

Mestrado em Marketing e Comunicação

Marketing

Vanessa Viegas da Trindade

Plano de Marketing Estratégico: O caso da empresa Diogo Vaz

dez | 2022

GUARDA
POLI
TÉCNICO



POLI TÉCNICO GUARDA

Escola Superior de Tecnologia e Gestão

PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO: O CASO DA EMPRESA DIOGO VAZ

PROJETO APLICADO
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM MARKETING E COMUNICAÇÃO

Vanessa Viegas da Trindade
Dezembro / 2022

Escola Superior de Tecnologia e Gestão

**PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO: O CASO DA
EMPRESA DIOGO VAZ**

PROJETO APLICADO
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM MARKETING E COMUNICAÇÃO

Professora Orientadora: Prof.^a Doutora Teresa Maria Dias Paiva

Vanessa Viegas da Trindade

Dezembro / 2022

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não seria possível sem o apoio e motivação de várias pessoas importantes que contribuíram para que este projeto se concretizasse.

Quero começar por agradecer à minha mãe e à minha avó, por serem a base da minha educação e formação e pelo amor incondicional.

Ao Wilson Bragança, pelo apoio incondicional, ajuda, amor e companheirismo ao longo desta caminhada.

À professora Teresa Paiva, responsável pela orientação do meu projeto. A sua ajuda, apoio e disponibilidade foram fundamentais para que este projeto se concretizasse.

Aos manos Viegas, aos meus colegas, amigos, a todos professores que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste projeto e, sobretudo, Deus pela graça divina.

RESUMO

O plano de marketing estratégico é uma ferramenta cada vez mais pertinente para a estabilidade bem como para o progresso de uma empresa no mercado.

O presente trabalho tem como finalidade o desenvolvimento de um plano de marketing para a empresa Diogo Vaz, uma empresa de fabricação de chocolates, em S. Tomé, que tem dedicado as suas atividades ao desenvolvimento de produtos explorando cada vez mais os aromas nacionais.

Os chocolates Diogo Vaz são uma das grandes atrações turísticas, pois oferece aos visitantes a oportunidade de mergulhar nos aromas naturais das ilhas de São Tomé e Príncipe. Entretanto, a empresa deseja criar estratégias para atrair mais consumidores nacionais, de forma que a marca esteja mais integrada no consumo do público local.

Neste sentido, foi elaborado um plano de marketing estratégico com base na referência teórica de vários autores e suportado pelas informações obtidas sobre a empresa e apoio de dados secundários recolhidos.

Palavras-chave: Marketing, Estratégia, Plano de marketing, Marketing Mix

ABSTRACT

The strategic marketing plan is an increasingly relevant tool for stability as well as the company's progress in the market.

The present work aims at the development of a marketing plan for the company Diogo Vaz, a chocolate manufacturing company in S. Tomé, which has dedicated its activities to product development and exploring more national aromas.

Diogo Vaz chocolates are one of the great tourist attractions, as it offers visitors the opportunity to immerse themselves in the natural aromas of the islands of São Tomé and Príncipe. However, the company wants to create strategies to attract more national consumers so that the brand is more integrated into the consumption of the local public.

In this sense, a strategic marketing plan was defined based on the theoretical reference of several authors and supported by the information obtained about the company and with the support of secondary data.

Keywords: Marketing, Strategy, Marketing Plan, Marketing Mix

Índice Geral

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABELAS	viii
ÍNDICE DE IMAGENS	ix
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	2
1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO	3
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	3
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
2.1 MARKETING	4
2.2 FUNÇÃO DO PLANO DE MARKETING.....	6
2.3 A ESTRUTURA DE UM PLANO DE MARKETING.....	7
2.3.1 Visão, Missão, Valores	8
2.3.2 Diagnóstico da Situação	9
2.3.4 Análise Interna	9
2.3.5 Análise Externa	10
2.3.6 Análise do sector de atividade.....	13
2.3.7 Análise SWOT	14
2.3.9 Objetivos Estratégicos.....	15
2.3.10. Estratégia de Marketing	16
2.3.11. Segmentação.....	19
2.3.12. Posicionamento	19
2.4 MARKETING-MIX	20
2.4.1 Política de produto	20
2.4.2 Política de Preço.....	24
2.4.3 Política de Distribuição	26
2.4.3 Política de Comunicação	28
3. ESTUDO EMPÍRICO	33
3.1. METODOLOGIA	33
3.2. PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO DA EMPRESA DIOGO VAZ ...	33

4.1. História da Roça Diogo Vaz	34
4.1.1 Empresa Diogo Vaz	36
4.2 ANÁLISE DO CONTEXTO	38
4.2.1 Análise Interna	38
4.2.1.1 Caracterização da empresa	38
4.2.2 Análise Externa/Análise macro ambiental	45
4.2.2.1 Fatores Políticos	45
4.2.2.2. Análise do mercado.....	47
4.2.2.2.1 Clientes Atuais	48
4.2.2.2.2 Análise da concorrência	48
4.4 ANÁLISE SWOT	50
4.4.1 Fatores críticos de sucesso	52
4.4.2 Vantagens competitivas.....	52
4.5 Objetivos de marketing	53
4.6 Estratégia de marketing	53
4.6.1 Segmentação e público-alvo.....	54
4.6.3 Posicionamento	57
4.7 Marketing Mix	57
4.7.1 Política de Produto	58
4.7.2 Preço.....	62
4.7.3 Distribuição	63
5. CONCLUSÕES	67
6. LIMITAÇÕES E PISTAS FUTURAS DA INVESTIGAÇÃO	68
BIBLIOGRAFIA	69
APÊNDICES	I
Apêndice I – Exemplo de Cartaz.....	II
Apêndice II – Exemplo de Brindes.....	IV

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema do projeto aplicado	4
Figura 2: Estrutura de Plano de Marketing.....	7
Figura 3: Análise Interna	10
Figura 4: Análise Externa.....	11
Figura 5: Análise PESTA	12
Figura 6-Marketing Mix	20
Figura 7:Fatores de fixação de preço.....	25
Figura 8: Circuito de distribuição	27
Figura 9: Critérios de avaliação de comunicação.....	32
Figura 10: Estrutura de plano de marketing para Diogo Vaz	34
Figura 11: Organograma da empresa	39
Figura 12- Política de Produto.....	60
Figura 13-Custos de produção.....	62
Figura 14-Circuito de distribuição Kê-Kua	64

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Classificação de produto	21
Tabela 2-Matriz de ANSOFF	23
Tabela 3- Características Chocolate Premiun.....	42
Tabela 4: Caraterísticas Chocolate Bio	42
Tabela 5: Características Nibis e Bombons	43
Tabela 6: Análise PESTA.....	46
Tabela 7: SWOT Diogo Vaz	51
Tabela 8: Sugestão estratégica Diogo Vaz	52
Tabela 9: Segmentação	54
Tabela 10- Definição de Preço Kê-Kua.....	62
Tabela 11- Preço da concorrência	63
Tabela 12:Estratégia de Comunicação KÊ-KUA	65

ÍNDICE DE IMAGENS

Imagem 1- Roça Diogo Vaz	35
Imagem 2: Cacau	35
Imagem 3- Logótipo da empresa	37
Imagem 4: Colaboradores.....	39
Imagem 5: Processo de fabricação	40
Imagem 6-Chocolate Premium.....	41
Imagem 7- Chocolate Bio.....	42
Imagem 8: Nibis e Bombon.....	43
Imagem 9: Licor Diogo Vaz.....	43
Imagem 10: Bolos Diogo Vaz	44
Imagem 11: Gelados Diogo Vaz	44
Imagem 12-Chocolate Claudio Corallo	49
Imagem 13- Logótipo Kê-Kua	59
Imagem 14-Chocolate Kê-Kua.....	60
Imagem 15-Bombons Kê-Kua.....	61
Imagem 16- Gelado Kê-Kua	61

1. INTRODUÇÃO

O impacto das novas tecnologias na sociedade tem proporcionado cada vez mais transformações nas organizações e no mundo de negócios, daí tornar-se cada vez maior o desafio das empresas em permanecer no mercado (Wood, 2015).

A alta competitividade no mercado, atualmente, atribui à área de marketing, efetivamente, uma importância ainda mais significativa do que teve no passado, pois os desafios de estudar o mercado e compreender o consumidor esbarram com a velocidade com que o mercado se reinventa (Wood, 2015). As empresas devem planejar o seu futuro para ter sucesso no mercado, de tal forma, o plano de marketing ajuda a empresa a identificar oportunidades frente ao mercado e traçar metas estratégicas de forma a satisfazer as necessidades dos consumidores de se manter competitivo no mercado (Lima, 2018). Portanto, a plano de marketing ajuda a empresa a determinar de que forma deve utilizar os recursos disponíveis para alcançar os seus objetivos.

Tendo isso em conta, este projeto visa a elaboração de um plano de marketing estratégico, que possibilite a empresa em estudo, neste caso, a empresa Diogo Vaz, possuir um plano estratégico que ajude a alavancar o seu negócio.

A Diogo Vaz é uma empresa santomense de fabricação de chocolate 100% orgânico que tem explorado, cada vez mais, os produtos nacionais para construir novas combinações e desenvolver mais ofertas. Daí, a proposta para a criação de um plano de marketing estratégico que permita a empresa realizar uma análise do ambiente interno e externo, definir os objetivos estratégicos, bem como as estratégias de marketing a seguir para obter melhoria no mercado.

A realização de um plano de marketing é uma tarefa bastante incomum nas empresas em São Tomé e Príncipe, pois, poucas são as empresas que se preocupam em criar um plano de marketing que ajude a alavancar o seu negócio. Assim, a elaboração da pesquisa de mercado e do respetivo plano serão uma mais-valia para a empresa traçar as suas estratégias futuras.

1.1 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

O marketing é a chave para impulsionar o desempenho da organização relativamente à venda, à notoriedade e à satisfação dos clientes (Wood, 2015), mas, infelizmente ainda é uma incógnita a ser desvendada no mercado de muitos países africanos como é o caso de São Tomé e Príncipe.

Apesar de ser uma área muito importante para as empresas, ainda é possível verificar que uma boa parte das empresas locais não reconhecem a verdadeira importância do marketing, afirmando que é uma área apenas aplicável às grandes empresas.

Através da observação feita, constata-se que em São Tomé e Príncipe, muitas empresas desconhecem a importância das atividades de marketing, e como consequência muitas marcas, produtos ou serviços com grandes qualidades e capacidade de evoluir e se expandir no mercado, não progridem, têm um reconhecimento de curta duração e não prosperam no mercado.

Em São Tomé e Príncipe as empresas só querem vender. Boa parte das empresas não possuem um plano estratégico de marketing para alavancar o seu negócio, não traçam estratégias para obterem maior notoriedade e lucros, não investem na sua imagem, não estudam verdadeiramente o mercado para conhecer o que o público realmente precisa. De acordo com a informação prestada pela Agência de Promoção de Comércio e Investimentos de S.T.P, mesmo com a globalização, uma boa parte das empresas não se preocupam em digitalizar o seu negócio, portanto, estes constrangimentos põem em causa o desempenho das empresas locais, pois são poucas as que conseguem ter um crescimento consistente no mercado.

No caso da empresa em estudo, Diogo Vaz, nos primeiros contactos com os responsáveis desta empresa em São Tomé e Príncipe, ficou nítida a necessidade da mesma em obter profissionais de marketing que trabalhem toda a parte estratégica do marketing da empresa para melhorar o seu desempenho no mercado. Portanto, é neste quesito que se verificou a necessidade de aplicar esta temática à empresa e propor a elaboração de um plano de marketing que analise todos os pontos pertinentes para ajudar a direccionar melhor a empresa e colmatar todas as barreiras que lhe impossibilita de crescer no mercado.

1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

O objetivo principal deste trabalho é aperfeiçoar os conhecimentos para o desenvolvimento de um plano de marketing estratégico e, aplicá-lo ao mundo real, com base nas análises interna e externas, bem como nos recursos financeiros disponíveis.

Deste modo, utilizando a empresa Diogo Vaz como o caso de estudo, iremos desenvolver um plano de marketing estratégico para a empresa de modo que possa alcançar os seus objetivos de crescimento e melhoria de orientação para o mercado.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente projeto está dividido em seis partes, sendo a primeira, uma breve introdução ao tema.

A segunda, o enquadramento do trabalho no seu contexto teórico, através de uma revisão bibliográfica sobre a temática, de modo a salientar a importância do tema e a sua necessidade.

Na terceira parte será explicada metodologia aplicada para a realização do trabalho. Na quarta parte procedemos ao levantamento de informações sobre a empresa de modo a sustentar a definição estratégica e operacional a desenvolver e executar o desenvolvimento do plano de marketing à Diogo Vaz. Nas duas últimas partes, apresentaremos as conclusões finais, limites e pistas para investigações futuras, conforme (Figura 1).

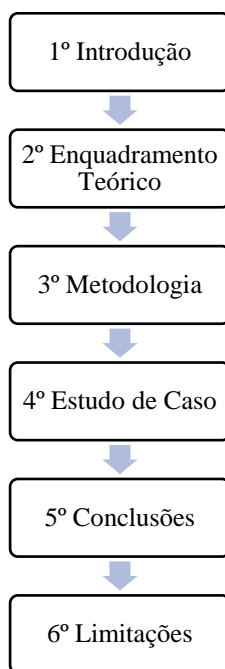


Figura 1: Esquema do projeto aplicado

Fonte: elaboração própria

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo são aprofundados vários conceitos que dizem respeito ao plano de marketing, os seus objetivos, conteúdos e passos a seguir de acordo com diversos autores. Descrevem-se as várias componentes de definição de um plano de marketing, entre elas: a missão, visão e valores da empresa, diagnóstico da situação, estratégia de marketing, opções estratégicas, público-alvo, posicionamento e marketing-mix.

2.1 MARKETING

A primeira definição de marketing surgiu em 1960 pela Associação Americana de Marketing (AMA)¹, com foco empresarial, considerando o marketing como o resultado de atividades da empresa que, dirige o fluxo de bens e serviços desde o produtor até ao consumidor.

