



FCTUC FACULDADE DE CIÊNCIAS  
E TECNOLOGIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

DEPARTAMENTO DE  
ENGENHARIA MECÂNICA

# **Uma estratégia de diferenciação no mercado de exportação de um azeite Português**

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia e  
Gestão Industrial

**Autor**

**João Miguel Costa Rabaça Teixeira**

**Orientador**

**Professor Doutor Cristóvão Silva**

**Júri**

**Presidente**

**Professor Doutor Luís Filipe Martins Menezes**

**Professor Associado com Agregação da Universidade de Coimbra**

**Vogais**

**Professor Doutor Cristóvão Silva**

**Professor Auxiliar da Universidade de Coimbra**

**Professor Doutor José Luís Ferreira Afonso**

**Professor Auxiliar da Universidade de Coimbra**

**Colaboração Institucional**

---



**Mathias, S.A.**

**Coimbra, Setembro, 2011**

"Tudo quanto fazemos, na arte ou na vida, é a cópia imperfeita do que pensámos em fazer. Desdiz não só da perfeição externa, senão da perfeição interna; falha não só à regra do que deveria ser, senão à regra do que julgávamos que poderia ser. Somos ocios não só por dentro, senão também por fora, párias da antecipação e da promessa."

Fernando Pessoa, em O livro do Desassossego, 1982.

## Agradecimentos

O trabalho que aqui se apresenta demonstra o culminar de um processo no qual muito apoio e colaboração me foi presenteado por tantas pessoas, às quais não posso deixar de prestar o meu reconhecido agradecimento.

Para toda a equipa do Departamento de Engenharia Mecânica, e a todos os meus colegas de departamento que de forma breve, porém com laços criados de forma intemporal, me fizeram sentir parte de uma grande família e me incentivaram a progredir.

Um apreço maior a todos os Professores que tive a honra de conhecer, aos meus colegas de curso e agora amigos, e ao Mathias S.A. que permitiu a concretização deste projecto, para quem demonstro o meu mais humilde agradecimento.

Estou especialmente grato ao meu orientador Prof. Doutor Cristóvão Silva pela infinita paciência e apoio na turbulência de um projecto inicial que culminou com este trabalho que agora vos apresento.

Agradeço igualmente ao Prof. Doutor Luís Filipe Martins Menezes e ao Prof. Doutor Joaquim Norberto Cardoso Pires da Silva por terem acreditado nas minhas competências e me terem apoiado no ingresso no Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial que agora culmina.

Relevo especial para a minha família, nomeadamente a minha avó, os meus pais, o meu irmão e especialmente para a minha mulher que nunca deixou de me apoiar e incentivar.

Por fim, dedico este trabalho ao meu filho, porque é na firmeza das suas pequenas mãos que germina a flor da esperança que deposito na humanidade e é no seu forte carácter que galopam todos os meus sonhos.

## Resumo

O sector oleícola, com forte tradição no país, na qual o azeite assume em Portugal um papel muito importante tanto a nível económico como social, tem igualmente uma forte tradição de exportação para o Brasil. No trabalho de dissertação apresentado pretendeu-se contribuir com uma estratégia de diferenciação no mercado de exportação de um azeite Português de uma unidade de negócio da empresa Mathias S.A.

De entre a ampla gama de abordagens possíveis para a concretização desta dissertação, optou-se por actuar em dois domínios:

1. A definição da unidade de negócio e os factores internos e externos a ela associados que promovessem uma nova estratégia de diferenciação na óptica do empreendedorismo;

2. A criação de um plano estratégico de marketing, que tomasse em conta um processo diferenciador em relação ao mercado no qual as marcas de azeite se encontram estabelecidas e que potenciase a sua disseminação global.

O estudo baseia-se numa óptica global, na qual a estratégia de marketing apresentada se pretende iniciada num mercado de exportação com tradição e com uma boa representação em termos de reconhecimento da marca “Mondegão”, com pretensões a uma expansão global das variantes produzidas na Mathias S.A.

**Palavras-chave:** Olivícola, azeite, mondegão, estratégia, plano, negócio, marketing.

## Abstract

The olive oil sector, with a very strong tradition in our country, which takes Portugal into a very important role both economically and socially, has also a strong tradition of exporting to Brazil. This dissertation has the intent to contribute to a differentiation strategy into an export market for Portuguese olive oil in a business unit of the Mathias S.A. company.

Among the wide range of possible approaches to achieving this dissertation, it was chosen to act in two domains:

1. The definition of the business unit and its internal and external associated factors which promote a new strategy of differentiation from the perspective of intrapreneurship;

2. The creation of a strategic marketing plan, to take into account a differentiating process in relation to the market in which brands of olive oil are established and its potential global spread.

The study is based on a perspective view in which the glocal marketing strategy, also provided, is to start into a traditional market with good representation in terms of brand recognition "Mondegão", with pretensions of a global expansion of the variant products produced in Mathias SA.

**Keywords** Olive, olive oil, mondegão, strategy, plan, business, marketing.

## Índice

Índice de Figuras .....	vi
Índice de Tabelas .....	vii
Simbologia e Siglas .....	viii
Simbologia.....	viii
Siglas .....	viii
1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1. Mathias S.A. ....	9
1.2. Objectivo.....	11
1.2.1. Objectivo proposto pela Mathias S.A.....	12
1.3. Metodologia .....	13
1.4. Revisão Bibliográfica .....	14
1.4.1. Empreendedorismo.....	14
1.4.2. Marketing – Planeamento estratégico.....	18
1.4.2.1. Onde Estamos?.....	20
1.4.2.1.1. Análise Externa.....	20
1.4.2.1.2. Análise Interna.....	23
1.4.2.1.3. Análise Externa/Interna.....	23
1.4.2.2. Para onde vamos?.....	24
1.4.2.2.1. Visão e Missão.....	25
1.4.2.2.2. Objectivos Globais e específicos.....	25
1.4.2.2.3. Valores.....	26
1.4.2.2.4. Factores críticos de sucesso.....	26
1.4.2.3. Como vamos lá chegar e qual o melhor caminho?.....	26
1.4.2.3.1. Estratégias Genéricas – Porter (1985).....	26
1.4.2.3.2. Crescimento, Estabilidade, Defensiva-Wheelen & Hunger (2008)..	28
1.4.2.3.3. Identificação de Oceano Azul-W.Chan Kim e Renée Mauborgne (2007).....	28
1.4.2.3.4. Estratégia Emergente ou Prescritiva – Richard Lynch (2003).....	29
1.4.2.3.5. Estratégia de Marca Baseada no Consumidor-Kevin Lane Keller (1998).....	29
2. RELATÓRIO .....	32
2.1. Estudo de Mercado .....	33
2.2. Plano Estratégico proposto .....	37
2.2.1. Visão.....	37
2.2.2. Missão.....	39
2.2.2.1. Objectivos.....	40
2.2.2.2. Valores.....	40
2.2.3. Factores Críticos de Sucesso .....	41
2.2.3.1. Análise SWOT.....	42
2.3. Conclusões .....	43
3. Referências bibliográficas .....	45
4. Referências bibliográficas complementares .....	47

---

5.	Anexo A - Organograma Mathias S.A. ....	48
6.	Anexo B - Análise de Mercado 2009 (Nielsen/Cargill).....	49
7.	Anexo C - offset – embalagem de azeite mondegão .....	50
8.	Anexo D - offset – caixa para 3 embalagens .....	51
9.	Anexo E - Análise de Mercado 2010 (Nielsen / cargill) – Azeite .....	52
10.	Anexo F - Análise de Mercado 2010 (Nielsen / cargill) – Mix de marcas.....	53
11.	Anexo G - Análise de Mercado 2010 (Nielsen / cargill) – Top 5 .....	54
12.	Anexo H - Azeite mondegão – ficha técnica .....	55
13.	Anexo I - Mathias S.A. (planta, instalações unidade de azeite e equipamento) .....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Países onde a Mathias S.A. possui representantes. ....	11
Figura 2. Empreendedorismo pelo Mundo (2008) - WBGES. ....	15
Figura 3. Empreendedorismo a relação com o sonho. ....	17
Figura 4. Análise mensal de Embalamento de azeite por referência - 2009. ....	32
Figura 5. Análise mensal de Embalamento de azeite por referência - 2010. ....	33

---

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Empresas associadas da Mathias & C. <sup>a</sup> , Ltda. ....	9
Tabela 2. Natureza do Empreendedorismo, adaptado de José Dornelas (2003). ....	16
Tabela 3. Comparativo Gestor/Empreendedor/Impreendedor, adaptado de José Dornelas (2003). ....	18
Tabela 4. Principal contributo de áreas que influenciam a estratégia, adaptado de Carvalho e Filipe (2006). ....	19
Tabela 5. Escolas de pensamento estratégico, adaptado de Carvalho e Filipe (2006). ....	19
Tabela 6. Balança Comercial de Portugal do Sector do Azeite (Milhares de Euros) – INE/AICEP 2011. ....	33
Tabela 7. 15 Principais Clientes de Portugal do Azeite (Milhares de Euros) – INE/AICEP 2011. ....	34
Tabela 8. Matriz A.D. Little, Adaptado de Wright, (1974). ....	36
Tabela 9. Análise SWOT – Mathias S.A. – Azeite Mondegão Gourmet. ....	42

## **SIMBOLOGIA E SIGLAS**

### **Simbologia**

*L* – Litro

*mL* – mililitro

### **Siglas**

S.A. – Sociedade Anónima

Ltda. – Sociedade por quotas com responsabilidade limitada

PME – Pequenas e Médias Empresas

WBGES – World Bank Group Entrepreneurship Survey

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

INE – Instituto Nacional de Estatística.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Mathias S.A.

A empresa Mathias S.A. é uma PME que foi constituída em 28 de Março de 1923, com sede em Paranhos da Beira, com a denominação de Mathias & C.<sup>a</sup>, Ltda., exercendo a sua actividade como empresa armazenista de produtos alimentares. Passou a sua sede para Nelas a partir de 28 de Março de 1945 a fim de poder aproveitar a linha de caminho-de-ferro da Beira Alta, para por esta via poder receber mais fácil e rapidamente as mercadorias que transaccionava e que, na altura, eram maioritariamente transportadas pelo caminho-de-ferro.

Detinha percentagem de capital de outras empresas, que funcionariam como empresas satélite de um negócio de venda e distribuição de bens diversos, as quais poderemos verificar na tabela que se apresenta:

**Tabela 1.** Empresas associadas da Mathias & C.<sup>a</sup>, Ltda.

Empresas associadas	% Capital
Vinícola de Nelas, Lda.	50 %
Mathias Pedroso, Lda.	71,2 %
Mathias, Santos & Costa, Lda.	65 %
Cervinhal – Distribuidora de Cervejas e Vinhos de Viseu, Lda.	40,7 %
Arcorel – Agentes Reunidos de Comércio e Representações, Lda.	22,7 %
Tavares, Mascarenhas, Neves & Vaz, Lda.	5 %
Manuel Nunes Ribau, Sucs., Lda.	5 %
Auto-Mecânica Ideal de Nelas, Lda.	55 %
Vinícola de Nelas, (África), S.A.R.L.	10,3 %
Saboaria Estrela do Dão, Lda.	32 %
Beiragra – Sociedade Industrial e Comercial Agro-Pecuária, Lda.	40 %

A Mathias & C.<sup>a</sup>, Ltda, dedicava-se ao mercado armazenista e de distribuição, bem como à torrefacção de cafés, cevadas e amendoins, tendo por largos anos uma unidade de seca e comércio de bacalhau, mantendo desde o início da sua constituição uma unidade que se dedica ao armazenamento e embalamento de azeite. A sua área de influência compreendia-se no centro de Portugal, do litoral até à fronteira com Espanha.

No início da década de 50 inicia o mercado de exportação de azeite para o Brasil, mantendo o mesmo sem interrupção até ao presente.

