segundo a nova olivicultura como o intensivo e super-intensivo.

A qualidade do azeite faz-se no campo, ou seja, é resultado da interação entre a variedade e as condições edafoclimáticas (Soriano et al., 2011). Uma vez no lagar a azeitona deve ser moída no mais curto espaço de tempo possível. O tratamento da azeitona uma vez que chega ao lagar é muito importante para manter a qualidade potencial do azeite. Para tal, segundo Soriano et al. (Soriano, 2011) é fundamental que se controle todos os aspetos decisivos para a obtenção do azeite virgem de qualidade: tempo de espera, condições de armazenamento da azeitona até que seja

moída, forma de moer, batido da pasta, separação mecânica do azeite e controle da temperatura.

Há alguns problemas que surgem durante o armazenamento da azeitona que são, hidrólise espontânea, lipólise enzimática, lipólise microbiana e oxidação do azeite. Hidrólise espontânea devido ao excesso de água presente no mesocarpo, que juntamente com fenômenos respiratórios e à presença de microrganismos provocam um aumento de temperatura dando lugar a um claro processo de fermentação. Lipólise enzimática, dá-se por ação das enzimas do próprio fruto presentes na polpa e no caroço. Lipólise microbiana, é consequência da microflora existente na azeitona. A oxidação do azeite que se inicia nos ácidos gordos insaturados com a formação de peróxidos, como consequência do auto oxidação catalítica.

## **8.2. Tipos de Azeite**

Existem duas formas de analisar o azeite, a análise físico-química e a análise sensorial. A análise físico-química em que se determina os constituintes físico-químicos do azeite segundo uns padrões estipulados pelo Conselho Oleícola Internacional (COI). A análise organolética em que um painel de provadores, acreditado pelo COI, analisa as características organoléticas do azeite.

Para a análise organolética o COI estipula três atributos positivos que são, frutado verde, médio ou maduro, picante e amargo. Como defeitos o COI refere a tulha, avinhado, mofo e ranço. Quer para atributos positivos quer para defeitos, cada folha de prova pode ter mais características, mas estas são as que figuram na folha de prova oficial do COI.

É importante realçar aqui que um azeite pode estar na categoria de virgem extra a nível físico-químico mas que se encontra na categoria de virgem a nível organolético. Isto porque um azeite pode estar dentro dos limites impostos pelo COI para as análises físico-químicas de um azeite virgem extra mas não estar dentro dos limites para a análise organolética, e assim um azeite pode ser virgem extra a nível físico-químico mas não o ser organoleticamente. O mesmo azeite se for sujeito a análise organolética pode ter um defeito e isso tira-o da categoria de virgem extra e passa a ser virgem a nível organolético.

Segundo o Regulamento CE n.º 1989/2003 da Comissão de 6 de novembro de 2013 que define os tipos de azeite para comercialização, azeite virgem extra, azeite virgem, azeite lampante, azeite refinado e azeite constituído por azeites refinados e azeites virgens. Depois dentro dos óleos extraídos do bagaço de azeitona temos, óleo de bagaço de azeitona bruto, óleo de bagaço de azeitona refinado, óleo de bagaço de azeitona.

O azeite virgem extra que é um azeite virgem com gosto perfeitamente irrepreensível, cuja acidez, expressa em ácido oleico não seja superior a 0,8g em 100g, o índice de peróxidos seja inferior a 20 meqO<sub>2</sub>/kg, as ceras não sejam superiores a 250 mg/kg, o K232 inferior a 2,50 por cento, K270 não superior a 0,22 por cento e com as outras características previstas para esta categoria.

Azeite virgem define-se por um azeite virgem com gosto irrepreensível, cuja acidez, expressa em ácido oleico não seja superior a 2,0g em 100g, o índice de peróxidos seja inferior a 20 meqO<sub>2</sub>/kg, as ceras não sejam superiores a 250 mg/kg, o K232 inferior a 2,60 por cento, K270 não

superior a 0,25 por cento e com as outras características previstas para esta categoria.