O marketing é uma atividade que agrega a forma como a empresa organiza um conjunto de ações ou atividades a serem desempenhadas internamente, define um conjunto de

¹ <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

ferramentas, técnicas e atividades destinadas aos respetivos clientes em prol de lucro para empresa (Cowell, 1983).

Em 2008, a AMA definiu o marketing como uma função organizacional e um conjunto de técnicas para criar, comunicar e entregar valor aos clientes. Para além disso, consiste em gerir relações com os clientes mediante procedimentos que beneficiam a empresa e todas as partes associadas no processo (American Marketing Association, 2008²).

A principal particularidade do marketing é de permitir o estabelecimento de trocas na qual as empresas e clientes participam espontaneamente num ato benéfico para ambas as partes, ou seja, a organização recebe o valor em dinheiro e o cliente o valor psicológico que se resume em satisfação (Gilbert & Peter, 2012). Mais recentemente, Ferreira *et.al.*, (2021), definiram o marketing como um conjunto de atividades cujo objetivo é de analisar e planejar ações a serem realizadas, realizar o controle das respetivas ações ou programas, de forma a corresponder a procura e oferecer ao mercado produtos/serviços adequado às necessidades dos consumidores e, desta forma, agregar lucro para a empresa. Ainda de acordo com a perspectiva do referido autor, só existe marketing quando a empresa tem algo a oferecer ao mercado, pois o marketing se refere a relações de troca, que devem ser planeadas, objetivas e fortalecidas ao longo prazo.

Assim, o marketing torna-se cada vez mais uma forma de entendimento e gestão das promessas que a empresa tem frente às expectativas dos consumidores, sendo a principal função do marketing dar valor à marca e sobretudo valor de referência aos seus consumidores e colaboradores para que estes possam ser embaixadores desta marca por se sentirem acarinhados por esta (Moutinho *et al.*, 2022).

Tratando-se de uma atividade que lida diretamente com as tendências do mercado, o marketing envolve uma multiplicidade de variáveis que permitem a empresa se estabelecer no mercado, variáveis essas que se enquadram no termo de marketing-mix, composto por um conjunto controlável de variáveis designado de os 4 P's (Ferreira *et al.*, 2021).

² American Marketing Association, 2008- [Microsoft Word - American Marketing Association Releases New Definition for Marketing.doc \(healthedpartners.org\)](#)

Os 4 P's do marketing são considerados como o processo de planificação e conceção do produto, fixação do preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, no sentido de criar uma simbiose dos fatores que satisfaçam as metas individuais ou coletivo (American Marketing Association, 2008)³. Ao longo do tempo, este conceito foi sendo adaptado por vários autores, onde elevam estes números para 6, 8 e 9P's, os P's complementares, pessoas, processos, mercado, concorrência e consumidores (Ferreira *et al.*, 2021). Estes Ps complementares, tornam-se cada vez mais imprescindíveis para o sucesso das organizações, porém, no caso em estudo será aplicado apenas os 4 p's base pois, seria o mais eficiente para este caso em concreto, uma vez que não se possui informações necessárias para avaliar os 7 P's.

2.2 FUNÇÃO DO PLANO DE MARKETING

Embora algumas empresas se abstenham em executar plano de marketing, devido à exigência de investimento que o mesmo implica, afirmando que os custos estão acima dos seus recursos financeiros, o plano de marketing é uma ferramenta promissora nas empresas, pois ajuda-as a compreender a posição em que o seu produto se encontra no mercado, as suas fragilidades e benefícios, bem como as diferentes táticas a seguir para obter resultados desejáveis (Cobra, 2009).

Neste mesmo sentido, Nunes & Cavique (2008) defendem o plano de marketing como um instrumento de gestão que permite pôr a estratégia em ação, visando atingir com sucesso, no mercado, os objetivos da organização/ empresa onde realiza a sua atividade fundamental.

Simultaneamente, Wood (2015) defende que o plano de marketing tem a função de definir como fornecer valor à empresa e aos seus diferentes *stakeholders*, efetuando, assim, a análise da situação atual, mercado e consumidores e também evidenciar os objetivos, as estratégias, os programas de marketing e como implementar, avaliar e controlar as ações de marketing para atingir os objetivos almejados pela empresa.

Paralelamente a isto, Baynast *et al.*, (2021) defendem que no processo de criação de plano estratégico a empresa deve analisar, veementemente, cinco passos fundamentais

³ American Marketing Association, 2008- [Microsoft Word - American Marketing Association Releases New Definition for Marketing.doc \(healthedpartners.org\)](#)

relacionado ao mercado envolvente, sendo eles; o diagnóstico do meio envolvente (mercado, clientes, concorrência e a própria empresa); a formulação do objetivo das estratégias, a definição das opções estratégicas; elaboração e avaliação do marketing-mix e por último é a avaliação e validação dos planos.

Portanto, é indiscutível a importância do plano de marketing nas empresas, pois é uma ferramenta de extrema responsabilidade que reflete como será o seu desempenho nos próximos tempos. Por isso, pela sua complexidade, este plano torna-se uma tarefa difícil, pois agrega todos os recursos de marketing num plano real, lógico e prático para alcançar um determinado objetivo corporativo (Penacho, 2017).

2.3 A ESTRUTURA DE UM PLANO DE MARKETING

Como já foi frisado, anteriormente, o plano de marketing deve ser estruturado com base em quatro passos fundamentais, tais como, a visão estratégica, o diagnóstico do meio envolvente, estratégia e o marketing-mix (Figura 2).

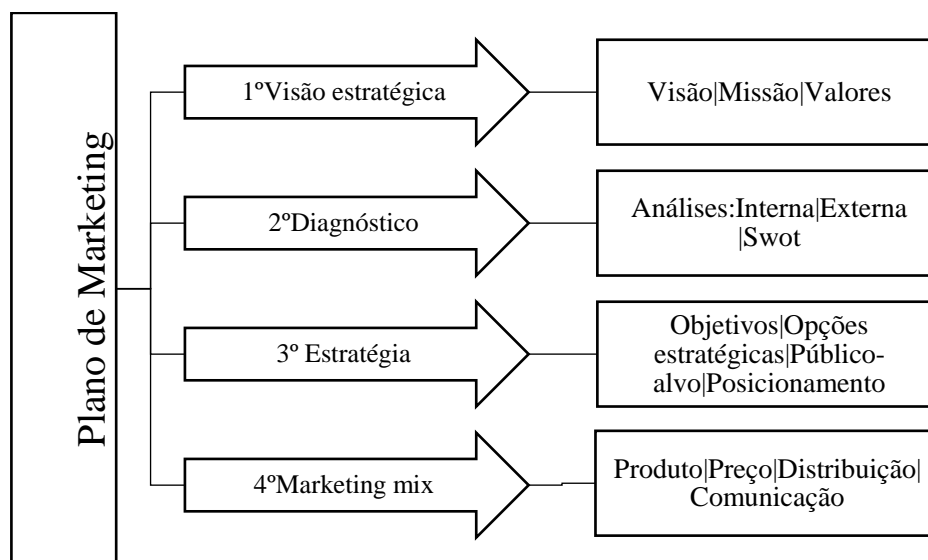


Figura 2: Estrutura de Plano de Marketing

Fonte: Adaptado de Lindon *et. al.* (2015)

Todavia, a estrutura de um plano de marketing pode ser mais simples, quando é direcionado para os colaboradores a nível interno, como também pode ter uma estrutura mais complexa, como pode ser verificado na figura anterior, que inclui as informações mais técnicas, envolvendo os clientes, fornecedores, acionistas e todas as partes envolvidas da empresa (Rocha, 2018).

Seguindo esses quatro passos, evidenciados na figura, a empresa estará mais capacitada para identificar as suas ameaças e oportunidades frente ao mercado externo, as suas forças e fraquezas frente ao ambiente interno e, finalmente, poderá criar contingências para aproveitar os “desejáveis” e atenuar os “indesejáveis”.

A responsabilidade para realização do plano de marketing deve ser delegada aos gestores de marca, gestor de marketing, departamento comercial, diretor de marketing ou até mesmo aos especialistas ou consultores na área de marketing e, cabe ao CEO⁴ ou presidente da empresa aprovar ou não o respetivo plano (Rocha, 2018).

Contudo, para iniciar a abordagem no mercado, o profissional de marketing deve compreender todos os seus conceitos interno e externo, ter empatia com o consumidor não apenas como um conjunto sociodemográfico, mas como indivíduos com estado de emoções diversos e ser capaz de identificar ou compreender as emoções dos mesmos (Moutinho *et al.*, 2022).

2.3.1 Visão, Missão, Valores

Ao refletir acerca das organizações, sociedade de consumo e mercado atual, fica evidente que vivemos numa sociedade com uma diversidade de produtos e serviços que buscam oferecer ao mercado condições que satisfaçam as necessidades de consumidor, em diferentes contextos (Silva & Neves, 2003).

Desta forma, é fundamental que a organização tenha definido a sua visão, missão e os seus valores, uma vez que estes três fatores facilitam na orientação da empresa para aquilo que a mesma pretende ser no mercado. Entretanto, para que se torne real têm de exprimir em objetivos estratégicos, pois estes estabelecem um plano de ação para se alcançar a missão e conseguir a visão (Daychoum, 2013).

Visão

De acordo com Ferreira (2008), a visão é a referência daquilo que a empresa pretende alcançar no mercado, ao longo prazo, e essa perspetiva refere-se tanto as melhorias na tecnologia, clientes, produtos, como ao desenvolvimento de capacidades da empresa.

A visão é que proporciona à organização um sentido e uma orientação consistente ao futuro, pois trata-se de onde a empresa pretende chegar (Daychoum, 2013).

⁴ CEO- Chief Executive Officer

Missão

De acordo com Kotler e Armstrong (1999), citado por Sparemberger & Zamberlan, (2008), a missão de uma empresa refere-se ao seu propósito no mercado, assim sendo a missão pode ser classificada como uma “mão” que guia os colaboradores dentro da empresa de forma que eles possam trabalhar no sentido de alcançar os objetivos gerais da organização.

Assim a definição da missão da organização é essencial para ajudar na definição de objetivos e na tomada de decisão estratégicas. Assim, as empresas referem-se à missão como o ponto de partida para qualquer estratégia, sendo que a formulação de uma missão clara e concisa, faz com que toda a organização trabalhe com o mesmo objetivo (Hooley *et al.*, 2004).

Valores

Os valores de uma empresa referem-se aos princípios éticos nos quais a mesma baseia a sua conduta, princípios estes que podem ser fiscalizados nas suas políticas interna e nos comportamentos dos seus colaboradores (Valle, 2008). Entretanto, nem sempre os valores que a empresa pretende transmitir são valores entendidos pelo público, por isso é fundamental que a mesma sonde os seus clientes para verificar se os seus valores estão a ser igualmente entendidos pelo público e pela sociedade em geral.

2.3.2 Diagnóstico da Situação

O diagnóstico da situação atual é uma análise fundamental para que a organização identifique os seus recursos internos, detete a posição em que se encontra no mercado, identifique os obstáculos que estejam a colocar em causa o seu desempenho, bem como as oportunidades que pode aproveitar no momento (Lambin, 2000).

Desta forma, este diagnóstico torna-se indispensável para identificar o ambiente interno, externo, bem como a concorrência do meio onde se insere e, após a sua elaboração, a empresa estará mais capacitada para delinear novas estratégias.

2.3.4 Análise Interna

Esta análise é referente aos recursos que a empresa dispõe, nomeadamente, as suas forças e fraquezas face a concorrência. Sendo que, desta forma, a empresa poderá desenvolver capacidades para competir, igualmente, no seu setor de atividade (Ferreira *et al.*, 2021).

Portanto, através da análise dos recursos definidos, a organização poderá definir as suas qualidades e deficiências e a partir da sua posição atual poderá evidenciar as suas forças e fraquezas perante ao mercado (Figura 3) (Sparemberger & Zamberlan, 2008).

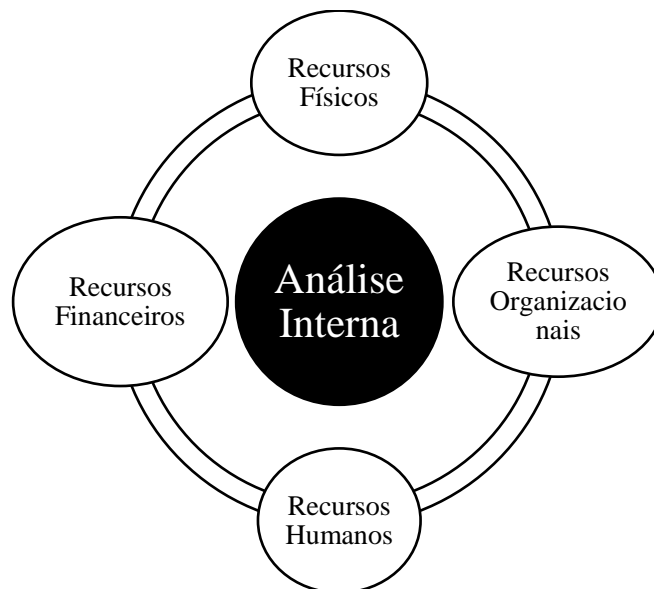


Figura 3: Análise Interna

Fonte: Elaborado pela autora

Desta forma, os recursos físicos referem-se à toda estrutura de equipamentos e infraestrutura que a empresa dispõe; recurso financeiro está, diretamente, ligado às vendas, liquidação e a taxa de crescimento; recurso humano refere-se às competências eficácia e evolução e, os recursos organizacionais ao organograma e sistemas de gestão da empresa (Medeiros, 2017).

2.3.5 Análise Externa

A análise externa trata-se de definir e avaliar as tendências mais pertinentes com as quais a empresa se depara no mercado e estas tendências aprimora-se aos fatores de ameaças e oportunidades que a organização confronta no mercado, pois as organizações não possuem nenhum controlo sobre estes fatores (Rocha, 2018).