O mercado de Angola foi iniciado também no início da década de 50, tendo sido interrompido desde 1974 até 2007, por razões da conjuntura político-social vigente em Angola.

Inicialmente a exportação era efectuada em latas de 1 L e de 500 mL; hoje em dia continua a usar-se a lata de 500 mL, havendo já alguma transferência para outro tipo de embalagem como as garrafas de vidro de 500 e 750 mL.

Foi transformada em Sociedade Anónima para Mathias S.A. em 6 de Dezembro de 1990. Alterou, em 1998, a sua actividade de armazenista para venda directa ao público através da criação de uma rede de supermercados em Nelas, Tondela e Resende, com a denominação “Supermercados Mathias”, mantendo no entanto a actividade de armazenista embalador e exportador de azeite.

Detém de momento as marcas de azeite “Mondegão”, “Tamegão”, “Viriato” e “Senhora do Viso”.

## 1.2. Objectivo

O objectivo deste trabalho de dissertação foi elaborar uma estratégia de diferenciação no mercado de exportação de um azeite Português de uma unidade de negócios da empresa Mathias S.A.

Iniciou-se uma análise histórica do funcionamento da unidade de negócios com um horizonte temporal de três anos, para verificar factores de sazonalidade e percentagens por tipo de mercado. Presentemente, a Mathias S.A., com a sua unidade de azeite exporta essencialmente para o Brasil (95 %), zona do Grande Rio de Janeiro e São Paulo e igualmente para Angola, Luanda (5 %). Na figura seguinte poderão ser visualizadas as zonas de intervenção no negócio de exportação e localização da unidade em Portugal.



Figura 1. Países onde a Mathias S.A. possui representantes.

Após a análise efectuada, foi proposto que um processo de consultoria fosse desenvolvido, que fosse delineada e apresentada uma estratégia para o aumento global da venda de azeite no Brasil, país com maior percentagem da exportação e com um maior potencial para novas acções diferenciadoras na penetração do mercado.

O processo que englobou a criação deste trabalho possibilitou-me a aplicação de alguns conhecimentos adquiridos na esfera profissional, bem como estabelecer um paralelismo com a formação que recebi no Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial.

### **1.2.1. Objectivo proposto pela Mathias S.A.**

O objectivo proposto pela Mathias S.A. para a unidade de negócio de azeite foi o seguinte:

1. Plano estratégico de marketing englobando:
  - a. Identificação de um nicho de mercado;
  - b. Representação de boa imagem de marca perante o cliente;
  - c. Aumento da quota de mercado;
  - d. Aumento do volume de vendas;
  - e. Objectivos de rentabilidade numa perspectiva global.

O objectivo principal será obter uma quota de mercado mais elevada nesta área de negócio. Para isso, a Mathias S.A. pretende apostar num novo plano estratégico que contribua para aumentar a notoriedade de marca e que abranja, igualmente, um nicho de mercado para o qual está disposta a adequar os produtos às necessidades e desejos dos clientes e distribuidores.

### **1.3. Metodologia**

A Mathias S.A. encontra-se representada no mercado Brasileiro, desde a década de 50, num segmento de mercado muito competitivo, para o qual todas as acções e decisões devem ser ponderadas e orientadas para a procura de meios eficazes para satisfazer as necessidades dos clientes e distribuidores.

O plano estratégico, à partida, apoia-se na análise das necessidades dos indivíduos e organizações. Na óptica do marketing, o que o cliente procura não é o produto como tal, mas sim um serviço ou uma solução que o produto é suposto fornecer.

Segundo Lambin (1996), a função do plano estratégico é seguir a evolução do mercado de referência e identificar, com base na análise da diversidade de necessidades a satisfazer, os produtos para os segmentos actuais ou potenciais, bem como nichos de mercado a considerar.

O primeiro e preferencial método de pesquisa para a criação deste trabalho foi a internet, visto ser este um meio vasto em informações de mercados, estatísticas, produtos concorrentes, preços e meios de integração no mercado alvo. Como o mercado vitivinícola se torna em muito similar ao do azeite, foi igualmente em diversas pesquisas nesta área que encontrei inspiração para o plano que delineei. Após a pesquisa do mercado actual e produtos concorrentes, possuindo já um acordo com uma empresa distribuidora na área do Grande Rio de Janeiro e São Paulo, procedi a um estudo bibliográfico sobre empreendedorismo, segundo Pedro Saraiva (2011) na sua vertente de empreendedorismo, outrora referenciada como intraempreendedorismo (Gifford Pinchot, 1986), após o qual me foquei numa revisão de literatura sobre marketing.

Poderei afirmar que o esboço de uma ideia para a criação de um nicho de mercado complementar aos canais de distribuição já existentes surgiu e fortaleceu-se com

o incremento do conhecimento do mercado e concorrência para a criação de um possível “Oceano Azul” segundo W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2007).

Apresento inicialmente uma breve revisão do estudo bibliográfico, após o qual apresentarei os resultados obtidos pela pesquisa via internet e o plano estratégico que delinee e que foi apresentado à Administração da Mathias S.A..

## **1.4. Revisão Bibliográfica**

A Comissão Europeia, na Estratégia de Lisboa e no plano de acção associado, “Implementing the community Lisbon programme Modern SME policy for growth and employment”, refere a importância do empreendedorismo para reforçar e assegurar a competitividade das PME e o seu acesso aos mercados tendo em vista o crescimento económico. Aprende-se neste documento que é necessário na Europa um maior crescimento económico através de um espírito empreendedor e/ou empreendedor na aplicação de projectos inovadores de crescimento rápido.

É referida a necessidade do aumento de aptidões e capacidades empreendedoras e/ou empreendedoras por parte das PME, tendo como objectivo o incentivo de promover e integrar o desenvolvimento destas aptidões em formações e em níveis de educação superior não ligados a ciências económicas e de gestão. Apresento por isso uma breve revisão ao tema empreendedorismo, após o qual me debruço sobre uma revisão de marketing e o pensamento estratégico.

### **1.4.1. Empreendedorismo.**

O termo ‘Empreendedorismo’ deve ser analisado à luz de uma perspectiva multidimensional com base em contextos histórico-culturais.



Figura 2. Empreendedorismo pelo Mundo (2008) - WBGES.

A palavra empreendedorismo foi inicialmente utilizada pelo economista Joseph Schumpeter em 1950, referindo-se a uma pessoa com algum grau de criatividade e capaz de produzir sucesso com inovações. Mais tarde, em 1967, com Kenneth E. Knight e, em 1970, com Peter Drucker foi introduzido o conceito de risco, um empreendedor precisa de assumir um risco de forma controlada. Em 1985, com Gifford Pinchot, foi introduzido o conceito de Intra-empreendedor, mais tarde referenciado, segundo Pedro Saraiva (2011), por empreendedor, ou seja uma pessoa empreendedora dentro de uma empresa ou organização já existente.

Uma das definições mais aceites e citadas sobre o empreendedorismo provém de Robert Hirsch: “O processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação económica e pessoal.”

**Tabela 2.** Natureza do Empreendedorismo, adaptado de José Dornelas (2003).

Sete perspectivas para a natureza do Empreendedorismo	
Criação de riqueza	Envolve assumir riscos calculados, associados com as facilidades de produzir algo em troca de lucros
Criação de empresa	Está ligado à criação de novos negócios, que não existiam anteriormente
Criação de inovação	Está relacionado à combinação única de recursos que fazem os métodos e produtos actuais ficarem obsoletos
Criação de mudança	Envolve a criação da mudança, através do ajuste, adaptação e modificação da forma de agir das pessoas, abordagens, habilidades que levarão à identificação de diferentes oportunidades
Criação de emprego	Não prioriza, mas está ligado à criação de empregos, já que as empresas crescem e precisarão de mais funcionários para desenvolver as suas actividades
Criação de valor	É o processo de criar valor para os clientes e consumidores através de oportunidades ainda não exploradas
Criação de crescimento	Pode ter um forte e positivo relacionamento com o crescimento das vendas da empresa, trazendo lucros e resultados positivos

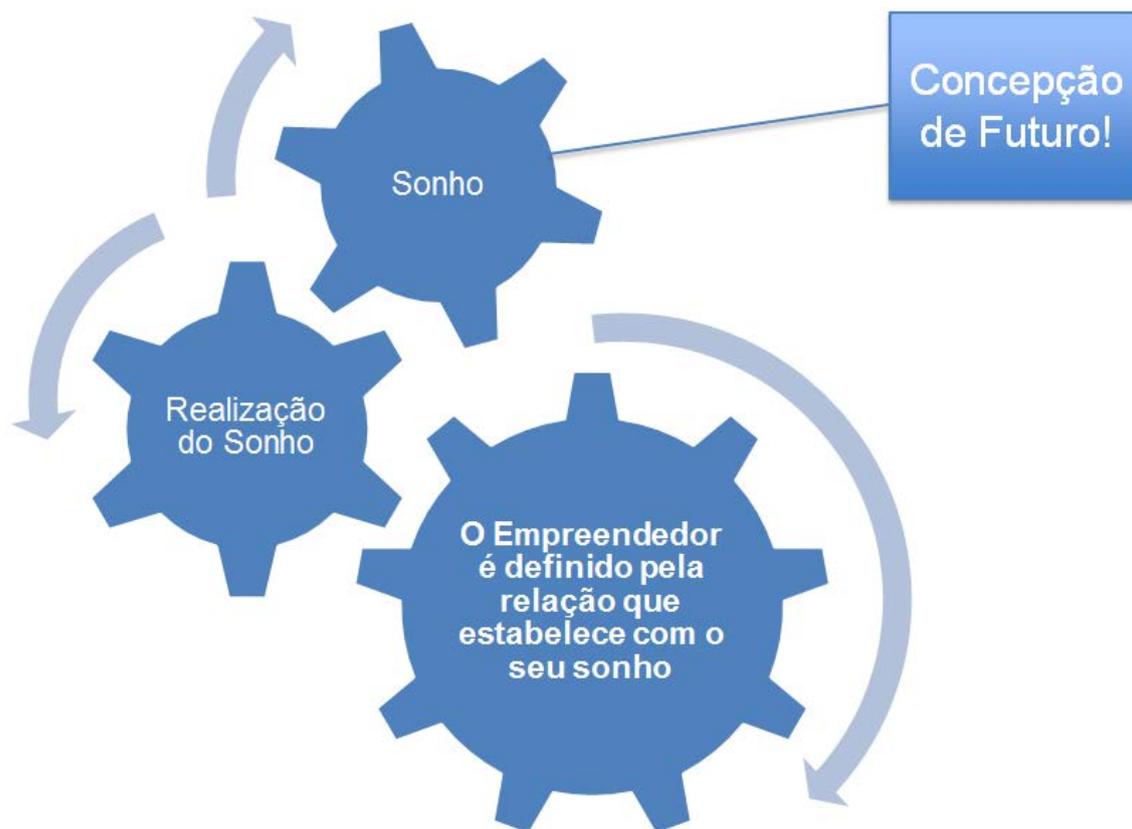
A satisfação económica é resultado de um objectivo alcançado (um novo produto ou empresa, por exemplo) e não um fim em si mesmo.

Pode designar-se como o conceito que gera o termo utilizado de ‘Empreendedor’ para qualificar o profissional inovador que ao definir o que vai fazer, toma em conta:

- Os seus sonhos;
- Os seus desejos;
- As suas preferências;
- O estilo de vida que quer ter;
- Os riscos que assume;
- A dedicação intensiva, que transforma o seu trabalho em prazer.

Citando Peter Drucker (2005): “São empreendedores aqueles que criam algo novo, algo diferente; eles mudam ou transformam valores. O espírito empreendedor é uma

característica distinta, seja de um indivíduo, ou de uma instituição. Não é um traço de personalidade, mas sim um comportamento e suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição”.