O azeite lampante é um azeite virgem com gosto defeituoso ou cuja acidez, expressa em ácidos oleico, seja inferior a 2,0g em 100g, as ceras não sejam superiores a 300 mg/kg e com as outras características conformes com as previstas para esta categoria.

Por azeite refinado entende-se um azeite obtido por refinação de azeite virgem e cuja acidez, expressa em ácido oleico não seja superior a 0,3 g/100 g, o índice de peróxido seja inferior a 5meqO<sub>2</sub> / kg, as ceras não sejam superiores a 350 mg / kg, K270 não superior a 1,10 por cento e com as outras características conformes com as previstas para esta categoria.

Azeite constituído por azeite refinados e azeites virgens, azeite constituído por uma mistura de azeite refinado com azeite virgem (à exclusão de azeite lampante), cuja acidez, expressa em ácido oleico, não seja superior a 1,0 g / 100 g, o índice de peróxido seja inferior a 15 meqO<sub>2</sub>/ kg, as ceras não seja superiores a 350 mg / kg, K270 não superior a 0,90 por cento e com as outras características conformes com as previstas para esta categoria.

Existem ainda os óleos de bagaço que são um produto extraído do bagaço de azeitona.

## **9. Marketing Mix**

### **9.1. Produto**

O nosso produto é um azeite premium virgem extra, com 85% Arbequina, 9% Picual e 6% Cobrançosa, com frutos vermelhos inteiros misturados

com azeite. A ideia é que o azeite tenha sabor a frutos vermelhos e que estes possam ser vistos dentro do azeite. Optámos por frutos vermelhos porque são frutos bonitos, agradáveis à vista e com um sabor exótico muito especial. Os frutos vermelhos são característicos do Verão e é esse o simbolismo que queremos que transmitam. Pretendemos que este seja um azeite de Verão, fresco e com sabor a frutos, que será destinado a temperar saladas e sobremesas.

Temperar salada com azeite é algo a que o consumidor britânico está habituado, como vimos na análise do estudo de mercado do Reino Unido. Como podemos também constatar nesse estudo, o consumidor pretende ter um azeite de qualidade superior para temperar. Com este produto pretendemos também introduzir a ideia de temperar sobremesas com azeite, nomeadamente mousse de chocolate.

Vai ser um produto com pouca durabilidade porque se pretende que seja consumido rapidamente ao contrário de todos os outros azeites que podem ter até dois anos de validade. Pretendemos que este azeite seja um produto fresco e que mantenha a frescura e perfume dos frutos vermelhos juntamente com os do sumo de azeitona. Este azeite de frutos vermelhos está pensado para ter a duração de três meses no máximo porque se trata de um azeite de verão. O azeite vai estar num frasco de vidro transparente para que se possa ver os frutos vermelhos dentro da embalagem.

## **9.2. Preço**

A política de preço da Red Olives baseia-se na qualidade do produto, em ser um produto saudável e que oferece total rastreabilidade. Para elaborar o preço tem que se ter em conta o preço da matéria-prima e material de embalagem, bem como todos os custos de recursos humanos ligados à fabricação e embalagem do produto. O outro custo tem a ver com as percentagens que se tem que dar ao agente comercial que está a ajudar a vender o produto e os impostos que se paga para nacionalizar o produto no país de chegada.

O preço deve incluir também toda a documentação obrigatória para exportar o produto, como certificado de origem e certificado de qualidade. Neste caso, acresce o custo de adaptação a outra moeda. A política de preço leva em conta também o custo da adaptação do produto a um novo mercado e a uma nova legislação. É de realçar aqui a concorrência, o preço vai ser formulado também tendo em conta os preços dos produtos da concorrência.

Assim temos o preço de £9,48 por garrafa, que vai tapar todos os custos de exportação do produto e assegura um aumento de 20% da margem de lucro da empresa por garrafa vendida. Definimos este preço com base numa estratégia de maximização do lucro.

## **9.3. Embalagem**

A embalagem escolhida para este Azeite foi um frasco de vidro, semelhante a um frasco de perfume, com a forma quadrangular com uma tampa branca e *spray* com capacidade para 500 ml. É de vidro

transparente para se poder ver os frutos vermelhos dentro do frasco. O azeite virgem extra deve estar sempre em vidro escuro para estar protegido da luz, mas neste caso o vidro do frasco tem uma proteção UV que protege o azeite dos danos causados pela luz. Aclorofila é antioxidante, mas em presença da luz torna-se oxidante e oxida o azeite alterando assim as propriedades do azeite.