Para Lindon *et al.*, (2015) a análise externa tem como objetivo avaliar as principais particularidades do mercado onde se pretende atuar e envolve a observação do conjunto de públicos com quem a empresa se relaciona no macro envolvente e micro envolvente (Figura 4).

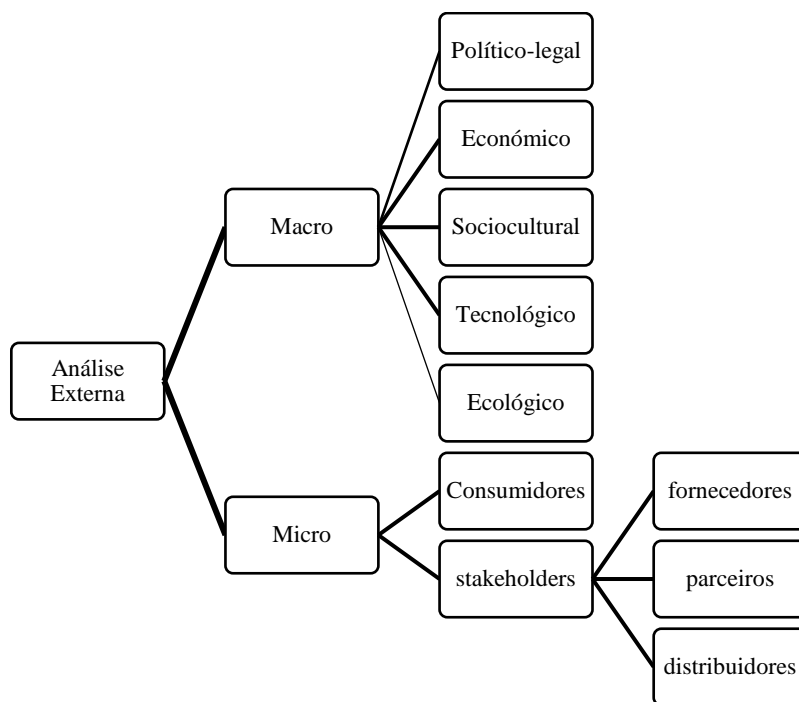


Figura 4: Análise Externa

Fonte: Adaptado de Lindon *et al.*, 2015

Nesta mesma perspetiva, mais recentemente, Ferreira *et al.*(2021) definiram que a análise externa deve cingir-se ao conjunto de fatores essenciais que servirão para uma interpretação posterior, sendo estas os aspetos importantes do meio envolvente (tecnológicos, económicos, legais, culturais, sociais; dimensão, estrutura e tendências da evolução do mercado) segmentação do mercado, volume de vendas, número de compradores e consumidores; comportamento de consumo e de compra (quem, onde, quando, como); motivações, atitudes e critérios de escolha (psicologia de compra, motivações e impedimentos face ao produto, influências dos prescritores, preço, distribuição) e a análise da concorrência (quem são, onde estão, a sua notoriedade, a estratégia de posicionamento.

Portanto, pode-se verificar que ambas as perspetivas utilizam ferramentas que permitem apurar o estado em que o mercado se encontra com base em determinados fatores e análises.

A realização de análise externa permite a avaliação geral do ambiente contextual, nomeadamente a análise dos fatores Político-legal, que evidencia as questões governamentais e legislativo do meio a que se insere; fatores Económicos, que se refere às questões macroeconómicas do país e região onde a empresa se insere; fatores

Socioculturais, que abordam as questões culturais e demográficas; fatores Tecnológico referindo a disponibilidade e acessibilidade às tecnologias e equipamentos; e fatores Ambientais, que analisa as questões de sustentabilidade ambiental (Rocha, 2018; Pinto, 2018).

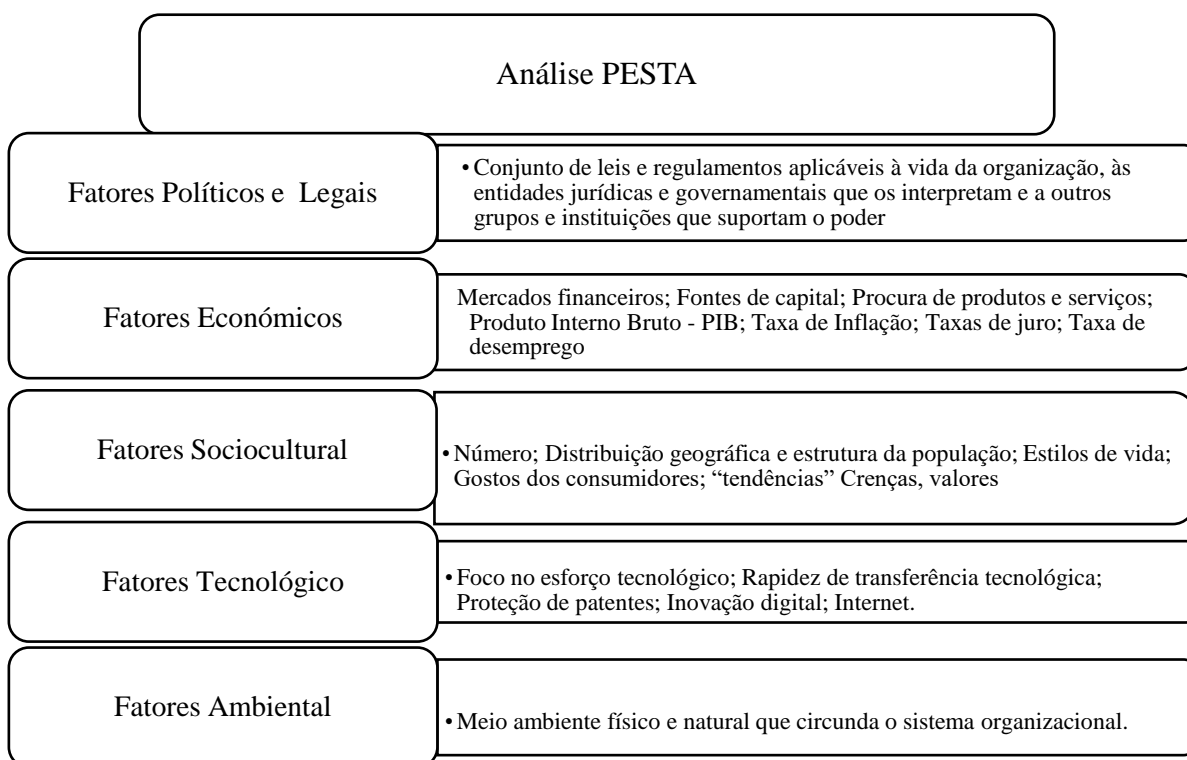


Figura 5: Análise PESTA

Fonte: Adaptado de Wood (2015)

Esta análise permite identificar o impacto de cada um destes fatores no ambiente externo, e como cada um deles se relaciona com a empresa e, assim, capacitar a empresa a definir melhor as suas estratégias futuras (Wood, 2015).

O sucesso da empresa também depende da análise cuidada dos atores do microambiente da empresa: os consumidores e todos os seus *stakeholders*.

O comportamento do consumidor estuda-se com base em múltiplas áreas de conhecimento, entre elas a sociologia, economia, psicologia, entre outros. Assim, estes fatores permitem decifrar melhor o consumidor e a sua essência, a fim de desenvolver propostas de mercado mais assertivas (Medeiros, 2017).

As questões sobre quem, onde, quando, como, sob que influencia utiliza, compra, consome os produtos bem como as perspetivas que possuem sobre o produto, são

fundamentais para compreender os consumidores, tendo em conta que os mesmos são totalmente vulneráveis e com múltiplas exigências (Medeiros, 2017)

Numa sociedade globalizada onde a competitividade no mercado é cada vez maior, as informações sobre o consumidor tornam-se uma condição *sine qua non* para o sucesso, pois permite a empresa planear os seus passos, conscientemente, prevendo situações futuras e garantindo maior probabilidade de ajustes às mudanças (Barros et al.,2016)

Portanto, a melhor forma de obter informações sobre as características do consumidor e o seu comportamento de consumo é através da realização de inquéritos, sondagens, barómetros e painéis (Lindon et al., 2015).

Além de conhecer os consumidores, é extremamente importante conhecer e manter uma boa relação com os seus *stakeholders*. Os *stakeholders* são todos os indivíduos ou entidades que têm interesse no bom desempenho da empresa e a sua análise é composta por três etapas (Mações, 2018); na primeira etapa identifica-se os principais *stakeholders*, nomeadamente as entidades com maior poder negocial e os que têm ligação direta com a organização e são eles: os clientes, os fornecedores, os colaboradores, os acionistas e as instituições financeiras. A segunda etapa consiste em identificar os *stakeholders* secundário que são as entidades governamentais e não governamentais, as associações patronais e sindicais, as comunidades locais e os concorrentes. A terceira etapa permite analisar em qualquer grupo de *stakeholders* de decisões estratégica da organização.

Sendo assim, a organização deve estar constantemente em sintonia com os seus *stakeholders*, porque são importantes para satisfazer as suas responsabilidades económicas e legais.

2.3.6 Análise do sector de atividade

Quando se trata de análise do sector de atividade, um dos pontos fulcrais que se deve ter em conta é a concorrência, pois, como é referido por Kotler e Keller (2009), é importante que as empresas tenham conhecimento sobre os seus concorrentes de forma que possam traçar melhores estratégias de posicionamento e alcançar um nível igual ou superior a concorrência.

Portanto, esta análise trata sobretudo de estudos sobre o crescimento do mercado, o comportamento dos consumidores em relação a um determinado produto ou serviço, as principais tendências dentro do sector de atividade e, assim, conseguir um diferencial

competitivo que contenha uma oportunidade de negócio para a empresa e, simultaneamente prever os riscos dentro do sector (Sparemberger & Zamberlan, 2008).

Para que isso seja possível, é preciso ter em conta a análise de matrizes que permitirão quantificar as análises de marketing, de entre essas a matriz de SWOT pois, conhecendo as suas forças e fraquezas (fatores internos) bem como a ameaças e oportunidades (fatores externos) permitirá à empresa verificar a sua posição estratégica no sector em que atua (Valle, 2008).

2.3.7 Análise SWOT

Pode-se afirmar que, a análise de SWOT é uma ferramenta crucial na elaboração de qualquer plano estratégico, pois, é importante que os gestores de marketing façam uma análise dos triunfos, pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta no mercado (Ferreira *et al.*,2021).

Assim, as empresas devem compreender e identificar todos estes pontos, uma vez que estão sujeitas a um meio que passa por várias transformações, de tal modo, os pontos fortes referem-se as vantagens internas da empresa face à concorrência; pontos fracos referem-se às desvantagens interna que a mesma possui em relação às empresas concorrentes; oportunidades são os aspetos positivos do meio envolvente, aspetos estes que podem gerar grandes vantagens competitiva para a organização e, as ameaças que são, obviamente, os aspetos negativos da empresa ou seja todos os fatores externos negativos com capacidade de comprometer as vantagens competitiva da organização (Valle, 2008).

Esta ferramenta é essencial para que se entenda uma organização, ela oferece estrutura para que a empresa reavalie a sua estratégia, o seu posicionamento e o seu rumo no mercado. Ao aplicar esta análise a organização fica mais apta para especificar os seus objetivos bem como identificar os fatores internos e externos que apoiam ou impedem a concretização destes objetivos (Hofrichter, 2017).

Desta forma, a ferramenta SWOT permite a organização identificar e moderar todas as suas incógnitas, fortalecer todas as perspetivas positivas para o seu crescimento exaltando, desta forma, os fatores internos e externos decisivos para o seu êxito (Magrinho, 2019).

Assim, é fundamental que a organização cruze os pontos fortes e as oportunidades de forma obter as suas vantagens competitivas; cruze os pontos fortes e ameaças de forma a criar uma estratégia de confronto para reduzir as ameaças; pontos fracos e oportunidades para criar uma estratégia de reforço de forma reduzir os pontos fracos e maximizar as oportunidades; os pontos fracos e ameaças para criar a estratégia defensiva por meio de acordos estratégicos com outras organizações (Chiavenato & Shapiro, 2003).

Esta análise pressupõe um processo dinâmico e contínuo, por isso, após ser construída deve ser monitorizada e atualizada.

2.3.8 Vantagens competitivas

A vantagem competitiva de uma empresa refere-se a conjuntos de características que a possibilitam a criar maior valor para os seus clientes, ultrapassando os custos de produção da empresa e diferenciando-se da concorrência (Porter citado por Ferreira *et al.*, 2021).

Assim, de acordo com Baynast *et al.*, (2021) a vantagem competitiva envolve três características: é um fator de diferenciação, pois envolve os benefícios que a empresa tem a oferecer aos consumidores / clientes, benefícios estes que diferenciam a empresa da concorrência; é uma competência durável em que a concorrência não consiga obter mesmo com a evolução do meio envolvente; é um conhecimento que permite a empresa ter maior vantagens sobre os seus concorrentes (por exemplo: baixos custos de produção; domínio sobre a quota de mercado; capacidade de inovação).

Desta forma, para a empresa possuir a sua vantagem competitiva é fundamental que esta defina e possua alguns fatores que são críticos para o seu sucesso. De tal maneira, os fatores críticos de sucesso envolvem um conjunto de requisitos chaves que a empresa deve possuir para garantir o seu sucesso no mercado sendo estes, por exemplo (Baynast *et al.*, 2021): inovação (de ofertas de forma acompanhar e lançar tendências no mercado); tecnologia (domínio tecnológico produtivo); e preço (disponibilizar produtos com os preços mais acessíveis ao dos concorrentes).

2.3.9 Objetivos Estratégicos

Após a realização da análise SWOT recomenda-se que a empresa defina um conjunto de objetivos e metas que priorize as alavancas e os problemas e amenize todas as forças prejudiciais para a empresa (Valle, 2008).

O objetivo da empresa deve retratar aquilo que a mesma pretende atingir, portanto pode estar relacionado com as mudanças que a empresa pretende alcançar ou com as condições atuais que ela deseja manter (Liba, 2011).