**Figura 3. Empreendedorismo a relação com o sonho.**

Actualmente, o empreendedorismo pode considerar-se um fenómeno cultural, fruto de hábitos, práticas e valores pessoais. Simultaneamente, interage com outras formas e combinações organizacionais para produzir resultados empresariais efectivos, contrariando a noção de impacto independente e directo do empreendedorismo na performance da empresa (Hult et al., 2003). Além disso, o empreendedorismo contribui para alcançar níveis mais elevados de desenvolvimento sócio- económico.

**Tabela 3.** Comparativo Gestor/Empreendedor/Impreendedor, adaptado de José Dornelas (2003).

Características	Gestor	Empreendedor	Impreendedor
Motivação	Poder	Liberdade de acção, Auto motivação	Liberdade de acção, recompensa Organizacional
Actividades	Delega a sua autoridade	Colabora com os outros, (arregaça as mangas)	Delega mas colabora
Competências	Administração, Política	Negócios, Gestão e Política	Empreendedor com mais habilidades políticas
Interesses	Acontecimentos internos da empresa	Tecnologia e mercado	Acontecimentos internos e externos à empresa
Erros	Evitar erros	Aprende com os erros	Os erros devem ser evitados mas aprende-se com eles
Decisões	Interage para depois delegar	Visão e decisão própria, Acção vs Discussão	Fundamentação
Sistema	Fica satisfeito com a burocracia	Se não está satisfeito constrói o seu sistema	Acomodação ou Insatisfação
Relações	Hierarquia	Negociação	Hierarquia “amiga”

#### 1.4.2. Marketing – Planeamento estratégico.

Este trabalho tem como base a importância do planeamento estratégico para as organizações empresariais na óptica do marketing.

A definição do conceito de Estratégia tem conhecido abordagens significativamente distintas. A palavra *Stratēgós*, de origem grega, significa “líder de um exército”. A influência militar é evidente em toda a história do desenvolvimento desta disciplina que transporta os conceitos militares para o meio empresarial.

Para melhor apresentar o que é a estratégia, segundo Carvalho e Filipe (2006), importa identificar as áreas que a influenciam, tabela 2, bem como as perspectivas das várias escolas de pensamento estratégico, tabela 3.

**Tabela 4.** Principal contributo de áreas que influenciam a estratégia, adaptado de Carvalho e Filipe (2006).

Área	Principal contributo	Autores relevantes
Militar	Estratégias militares passível de extrapolar para um ambiente empresarial.	Sun Tzu, 2006; Clausewitz, 1997.
Biologia	Transformação das espécies como forma de adaptação ao meio envolvente e garante de sobrevivência.	Darwin, 1979; Malthus, 1798.
Teoria dos Sistemas	Organizações consideradas como sistemas, cujo valor é superior à simples soma das partes, que interagem com o ambiente influenciando-se mutuamente em relações de causa-efeito.	Bertalanffy, 1993; Forrester, 1999.
Teoria Económica	Teoria de Custos de Transacção como justificação para criação e crescimento das empresas.	Coase, 1988; Arrow, 1974; Williamson, 1995; Simon, 1997.
Sociologia e Filosofia	Influência das formas de agir na determinação da estratégia.	Habermas, 2007; Crozier, 1991.
Matemática	Análise do comportamento dos mercados, monopólios, oligopólios e duopólios. Influência da envolvente no comportamento empresarial.	Shubik, 1959.
Linguística	Influência da linguagem na interpretação e divulgação do discurso dos dirigentes empresariais.	Maingueneau, 1997.
Cadeia de Abastecimento	Pensamento logístico enquanto instrumento de criação de valor e de vantagem competitiva em territórios fronteira.	Stock & Lambert, 2001.
Criatividade	Pensamento Complexo como alternativa a sistemas binário com alternativas redutoras e mutuamente exclusivas.	Morin, 1996.

**Tabela 5.** Escolas de pensamento estratégico, adaptado de Carvalho e Filipe (2006).

Escola	Perspectiva estratégica
Design	Ajustamento à envolvente pela conjugação da análise de ameaças e oportunidades pontos forte e pontos fracos internos com a intuição na liderança.
Planeamento	Planeamento formal decomponível em programas e planos operacionais com objectivos e orçamentos. Formulação metodológica.
Posicionamento	Utilização de instrumentos de análise que se baseiam na sistematização de factos passados da organização e que determinam as escolhas estratégicas para o futuro.
Empreendedora	Estratégia definida pela visão do líder, e pela sua capacidade de mobilização da organização em torno da sua visão.
Conhecimento	Estratégia emergente de todos os níveis da organização, baseada no conhecimento, na experiência e na aprendizagem.
Poder	Estratégia como resultado de jogos políticos internos, confronto, negociação e persuasão. Alianças externas ajudam a influenciar a envolvente.
Recursos	Desenvolvimento e manutenção de vantagens competitivas pela potenciação dos recursos existentes na empresa.
Ambiental	Influência da envolvente como ponto central da determinação da estratégia. A capacidade de adaptação à envolvente, geradora de oportunidades e ameaças, determinará a sobrevivência das organizações.

Segundo Mintzberg (1987), tendo o sentido de definir este conceito de forma abrangente, são identificadas cinco perspectivas distintas, sendo que a estratégia é definida como:

1. **Plano**, forma de ganhar um jogo com regras pré-estabelecidas em que o processo de análise assume um papel de relevo;
2. **Padrão**, comportamento consistente e padronizado;
3. **Posição**, meio de ajustamento entre o interior e o exterior de uma organização;
4. **Perspectiva**, determinação da forma partilhada como a organização vê o mundo, o ponto focal nesta abordagem é a partilha da mesma perspectiva no interior da organização por todos os elementos constituintes;
5. **Artimanha**, manobra intencional ou não para vencer um oponente pela astúcia.

Considerando a importância da estratégia na performance da organização, Wheelen & Hunger (2008) sugerem um modelo que pretende enquadrar e conduzir o pensamento estratégico em quatro fases distintas:

1. Análise da envolvente externa e interna à empresa. As informações recolhidas nesta primeira etapa são os fundamentos da formulação estratégica.
2. O planeamento a longo prazo, considera a determinação da Visão e Missão da organização, de objectivos, de estratégias e de políticas que conduzem a organização rumo aos seus objectivos.
3. A implementação da estratégia que compreende a definição de um planeamento, a determinação de acções e de procedimentos.
4. A utilização de ferramentas de avaliação e controlo da performance da estratégia implementada. A organização deve a todo o momento recolher informação do exterior no sentido de efectuar atempadamente

todas e quaisquer correcções consideradas necessárias à estratégia inicialmente definida e implementada.

Na perspectiva destes autores, os principais benefícios resultantes da gestão estratégica prendem-se com a clarificação do planeamento estratégico da organização, com um incremento na capacidade de focalização nos aspectos que são estrategicamente relevantes e com uma melhoria dinâmica na compreensão da envolvente.

Neste sentido, a gestão da estratégia pretende dar resposta às seguintes questões:

- Onde estamos?
- Para onde vamos?
- Como vamos lá chegar e qual o melhor caminho?

Nas próximas páginas explora-se o contributo de cada uma destas perguntas e quais as ferramentas de análise que melhor contribuem para formular a resposta mais adequada.

#### **1.4.2.1. Onde Estamos?**

Este é o ponto de partida do planeamento estratégico. A resposta a esta questão é encontrada na análise externa procurando oportunidades e ameaças, e na observação de factores internos procurando forças e fraquezas da organização. A conjugação destas análises permite identificar a posição da empresa relativamente à sua envolvente.

##### **1.4.2.1.1. Análise Externa**

Na análise externa devem ser considerados dois níveis de profundidade, o enquadramento envolvente global e o enquadramento da indústria a que a organização pertence.

Uma análise da envolvente global permite identificar os factores políticos, económicos, sociais e tecnológicos que podem influenciar decisões de longo prazo e sobre os quais a organização não tem influência. Esta estrutura de análise é frequentemente designada pelo acrónimo PEST. Devido às características específicas deste trabalho e o tempo necessário para a sua apresentação, não será possível apresentar esta análise.

A análise da indústria pretende ilustrar a envolvente em que a organização se insere e com a qual contacta nas suas operações diárias. Esta análise deve identificar:

- O tipo de estrutura – Características de monopólio, oligopólio ou competição;
- Barreiras à entrada e à saída – Representam o esforço necessário para a entrada de um novo concorrente e o grau de dificuldade de saída de um concorrente actual;
- Grupos estratégicos – Permite enquadrar as propostas dos actuais concorrentes e agrupá-las em conjuntos homogéneos relativamente às suas estratégias;
- As 5 forças de Porter (1985). – Este modelo assume um papel de destaque em relação a todas as outras análises. Considera que as ameaças não são apenas oriundas da concorrência, pelo que analisa também a probabilidade de entrada de novos concorrentes, à ameaça provocada por produtos substitutos, e à capacidade negocial tanto de fornecedores quanto de compradores. Também referenciado como análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), torna-se na ferramenta ideal para este trabalho na pronta resposta ao problema colocado e aos objectivos a que me propus atingir.

#### **1.4.2.1.2. Análise Interna**

A análise interna tem como objectivo identificar pontos fortes e pontos fracos da empresa. Desta forma, pretende detectar competências nucleares e vantagens competitivas que a empresa deve conseguir sustentar e que ditam a sua performance a longo prazo.

A cultura da empresa faz parte das suas valias mais diferenciadoras, engloba os seus comportamentos, expectativas, valores aprendidos e partilhados. Pelo seu carácter intangível e muitas vezes inexplicável torna-se impossível reproduzir ou imitar.

A estrutura da empresa pode ser determinante na sua capacidade de adaptação e de resposta aos requisitos do meio envolvente. Neste sentido, importa identificar qual a estrutura organizacional adoptada pela empresa.

A análise da cadeia de valor proposta por Porter (1985) permite identificar a distribuição do consumo dos recursos da empresa pelas suas actividades primárias e de suporte. Desta forma, é possível reconhecer fontes de vantagem competitiva ou, pelo contrário, fraquezas da parte da organização.

Segundo Booms e Bitner (1981), que actualizam o modelo dos 4 Princípios do Marketing Mix de McCarthy (1960), consideram-se 7 dimensões de análise. Permite, portanto, identificar a oferta da empresa em factores como o preço, o produto, a comunicação ou promoção, o lugar ou local, as pessoas, os processos e a evidência física.

#### **1.4.2.1.3. Análise Externa/Interna**

A análise Externa/Interna pretende aferir o grau de integração da organização na sua envolvente. Podem ser utilizadas várias análises das quais se destacam:

- A Matriz SWOT, que permite conjugar as oportunidades e ameaças da envolvente com os pontos fortes e pontos fracos internos no sentido de identificar alternativas estratégicas possíveis;
- As Matrizes BCG I e BCG II (Bruce Hendersen, 1973) que, através do cruzamento da taxa de crescimento do mercado com a quota de mercado relativa da empresa, resultam numa análise de carteira de negócios que identifica o estágio do ciclo de vida em que os produtos se encontram (Interrogação; Estrela; Vaca Leiteira; Cão Raivoso);
- A Matriz A.D. Little (Wright 1974), que associa o estágio do ciclo de vida da indústria com a posição competitiva da empresa (Fraca; Ténue; Favorável; Forte; Dominante);
- A Matriz de Produtos e Mercados de Igor Ansoff, (1988), que identifica 4 aproximações possíveis ao mercado (Penetração; Extensão do mercado; Extensão do Produto; Diversificação), através da conjugação dos produtos e serviços da empresa com a existência ou criação de mercados.

Como referido, o enquadramento da situação da empresa na sua envolvente afirma-se como um ponto de partida para o planeamento estratégico. Sem esta avaliação não é viável qualquer definição de acções a desenvolver, no entanto uma simples análise de Porter pode ser valiosa na execução de projectos que se pretendem céleres.

#### **1.4.2.2. Para onde vamos?**

Responder a esta questão é definir a formulação do planeamento estratégico da organização. A criação de planos a longo prazo permitem nortear o rumo da empresa. Estes planos devem ser comunicados e, acima de tudo, compreendidos e partilhados por todos os elementos da empresa. Sugere-se a definição da Visão e Missão, dos valores, dos objectivos genéricos e específicos, e dos factores críticos de sucesso.