A garrafa tem um rótulo branco com ramos de Oliveira e Azeitonas Verdes. Tem escrito Red Olives a encarnado, Olive OilwithRedBerries a cor-de-rosa velho. Tem uma bandeira Portuguesa que tem por baixo escrito greenlyfruity, redflavour. O azeite virgem extra premium da Red Olives tem um frutado verde intenso, resultado das azeitonas terem sido colhidas em verde. Um azeite com frutado verde intenso é um azeite mais estável e com mais antioxidantes e compostos fenólicos, principais constituintes responsáveis pelas propriedades saudáveis do azeite.

O sabor a frutos vermelhos é uma inovação da Red Olives que vai dar um gosto diferente ao azeite. O azeite da Red Olives tem naturalmente um harmonioso equilíbrio entre amargo e picante, que combina muito bem com o sabor de frutos vermelhos. O azeite de frutos vermelhos vai ser usado para temperar vários tipos de pratos, desde mousse de chocolate até carnes vermelhas.

#### **9.4. Promoção**

A promoção do azeite da Red Olives vai ser feita junto dos consumidores nos canais de distribuição. A Red Olives vai organizar em colaboração com uma agência de comunicação Inglesa degustações de azeite nas lojas onde



esteja a ser vendido o azeite. Optou-se também pela divulgação do produto através da imprensa. Entrevistas e pequenas notícias sobre o azeite da Red Olives em publicações sobre culinária, *lifestyle* e viagens.

A Red Olives tem uma parceria com a *chef* e *lifestyle guru* Nigella Lawson. Em que a *chef* se compromete a usar o azeite virgem extra premium da Red Olives para temperar os seus pratos. Assim no *site* da guru ou nas suas receitas *posted* nas redes sociais ela fará sempre menção ao azeite da Red Olives.

Aquando o lançamento do produto no Reino Unido, vão sair artigos na House&Garden, ElleDecor e Olive Magazine.

O objetivo é divulgar o produto da Red Olives que estamos a vender no Reino Unido bem como o turismo rural e o restaurante que a Red Olives tem em Portugal, para que a empresa possa trazer os seus consumidores a conhecer o sítio onde são cultivadas as oliveiras e extraído o azeite, bem como disfrutar do produto *in loco* com a gastronomia local.

Green fruity, redflavour junto à bandeira Portuguesa é também uma forma clara de promover o país, que a Red Olives acredita ser uma mais-valia para todos os produtos nacionais. Portugal é ainda pouco conhecido como produtor de produtos alimentares de qualidade, mas com esta e outras iniciativas pretendemos também ajudar a criar uma marca país.

### **9.5. Distribuição**

A distribuição (*Place*) do azeite virgem extra premium da Red Olives vai ser feita nas cadeias de distribuição Sainsbury's e Waitrose, bem como online no site da empresa.

## **9.6. Canais de distribuição**

Para a distribuição do azeite de frutos vermelhos da Red Olives deu-se prioridade às cadeias de distribuição, Sainsbury's e Waitrose. Isto porque, como podemos constatar na análise de mercado, são cadeias de distribuição com um posicionamento médio-alto que é o que queremos atingir com a internacionalização da Red Olives para o Reino Unido.

## **9.7. Media Sociais**

Com a revolução que os medias sociais fizeram no marketing é muito importante estar presente e ativo nas redes sociais. O consumidor está cada vez mais esclarecido, informado e mais importante, ávido de conhecimento sobre o produto que comprou ou que pensa comprar e a empresa que o produz. Hoje em dia a internet passou a fazer parte do dia-a-dia da população e é aí que vão buscar muita informação e onde expõem opiniões. Muitas pessoas hoje passam a maior parte do seu dia na internet, por isso, esta torna-se um veículo preferencial de comunicação com os consumidores e *stakeholders* em geral.