De acordo com Wong (2017) para realizar a estratégia de marketing a empresa deve desenvolver objetivos SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic e Time-bound):

- Específicos - desenvolver objetivos que possui um resultado observável;
- Mensuráveis - medir os resultados;
- Alcançáveis - testar a viabilidade,
- Realistas - o objetivo deve estar em concordância com a visão missão e as principais metas da organização;
- Temporal - definir o tempo de execução conforme a necessidade da organização.

Assim, o objetivo SMART permite à empresa identificar a melhor forma de alocar os seus recursos de forma a obter melhor retorno do investimento.

2.3.10. Estratégia de Marketing

O termo estratégia no marketing é extremamente importante para a elaboração de um plano para empresa, no qual a empresa busca estabelecer e operacionalizar estratégias que potencializem a sua relação com o meio envolvente e alavanque os seus objetivos no mercado (Sparemberger & Zamberlan, 2008).

Deste modo, a estratégia de marketing visa traçar planos que a organização pode utilizar para corresponder às exigências do mercado, ou seja, descrever a forma como a organização utiliza as suas forças e capacidades para fazer frente ao mercado (Bezerra, 2012).

De tal forma, no processo de criação do seu plano estratégico a empresa deve analisar, veementemente, cinco passos fundamentais relacionado ao mercado envolvente, sendo eles: o diagnóstico do meio envolvente (mercado, clientes, concorrência e a própria empresa); a formulação do objetivo das estratégias, a definição das opções estratégicas elaboração e avaliação do *marketing mix* e, a avaliação e validação dos planos (Baynast *et al.*, 2021).

De acordo com Wong (2017), a estratégia de marketing deve proporcionar um guia tangível para a ação, incluir ações específicas a seguir, sugerir ferramentas para medir e

controlar a eficácia, traçar objetivos ambiciosos e desafiador. Entretanto, deve ter em conta os pontos fortes e fracos da empresa e evitar ou minimizar as ameaças.

Para Baynast *et al.*, (2021) a estratégia de marketing envolve diferentes meios de ação que possibilita a empresa atingir os objetivos num contexto concorrencial.

Assim, ao debruçamos sobre a estratégia de marketing podemos verificar três diferentes tipologias, na qual a empresa deve focalizar segundo os seus objetivos, assim esta estratégia comporta a estratégia de desenvolvimento, estratégia de fidelização e estratégia concorrencial (Dionísio, 1994).

A estratégia de desenvolvimento comporta a estratégia extensiva que se desenvolve quando há emergência de novos mercados, ou seja, essa estratégia deve ser aplicada no mercado adormecido que podem ser estimulados com uma inovação tecnológica ou com uma forma de distribuição; e a estratégia intensiva que visa promover novos hábitos de consumo, ou estimular a utilização de novos produtos (Dionísio, 1994).

De acordo com o Lambin (2000) a estratégia de desenvolvimento tem enfoque em duas perspetivas diferentes; no desenvolvimento pelos produtos e no desenvolvimento pelo mercado. Na estratégia de desenvolvimento pelos produtos a perspetiva é de aumentar a venda através de extensão de gamas de produto, inovação nas características do produto, melhoria de qualidade de produto, rejuvenescimento de linhas de produto e; a estratégia de desenvolvimento pelos mercados - visa desenvolver a venda através da introdução de produtos atuais em novos mercados assim, é possível dirigir-se aos novos segmentos no mesmo mercado geográfico, novos circuitos de distribuição e expansão geográfica.

- Estratégia concorrencial

A estratégia concorrencial serve para a empresa pontuar, explicitamente, a posição que a mesma deseja alcançar no mercado, posições essas que se resumem em líder único, desafiador (*chanlleger*), seguidor e especialista (Dionísio, 1994).

Na posição de líder único a empresa deseja ser reconhecida pelos seus concorrentes como a empresa que lidera o mercado. Desta forma, a empresa busca desenvolver uma espécie de procura primária, na perspetiva de atrair novos utilizadores para o produto e incentivar a utilização de produtos já existentes. Nesta posição de líder, a empresa pode recorrer as estratégias defensivas ou ofensivas que são técnicas, altamente, fundamentais para a

empresa líder de mercado proteger a quota de mercado, limitar as ações da concorrência e, melhorar a rentabilidade (Lambin, 2000).

Na posição de *challenger* a empresa não tem domínio nenhum no mercado e assim, pode optar por atacar ao líder e tornar-se, o seu *challenger*. O grande problema desta estratégia é o campo de batalha no qual a empresa deve optar por ataque frontal (se opor ao concorrente utilizando as mesmas armas que ele sem, necessariamente, atacar o seu ponto fraco) ou ataque lateral (a empresa ataca ao líder num ponto fraco ou numa dimensão em que a empresa está mal preparada) e a avaliação da sua capacidade de defesa (Lambin, 2000).

Na estratégia de seguidor ao invés de se opor, a empresa alinha-se ao líder e toma as suas decisões com base nas decisões tomadas pelo concorrente. Por último a estratégia especialista em que o mercado que se especializa tenta obter um ou mais segmentos num só mercado e não se preocupa tanto com a sua totalidade, pois o seu propósito é de especializar-se num segmento (Lambin, 2000).

- Estratégia de fidelização

Nesta estratégia a empresa visa captar novos clientes na perspectiva de expandir os seus negócios, expandir as suas vendas e prescrever a manutenção de volume de negócio gerados pelos clientes atuais de forma que estes não sejam seduzidos pela concorrência (Dionísio, 1994).

Conforme Kotler e Armstrong (2003), citado por (Silva, 2009) as empresas já têm noção de que perder um cliente é muito mais crítico que perder uma única venda, pois perdendo um cliente a mesma estaria a perder todo um fluxo de compra que o cliente faria a longo prazo. Por isso, é vital que a empresa crie um relacionamento duradouro com os respetivos clientes e, a chave para tal é a criação de valor e satisfação para o cliente, pois uma vez satisfeito o cliente terá grandes probabilidades de se fidelizar a marca.

Deste modo, para criar o respetivo valor e manter o cliente fiel à empresa, a mesma deve consolidar os vínculos de forma a reter os clientes atuais e atrair novos clientes e, conseqüentemente, o grau de fidelidade aumenta em função da intensidade do relacionamento que o cliente tem com a empresa e está intrinsecamente associada à criação de valor (Silva, 2009).

2.3.11. Segmentação

A segmentação do mercado consiste em identificar um conjunto de público que possui os mesmos gostos e preferências, organizá-los em grupo, direcionar o produto e focalizar toda a estratégia a estes segmentos (Carvalho, 2015).

A melhor forma da empresa identificar o seu segmento é através de realização de pesquisas bem como através de aplicação de entrevistas, inquéritos e questionários com base nos critérios de segmentação que, variam conforme o mercado que atua (Bezerra, 2012). Assim, os critérios mais utilizados para segmentar o mercado são: demográficos (idade, sexo, e classe social); geográfico (região, habitat, concentração, clima); psicográfico (estilo de vida, valores, atitudes e opiniões), estes critérios apresentam características gerais dos indivíduos e por último o critério comportamental (atitudes em relação aos produtos, ocasião de compra, benefícios e utilização) que apresenta características ligadas ao produto (Ferreira *et al.*, 2021).

2.3.12. Posicionamento

Após a escolha do seu segmento é contundente a definição do posicionamento da empresa. O posicionamento é a forma como empresa pretende que os seus produtos ou serviços sejam percebidos pelos clientes, sendo assim, Kotler e Keller (2006) referem-se ao posicionamento como o ato de lançar o produto e a imagem da empresa de modo a ocupar um lugar diferenciado aos olhos do público-alvo, ou seja, o posicionamento é a criação de uma imagem percebida da oferta do produto e das suas características na mente dos consumidores do mercado-alvo.

Nesta mesma perspectiva, (Moura & Araújo, 2014) definiram o posicionamento como uma ação de grande relevância no planeamento estratégico, sendo que o mesmo projeta o produto na mente do consumidor, levando a uma comparação imediata com a concorrência, avaliando não só os fatores tangíveis do produto como também os fatores intangíveis.

Portanto, o posicionamento possui duas vertentes posicionamento funcional e posicionamento competitivo. O posicionamento funcional que é a forma como a empresa é reconhecida no mercado e, o posicionamento psicológico é a capacidade de a empresa/marca ser reconhecida na mente do consumidor através das suas ofertas e da consolidação da sua identidade na cabeça dos seus consumidores (Antoni *et al.*, 2013). No posicionamento competitivo a empresa busca destacar o seu produto em relação a concorrência e, assim sendo, busca oferecer aos consumidores maior vantagem

competitiva. Neste caso, é conveniente que a empresa diferencie a sua oferta de marketing de forma atribuir aos consumidores maior valor do que os concorrentes (Sparemberger & Zamberlan, 2008).

2.4 MARKETING-MIX

O Marketing-Mix é composto por quatro principais políticas operacionais, os 4 P's: produto, preço, distribuição e comunicação (figura 6).



Figura 6-Marketing Mix

Fonte: Adaptado de Monteiro et al.,2014

2.4.1 Política de produto

Um produto é aquilo que a empresa tem a oferecer ao mercado, para corresponder as necessidades de um determinado público-alvo, portanto, o produto agrega um conjunto de características tangíveis e intangíveis em função do seu público-alvo (Vila Boas et al.,2004).

“Podemos definir um produto como tudo aquilo que pode ser oferecido a um mercado, para aquisição ou consumo (objetos físicos, serviços, personalidades, lugares, organizações, ideias...) capaz de satisfazer uma necessidade ou, mais importante, um desejo” (Ferreira et al., 2021:102).

Para elaborar um produto deve-se ter em conta três diferentes níveis de produtos, entre eles (Carvalho, 2015);

- o produto real apresenta características essenciais do produto;
- o produto básico que corresponde a todas as questões relacionado com a identidade visual, nível de qualidade, embalagem, entre outros, e
- o último nível está relacionado aos produtos que requer instalação, serviços e pós-compra.

Níveis e classificação de produto

Níveis de produto	Classificação de produto
Produto básico (selecionam os problemas e dão benefício básico)	Durabilidade e tangibilidade (produtos duráveis, não duráveis, serviços)
Produto real apresentam cinco particularidades distintivas; nível de qualidade, características designs, marca, embalagem	Tipo de cliente final ou intermediário
Produto ampliado (oferece benefícios adicionais ao consumidor (garantia pós-venda, formação, entrega).	<u>Subclassificações:</u> Produtos de consumo (produto de conveniência, produtos de escolha, produtos de especialidades, produtos não procurados Produtos industriais: materiais e peças, bens de capital, fornecimentos e serviços

Tabela 1- Classificação de produto

Fonte: Adaptado de Ferreira *et al.*,2021

O produto só existe se corresponder às necessidades dos seus clientes. Assim, a política de produto comporta várias decisões: escolha de portfólio de atividades dos respetivos produtos, fixação das características intrínsecas, conceção da embalagem, definição de uma política de gama e definição dos serviços associados ao produto (Baynast *et al.*, 2021).

De acordo com (Ferreira *et al.*, 2021) as características intrínsecas do produto, comportam dois critérios:

- A qualidade do produto, em que o desempenho do produto corresponde as expectativas dos consumidores

- A vantagem competitiva em relação à concorrência que se relaciona as diferentes características face à concorrência

A Conceção da embalagem

O papel da embalagem, atualmente, vai muito além de aparência estética do produto, pois a mesma passa a ter o papel de persuadir e influenciar o consumidor a comprar o produto, por isso, (Camargo & Negão, 2008, citado por Barros & Borghi, 2014) nomeiam a embalagem como “vendedor silencioso”, ou seja, a embalagem comunica, assim, torna-se um grande responsável pela venda e comercialização do produto, o que faz de si uma excelente ferramenta de marketing.

A embalagem envolve três diferentes níveis de materiais, sendo (Kotler, 2006 citado por Barros & Borghi, 2014):

- Embalagem primária – é aquela que está em contacto direto com o produto;
- Embalagem secundária - é a embalagem que cobre a embalagem primária, por exemplo; embalagem de chocolate;
- Embalagem remessa ou terciária serve para facilitar o transporte do produto, normalmente é utilizado para produtos expostos em unidade; por exemplo embalagem de leite, sumo, entre outros.

Assim, a embalagem de um produto refere-se a todos os materiais que compõem o produto ocasionando a sua proteção, a segurança e facilidade ao transportar e armazenar e, permite a apresentação e fácil identificação por parte dos consumidores, portanto essas características técnicas fazem com que a embalagem seja um fator diferenciador muito importante, face a concorrência (Ferreira *et al.*,2021).

Gama

A gama de um produto está, geralmente, associada ao conjunto de produtos disponibilizado pela empresa, assim qualquer empresa deve ter em conta a dimensão da gama - sendo a largura (número de linhas de produto), profundidade (número de produtos que comporta), o comprimento (soma de produtos em todas as linhas) e; a classificação da gama que é a relação entre preço e qualidade dos produtos e divide-se em baixa, média, alta e topo gama (Ferreira *et al.*,2021).

Após ser lançado ao mercado o produto passa por um processo denominado ciclo de vida que é uma ferramenta fundamental para se verificar o estágio em que o produto se encontra (Sparemberger & Zamberlan,2008).

Após o seu desenvolvimento o produto passa por um ciclo económico, composto por quatro fases, são elas (Ferreira *et al.*,2021):

- Introdução - ocorre quando o produto é lançado ao mercado, nesta fase a venda do produto é, relativamente, lenta tendo em conta que se trata de um produto desconhecido pelo cliente.
- Crescimento - após o seu lançamento no mercado, caso o feedback tenha sido positivo, segue-se a fase de crescimento onde as empresas tendem a reforçar a venda e atingir novos segmentos, aqui, os preços podem manter ou diminuir em função do aumento da procura.
- Maturidade - a maturidade do produto classifica-se em três estágios sendo; a maturidade de crescimento (onde as vendas crescem lentamente), maturidade estável (crescimento constante das vendas) e, maturidade decadente (onde as vendas começam a cair à medida que os clientes buscam outros produtos).
- Declínio - é a fase onde o produto começa a sucumbir no mercado, provocando uma queda dos preços de forma a não perder totalmente a procura.