#### **1.4.2.2.1. Visão e Missão**

A Visão é uma declaração com um carácter holístico, até mesmo utópico. É o sonho que irá inspirar a organização. Deverá ser formulada com uma frase curta, inspiradora, facilmente perceptível e memorável.

A Missão tem um carácter mais factual, embora não deixe de estar alinhada com os restantes pontos do planeamento estratégico. Identifica qual o propósito da sua actividade, o que a distingue das restantes empresas do sector e qual a relação que a empresa pretende ter com as partes interessadas, normalmente os clientes e *stakeholders*.

#### **1.4.2.2.2. Objectivos Globais e específicos**

Uma primeira dimensão genérica define os objectivos de longo prazo de uma forma abrangente, sem horizonte temporal nem definição quantitativa. Os objectivos específicos, por oposição, devem ser determinados com um horizonte temporal definido e com uma dimensão quantitativa clara no sentido de serem, posteriormente, mensurados. Devem ser ambiciosos mas atingíveis. É fundamental que estejam em consonância com a Visão e Missão anteriormente definidas. Normalmente estes objectivos são reflectidos no plano de negócios que integra o planeamento estratégico de uma empresa.

Infelizmente, e por razões de confidencialidade, a Mathias S.A. não pretende a divulgação do plano de negócios nem de informações económico-financeiras, pelo que sou obrigado a cingir-me ao planeamento estratégico de base sem a apresentação factual da dimensão quantitativa a que o plano de negócios se propõe.

#### **1.4.2.2.3. Valores**

Definem o conjunto de sentimentos estruturantes da cultura empresarial, representam o seu âmago. É em torno deles que se alinham os comportamentos dos colaboradores e que se verificam as sinergias internas.

#### **1.4.2.2.4. Factores críticos de sucesso**

Identificam as variáveis que a organização tem de cumprir no sentido de ser vitoriosa. São condições sem as quais a empresa não tem capacidade de gerar e sustentar uma vantagem competitiva que lhe permita operar tanto na indústria como nos mercados em que se insere.

#### **1.4.2.3. Como vamos lá chegar e qual o melhor caminho?**

Para melhor responder a estas questões deverão ser consideradas as propostas de análise de Porter (1985); de Wheelen & Hunger (2008); de W. Kim e R. Mauborgne (2007); e de Richard Lynch (2003).

##### **1.4.2.3.1. Estratégias Genéricas – Porter (1985)**

Segundo Michael Porter (1985), para construir uma vantagem competitiva sustentável, as empresas devem optar por uma de duas estratégias: baixo custo ou diferenciação. Qualquer outra posição, que não assuma uma destas orientações, fica *stuck in the middle* e não é entendida como a melhor opção por nenhum segmento do mercado, pelo que não é sustentável. Estas estratégias, custo ou diferenciação, podem dirigir-se a um mercado-alvo de espectro estreito (nicho), neste caso são consideradas como focalização.

As estratégias de baixo custo podem assumir 4 orientações:

- O Dumping (quando legalmente permitido), que se caracteriza pela colocação do preço de venda abaixo do preço de custo. O aumento de volume irá baixar o custo de produção invertendo os resultados de perda para ganho.
- O Guarda-Chuva, que se caracteriza pela definição de preços elevados com o objectivo de recuperar o investimento inicial. Os preços devem ser revistos em baixa depois de atingido o volume de negócio necessário para recuperação do investimento, passando a acompanhar a tendência decrescente do custo de produção.
- A Dominação, através da redução de preço de venda acompanhando a redução de custos conquistada pelo aumento de volume. A margem, sempre positiva, deve acompanhar a variação de custo de produção.
- A Recuperação, através da conjugação da estratégia de Dumping com a estratégia de Dominação. Pressupõe a manutenção dos preços abaixo do custo de produção, e o acompanhamento da tendência de descida proporcionada pelo aumento de volume. Os lucros para a empresa são obtidos pela estabilização dos preços quando é atingido o volume de negócios ou a quota de mercado pretendida, beneficiando da diminuição dos custos proporcionados pelo contínuo aumento do volume.

A estratégia de diferenciação baseia-se na proposta de produtos ou serviços cujas características, tangíveis ou intangíveis, são vistas como únicas e por esse motivo podem ser geradoras de margens mais dilatadas. Uma estratégia de diferenciação apenas pode ser viável se as características únicas do produto ou serviço forem de extrema dificuldade de imitação, se houver uma forte lealdade à marca ou se houver elevadas barreiras à mudança que retenham os clientes, mesmo com a entrada de novos concorrentes com estratégias de baixo custo.

#### **1.4.2.3.2. Crescimento, Estabilidade, Defensiva - Wheelen & Hunger (2008)**

A proposta de Wheelen & Hunger (2008) considera a adopção de uma de três estratégias:

- Estratégia de Crescimento, através da concentração vertical ou horizontal ou através de diversificação concêntrica ou conglomerada da oferta;
- Estratégia de Estabilidade, através da manutenção da actividade sem qualquer alteração às operações correntes; ou, através da redução do investimento minimizando as perdas, considerando os problemas como temporários;
- Estratégia Defensiva, através da eliminação das fraquezas da empresa melhorando a eficiência; do corte de custos e de estrutura; de contratos de longo prazo com o maior cliente assegurando quantidades mínimas de fornecimento; da venda da totalidade da empresa; ou de falência.

#### **1.4.2.3.3. Identificação de Oceano Azul - W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2007)**

Considerando, por analogia, que as empresas se digladiam em oceanos vermelhos manchados pelo sangue derramado, W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2007) defendem que as empresas devem procurar oceanos azuis, isto é, territórios ainda não explorados que, conseqüentemente, não estão ainda sujeitos a guerras concorrenciais. Segundo os autores, na determinação da estratégia da empresa, por oposição à usual determinação de tendências de mercado, é necessário pensar além das fronteiras tradicionais da indústria e redesenhá-las no sentido de criar novos oceanos azuis.

Naturalmente, no caso de uma PME torna-se muito difícil atingir um oceano azul, principalmente devido à força económica de grandes grupos que podem operar no

mesmo mercado, e que vejam numa tentativa de baixo porte financeiro com elevado risco associado uma oportunidade para dominar um mercado-alvo de espectro estreito (nicho). Aproveitam um estudo inicial para se estabelecerem rapidamente de forma a eliminar a concorrência. Este é um dos perigos do planeamento estratégico aqui delineado.

#### ***1.4.2.3.4. Estratégia Emergente ou Prescritiva - Richard Lynch (2003)***

A proposta de Richard Lynch (2003) centra-se na relação entre a monitorização do mercado e a formulação da estratégia, identificando duas abordagens possíveis:

- Estratégias emergentes;
- Estratégias prescritivas.

As estratégias emergentes abordam o desenvolvimento da estratégia fundeada na constante monitorização da envolvente e constante adaptação da sua estratégia às alterações detectadas. Trata-se de um procedimento de recolha contínua de informação e ajustamento da estratégia com base na nova informação recolhida.

As estratégias prescritivas baseiam-se numa estratégia mais perene e menos flexível. Ainda que a monitorização seja uma condicionante da estratégia, assume um carácter de longo prazo. Esta estratégia, uma vez definida, é implementada, sendo o ciclo de reformulação estratégico bastante mais alargado, quando comparado com as estratégias emergentes.

#### ***1.4.2.3.5. Estratégia de Marca Baseada no Consumidor - Kevin Lane Keller(1998)***

A actual crise económica apresenta muitos desafios mas, ao mesmo tempo, também muitas oportunidades para as empresas. A investigação mostra que em recessões passadas as empresas que estiveram dispostas a investir no seu marketing surgiram numa

posição mais forte do que as empresas que optaram por cortar despesas e reduzir os seus investimentos em marketing.

É evidente que estes investimentos em marketing devem ser inteligentes. Talvez a mais importante consideração de branding no pensamento económico seja estabelecer percepções de valor. Ao invés, as empresas não deverão ser vistas como *low cost* já que essa não é necessariamente a resposta, o mais importante é que os consumidores sintam que estão a obter o valor adequado a partir de um produto que adquirem.

É importante analisar estes custos e benefícios. Os benefícios incluem a percepção do valor monetário de todo o conjunto de direitos económicos, funcionais, psicológicos e os benefícios que os clientes esperam de um produto. Do mesmo modo, os custos não se restringem ao preço monetário real mas podem reflectir o custo de oportunidades de tempo, energia e qualquer envolvimento psicológico na decisão que os consumidores possam ter.

Em tempos difíceis, os consumidores podem mudar o que querem e podem pagar, onde e como fazer compras, mesmo o que querem ver e ouvir de uma empresa. A retracção é uma oportunidade para as empresas aprenderem mais sobre o que os consumidores estão a pensar, sentir e fazer, sobretudo no que respeita à fidelidade dos consumidores que é a fonte de rentabilidade de uma marca.

Alguns segmentos de mercado podem mudar no seu valor potencial e rentabilidade para a empresa, exigindo um conjunto diferente de recursos. Uma recessão fornece uma oportunidade para, por exemplo, uma empresa pensar seriamente na grande penetração da Internet, na melhoria do funcionamento dos telemóveis e na realização de eventos, experiências e emoções que se tornam cada vez mais importantes no mercado de oportunidades.

As empresas devem certificar-se de que têm os produtos certos para vender nos locais e momentos certos. A carteira de produtos e a arquitetura da marca devem ser cuidadosamente revistos para assegurar que marcas e sub-marcas são claramente diferenciadas e segmentadas, e que o suporte dado às mesmas está de acordo com as perspectivas. Porque as marcas e sub-marcas apelam a diferentes segmentos, aqueles que têm por alvo o segmento inferior do espectro socioeconómico pode ser especialmente importantes durante uma recessão, como podem igualmente ser outros espectros estreitos (nichos) que potenciem a valorização de uma marca num segmento superior.

Em todas as decisões empresariais o risco é uma constante, e sem se assumir o risco de forma calculada e controlada, não provém nenhuma oportunidade que possa mudar o valor potencial e de rentabilidade de uma empresa.

## 2. RELATÓRIO

A empresa Mathias S.A. é uma PME que apresenta um organograma funcional conforme apresentado no Anexo A. Desde 2005 detém novas instalações e equipamentos para o embalamento do azeite, conforme Anexo I.

Neste trabalho analisámos apenas a unidade de azeite, com perspectivas de criar um plano estratégico para um nicho de mercado no Brasil. Para o efeito iniciou-se uma análise dos últimos 2 anos para verificar características de sazonalidade ou eventuais necessidades de sequenciamento de produção, visto que outras unidades operacionais, “Supermercados”, são fornecidas por esta.

Poderão verificar nos gráficos apresentados que não existem características de sazonalidade denotando-se um largo período de inactividade entre encomendas.