É através das redes sociais que se pode conquistar um consumidor, falar-lhe do nosso produto e pô-lo a par das nossas atividades, políticas e campanhas. Não só se pode angariar novos clientes, mais ainda mais importante, mantê-los. O consumidor quer mais informação sobre o produto que adquiriu e está a consumir, e é isso que hoje se pode fazer através das redes sociais, providenciar ao consumidor as respostas que ele procura sobre o produto e a empresa.

É muito importante manter uma relação com os clientes, bem como com todos os *stakeholders* que fazem parte da nossa rede. Esta relação pode ser mantida através das redes sociais, e principalmente de uma participação ativa nas mesmas para que o consumidor possa manter contacto com a empresa que elabora e lhe fornece o seu produto, para que o cliente sinta reforçada a sua escolha, ou seja reforçar a sua certeza de que fez uma boa escolha e que pode e deve continuar a consumir os produtos daquela empresa.

Como tal a Red Olives está presente, no facebook, instagram, linked in, pinterest, twitter e youtube. A Red Olives tem uma empresa de consultoria que gere todos os seus canais de media sociais e que mantém o consumidor informado e *updated* quanto à atividade da empresa e manufatura do seu produto.

Através das redes sociais a Red Olives convida também os seus clientes e parceiros a sugerir melhorias nos seus produtos, de forma a melhor poder responder às necessidades dos seus consumidores. Através das redes sociais os marketers também podem ter as respostas que necessitam quanto aos seus produtos e as alterações a que devem proceder.

### **10. Calendarização das ações estratégicas**

A calendarização das ações estratégicas começa pelo agendamento de reuniões com os responsáveis de compras de óleos e azeites da Sainsbury's e Waitrose, depois passa pela produção do produto com as características destinadas ao Reino Unido. Passando pelas ações de

promoção levadas a cabo nas lojas da Sainsbury's e Waitrose bem como nas redes sociais, e na imprensa Britânica.

A data de lançamento prevista para o azeite no Reino Unido será a 21 de Junho de 2015, dia em que começa o Verão. Nas edições desse mês da House&Garden, ElleDecor e Olive Magazine haverá um artigo sobre o lançamento do produto, acompanhado de uma receita para uma salada temperada com o azeite da Red Olives.

Dia 21 de Junho de 2015, a NigellaLawson vai publicar no seu *site* uma receita com o azeite da Red Olives, assim como em todos os restantes dias do mês de Junho. As receitas publicadas no *site* serão partilhadas pela *chef* nas suas páginas das redes sociais, facebook, twitter e instagram, bem como serão partilhadas nas páginas das redes sociais da Red Olives.

Nigella Lawson vai ter que publicar quatro receitas por mês usando o azeite da Red Olives, aproximadamente uma receita por mês. Essas receitas serão sempre partilhadas na página da Red Olives nas redes sociais. Todos os *updates* que houver sobre a empresa vão ser publicados nas páginas oficiais das redes sociais. Vai haver uma breve descrição e fotografias de como estão as árvores no campo, receitas do restaurante, mudanças da paisagem à volta do turismo rural. Deverá haver *updates* semanais nas redes sociais para manter os consumidores interessados e participativos.

## **11.Métrica das ações**

Por cada ação de marketing que se toma tem que se ter uma ação para a medir, porque é a segunda que vai indicar a performance da primeira. Se o

marketer não souber a performance das duas ações quase que mais vale não as promover uma vez que não sabe que impacto estão a ter, muito menos sabe se estão a ter o impacto que deseja e podem eventualmente ter um impacto contrário. Como tal, é necessário monitorizar e medir as ações de marketing através de métricas bem delineadas.

## **12.Orçamento**

Para orçamentar a estratégia de internacionalização da Red Olives divide-se por parcelas os custos suportados pela empresa ao decidir-se pela internacionalização. Como já foi discutido no capítulo de estratégia de internacionalização da empresa, os custos de internacionalização começam pela decisão de internacionalizar e para que mercado ir. Uma vez que a empresa tenha decidido internamente para que mercado ou que mercados ir, tem que ter um estudo de mercado sobre o país onde decide investir.