Como forma de aprimorar-se ao mercado a empresa pode utilizar a matriz Ansoff para determinar a oportunidade de crescimento do produto num determinado mercado (tabela2).

Mercado	Produto	
	Produtos Atuais	Novos Produtos
Mercado Atual	Penetração de mercado	Diferenciação de produto
Novos Mercado	Desenvolvimento do mercado	Diversificação

Tabela 2-Matriz de ANSOFF

Fonte: Adaptado Ferreira *et al.*, 2021

De acordo com a tabela apresentada, na penetração de mercado usa-se os produtos atuais para incrementar a quota de mercado; na diferenciação dos produtos coloca-se novos

produtos no mercado atual; no desenvolvimento de mercado visa abrir novos mercados com os produtos já existentes, e na diversificação busca abrir novos mercados com novos produtos (Ferreira *et al.*, 2021).

2.4.2 Política de Preço

O preço é o elemento do marketing-mix mais ajustável, e é responsável por gerar receitas, pois os outros estão mais ligados ao investimento, ou seja, ao custo (Bezerra, 2012).

Para Baynast *et al.*, (2021) a estratégia de definição de preço de um respetivo produto é aquando do seu lançamento e é um fator primordial para a definição do posicionamento e do seu sucesso económico.

Para Ferreira *et.al.*, (2021) a política de preço envolve diferentes tipologias entre elas:

- preço psicológico - visa estimular a compra através de diminuição ligeira de preços, ou seja, com dígito a menos e assim os clientes tratam os preços mais baixos do que realmente é (ex: de 100 para 99,99);
- preço premium – busca atingir os consumidores com maior poder de compra no mercado
- preço limite - é o valor máximo de aceitação em que o consumidor está disposto a pagar;
- Mark Up - permite a negociação por ocasião de venda;
- Trading Up - valorização de um produto com intuito de alcançar a faixa com maior poder de compra
- Trading-Down - massificação do produto para atingir os consumidores com baixo poder de compra,

A política de preço envolve também duas políticas de entrada no mercado, nomeadamente: a desnatação em que o produto entra com preços elevados na perspetiva de alcançar a classe mais alta e, com o passar do tempo vai baixando o preço para captar as classes mais baixas e solidificar a base (exemplo; Iphone); a de penetração onde os produtos entram no mercado com preços mais baixos e, à medida que vai crescendo as vendas, vai-se aumentando os preços (exemplo; SHEIN) (Ferreira *et al.*, 2021).

Desta forma, o preço é considerado a política marketing mix, mais inconstante, tendo em conta que pode ser alterado a qualquer momento por necessidade da empresa ou pelo ajustamento ao mercado, no entanto a tomada de decisão sobre fixação do preço deve ter

em conta três principais fatores, nomeadamente; o custo, a procura e a concorrência (Figura 7) (Ferreira *et al.*, 2021).

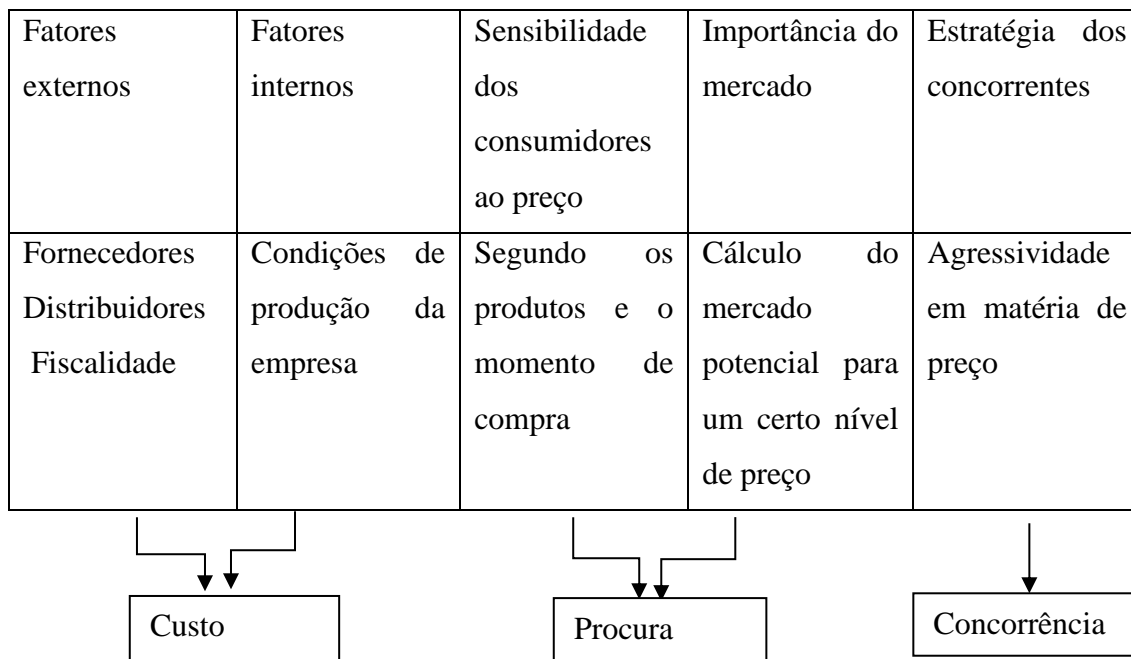


Figura 7:Fatores de fixação de preço

Fonte: Adaptado de Ferreira *et al.*, 2021

É a partir do nível de procura no mercado, que a empresa poderá ter uma noção do preço que o consumidor está disposto a pagar pelo determinado produto e, doravante, com base neste preço psicológico poder-se-á traçar a margem de lucro em função do preço de custo e, todavia, neste processo é fundamental que a empresa considere o preço da concorrência, pois, preço não deve ser nem muito além e nem muito aquém do que a concorrência oferece (Ferreira *et al.*, 2021).

Após a avaliação destes fatores é importante definir os objetivos de preço; objetivos estes que devem ter em conta a estratégia da empresa e o constrangimento do meio envolvente, assim sendo estes objetivos refletem em; margem de lucro e rentabilidade dos capitais próprios, quota de mercado e liderança de preço (Ferreira *et al.*, 2021).

Assim, uma vez definida a estratégia de preço a empresa deve realizar uma análise tática, no qual analisa o lucro potencial, determina os níveis de preço inicial com base na procura, no custo e na concorrência e, por fim, faz um ajustamento no preço em função de objetivos e lucros pretendido.

2.4.3 Política de Distribuição

É preciso entregar o produto onde os clientes estão dispostos a lhes aceder e possuir, na quantidade e com as características que eles necessitam e desejam (Lindon *et al.*, 2015). Assim, a distribuição está relacionada a forma como se pretende colocar um produto à disposição dos clientes, tendo em conta que está vinculada ao ponto de venda do produto, onde a empresa quer que o seu produto seja exposto, ou seja, onde é mais acessível ao público-alvo (Rocha, 2019).

Podemos definir a distribuição como o conjunto de atividades efetuadas pelo produtor e geralmente por outras empresas intermediárias para conduzir o produto até ao consumidor (Baranger, et al., 1993 citado por Ferreira *et al.*, 2021).

A distribuição é uma variável bastante importante para comercialização de produtos, por isso envolve duas funções: a função física (transporte, armazenamento e manutenção) e serviços que envolve a formulação da oferta comercial, promoção, venda, apoio físico e serviço pós-venda.

A empresa deve definir, inicialmente, os melhores distribuidores para potencializar o mercado, e assim é fundamental a escolha de um canal de distribuição propício e mais eficaz para cada produto ou gama de produto (Baynast *et al.*, 2021).

O circuito de distribuição refere-se ao processo ou caminho que o produto percorre até chegar ao consumidor final e este processo envolve um conjunto de indivíduos e empresas denominados de intermediários (figura 8).

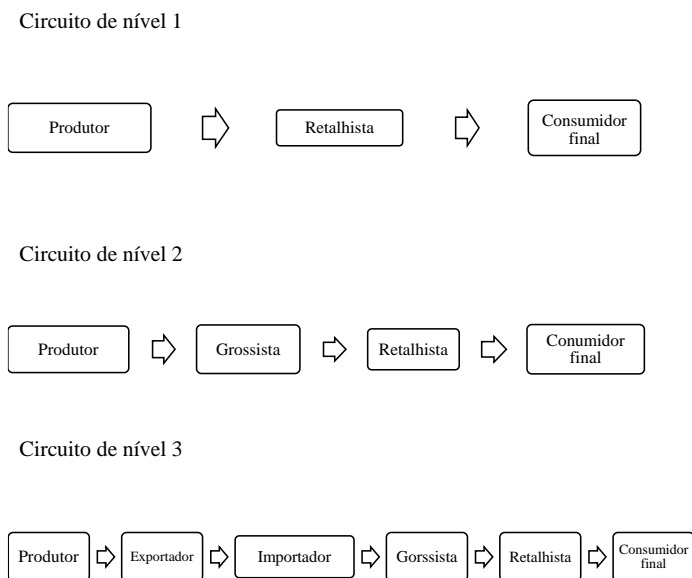


Figura 8: Circuito de distribuição

Fonte: Adaptado de Ferreira *et al.*, 2021

Verifica-se que a distribuição retalhista é o modelo de distribuição em que o processo de entrega até ao consumidor final é mais curto, tendo em conta que se refere a conjuntos de atividades que busca acrescentar valor aos produtos ou serviços vendidos aos consumidores finais, na perspetiva de satisfazer as suas necessidades. A distribuição retalhista deve ser vista como um elo de cadeia de distribuição e, não apenas como um “intermediário”, pois os comerciantes retalhistas são condutores de plataformas tanto do lado de fornecedor como do lado dos consumidores (Novais, 2018).

Quando os retalhistas compram diretamente do produtor são lhes atribuído uma vantagem significativa relativamente ao lucro, pois os mesmos compram os produtos mais baratos e vendem aos consumidores num valor bastante acima do preço de aquisição e assim a referida distribuição pode ser através das lojas tradicionais, espaços físicos ou online (Novais, 2018).

Em contrapartida, na distribuição grossista o produtor possui pouco contacto com os consumidores finais, o distribuidor conhece melhor o mercado e se mostra mais económico e eficaz, porém quando o produtor possui um contato direto com o consumidor final, ele tem grandes vantagens, pois terá um maior conhecimento sobre o consumidor e doravante, terá mais capacidade para desenvolver e acompanhar atividades de

comunicação, publicidade e vendas entre outros domínios complementares (Ferreira *et al.*, 2021).

2.4.3 Política de Comunicação

A comunicação de um produto corresponde a todo o tipo de ação que é tomada ao seu respeito para divulgar e estimular a compra e deve ser planeada no plano de comunicação de marketing (Lima, 2018).

Para que o mercado exista, a comunicação é essencial para informar aos consumidores sobre a existência de um determinado serviço ou produto bem como os benefícios que o mesmo oferece. Desta feita, cabe a comunicação criar mensagens consistentes e clara sobre o produto, criar uma imagem positiva da marca e, sobretudo criar informações e estímulos que incentive o consumidor adquirir o produto (Sparemberger & Zamberlan, 2008).

Conforme a sua estratégia, a empresa deve selecionar o melhor meio de comunicação para o seu produto, tendo em conta o mix de comunicação que integra várias ferramentas (figura 9) (Lindon *et al.*, 2015).



Figura 10 - O mix da comunicação

Fonte: Adaptado de Lindon *et al.*, 2015

A publicidade é uma excelente ferramenta para atrair atenção do público e estimular a procura pelo produto ou serviço, divulgação de informações comerciais significativas

sobre o produto, informações que devem ser simples coesa, persuasiva e sob o controle do anunciante (Sparemberger & Zamberlan, 2008).

Desta forma, pode-se considerar que a publicidade é uma técnica, vigorosa, eficiente para acelerar a consciência do consumidor para a existência do produto; o que é extremamente importante num mercado tão globalizado. Permite a transmissão de informação sobre o produto, de forma indireta e é uma alternativa para alcançar a baixo custo um número maior de consumidores (Ferreira *et al.*,2021).

É de fundamental importância as técnicas das relações-públicas para construir, manter ou reposicionar a credibilidade de um produto, marca ou empresa (Kotler, 2013), para tal, os profissionais desta área utilizam diferentes veículos de comunicação para fortalecer a relação com os seus *stakeholders* e, nomeadamente, melhorar a imagem da marca (Vergili, 2014).

Assim, a principal função das relações-públicas é de observar o ambiente interno e externo da organização, administrar conflitos e, sobretudo, obter informações necessárias sobre os seus públicos estratégicos, buscando equilibrar o interesse da organização ao interesse dos seus públicos e criar um relacionamento duradouro (Grunig, 2009 citado por Silva, 2011).

Portanto, os profissionais de Relações Públicas (RP) devem criar programas individuais de comunicação para se comunicar com seus públicos estratégicos e adequar cada programa a cada público específico. Todavia, para obter eficiência com os seus públicos estratégicos os RPs devem, igualmente, promover um ambiente organizacional íntegro de igualdade, satisfação e oportunidade entre os funcionários e, reconhecê-los como o público chave, pois os mesmos promovem confiança, satisfação e compromisso da organização com os seus públicos (Grunig, 2009, citado por Silva, 2011).

O outro mix de comunicação importante para destacar os produtos nas lojas é o merchandising, pois engloba um conjunto de técnicas realizadas nos estabelecimentos comerciais, responsáveis pela informação e apresentação dos produtos na loja, que permite a empresa colocar o seu produto no momento e lugar oportuno e ao preço certo (Giuliani, 2014).