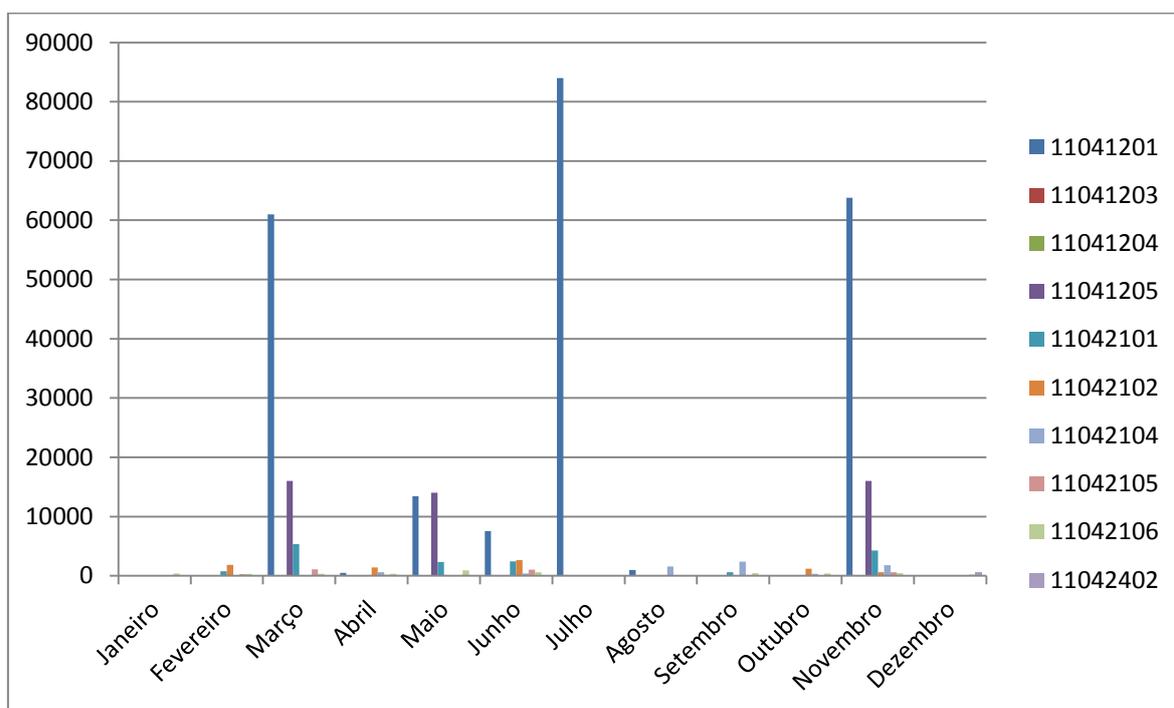


Figura 4. Análise mensal de Embalamento de azeite por referência - 2009.

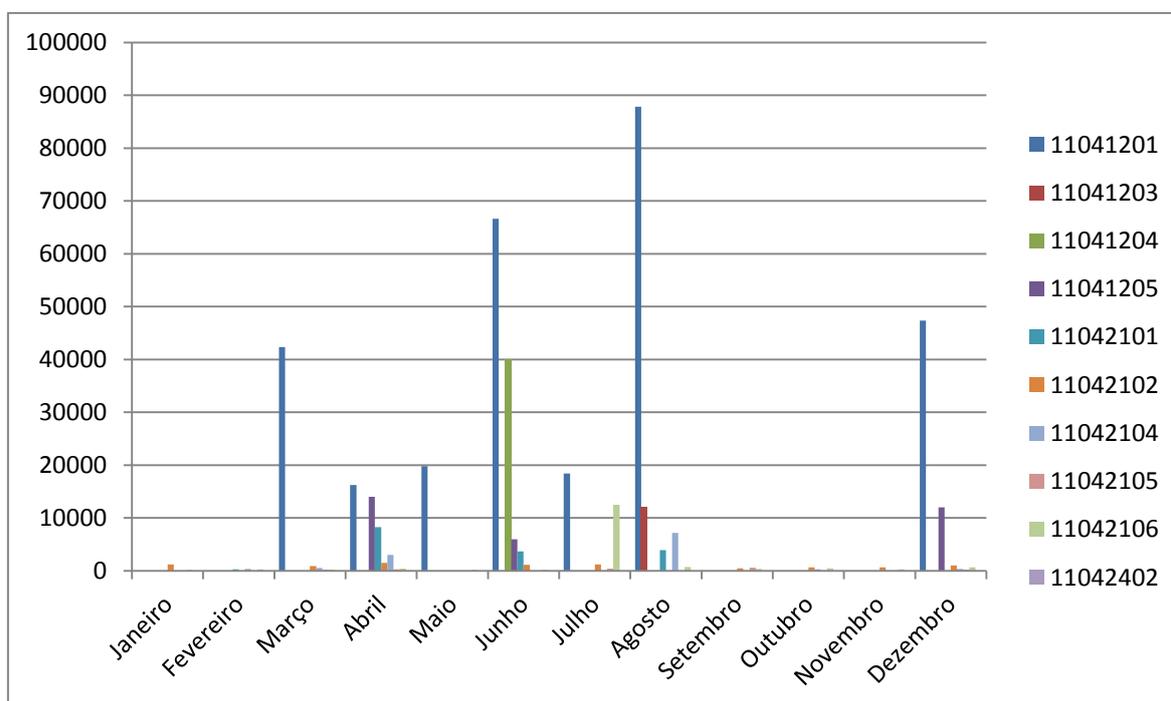


Figura 5. Análise mensal de Embalamento de azeite por referência - 2010.

Tal facto deve-se à sinergia entre as unidades operacionais da Mathias S.A., que tem demonstrado disponibilidade de transferir mão-de-obra quando necessário para o sucesso das encomendas, contando normalmente com 4 operários para suprir as necessidades de embalamento.

## 2.1. Estudo de Mercado

O mercado Brasileiro é um mercado em plena expansão, com um crescimento na importação de azeite Português. Não obstante Portugal tem mantido um saldo negativo principalmente devido ao poder produtivo do nosso país vizinho, Espanha, (AICEP, 2011).

Tabela 6. Balança Comercial de Portugal do Sector do Azeite (Milhares de Euros) – INE/AICEP 2011.

	2006	2007	2008	2009	2010	Var % <sup>a</sup> 06/10 (%)	Var % <sup>b</sup> 09/10
<b>Exportação</b>	99.928	115.108	141.826	136.225	159.258	12,8	16,9
<b>Importação</b>	221.177	181.847	190.834	150.729	158.171	-7,2	4,9
<b>Saldo</b>	-121.249	-66.739	-49.008	-14.504	1.088	-62,4	-107,5

As relações comerciais entre Portugal e o Brasil têm registado algumas flutuações, essencialmente no que se refere à posição do Brasil como cliente de Portugal, sendo que o ano de 2008 apresenta uma melhoria de seis pontos no respectivo 'ranking' (13ª posição), quando comparado com 2004 (19ª).

Segundo os dados fornecidos pelo Instituto nacional de Estatística (INE), numa análise mais detalhada das exportações para o Brasil, destaca-se como principal produto de exportação o azeite (27%); dizem os analistas da Aicep que é o mais vendido no mercado brasileiro e continua a ser visto pelo consumidor como um azeite de grande qualidade. As exportações portuguesas de azeite virgem cresceram, em 2007, cerca de 39% em valor e 35% em volume.

Os valores relativos às trocas comerciais entre Portugal e o Brasil, publicados pelo INE, relativos ao período 2004-2008, mostram uma taxa média de crescimento anual das exportações e das importações, da ordem dos 21% e 13%, respectivamente (muito embora os números base das importações sejam bastante superiores aos das exportações).

**Tabela 7. 15 Principais Clientes de Portugal do Azeite (Milhares de Euros) – INE/AICEP 2011.**

	2006	2007	2008	2009	2010	Var % <sup>a</sup> 06/10	Var % <sup>b</sup> 09/10
Total	99.928	115.108	141.826	136.225	159.258	12,8	16,9
<b>Brasil</b>	<b>59.131</b>	<b>68.359</b>	<b>87.297</b>	<b>77.268</b>	<b>103.912</b>	<b>16,6</b>	<b>34,5</b>
Espanha	13.741	15.946	21.309	27.658	23.235	15,9	-16,0
Angola	4.080	4.785	6.733	7.867	7.132	16,4	-9,3
Venezuela	4.504	4.102	5.304	3.966	5.322	7,3	34,2
Estados Unidos da América	4.625	4.526	4.938	3.568	4.614	2,1	29,3
Itália		389	3.267	3.097	2.042	§	-34,1
Cabo Verde	2.152	2.212	1.715	2.087	2.012	-0,4	-3,6
Moçambique	1.066	1.573	786	1.159	1.470	17,9	26,8
Canadá	1.638	1.508	1.295	1.432	1.244	-6,1	-13,1
França	1.551	1.827	2.146	727	1.100	5,1	51,2
Holanda	197	166	196	147	905	123,4	516,6
China	134	22	4	294	852	1819,2	189,5
África do Sul	742	1.384	661	926	799	15,2	-13,8
Suiça	546	479	567	665	595	3,2	-10,5
Luxemburgo	800	633	711	580	556	-7,8	-4,1
Outros	5.020	7.198	4.898	4.784	3.470	-4,6	-27,5

Portugal é o mercado preferencial do Brasil para comprar azeite. Segundo o relatório e contas da Casa do Azeite, relativo a 2009, as marcas nacionais representam 52,2 por cento das importações brasileiras em volume, e cerca de 55,4 por cento em valor.

Significa isto que Portugal continua a reforçar as suas exportações de azeites de maior qualidade e, portanto, com maior valor acrescentado.

As exportações cresceram em volume 4,3 por cento entre 2008 e 2009, mas o valor caiu devido à descida dos preços. Mariana Matos, secretária-geral da Casa do Azeite, diz que o Brasil reconhece o produto português e a tendência de crescimento deverá manter-se. "Estamos longe de esgotar a capacidade exportadora"

Entre 2008 e 2009, as exportações portuguesas de azeite aumentaram de 30.658.900 toneladas para 33.917.500. Depois do Brasil, os principais destinos são Angola, Venezuela e Estados Unidos. Angola está em crescimento contínuo desde 2005, (INE/AICEP 2011).

Tomando em consideração que as marcas “Azeite Galo” e “Andorinha”, respectivamente representadas pela Unilever/Cargill e Sovena, detêm quase um monopólio do mercado brasileiro do azeite no qual a marca “Mondegão” representa aproximadamente 1% do volume total exportado, não podemos deixar de reparar na análise de mercado no Anexo B, na qual o Azeite Mondegão atinge a 5.<sup>a</sup> posição na tabela de preferência de marcas, num estudo realizado pela Nielssen/Cargill (2009).

Não obstante, no estudo de 2010 referido nos Anexos E, F e G, já não aparece a marca “Mondegão”; tomo em consideração que a Mathias S.A. poderá estar a perder ótimas oportunidades de mercado.

Considerando que a exportação da Mathias S.A. para o Brasil está igualmente a aumentar, representada essencialmente pela marca de azeite “Mondegão”, uma análise

através da Matriz A.D. Little (Wright 1974), foi determinante para a definição de uma estratégia de diferenciação, considerando que o mercado está em crescimento e que a posição competitiva da empresa é favorável.

**Tabela 8.** Matriz A.D. Little, Adaptado de Wright, (1974).

		Estado de Maturidade da Indústria			
		Embrionário	Crescimento	Maturidade	Declínio
Posição Competitiva	Dominante	Crescimento Rápido Criar Barreiras Agir Ofensivamente	Crescimento Rápido Liderança em custos Defender posição	Defender Posição Aumentar a importância dos custos Agir ofensivamente	Defender Posição Focalizar Considerar retirar
	Forte	Crescimento Rápido Diferenciar	Baixar custo Diferenciar Atacar os Pequenos	Baixar custos Diferenciar Focalizar	Fazer esforço
	Favorável	Crescimento Rápido Diferenciar	<b>Focalizar</b> <b>Diferenciar</b> <b>Defender</b>	Focalizar Diferenciar Ferir pequenas	Fazer esforço
	Ténue	Crescer com a Indústria Focalizar	Aguentar ou retirar Apostar em nicho Procurar crescimento	Aguentar ou retirar Nicho	Retirar
	Fraca	Procurar um nicho Tentar apanhar outros	Nicho ou retirar	Retirar	Retirar

O crescimento da procura de produtos de marcas próprias conduz à indiferenciação das propostas no mercado. No sentido de inverter esta tendência, em consonância com a necessidade de diferenciação, as marcas fornecedoras devem optar por estratégias de diversificação, criando novos produtos e novos mercados. Neste caso, e conforme o crescimento observado, e estando numa posição favorável considerando a dimensão da exportação, a estratégia a seguir passará pela diferenciação.