Para obter esta informação a empresa tem que contratar alguém que lhe faça um estudo de mercado, neste caso o estudo de mercado foi obtido através do *sitelcexNext* sem qualquer custo adicional e a empresa teve que adaptar a realidade Espanhola descrita no estudo à realidade Portuguesa.

Uma vez que a empresa decide a estratégia de internacionalização como exportação direta como é o caso da Red Olives, tem que encontrar parceiros comerciais para a assessorar no processo de entrada no país e nas conversações com os potenciais clientes. Estes parceiros comerciais devem ter escritórios físicos no Reino Unido e experiência em importar

produtos nesse país, bem como total conhecimento dos procedimentos para pôr este tipo de produtos nesse país. O parceiro comercial deve ter como ações apoiar a marca no país de destino onde ela está a ser vendida e manter um contacto constante com o responsável de marketing da Red Olives.

#### **IV. Conclusão**

O produto tem que estar tão bem pensado que será comprado naturalmente uma vez que supre a necessidade do consumidor. Para tal acontecer é necessário haver uma boa estratégia identificando as necessidades específicas do *target*. Quanto mais bem identificado estiver o *target* e os objetivos da empresa maior é a probabilidade de a estratégia ser bem-sucedida.

Para começar é muito importante perceber quais são os mercados mais atrativos para a empresa, do ponto de vista de alcançar os objetivos predefinidos. Um bom estudo de mercado e um conhecimento profundo do comportamento dos consumidores é fundamental para traçar uma estratégia de internacionalização para um novo mercado.

O marketer tem que fazer uma análise da empresa para perceber até que ponto esta empresa está apta para levar a cabo um projeto de internacionalização, e se não está de que necessita para se preparar para dar este passo. Ao fazer esta análise da empresa, o marketer tem que ter presente qual a forma de abordar o mercado. Tem que decidir se vai abordar através da exportação indireta, exportação direta, licenciamento, *joint-ventures* ou investimento direto.

Dependendo da abordagem que escolher assim vai ter que adaptar a empresa à nova realidade, podendo optar pela mais simples a exportação indireta em que trabalha em parceria com um agente comercial especializado no mercado que escolhe e que se reflete em poucas alterações na empresa, até ao investimento direto em que a empresa deslocaliza parte do seu processo de produção para outro país tornando-se uma multinacional. Uma vez escolhido o tipo de abordagem ao mercado, tem que se decidir quanto ao marketing mix.

As empresas podem optar por manter um marketing mix global em que usam o mesmo para os diversos países onde distribuem fazendo apenas algumas alterações consoante o país ou mudar totalmente o marketing mix adaptando-o ao país onde vai ser vendido. A estratégia de internacionalização da empresa é que vai ditar todas estas opções, e esta estratégia tem que ser muito bem arquitetada de forma a garantir a venda do produto e o cumprimento dos objetivos da empresa ao decidir internacionalizar para um determinado mercado.

A estratégia de internacionalização da Red Olives para o mercado do Reino Unido passa pela exportação direta com um marketing mix adaptado ao novo país e uma métrica das ações para avaliação das opções escolhidas. O objetivo da Red Olives ao começar a exportar para o Reino Unido é aumentar os seus lucros. A empresa tinha um excesso de produção para a procura de azeite que há em Portugal. Para colmatar esta desadequação de procura oferta da empresa em relação ao país decidiram-se pela internacionalização com vista aumentar o leque de consumidores para poder vender maior quantidade do seu produto embalado.

O fato do azeite ser uma *commodity* vendida essencialmente a granel pelos produtores, deixa os produtores muito dependentes dos preços do mercado de granel que são muito voláteis e são ditados pelos grandes grupos embaladores. As grandes margens comerciais no mercado do azeite vão para as empresas embaladoras que muitas vezes nem produtoras mas têm uma boa rede de distribuição para vender o produto.

No passo da venda a granel para a venda ao consumidor, é o intermediário que fica com uma margem que poderia ser do produtor. O produto embalado tem um preço muito diferente do produto a granel, o produtor ao embalar e vender o seu produto embalado vai buscar uma mais-valia que até aí ia para o embalador.