As técnicas do merchandising são aplicadas, sobretudo, para complementar as vendas a retalho, de tal modo, esta técnica inclui algumas atividades essenciais, entre elas; a

verificação de *stocks* de modo a evitar roturas, a verificação de preços praticados em comparação com os da concorrência, a verificação da validade dos produtos perecíveis, a execução do FIFO (first in, first out), distribuição de amostras e a demonstração dos produtos nos pontos de vendas (POS - Point of Sale) nas vendas a retalho (Ferreira *et al.*,2021). Ainda dentro do mix de comunicação podemos verificar a técnica de patrocínio e mecenato, que são duas variáveis da comunicação que permitem a empresa ganhar notoriedade e distinguir-se das demais, através da sua responsabilidade social e da imagem de preocupação que a entidade transmite para a comunidade (Sousa *et al.*, 2006). Todavia, essas duas variáveis se diferem entre si, pois enquanto o patrocínio está ligado a questão comercial, no qual o principal objetivo é de criar vínculo entre a marca, produto e um acontecimento mediático, o mecenato relaciona-se a questão cívica e social, cujo único objetivo é de buscar uma identidade para a empresa enquanto instituição (Baynast. *et al.*,2021).

Relativamente à promoção, trata-se de uma variável ideal para estimular o alvo a adquirir o produto, convencendo aos consumidores de que a oportunidade é única pelo limite de stock e escassez dos produtos, contudo, os alvos desta variável não são apenas os consumidores finais, mas também é utilizada junto dos alvos intermediários no circuito da distribuição (retalhistas) com o intuito de fazer vender (Baynast. *et al.*,2021).

O objetivo de uma ação promocional varia conforme os destinatários da promoção e, os respetivos destinatários são os consumidores, os distribuidores e rede de vendas (Baynast. *et al.*,2021). Promoção Consumidor - o objetivo desta promoção é de proporcionar a primeira experiência de comprar, estimular compras repetitivas, buscar fidelização dos clientes e aumentar a frequência de compra.

Promoção-distribuidor - o objetivo desta ação promocional é de obter melhor lugar de exposição de forma a destacar o produto, aumentar o stock do distribuidor e participação noutras ações de comunicação.

Promoção-redes de venda - visa aumentar o número de pontos de vendas, colocação de novos produtos, aumento de compras média e prospeção de clientes.

Entretanto, a variável de promoção conta com um conjunto de técnicas que leva avante as ações promocionais, porém devem ser adaptadas conforme os objetivos promocionais, são elas; a experimentação gratuita - onde o produto é colocado à disposição do consumidor em forma gratuita e sem nenhum custo (por exemplo; distribuição das

amostras do produto, as provas de degustação); a redução temporária de preço; criação de prémios, ofertas ou brindes para disponibilizar no ato da venda; concursos, jogos e sorteios (Baynast *et al.*, 2021). No que concerne ao marketing direto, é a ferramenta do mix da comunicação que deve ser utilizada para conseguir uma relação interativa e individualizada com os clientes, não só para conhecê-los melhor, mas para criar relações diretas e personalizadas que levem o destinatário da mensagem a interagir (Pereira, 2012).

Esta tática é direcionada para venda de produtos no qual foca na distribuição individualizada das ofertas de venda com os intermediários; recorrendo aos meios como email, correio, telecomunicações moveis e fixa. Assim, por se tratar de uma comunicação individualizada, as mensagens devem ser personalizadas e, no caso mais importante o promotor deve utilizar o sistema de recomendação de produto que é um elemento básico diário do comércio eletrônico (Kotler *et al.*, 2021). Por último, não menos importante, temos a ferramenta de marketing digital, como uma das mais importantes do mix de comunicação, atualmente, pois, o avanço das novas tecnologias veio impulsionar as empresas a criarem capacidades que correspondam aos novos modelos de clientes, denominados clientes digitais e, nomeadamente investir nas infraestruturas digitais. Assim, torna-se cada vez maior o desafio das empresas com modelo de comunicação tradicional, em criar estímulos para incentivar os clientes a migrarem-se para os canais digitais (Kotler *et al.*, 2021).

O marketing digital é composto por uma série de estratégias de marketing e publicidade direcionada à internet e ao público digital, e essas estratégias comportam um conjunto de ações que criam um contacto permanente entre a empresa e os consumidores digitais (Bongiorno, 2019). Para tal, o marketing digital conta com um conjunto de ferramentas eficientes para a venda e entrega de produtos e conteúdos digitais, entre elas; os vídeos online, blogs, medias sociais, aplicações moveis, e-mails de marketing, website. Todavia vale ressaltar que cada umas dessas ferramentas devem ser utilizadas conforme a estratégia e ações a serem desenvolvidas (Bongiorno, 2019).

Por conseguinte, vale ressaltar que cada uma dessas variáveis possuem características específicas e se diferem nos tipos de objetivos e no público-alvo que melhor se adequam, por isso, o promotor deve escolher o mix de comunicação que melhor satisfaz o objetivo da estratégia a longo prazo (Baynast *et al.*, 2021).

Na perspetiva de controlar a execução destas estratégias o promotor deve definir os critérios a serem utilizados para esse efeito, é neste sentido que Baynast *et al.*, (2021) define os quatro critérios de avaliação da eficácia da estratégia de comunicação integrada, são eles (figura 9).

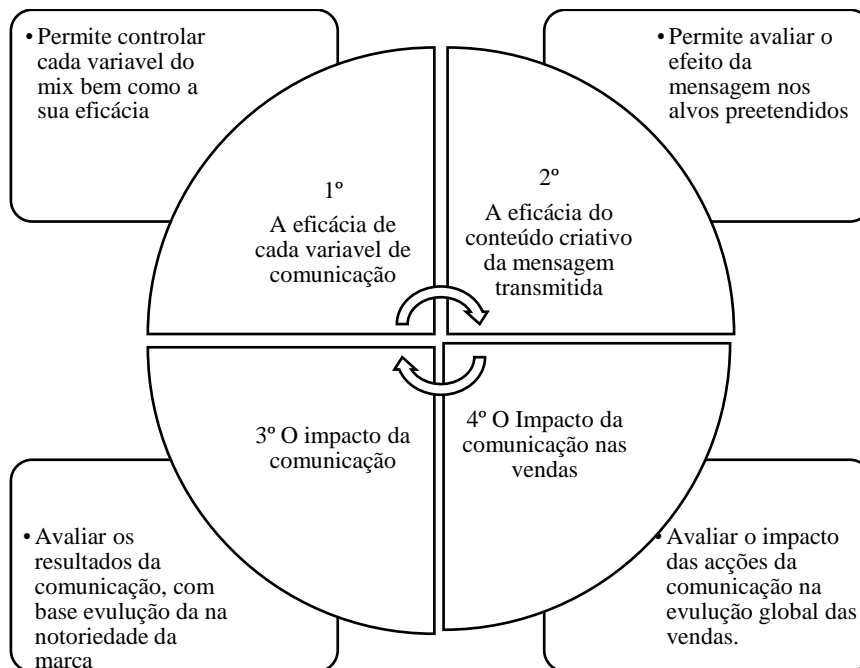


Figura 9: Critérios de avaliação de comunicação

Fonte: Adaptado de Baynast, *et al.*,2021

O promotor deve criar um plano de comunicação no qual estabelece, definitivamente as ações mais pertinentes a desenvolver, de acordo com o público-alvo, objetivos de comunicação, a mensagem definida, os critérios de monitorização e controlo a utilizar (Baynast *et al.*, 2021).

3. ESTUDO EMPÍRICO

3.1. METODOLOGIA

A metodologia do trabalho refere-se aos passos ou a um conjunto de métodos e técnica a seguir para a concretização da pesquisa (Souza, 2013).

Neste trabalho, foi desenvolvido uma revisão da literatura sobre o tema, onde foram consultados diferentes documentos de forma a poder-se contextualizar a investigação a desenvolver.

Após a revisão bibliográfica do tema, segue a sua aplicação a um caso real onde será demonstrada e posta em prática os conhecimentos teóricos adquiridos. De modo a completar a informação documental e observação realizada ao funcionamento da empresa, necessária para a aplicação dos conhecimentos, foi desenvolvido um inquérito por questionário com o intuito de conhecer a notoriedade da marca e saber o perfil dos clientes que a compram. Este estudo quantitativo foi desenvolvido através de uma amostra de conveniência e lançado através das redes sociais, tal como se explica mais à frente, a população de São Tomé entre os 15 e os 55 anos.

3.2. PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO DA EMPRESA DIOGO VAZ

Neste capítulo, será avaliado o ambiente interno da Diogo Vaz incluindo a missão, visão e valores, os seus recursos e produtos; o ambiente externo, incluindo os fatores ligados a concorrência; fatores político, económico, sociocultural, tecnológico e ambientais; análise SWOT que nos possibilite analisar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da Diogo Vaz e por último a definição da estratégia de marketing.



Figura 10: Estrutura de plano de marketing para Diogo Vaz

Fonte: Elaboração própria

4.1. História da Roça Diogo Vaz

A história da Roça Diogo Vaz começa em 1880, no coração do paradisíaco arquipélago de São Tomé e Príncipe. Localizada no oeste do continente africano, perto do equador, e protegida por um cenário verde único, a floresta de cacauzeiros Roça Diogo Vaz cobre mais de 420 hectares. As condições naturais permitem que as cápsulas e os seus grãos adquiram uma maturidade harmoniosa. As Ilhas de São Tomé e Príncipe é um local privilegiado, onde o solo, o sol e a vegetação ocupam um lugar importante, e resultam num cacau típico, em vários aspetos. A riqueza do solo vulcânico e seu clima tornam-no num território que permite produzir um cacau único no mundo.

Após a abolição da escravatura, São Tomé e Príncipe tornou-se, em 1910, no maior produtor mundial de cacau, com 35.000 toneladas. Pelo seu desenvolvimento histórico, este pequeno país africano é chamado de “Ilha do Chocolate” .



Imagem 1- Roça Diogo Vaz

Fonte: Diogo Vaz

Após a sua remodelação, a Roça Diogo Vaz recebeu a certificação de agricultura Biológica, respeitando sua herança e know-how ancestral.

Entre as duas épocas de colheita de cacau, a equipa local cuida das árvores para que cada safra seja sublime, com a colheita de um cacau excepcional com aromas únicos. A excelência dos grãos da Roça Diogo Vaz já conquistou os maiores chefes de cozinha do mundo.

O Cacau

O cacau é um fruto muito apreciado pela sua polpa adocicada e pela sua semente, a qual é utilizada na fabricação do chocolate. Ele é muito benéfico à nossa saúde, apresentando propriedades anti-inflamatórias, antioxidantes e cardioprotetoras. Quanto maior o teor de cacau, maior o benefício do produto.

O cacau desenvolve em solos com boa drenagem e fertilidade média/alta. As figuras abaixo indicadas mostram planta de cacau, fruto maduro e cacau seco.



Imagem 2: Cacau

Fonte: Diogo Vaz

O cacau é matéria-prima para a fabricação do chocolate, entretanto as sementes também são usadas para a produção de cacau em pó e manteiga de cacau, sendo essa última empregada na indústria farmacêutica e cosmética. A polpa do cacau também é consumida, sendo utilizada na fabricação de geleias licores, vinho e suco. A casca de cacau aproveita-se na fabricação de alimentos para o gado.

Existem dois modelos de produção de cacau em STP, sendo cacau convencional dependente dos preços praticados na Bolsa de Nova Iorque e, o cacau certificado seja biológico, orgânico o associado aos circuitos de comércio justo.

De acordo com a dimensão, existem os pequenos produtores caracterizados por uma média de 1,5 hectares por parcela cultivada de cacau e as empresas médias ou grandes com concessões diversas, ocupando desde centenas a milhares de hectares. A produção de cacau certificado é, sobretudo, assegurada pelos pequenos produtores associados em duas cooperativas, a Cooperativa de Produção e de Exportação de Cacau Biológico (CECAB) e a Cooperativa de Produção e de Exportação de Cacau de Qualidade (CECAQ - 11), sendo que a certificação é concedida à entidade cooperativa, não para um produtor em particular.

O cacau de STP preenche um nicho de alta qualidade no mercado de cacau convencional, em especial o designado por cacau “fino e de aroma” (detentora das denominações de origem e das indicações geográficas) e, como referido, integra-se também no mercado de cacau certificado (biológico, comércio justo, etc.).

O cacau produzido pelas Empresas Agrícolas da SATOCAO, Diogo Vaz e as cooperativas da CECAB e CECAQ 11 caracterizam-se pela sua natureza biológica e de qualidade.

A Empresa Agrícola de Diogo Vaz produz na respetiva área concessionada e compra o cacau em goma dos agricultores/produtores beneficiários de parcelas de terra agrícolas ao preço de Dobras 15,00/kg que é transportado para sector tecnológico da Empresa. Merece destacar que toda produção do cacau produzida pela Empresa Agrícola de Diogo Vaz destina-se para transformação de chocolate para comércio interno e externo. Entretanto o cacau comprado dos agricultores destina-se à exportação.

4.1.1 Empresa Diogo Vaz

A empresa Diogo Vaz foi fundada em 2016 pelo francês Jean Martin e a sua filha Marina Martin, começando inicialmente com a formulação e aprovação das diferentes receitas. Após dois anos, em 2018 começou a comercialização oficial dos seus chocolates. O

principal intuito da empresa é proporcionar as pessoas a degustação de chocolates original das ilhas de chocolate, São-Tomé e Príncipe.



Imagem 3- Logótipo da empresa

Fonte: Diogo Vaz

O nome da empresa foi baseado no nome da Roça “Diogo Vaz” que é uma das maiores na produção de cacau a nível nacional. Os esforços da empresa são recompensados pela lealdade de muitos profissionais da gastronomia francesa, pois, a mesma oferece uma variedade de produtos criados por grandes nomes da gastronomia francesa.

Apesar da pandemia, em 2020 a Diogo Vaz abriu a sua loja em Lisboa-Portugal com o intuito de fortalecer o comércio e internacionalizar a marca.