## **2.2. Plano Estratégico proposto**

A principal razão para uma organização adoptar uma pesquisa de mercado é a descoberta de uma oportunidade de negócio. Como tal, para melhor atender a um mercado alvo, as organizações devem dispor de informações relevantes sobre o seu campo de actuação, o seu negócio, a sua concorrência e, especialmente, sobre os seus clientes.

Considera-se, portanto, mediante a Matriz apresentada na tabela 8, que a Mathias S.A. se considera numa posição competitiva favorável e com um estado de maturidade da indústria em crescimento.

A ideia da estratégia de diferenciação surgiu de imediato.

Devido ao seu pequeno volume de exportação comparativamente a outras marcas com domínio do mercado e às características únicas de interrupção de serviço por suprir rapidamente as encomendas aos seus fornecedores, a Mathias S.A., tem na sua unidade de azeite uma flexibilidade de personalização do produto em termos de imagem e igualmente de criação de azeites aromatizados à escolha do cliente, com as mais diversas especiarias, que dificilmente poderão ser combatidas por unidades que dominam o mercado e que trabalham ininterruptamente em série.

Tenta-se assim atingir um “Oceano Azul”, W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2007), ou seja um território inexplorado que poderá ser abraçado pelos presentes clientes, inicialmente, através da informação ao distribuidor.

### **2.2.1. Visão**

A formulação da Visão de uma organização deve respeitar algumas regras de forma a cumprir o objectivo de reunir os colaboradores em torno de um sonho. A Visão, tal como todos os elementos da formulação estratégica, encontra a sua razão de existência na

comunhão de todos os colaboradores. Neste sentido, é de especial relevância o seu carácter utópico, sonhador, vencedor e imaterial. Deve ser facilmente compreendida e memorizável. Não pretende ser específica ou redutora. É a definição de um estado difícil de atingir mas que se atinge todos os dias.

Tendo em conta estes pressupostos, considera-se que a Visão, de que o azeite personalizável a pedido do cliente é uma fonte incontornável de prazer, inclusive de que esta realidade conjugada com diversas tendências da sociedade actual, nomeadamente, a procura de imagens personalizadas ou sabores alternativos num azeite de qualidade reconhecida, cria enormes oportunidades num nicho de mercado, especialmente, sem limitação de idades e de que o desenvolvimento desta oportunidade é um desafio permanente e inspirador, de forma que, nos mercados onde a Mathias S.A. esteja presente, cada consumidor eleja e construa um produto seguindo as suas preferências.

Esta Visão pode ser aperfeiçoada nos seguintes aspectos:

- Reforço do carácter utópico e sonhador. Centra-se numa oportunidade ou tendência do mercado, e não num sonho;
- Ampliação das áreas de actividade para se estabelecer igualmente no mercado de Angola e disseminado na internet e redes sociais como fornecedor, não de uma marca de azeite, mas de uma experiência gourmet;
- Simplificação da sua compreensão e memorização por todos os colaboradores, concretizando o seu objectivo de declaração inspiradora da empresa oferecendo valor acrescido aos seus clientes.

Não obstante a sua produção ser diminuta comparativamente aos líderes de mercado, a sua capacidade de expansão e flexibilidade para além do mercado do azeite comum não deve ser limitada, pelo que se propõe como Visão:

**Ser internacionalmente reconhecida como a empresa de referência em personalização de azeite gourmet.**

Esta não deixa de ser uma Visão utópica mas contudo inspiradora e que deverá agir como reforço para com os seus colaboradores.

É garantia de elevação e confiança para todas as partes interessadas da empresa, visto que a colocação de tal produto no mercado passará por beneficiar economicamente o aumento de produção associado.

### **2.2.2. Missão**

A Missão identifica em que negócio a empresa se encontra, espelha a razão da sua existência, a sua actividade e as características que a distinguem das demais empresas do mercado. Por oposição à perenidade da Visão, a Missão deve ser revista com a frequência necessária para que possa estar em concordância com a envolvente da empresa.

A Missão de ser, internacionalmente, uma empresa de referência nos mercados de azeite gourmet, disputar a liderança nos mercados internacionais, mantendo posições de destaque nos mercados já estabelecidos, identificar quais os seus objectivos nos mercados que pretende satisfazer. Como referido, é essencial declarar o que a empresa é actualmente e o que a distingue das restantes empresas do mercado.

Considera-se que a Missão que melhor espelha a razão da existência da Mathias S.A. na sua unidade de azeite pode ser definida por:

**Produzir experiências únicas na tradição do sabor do azeite extra virgem com especiarias de reconhecida qualidade, suportadas por uma capacidade de personalização individual, que sejam a primeira escolha dos consumidores na satisfação das suas necessidades e com rentabilidade para a empresa.**

Esta proposta pretende realçar a importância do produto e da marca “Mondegão” como garante dessa qualidade junto do consumidor final, a importância da sua satisfação e a importância da sustentabilidade financeira como garante do futuro da empresa.

#### **2.2.2.1. Objectivos**

Como objectivos mais abrangentes, considera-se que a Mathias S.A. deve ter como referência o seu crescimento nos mercados internacionais.

Objectivos Globais:

- Ganhar distribuição e notoriedade nos mercados internacionais;
- Construir, internacionalmente, uma imagem de marca de qualidade superior;
- Atingir a liderança no mercado de personalização de azeite gourmet.

Objectivos Específicos:

- Atingir uma distribuição mínima de 50% nos canais de restauração do Brasil nos próximos 3 anos;
- Atingir uma notoriedade espontânea mínima de 25% nos principais mercados internacionais nos próximos 5 anos.

#### **2.2.2.2. Valores**

Os Valores definem o conjunto de sentimentos estruturantes da cultura da empresa, representam o seu âmago. É em torno deles que se alinham os comportamentos dos colaboradores.

Os valores definidos na Política de Gestão da Mathias S.A., unidade de azeite, têm como objectivo assegurar relacionamentos saudáveis. São valores importantes como o “respeito e apoio entre colegas”, o “cumprimento dos compromissos assumidos” e a “capacidade de inovação”, que devem ser mantidos.

Considera-se igualmente que a “exigência”, “qualidade”, o “rigor” e a “ambição” devem ser considerados como objectivos mais abrangentes.

### **2.2.3. Factores Críticos de Sucesso**

Os Factores Críticos de Sucesso são condições sem as quais a empresa não tem capacidade de gerar e sustentar uma vantagem competitiva que lhe permita operar nos mercados em que se insere.

Os objectivos da Mathias S.A., unidade de azeite, agora traçados gravitam em torno de uma Visão e uma Missão cujo fundamento é o reconhecimento internacional pela qualidade e notoriedade da sua marca “Mondegão”.

Consideram-se como principais factores críticos de sucesso:

- Forte exigência nos padrões de qualidade dos produtos, das matérias-primas e dos processos produtivos;
- Elevado rigor na gestão da marca, dos canais de distribuição, e das operações logísticas;
- Forte capacidade de inovação relevante para o consumidor;
- Forte capacidade de comunicação da inovação;
- Forte presença na internet e redes sociais com intuito de promover a marca e receber feedback dos clientes.

### 2.2.3.1. Análise SWOT

A análise SWOT referente a esta ideia de negócio que se encontra representada no quadro seguinte foi efectuada depois de ter sido realizado um plano de negócios que, por razões de confidencialidade, a Mathias S.A. não permite revelar. Foi efectuada com base no estudo da concorrência no Brasil e igualmente na oportunidade de explorar um mercado no qual para o modelo previsto não encontramos concorrência directa com possibilidade de personalização imediata.

Tabela 9. Análise SWOT – Mathias S.A. – Azeite Mondegão Gourmet.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualidade do Produto;</li><li>• Conceito e reconhecimento da marca;</li><li>• Tratamento de proximidade com os clientes;</li><li>• Flexibilidade produtiva.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresa de pequena dimensão;</li><li>• Subalternização.</li></ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"><li>• Produto de qualidade elevada percebida pelo cliente;</li><li>• Disponibilidade e maneabilidade da unidade de embalamento;</li><li>• Horário de actividade (7 dias por semana);</li><li>• Capacidade instalada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preço devido a custos de distribuição;</li><li>• Concorrência de grande porte;</li><li>• Mercado tradicional está muito explorado pela concorrência.</li></ul>

Como se pode analisar pela análise SWOT efectuada, trata-se de uma oportunidade de expor um produto de qualidade a um preço superior no mercado pela possibilidade de personalização do mesmo.

Algumas dificuldades estão bem salientes, a concorrência de grande porte como é o caso dos “Azeites Galo” e “Andorinha”, embora possam não ter a flexibilidade instalada para a personalização por cliente, podem lançar lotes limitados num curto espaço de tempo que limite a acção da personalização pretendida com este plano estratégico.

Existe ainda um trabalho de relevo para transportar a Mathias S.A. para o Século XXI, nomeadamente no que se refere ao uso de novas tecnologias e oportunidades de ter uma presença na internet, para a qual não existem indicadores realistas do potencial negócio por este canal neste ramo de negócio.

### **2.3. Conclusões**

Criar um modelo de negócio conjuntamente com um plano estratégico de marketing, no qual se pretende que um azeite tradicional Português bem estabelecido no Brasil venha a tornar-se gradualmente num produto gourmet, mantendo os canais de distribuição existentes, foi uma tarefa morosa e complicada.

Lamentavelmente o plano de negócios não pode ser apresentado e com ele não poderei igualmente apresentar algumas estratégias de marketing definidas e que são suportadas pelo plano, encontra-se a título de exemplo no Anexo D o modelo de caixa a ser expedido para o cliente com a limitação de pedido individual de 3 embalagens de azeite.

Também não foi possível aceder a um pedido do meu Coordenador, Prof. Doutor Cristóvão Silva, no sentido de tentar desenvolver uma análise das 5 forças de Porter, principalmente por não ter conseguido gerir o meu tempo da melhor forma para executar este projecto ainda melhor e com mais análises de estudo estratégico/negocial.

Achei no decorrer do estudo e criação do plano de negócios que era mais importante a análise SWOT, conjuntamente com a análise da Matriz A.D. Little, para a

definição da diferenciação necessária para conseguir produzir um produto com um valor acrescido ao cliente e economicamente mais viável para a Mathias S.A.

No seguimento deste processo foi igualmente encadeada a possibilidade de personalização para clientes de restauração que não se encontra presente e definida nesta dissertação.

A disseminação através dos meios existentes na internet, nomeadamente as redes sociais está carente de um estudo mais aprofundado, pretende-se a exposição viral do produto que contribua para a expansão internacional do mesmo.

Trabalho futuro a desenvolver, será a qualificação de um projecto QREN Inovação e igualmente uma candidatura a um POPH para desenvolvimento do potencial humano, para que exista uma ajuda na prossecução deste objectivo.

Alguns contactos efectuados aquando do desenvolvimento deste projecto resultaram num interesse genuíno da sua execução, estando alguns em fase de negociações finais e outros em curso de serem concretizados.