Com esta estratégia de internacionalização, a Green Olives pretende vender uma maior percentagem do seu azeite virgem extra embalado, para assim ganhar o valor acrescentado de vender um produto acabado e não um produto a granel que ainda vai ser embalado. O mercado doméstico não tem escoamento para todo o azeite virgem extra da Red Olives, daí a necessidade de internacionalização para um país onde há uma maior massa crítica de consumidores com poder de compra para adquirir este produto.

Com o processo de internacionalização a Green Olives aumenta os seus lucros e pode começar a planear as suas ações no longo prazo, fugindo assim do curto e médio prazo a que estava presa pela dependência da volatilidade dos preços no mercado de granel. Com a melhoria de passar do planeamento no curto e médio prazo para planeamento no longo prazo, a Red Olives pode expandir os horizontes e exportar para outros países.



Com este trabalho pretende-se explorar uma forma de internacionalização que seja menos dispendiosa para a empresa, focando-se apenas num mercado e em duas grandes superfícies comerciais. Esta estratégia diminui assim custos de marketing, logística e recursos humanos. Uma vez que está focado em apenas um país, a informação sobre o produto nomeadamente o rótulo pode ser em um único idioma, este pequeno detalhe faz uma grande diferença na logística e gestão de *stocks* ao nível de embalamento.

Ter como clientes apenas duas grandes superfícies é uma grande vantagem porque podem escoar uma grande parte da produção, por outro lado fica-se muito dependente de apenas dois clientes que se tem. No entanto, uma empresa como a Green Olives teria que começar passo a passo os seus esforços de internacionalização. No futuro o ideal seria que a Green Olives pudesse diversificar mais a sua carteira de clientes e o seu leque de países.

A estratégia de internacionalização apresentada é uma estratégia muito simples que visa diminuir os custos de internacionalização. É uma estratégia redutora porque se foca num único país e em apenas duas cadeias de distribuição. Seria interessante explorar outros mercados e outra abordagem à internacionalização. Por exemplo deslocalização do centro de produção, neste caso embalamento, para o mercado alvo como forma de diminuir custos de transporte do produto, uma vez que este seria enviado a granel.

## Bibliografía

BARRANCO, Diego, Fernandez-Escóbar, R. e Rallo, L. - *El Cultivo del Olivo*. 6ª Edición, Junta de Andalucía, Consejería de Agricultura y Pesca e Ediciones Mundi-Prensa. 2008

DUNNING, J. - *Multinational enterprises and the global economy*. Addison-Wesley. 1993

FARRIS, Paul W. - *Key Marketing Metrics*. Pearson Education. 2006

FERREL, O. C. e HARDTLIN, Michael D. - *Marketing Strategy*. 5th Edition, Mason. 2011

FISK, Peter - *O Génio do Marketing*. Monitor. Lisboa. 2006

GHAURI, Pervez N. e Philip Cateora - *International Marketing*. 3rd Edition, McGraw-Hill High Education. New York. 2010

GONZALEZ, Rodrigo Salvador - *El mercado del Aceite de Oliva en el Reino Unido*. ICEX. 2012

KEEGAN, J. Warren e GREEN, Mark C. - *Global Marketing*. 8th Edition, Pearson Education. 2014

KOTLER, Philip - *Administração de Marketing*. 10ª Edição, Atlas. São Paulo. 2000

KOTLER, Philip et al. - *O Marketing das Nações*. Futura. São Paulo. 1997

LEHMAN, Donald R. e WINER, Russel S. - *Product Management*, 4th Edition, McGraw-Hill International Edition, 2005

LENCASTRE, Paulo de - *O Livro da Marca*. Dom Quixote. Lisboa. 2005

LINDON, Denis, Jacques Lendrevie, Pedro Dionísio e Vicente Rodrigues - *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*, 10ª Ed. D. Quixote, Lisboa, 2004.

SORIANO, Andrés Porrás, et al. - *Recolección Mecanizada de Aceituna*, in  
HUMANES, José, et al. *Ad Oleum Habendum*, GEA Westfalia Separator  
Iberia e Cooperativa Agrícola de Moura e Barrancos. Andújar. 2011