Com o apoio dos melhores especialistas do sector, a marca está presente nas maiores feiras de chocolate do mundo. Em 2016, Olivier Casenave, Chef chocolateiro francês e diretor técnico, ganhou o prémio de Melhor Tablete do Mundo 2016, com o cacau Diogo Vaz (Salon du Chocolat em Paris. Em 2018, chocolate Diogo Vaz ingressou no prestigiado Culinary College of France, permitindo que os produtos fossem referenciados nos restaurantes e pelos artesãos pasteleiros mais prestigiados de França. A empresa recebe o certificado internacional do concurso internacional para chocolates feitos na origem, concurso este dirigido pela Agência francesa de valorização de produtos agrícolas.

Sendo uma empresa preocupada com o desenvolvimento da comunidade local, a nível social a Diogo Vaz proporciona diversos apoios no desenvolvimento da educação das crianças e jovens na zona norte do país para as famílias mais necessitadas. Por exemplo; a construção e reabilitação das escolas, criação de creches, financiamento da escolaridade, estágio, transporte escolar, aulas de condução e acompanhamento médico para os seus colaboradores.

A empresa Diogo Vaz também tem contribuído para geração de postos de trabalhos, nomeadamente, para rendimento familiar e, desta feita, para a economia de forma direta e indireta através de pagamento de imposto sob rendimento de pessoas coletiva- IRC e também através do impulsionamento da produção de Cacau a nível nacional.

A nível do turismo a empresa tem levado o nome de São Tomé e Príncipe ao mundo a fora, através da sua participação nas grandes feiras internacionais como foi o caso da Expo Dubai 2021 e Feira da cimeira de negócio da CPLP em Angola.

Para além disso, a Diogo Vaz tem sido uma atração turística a nível nacional onde todos que visitam São Tomé querem conhecer a fábrica e apreciar os seus admiráveis produtos.

4.2 ANÁLISE DO CONTEXTO

4.2.1 Análise Interna

A nível interno a Diogo Vaz dispõe de um conjunto de recursos para o desempenho das suas atividades, a empresa obedece a todas as legislações nacionais referentes a produção, importação e comercialização dos produtos.

4.2.1.1 Caracterização da empresa

Visão

A marca Diogo Vaz almeja ser reconhecida nacional e internacionalmente ou ser a marca referência, quando o assunto for chocolate de qualidade. Ser reconhecido como uma marca de referência no profissionalismo, na qualidade de produtos e na originalidade.

Missão

A missão da empresa Diogo Vaz é confeccionar produtos utilizando matérias-primas totalmente orgânico de forma a poder apresentar um produto final de qualidade, único e acessível. A empresa quer cada vez mais proporcionar aos consumidores sabores únicos e incomparáveis dos chocolates de São Tomé e Príncipe “ilhas do cacau”.

Valores

Na Diogo Vaz, os seus intervenientes desde os agricultores aos consumidores têm igual importância, a orientação da empresa é de respeitar e apreciar o valor de todos, para que esta seja uma empresa com grandes alicerces. Assim, a objetividade, simplicidade e responsabilidade são as palavras de ordem para que tenham sempre a oferta de um produto diferenciado.

Organização da empresa

Colaboradores - 200



Imagem 4: Colaboradores

Fonte: Empresa Diogo Vaz

A equipa Diogo Vaz é composta por jovens e adultos comprometidos com trabalhos, que conhecem os objetivos da empresa e estão motivados a ajudar a alcançá-los (Imagem4).

A empresa está organizada, hierarquicamente, por quatro gabinetes.

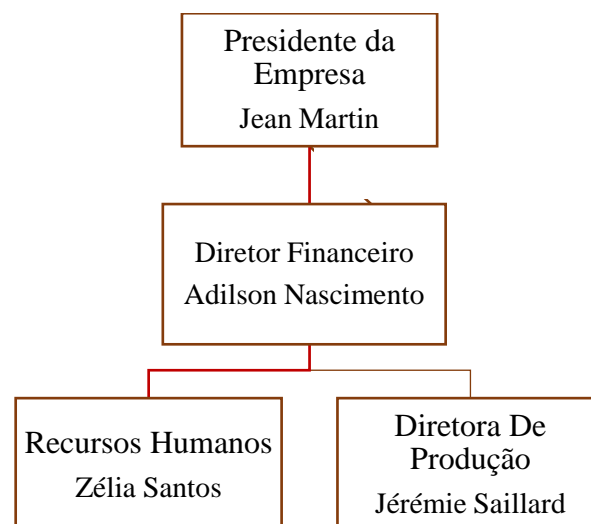


Figura 11: Organograma da empresa

Fonte: Elaboração Própria

A empresa tem apenas três departamentos e cada departamento é composto pelos respetivos responsáveis e conta com o apoio dos demais colaboradores.

Produção e produtos

O chocolate Diogo é produzido a partir dos melhores grãos de cacau da Roça Diogo Vaz, na ilha de São Tomé e Príncipe. As variedades orgânicas de cacau oferecem uma qualidade rara, e permitem-lhe provar o verdadeiro sabor do chocolate.

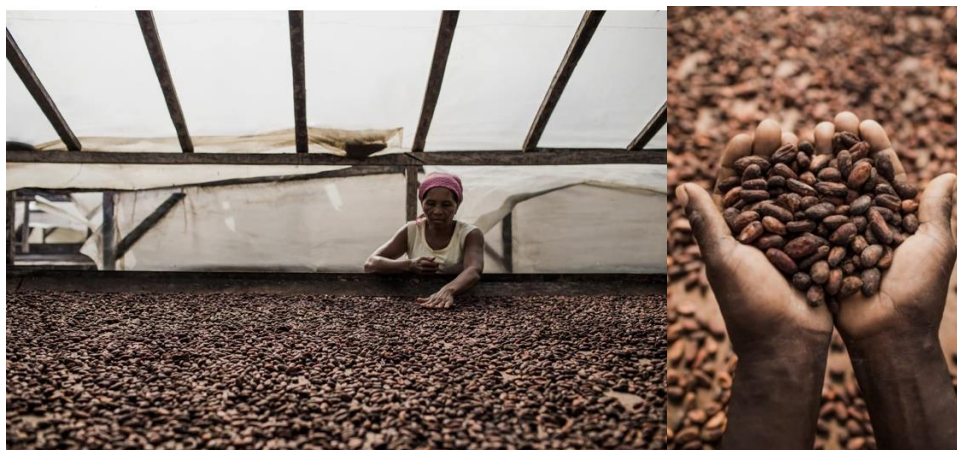


Imagem 5: Processo de fabricação

Fonte: Empresa Diogo Vaz

O processo de fabrico do chocolate Diogo Vaz é longo e intenso e composto por etapas:

1. Produção e Colheita

A roça Diogo Vaz produz suas próprias plantas e a colheita de todos os seus frutos. Durante 140 anos, este processo ancestral tem preservado cada fruto deste terreno único.

2. Fermentação

Os grãos de cacau são extraídos manualmente das cápsulas e cuidadosamente envoltos em folhas de bananeira. Durante esta fase, os grãos de cacau desenvolvem aromas profundos e subtis.

3. Secagem

Os grãos de cacau fermentados são colocados em longas bancas, para secar lentamente graças aos raios solares e a calma do arquipélago de São Tomé e Príncipe.

4. Torrefação

Sempre em solo santomense, os grãos de cacau são delicadamente torrados, para exaltar a sua excepcional paleta aromática.

5. A moagem e a mistura

Os grãos de cacau são então cuidadosamente separados e esmagados para produzir pepitas de cacau. Misturadas, com precisão, à manteiga de cacau e açúcar, a combinação destes três ingredientes produz um chocolate raro.

6. Moldagem e Embalamento

O chocolate é então moldado, dando-lhe o seu aspeto final e brilho autêntico. Finalmente, o chocolate é embalado manualmente pelos colaboradores.

A empresa Diogo Vaz garante a produção dos seus Chocolates desde a colheita até ao produto final e, hoje, oferece a oportunidade de provar um chocolate único no mundo.

Atualmente a empresa dispõe de uma vasta lista de produtos, nomeadamente chocolates, bolos e gelados todos estes na linha de produtos orgânicos.

CHOCOLATE PREMIUM- Atualmente a empresa dispõe da oferta Premium onde é vendido chocolates de categorias e sabores diferentes por apenas 24 euros, para proporcionar aos seus consumidores sabores exclusivos da Roça Diogo Vaz.

Para além disso, a empresa também dispõe da oferta individual de cada um dos seus chocolates com curiosas variedades de sabores.



Imagem 6-Chocolate Premium

Fonte: Empresa Diogo Vaz

Categoria	Preço	Descrição
Flores, frutos vermelhos e citrinos 65% Amendoado	6,90€	Este chocolate revela delicadas notas de flores brancas e depois vêm os aromas de frutos
Hortelã e Pimenta- 70% Amendoado <i>Unroasted</i>	8,90€	A textura sedosa deste chocolate derrete-se delicadamente na boca e cobre agradavelmente todo o palato.
Gengibre, canela e aromas fumados- 75% trinitário	7,90€	Este chocolate oferece notas de fumo e de gengibre com sabor achocolatado.
Avelã, amêndoa e toranja- 75% Amendoado	7,90€	Os aromas de frutos secos torrados e avelãs tornam este chocolate muito saboroso.
Aromas a alcaçuz, especiarias e madeira- 82% <i>Blend</i>	8,90€	A intensidade e o poder deste chocolate revelam fortemente as notas de cacau.

Tabela 3- Características Chocolate *Premiun*

Fonte: Empresa Diogo Vaz



Imagem 7- Chocolate Bio

Fonte: Empresa Diogo Vaz

Categoria	Preço	Discrição
Chocolate de Leite 38% Avelãs BIO	7,50€	O sabor leitoso e a textura derretida na boca combinam com notas de caramelo doce e frutos secos.
Chocolate de Leite 38% BIO	6,90€	O seu sabor lácteo é acompanhado por notas doces e surpreendentes de caramelo, destacando a riqueza de um cacau bem torrado.
Chocolate Negro 55% Leite de Coco	6,90€	Este chocolate ultra derretido revela o sabor do cacau bem torrado aliado aos aromas intensos do coco levemente torrado.
Tablete de Chocolate Negro 70% Amêndoas BIO	7,50€	Este chocolate de cacau intenso é realçado por notas subtis, mas presentes de amêndoa que delícam o paladar.

Tabela 4: Caraterísticas Chocolate Bio

Fonte: Elaboração própria



Imagem 8: Nibis e Bombon

Fonte: Empresa Diogo Vaz

Categoria			Preço	Descrição
Bombons Amelonado	Chocolate 70%		7,50€	Bombons sem recheio. Embalagem de 100 gramas.
Nibs de Cacau 100%			6,50€	Grãos de cacau fermentados, secos, torrados e triturados. Embalagem 100 gramas

Tabela 5: Características Nibis e Bombons

Fonte: Elaborado pela autora

Para além dos chocolates a Diogo Vaz também dispõe outras linhas de produtos, no seu café em São Tomé, entre elas:



Imagem 9: Licor Diogo Vaz

Fonte: Empresa Diogo Vaz



Imagem 10: Bolos Diogo Vaz

Fonte: Empresa Diogo Vaz



Imagem 11: Gelados Diogo Vaz

Fonte: Empresa Diogo Vaz

Portanto com esta variedade de produtos a empresa pretende aproveitar os recursos naturais desta ilha fértil e aromatizada. A Diogo Vaz procura ser inovadora e única a nível nacional, uma vez que é a primeira no país que apresenta uma linha tão variada e diversa de produtos, todos eles com base nos recursos naturais.

4.2.2 Análise Externa/Análise macro ambiental

4.2.2.1 Fatores Políticos

São Tomé e Príncipe tem um regime semipresidencialista de pendor parlamentar, uma democracia representativa, segundo o qual o Presidente de São Tomé e Príncipe é chefe de estado e o Primeiro-Ministro é chefe de Governo, e de um sistema multipartidário. O Presidente da República tem como principal tarefa defender, cumprir e fazer cumprir a Constituição da República. Atualmente, é o Carlos Vila Nova o detentor desta posição. O Poder executivo é exercido pelo governo. O Poder legislativo é atribuído a ambos o governo e a Assembleia Nacional.

São Tomé e Príncipe é considerado um dos países de África com a política mais estável, fator fundamental para atrair mais investimentos dos agentes empresariais. Por isso tem uma preocupação constante na luta, em termos político e social, de combate a corrupção na justiça e na promoção de uma sociedade segura, justa e igualitária para todos.

4.2.2.2 Fatores Económicos

A economia de São Tomé e Príncipe assentou, historicamente, na agricultura. Mas recentemente, tem-se baseado no turismo para o seu desenvolvimento. Porém a recente descoberta de jazidas de petróleo nas suas águas abriu novas perspetivas para o futuro.

De acordo com o Banco Mundial, o número limitado da população, a falta de mão de obra bem como a sua localização geográfica, impede uma produção eficiente de bens e serviços à escala necessária para satisfazer a procura dos mercados locais e consequentemente impede a diversificação da economia local.

O Produto Interno Bruto tem uma taxa média de crescimento de 4,5% entre 2010 e 2018, entretanto a economia começa a entrar em períodos negativos em 2019 (-0,3%). Antes da pandemia da COVID-19 esperava-se um crescimento considerável em 2020, entretanto observou-se uma contração do PIB de 9,5% em 2020 (Banco Mundial, 2022).

4.2.2.3 Fatores Socioculturais

O poder de compra que cada um possui, é direcionado para determinados bens e serviços, de acordo com as suas preferências, gostos, crenças e valores. A sociedade em que vivem determina na maior parte das vezes estas variáveis (Kotler e Keller, 2006).

Em relação, aos outros países da África subsariana São Tomé e Príncipe apresenta maior evolução em vários indicadores. Tem uma taxa bruta de matrícula no ensino primário

99%, uma esperança de vida de 70 anos, acesso a água potável para 97% da população e acesso à eletricidade para 60% da população. A estrutura etária jovem de São Tomé e Príncipe é mais de 60% da população com menos de 25 anos e a alta taxa de fertilidade garantem o crescimento futuro da população (Banco Mundial, 2022).