### 3. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- LAMBIM, J.J., (1996), Marketing estratégico, McGraw-Hill Inc., 4ª edição.
- Saraiva, P.M. (2011), Empreendedorismo, Imprensa da Universidade de Coimbra, 1ª edição.
- Pinchot, G., (1986) Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur, Harpercollins.
- Kim, C.W. e Mauborgne, R. (2007), Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant, em Pedro, C. (Trad.), A estratégia oceano azul. Como criar mais mercado e tornar a concorrência irrelevante, Actual.
- Commission of the European Communities, (2005, 10 de Novembro), "Implementing the community Lisbon programme Modern SME policy for growth and employment". Acedido em 27 de Julho de 2011, no Web site: Acesso ao direito da União Europeia: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0551:FIN:en:PDF>.
- Carvalho, J.C. e J.C. Filipe (2006), Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro, Sílabo.
- Mintzberg, H., (1987), The Strategy concept I: five Ps for strategy, California Management Review, 30,1; 11-24.
- Wheelen, T.L. e Hunger, J.D., (2008), Strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall.
- Porter, M., (2008), The five competitive forces that shape strategy, Harvard Business Review, Jan, 78-93.
- Porter, M., (1985), Competitive advantage, creating and sustaining superior performance, The Free Press.
- Booms, B. e Bitner, M.J., (1981), Marketing strategy and organization structures for service firms. em Donnelly, J. e George, W., (Ed.), Marketing of services, American Marketing Association.
- McCarthy, J., (1960), Basic marketing: A managerial approach, em Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. e Wong, V., Principles of marketing, Prentice Hall.
- Hendersen, B. D., (1973), The Experience curve – Reviewed IV, "The Growth Share Matrix or the Product Portfolio", Acedido em 29 de Julho de 2011, no Web site: Bonston Consulting Group: [http://www.bcg.com/publications/files/experience\\_curve\\_IV\\_growth\\_share\\_matrix\\_1973.pdf](http://www.bcg.com/publications/files/experience_curve_IV_growth_share_matrix_1973.pdf).
- Wright, R., (1974), A system for managing diversity, em Wilson, R. e Gilligan, C., Strategic Marketing management, Butterworth-Heinemann.
- Ansoff, I., (1988), The new corporate strategy, John Wiley & Sons.

Lynch, R., (2003), Corporate strategy, Prentice Hall.

Kotler, P. e Keller, K.L., (2006), Marketing Management, Prentice Hall.

Empreendedorismo, Acedido em 30 de Julho de 2011, no Web site: Wikipedia:  
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Empreendedorismo>.

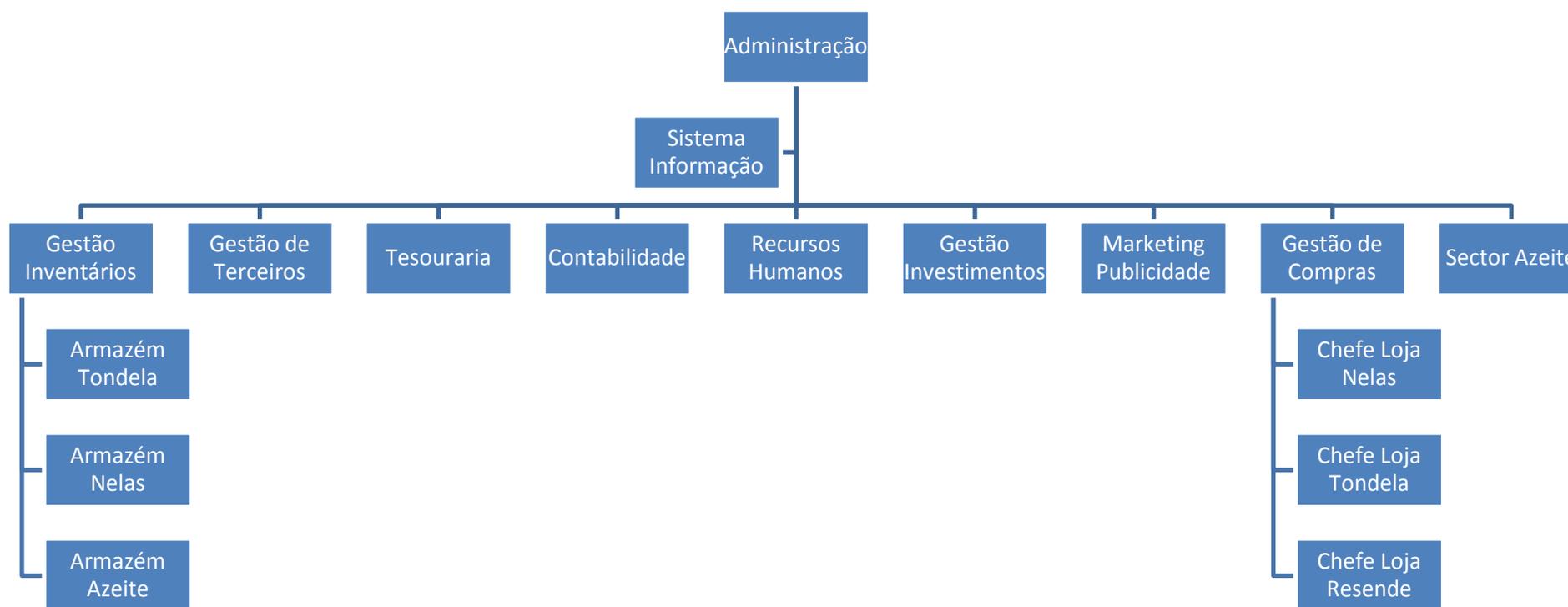
Dornelas, J., (2003), Empreendedorismo Corporativo, Campus.

Data Hunt: Entrepreneurship Around the Planet, (2008), "Bubble chart of nations sized according to new business density", 2008 World Bank Group Entrepreneurship Survey, Acedido em 29 de Julho de 2011, no Web site: Deeplinking:  
<http://deeplinking.net/entrepreneurship-data/>.

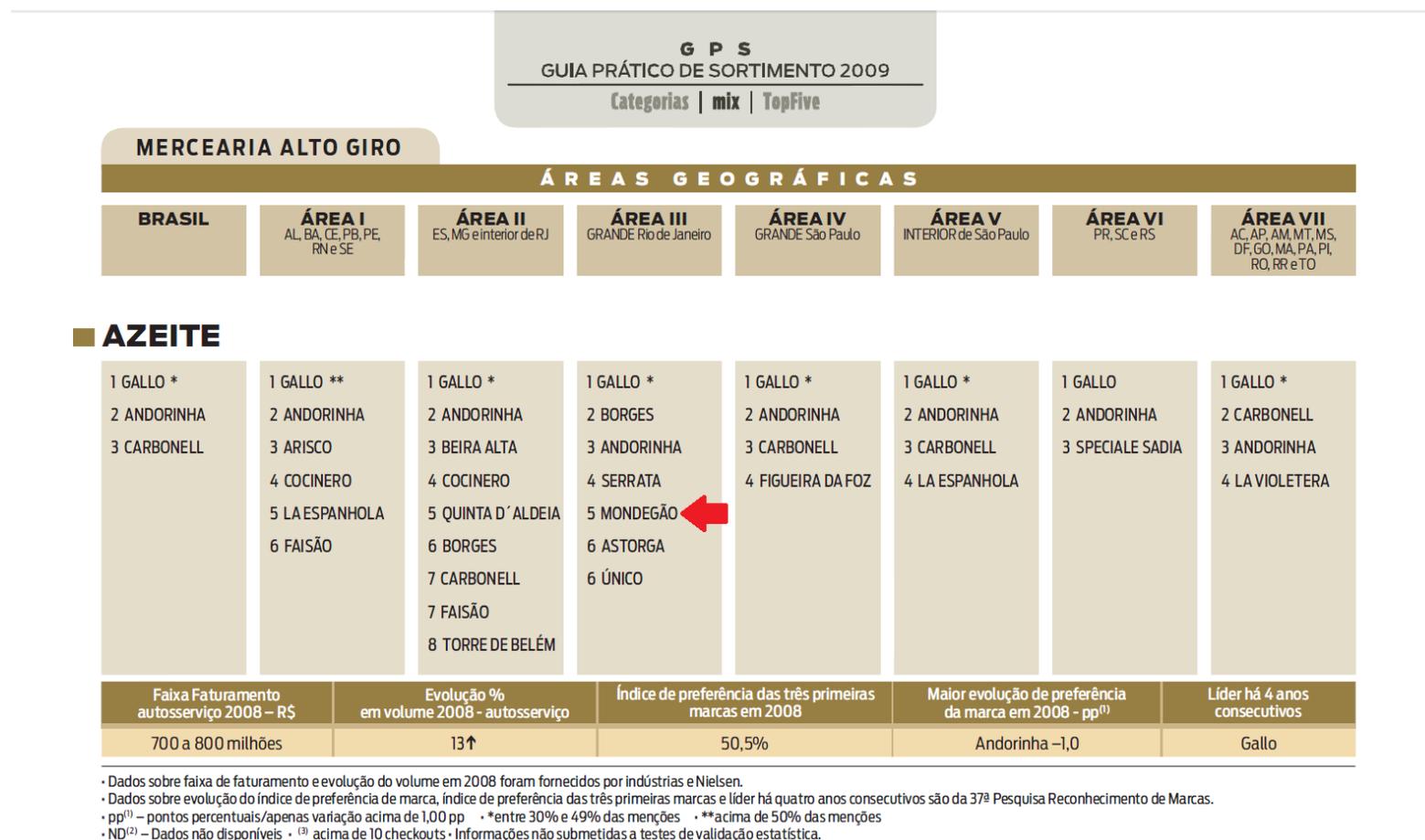
## 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMPLEMENTARES

- Sun Tzu, (2006), The art of the war. em Pugliesi, H.S. e Pugliesi, M. (Trad.), A Arte da Guerra Por uma Estratégia Perfeita, Madras.
- Clausewitz, C. V., (1997), Da Guerra, Europa América.
- Darwin, C., (1979), The origin of species, Gramercy.
- Malthus, T., (1798), The Theory of the population, em Redclift, M. e Woodgate G., The Sociology of the environment vol. II, Edward Elgar, 78-84.
- Bertalanffy, L.V., (1993), General system theory, em Chabrol, J.B. (Trad.), Théorie générale des systems, Dunod.
- Forrester, J.W., (1999), Industrial dynamics, Pegasus.
- Coase, R.H., (1988), The firm, the market and the law, The University of Chicago Press.
- Arrow, K.J., (1974), The limits of organization, W.W. Norton & Company.
- Williamson, O. e Masten S., (1995), Transaction cost economics. Volume I, Edward Edgar Publishing Limited.
- Simon, H.A., (1997), Administrative behavior, New York Free Press.
- Habermas, J., (2007), Lifeworld and system: the critique of functionalist reason, em McCarthy, T. (Trad.), Theorie des kommunikativen handles, band 2: zur kritik der funktionalistischen vernunft by Shurkamp Verlag, Blackwell.
- Crozier, M., (1991), The boundaries of business: the changing organization, Harvard Business Review, Jul-Ago, 138-140.
- Shubik, M., (1959), Edgeworth market games, em Debreu,G., (Ed), General equilibrium theory vol. III, Cheltenham, Edward Elgar.
- Maingueneau, D., (1997), Les termes clés de l'analyse du discours, em Silva, M.C., (Trad.), Os termos-chave da análise do discurso, Gradiva (1996).
- Stock, J.R. e Lambert, D.M., (2001), Strategic logistics management, McGraw-Hill.
- Morin, E., (1996), A new way of thinking, UNESCO Courier, Feb; Vol. 49,2; 10.

## 5. ANEXO A – ORGANOGRAMA MATHIAS S.A.



## 6. ANEXO B – ANÁLISE DE MERCADO 2009 (NIELSSEN / CARGILL)

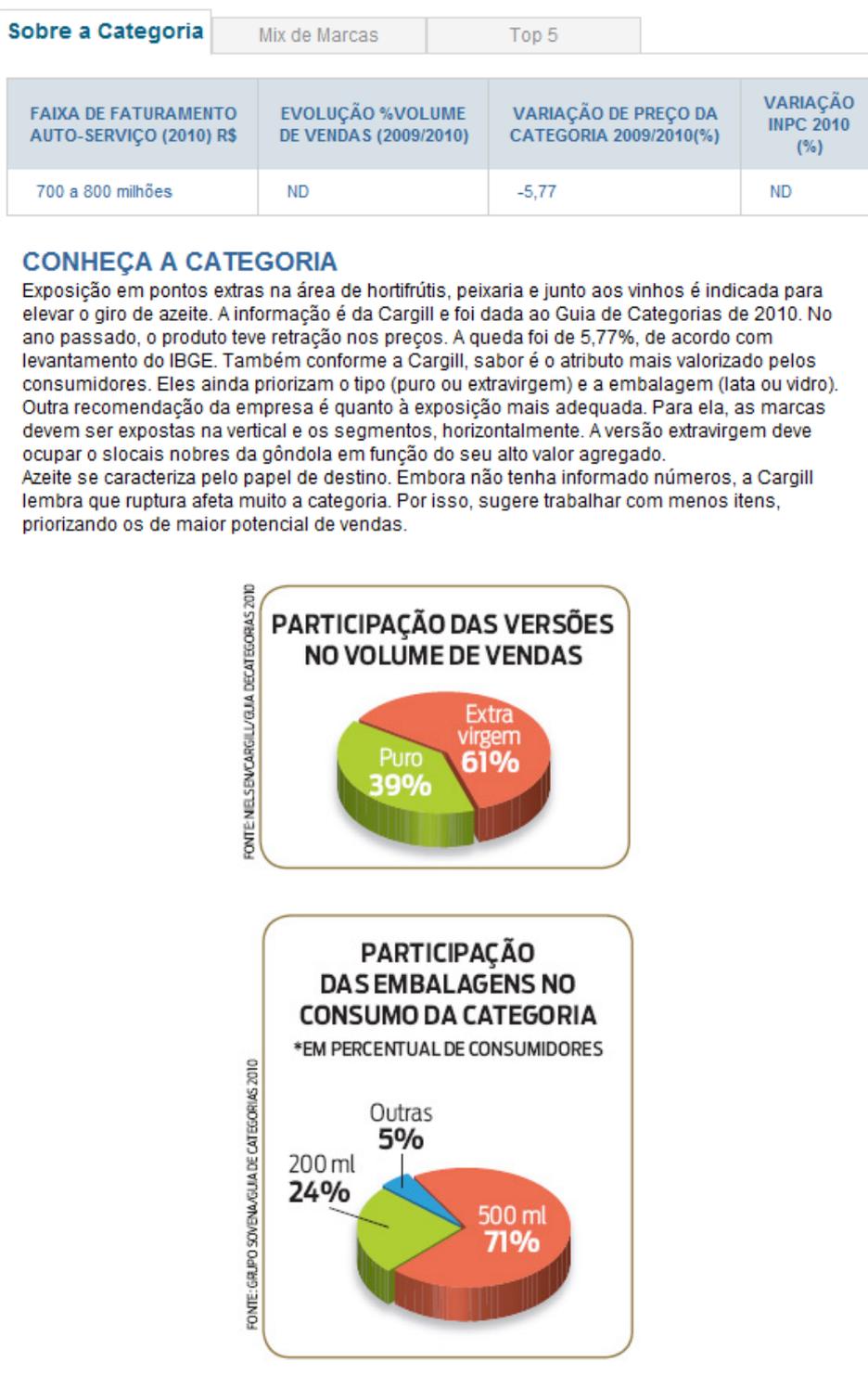


## 7. ANEXO C – OFFSET – EMBALAGEM DE AZEITE MONDEGÃO





## 9. ANEXO E - ANÁLISE DE MERCADO 2010 (NIELSEN / CARGILL) – AZEITE



## 10. ANEXO F - ANÁLISE DE MERCADO 2010 (NIELSEN / CARGILL) – MIX DE MARCAS

Sobre a Categoria	Mix de Marcas	Top 5
<b>FAIXA FATURAMENTO AUTOSSERVIÇO 2010 - R\$</b>	<b>EVOLUÇÃO % EM VOLUME 2010 - AUTOSSERVIÇO</b>	<b>ÍNDICE DE PREFERÊNCIA DAS TRÊS PRIMEIRAS MARCAS EM 2010</b>
700 a 800 milhões	ND	52,7
<b>MAIOR EVOLUÇÃO DE PREFERÊNCIA DE MARCA EM 2010 - PP(1)</b>		<b>LÍDER HÁ 4 ANOS CONSECUTIVOS</b>
La Violetera – 1,4		Gallo
<b>Brasil</b>		
<b>Área I</b> AL, BA, CE, PB, PE, RN e SE	<b>Área II</b> ES, MG e Interior de RJ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1 Gallo</li> <li>● 2 Andorinha</li> <li>● 3 Carbonell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1 Gallo</li> <li>● 2 Andorinha</li> <li>● 3 Cocinero</li> <li>● 4 Faisão</li> <li>● 5 La Violetera</li> <li>● 5 Quero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1 Gallo</li> <li>● 2 Andorinha</li> <li>● 3 Borges</li> <li>● 4 Cocinero</li> <li>● 5 Carbonell</li> </ul>
<b>Área III</b> Grande RJ	<b>Área IV</b> Grande SP	<b>Área V</b> Interior de SP
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1 Gallo</li> <li>● 2 Serrata</li> <li>● 3 Andorinha</li> <li>● 4 Borges</li> <li>● 5 Pic-Nic</li> <li>● 6 Quinta D'Aldeia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1 Gallo</li> <li>● 2 Andorinha</li> <li>● 3 Carbonell</li> <li>● 4 Anda Luzia</li> <li>● 5 Cocinero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1 Gallo</li> <li>● 2 Carbonell</li> <li>● 3 Andorinha</li> <li>● 4 La Espanhola</li> </ul>
<b>Área VI</b> PR, SC e RS	<b>Área VII</b> AC, AP, AM, MT, MS, DF, GO, MA, PA, PI, RO, RR e TO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1 Gallo</li> <li>● 2 Andorinha</li> <li>● 3 Camera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1 Gallo</li> <li>● 2 Andorinha</li> <li>● 3 Carbonell</li> <li>● 4 La Violetera</li> <li>● 5 Faisão</li> <li>● 6 Borges</li> </ul>	

## 11. ANEXO G - ANÁLISE DE MERCADO 2010 (NIELSEN / CARGILL) – TOP 5

Sobre a Categoria	Mix de Marcas	Top 5
<b>NÚMERO DE RESPONDENTES DE MARCAS</b>	<b>ÍNDICE DE PREFERÊNCIA</b>	
356		
<b>EVOLUÇÃO % EM VOLUME 2010 - AUTO-SERVIÇO</b>		
ND		
<b>FAIXA FATURAMENTO 2010</b>		
R\$ 700 mi a R\$ 800 mi		
<b>1 Cargill Foods Brazil</b> Cargill Agrícola S/A  Avenida Morumbi, 8234, - Sto. Amaro - SAO PAULO - SP - CEP: 47030-020 Fone: (11) 50993311 - <a href="http://www.cargill.com.br">www.cargill.com.br</a> <a href="mailto:cargill@cargill.com">cargill@cargill.com</a>	Classificação do Brasil de acordo com o mix de marcas	Gallo -> 1* - La Espanhola -> 8*
	% dos varejistas que citam as marcas	2011 >> 76% 2010 >> 79%
	Índice % de preferência do varejista	2011 >> 34% 2010 >> 37%
	Classificação do Brasil de acordo com o mix de marcas Andorinha -> 2* - Cocinero -> 5*	
	% dos varejistas que citam as marcas	2011 >> 45% 2010 >> 46%
<b>3 Gomes da Costa</b> GDC Alimentos S.A.  Rua São Tomé, 88, 9º e 10º andares - VI. Olímpia - SAO PAULO - SP - CEP: 45510-800 Fone: (11) 55038800 - <a href="http://www.gomesdacosta.com.br">www.gomesdacosta.com.br</a> <a href="mailto:gdc@gomesdacosta.com.br">gdc@gomesdacosta.com.br</a>	Classificação do Brasil de acordo com o mix de marcas	Carbonell -> 3*
	% dos varejistas que citam as marcas	2011 >> 21% 2010 >> (1)
	Índice % de preferência do varejista	2011 >> 7% 2010 >> (1)
	Classificação do Brasil de acordo com o mix de marcas La Violetera -> 4* - Mastrolani -> 24* - La Preferida -> 24*	
	% dos varejistas que citam as marcas	2011 >> 9% 2010 >> 6%
<b>4 La Violetera</b> Importadora de Frutas La Violetera Ltda.  Rua João Lunardelli, 162-A, - Cidade Industrial - CURITIBA - PR - CEP: 81460-100 Fone: (41) 32278200 - <a href="http://www.lavioletera.com.br">www.lavioletera.com.br</a>	Classificação do Brasil de acordo com o mix de marcas	Borges -> 8*
	% dos varejistas que citam as marcas	2011 >> 9% 2010 >> 12%
	Índice % de preferência do varejista	2011 >> 3% 2010 >> 4%
	Classificação do Brasil de acordo com o mix de marcas Borges -> 8*	
	% dos varejistas que citam as marcas	2011 >> 9% 2010 >> 12%
<b>5 Borges</b> Azeites Borges Pont, S.A.U.  Avenida José Trepas, s/n, Tarrega - Espanha - - - CEP: NULL0-000 - <a href="http://www.borgesalimentos.com.br">www.borgesalimentos.com.br</a> <a href="mailto:sac@borgesalimentos.com.br">sac@borgesalimentos.com.br</a>	Classificação do Brasil de acordo com o mix de marcas	Borges -> 8*
	% dos varejistas que citam as marcas	2011 >> 9% 2010 >> 12%
	Índice % de preferência do varejista	2011 >> 3% 2010 >> 4%
	Classificação do Brasil de acordo com o mix de marcas Borges -> 8*	
	% dos varejistas que citam as marcas	2011 >> 9% 2010 >> 12%

## 12. ANEXO H – AZEITE MONDEGÃO – FICHA TÉCNICA

### AZEITE VIRGEM EXTRA MONDEGÃO LATA 500 ML



Embalagem:  
Unitário 500 ML  
Lata  
Cod.Bar.EAN 5602265111016

Caixa de transporte:  
Caixa cartão c/20 latas  
Peso Liq.: 9,160 Kg  
Peso Bruto: 10,800 Kg  
Dimensões:36,0 x 29,0 x 14,0 cm

Azeite virgem extra – azeite de categoria superior obtido directamente de azeitonas, unicamente por processos mecânicos.

O azeite é composto quase exclusivamente por lípidos (99,9%), cuja maior percentagem é constituída por ácidos gordos mono insaturados, principalmente ácido oleico. Além disso, destaca-se o seu teor em vitamina E e polifenóis.

A vitamina E e os polifenóis evitam a oxidação e protegem a integridade de diversos componentes celulares, nomeadamente das lipoproteínas que transportam o colesterol no sangue e ajudam, assim, a prevenir problemas cardiovasculares. Além desta função antioxidante, os polifenóis têm uma acção antiinflamatória e anticoagulante, ajudando na protecção contra o cancro do cólon e osteoporose.

#### ANALISES ESPECIFICAS:

- Acidez:  $\leq 0,8 \%$
- Índice peróxidos:  $\leq 20,0 \text{ meqO}_2 / \text{Kg}$
- Teor de Ceras:  $< 250 \text{ mg/ Kg}$
- Absorvâncias no ultra violeta:
  - K270  $\leq 0,20$
  - K232  $\leq 2,50$
  - Delta K  $\leq 0,01$

**INFORMAÇÃO NUTRICIONAL**

Porção 13 ml (1 colher de sopa) QUANTIDADE POR PORÇÃO		% VD *
Valor energético	108 kcal = 454 kJ	5 %
Gorduras Totais	12 g	22 %
Gorduras saturada	1,9 g	9 %
Gorduras trans	0 g	-
Gorduras polinsaturadas	0,8 g	-
Gorduras Monosaturadas	9,3 g	-
Colesterol	0 mg	0 %
Sódio	0 mg	0 %
Carboidratos	0 g	0 %
Proteínas	0 g	0 %

Não contém quantidades significativas de fibra alimentar, açúcar, vitamina A, vitamina C, cálcio e ferro.

\* Valores Diários com base em uma dieta de 2.000 kcal ou 8.400 kJ. Seus valores diários podem ser maiores ou menores dependendo de suas necessidades diárias.

**NÃO CONTÉM GLÚTEN.**

### 13. ANEXO I – MATHIAS S.A. (PLANTA, INSTALAÇÕES UNIDADE DE AZEITE E EQUIPAMENTO)