4.2.2.4 Fatores Tecnológico

De acordo com os dados divulgados pela TIC africana⁵ em parceria com União Internacional de Telecomunicações, São Tomé e Príncipe ficou classificado no 10º lugar da lista dos melhores Países africanos em termos do desenvolvimento de tecnologia de informação e comunicação. São Tomé e Príncipe ultrapassou quase todos os países africanos de língua portuguesa com exceção da Cabo-Verde que se posicionou na quarta posição na lista africana. Busca analisar os países africanos ao qual tem maior crescimento a nível de tecnologia de informação e comunicação. Além de telefone fixo por 100 habitantes, outros indicadores utilizados na lista para determinar o ranking do país são, designadamente, a largura de banda internacional da Internet (bit/s) por usuário da Internet, a percentagem de domicílios com um computador, acesso à Internet de entre outros critérios de avaliação da Tecnologia de Comunicação.

4.2.2.5 Fatores Ambientais/Ecológicos

De acordo com a Direção Geral do Ambiente, nos últimos anos os são-tomenses têm vindo a ganhar maior consciencialização da importância de cuidar do meio ambiente, há uma preocupação, constante, a nível nacional relativamente ao desenvolvimento sustentável, o que tem permitido desenvolvimento de mecanismos para a utilização responsável dos recursos naturais.

As principais perspetivas macro (PESTA) no contexto de São Tomé e Príncipe:

Político	Económico	Sociocultural	Tecnológico	Ambiental
-Políticas de apoio a produção e exportação de produtos nacionais.	-Diminuição do desemprego. -Valorização do cacau nacional	-Globalização Consciencialização sobre o consumo de produtos nacionais	-Era digital -Vendas online -Maior possibilidade de informar e interagir com os clientes	-Preocupação com as questões ambientais -Apoio aos projetos de reciclagens de resíduos

Tabela 6: Análise PESTA

Fonte: Elaborado pela autora

⁵ Parte do banco mundial que analisa e acompanha o desenvolvimento de tecnologia de informação e comunicação nos países africanos.

De tal maneira, a Diogo Vaz está dentro de um contexto externo a nível de STP e a nível mundial que lhe possibilita um conjunto de princípios em que todas as empresas locais devem se adaptar, incluindo a Diogo Vaz.

Por exemplo no fator político STP tem criado uma série de normas e apoios imprescindíveis para o incentivo de produção e exportação dos produtos nacionais; fator económico devido à sua qualidade, a procura pelo cacau nacional aumentou o que faz com que atualmente, seja mais valorizado no mercado nacional e internacional; fator sociocultural a globalização que é um fator mundial, permite as empresas terem um modelo de venda mais abrangente e eficaz através das vendas online; fatores tecnológicos tendo em conta que estamos numa era digital, as empresas em STP começam a estar mais convictos da importância de aderir aos novos modelos de distribuição dos seus negócios, nomeadamente as lojas virtuais e simultaneamente, os consumidores locais já começam a ter esta cultura de compra por via digital; fator ambiental como já foi dito anteriormente, em S. Tomé a questão de cuidados com o meio ambiente é cada vez mais a pauta de muitos debates.

4.2.2.2. Análise do mercado

O número das empresas que investem em São Tomé tem vindo a aumentar, principalmente no sector alimentício.

De acordo com diversos investidores estrangeiros que se encontram instalados na ilha, o mercado são-tomense ainda é um mercado muito pequeno devido ao baixo número da população e do seu poder de compra, o que faz com que não haja grandes investimentos no país.

Todavia, realçam que o sector de turismo e agricultura são altamente potenciais e possuem cada vez mais destaque no mercado.

A indústria de chocolate em São Tomé e Príncipe veio impulsionar ainda mais o cultivo de cacau nas ilhas e, nomeadamente, a valorização do mesmo no mercado, pois para além de ser a principal matéria-prima para a produção de chocolate é o principal produto de exportação do país.

Quando se trata da indústria de chocolate percebe-se que é algo novo no mercado são-tomense, o motivo pelo qual uma boa parte da população não tenha o hábito de consumir o chocolate com alguma frequência.

Sendo o mercado são-tomense um mercado baseado na importação, 70% da população têm a cultura de consumir, maior parte das vezes, os produtos importados, de marcas brancas que por vezes são mais baratos.

Contrariamente a isso, atualmente, o consumo dos produtos Diogo Vaz tem sido cada vez maior por pessoas que possuem um maior poder de compra, a considerada classe média alta.

4.2.2.2.1 Clientes Atuais

Como já foi mencionado anteriormente, atualmente os principais clientes da marca Diogo Vaz, são os turistas que visitam a ilha. Todos os dias o seu café, instalado ao pé da fábrica, recebe dezenas de turistas que vão degustar os produtos e acabam por comprar para oferecer e para o seu consumo pessoal.

Este café tem sido um espaço atrativo para turistas, pois uma boa parte frequenta o espaço quotidianamente para apreciar os produtos e usufruir de ambiente calmo agradável e altamente requintado.

4.2.2.2.2 Análise da concorrência

Para analisar os concorrentes da empresa foi preciso examinar e avaliar todas as empresas com a mesma representação comercial, nomeadamente as suas ações estratégicas, tentar avaliar os seus possíveis pontos fracos e pontos fortes e, doravante poder distinguir a oferta dos principais concorrentes e desenvolver produtos de maior valor aos clientes.

Portanto, a concorrência em São Tomé e Príncipe a nível da indústria de chocolate é baixa, pois como referido anteriormente essa indústria é, relativamente, nova no mercado são-tomense e, devido à estrutura do mercado, atualmente são diversas as barreiras de entrada no mercado neste sector.

A Diogo Vaz possui, atualmente, apenas um concorrente direto, que no caso é a empresa Cláudio Corallo.



Imagem 12-Chocolate Cláudio Corallo

Fonte: Empresa Cláudio Corallo

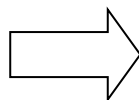
A empresa Cláudio Corallo foi pioneira neste sector da indústria de chocolate desde década de 90 até 2016.

A sua produção chegou às 12 mil toneladas, no entanto, atualmente, a produção está por volta das três mil toneladas anuais.

Embora sendo pioneira no mercado, esta empresa possui poucas vantagens competitivas perante a Diogo Vaz, tanto na visibilidade e reconhecimento social como na receita.

- Produtos

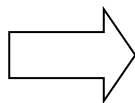
A empresa Cláudio Corallo oferece três variedades de chocolates que diferem na percentagem e açúcar e no acabamento final;



O chocolate 80% - é um chocolate puro com cristais de açúcar, este chocolate surpreende na primeira dentada com a textura de cristais de açúcar inteiro.

Preço: 17, 11 euros

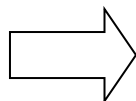
Tamanho: 160g



Chocolate 75%- é macio aveludado e ótimo para fazer chocolate quente e bolos de chocolate.

Preço: 17, 11 euros

Tamanho 160g



Chocolate 100% não se adiciona nada, não subtrai nada, é feita apenas por favas de cacau torradas e moídas. O poderoso impacto do seu sabor rico e forte, é seguido por um sabor prolongado de doçura.

Preço: 18,76 euros

Tamanho: 160g

Em relação à embalagem, a empresa possui embalagens simples e não tanto atraente, portanto a justificativa é que a marca quer com isto evidenciar mais as abordagens ecológicas e ambientais nas suas embalagens. Portanto diferente da Diogo Vaz a as suas atividades destina-se apenas para a produção de chocolate em baixa escala.

4.4 ANÁLISE SWOT

Com base nas informações e análises inferidas anteriormente, foi feita a análise dos pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades bem como os fatores chaves, competências distintivas e as vantagens competitiva. Portanto, pretende-se explorar ao máximo as potências interna para fazer face às oportunidades, criar estratégias defensiva para minimizar o impacto do ambiente externo.

<p style="text-align: center;">Pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Diversidade de produtos ○ Os produtos totalmente biológicos e saudáveis ○ Profissionais altamente qualificados e motivados ○ O ponto de venda atrativo e turístico ○ Reconhecimento internacional ○ Participação nas grandes feiras internacionais 	<p style="text-align: center;">Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Número reduzido de produção ○ Pouco desempenho nas redes sociais ○ Ausência de um plano de comunicação ○ Falta de capital para grandes produções ○ As pragas nas plantas de cacau, sobretudo por não fazerem uso de pesticida.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Identificado o potencial Petrolífero ○ Projeto de porto de águas profundas em fase de execução, ○ Investimento nas políticas turísticas ○ Consciencialização da sociedade quanto a valorização dos produtos nacionais 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Instabilidade na luz elétrica ○ Baixo poder de compra da população ○ Falta de infraestruturas nas estradas de acesso à diferentes zonas ○ Crise económica e financeira devido a guerra na Ucrânia

Tabela 7: SWOT Diogo Vaz

Fonte: Elaboração Própria

Com o cruzamento das informações das diferentes secções da matriz de SWOT Diogo Vaz, constatou-se as seguintes sugestões para o desenvolvimento estratégico.

<p style="text-align: center;">Pontos fortes x Oportunidades (SO) = Estratégia Ofensiva</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar parcerias com hotéis, restaurantes e cafés para desenvolver cartão de pontos e descontos para fidelizar clientes ○ Fazer comunicação que demonstre a importância de consumir os produtos nacionais e enalteça cada vez mais as potenciais dos nossos produtos ○ Participar nos eventos de parecer gastronómico de especialidade ○ Descentralizar o ponto de vendas para diferentes distritos ○ Criar composições de sabores e com preços cada vez mais atrativos
<p style="text-align: center;">Pontos fortes x Ameaças (SW) = estratégia de confronto</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Investir nas tecnologias de transformação de matérias-primas ○ Criar estratégias de marketing relacional para estimular o consumo ○ Formação contínua dos colaboradores relativamente aos produtos comercializados e novos produtos ○ Produzir em diferentes tamanhos e preços para ser uma marca mais inclusiva e atingir todo o tipo de público ○ Explorar o mercado internacional

<p>Pontos fracos x Oportunidades (WO) = estratégia de reforço</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Adquirir novos equipamentos e fornecedores para produção em grande escala ○ Reforçar o serviço de marketing e comunicação para alcançar novos segmentos ○ Estabelecer acordos nacionais e internacionais com empresas e lojas com linhas de produtos biológicos ○ Expandir o negócio a nível nacional e internacional ○ Baixar preços dos produtos para estimular a venda
<p>Pontos fracos x Ameaças (WT) = estratégia defensiva</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Inovar os seus produtos de forma atingir novos mercados e obter novas oportunidades ○ Gestão de relação com os clientes mantendo um contacto regular ○ Realizar parcerias com a empresa de água e luz para amenizar a problemática de luz elétrica.

Tabela 8: Sugestão estratégica Diogo Vaz

Fonte: Elaboração Própria

4.4.1 Fatores críticos de sucesso

- ponto de venda
- desenvolvimento de linhas de produtos
- reconhecimento internacional
- Inovação de produtos
- Qualidade de produto/serviço

4.4.2 Vantagens competitivas

Para traçar a vantagem competitiva que a empresa tem frente a concorrência foi preciso entender as maiores necessidades do público santomense e analisar se o que a marca Diogo Vaz oferece o que, realmente, satisfaça aos consumidores e, de tal modo através da análise SWOT foi possível compreender bem a empresa e entender os seus recursos para criar a vantagem competitiva.

Assim a vantagem competitiva da Diogo Vaz frente a concorrência assenta na inovação, tendo em conta que fornece uma variedade de produtos com tendência a explorar cada vez mais os produtos nacionais para criar receitas e constituir novos sabores.

A marca possui diversidade de produtos, ou seja, uma linha de produtos que engloba não apenas chocolates com diversidade de sabores, mas também produzem licor, gelados, etc.

4.5 Objetivos de marketing

Objetivos geral

Aumentar a notoriedade e o consumo da marca a nível nacional e expandir-se no mercado.

Objetivos específicos

Ser a marca de chocolate presente no consumo de cerca de 80% da população santomense até 2026.

Quantitativos

Fidelizar cerca de 5% de novos clientes no intervalo de um ano

Aumentar o número de vendas em 10% num ano

Qualitativos

Reconstruir a imagem da marca a nível nacional

Ações para atingir estes objetivos

Definir as estratégias de marketing a partir dos 4P's

Investir anualmente, na publicidade televisiva e nas redes sociais

Produzir, anualmente, planos de ação e de comunicação

Inserir, semestralmente, saldos promocionais “compra 2 leva 3”

Planos Táticos

Investir 500 euros nas publicidades radiofónica e televisiva

Investir 200 euros nas redes sociais

Investir 300 euros e merchandising

Investir 300 euros nos eventos

4.6 Estratégia de marketing

A estratégia traçada neste plano de marketing será uma estratégia concorrencial de liderança onde será lançado uma submarca com novos produtos com características que correspondam as necessidades dos consumidores local e, será aplicado preços mais acessíveis para atrair e chamar atenção das pessoas nessa fase inicial.

Com isto pretende-se que a marca se torne líder não só pelo preço, mas pela diversidade e inovação no mercado nacional e futuramente migar-se para outros mercados.

4.6.1 Segmentação e público-alvo

O principal público-alvo selecionado neste plano de marketing tem perfil jovens e adultos em São Tomé e Príncipe que possuam uma certa independência financeira que tenham gostos por chocolates e tenham curiosidades em consumir novos produtos.

Desta forma, os consumidores serão agrupados de acordo com os seguintes critérios de segmentação;

CRITÉRIOS DEMOGRÁFICOS
Todas as classes Sociais, formação académica e localização geográfica Idade: 15-55anos
CRITÉRIOS PISCOGRÁFICO
Pessoas que gostam de chocolate ou que tenham hábitos de comprar chocolate para consumir ou para oferecer Pessoas que valorizam o consumo de produtos nacionais
ESTILO DE VIDA
Pessoas ativas socialmente, que têm hábitos de consumo e que gostam de apreciar coisas diferentes

Tabela 9: Segmentação

Fonte: Elaboração Própria

4.6.2 Análise dos consumidores

Pretendeu-se realizar um pequeno estudo de mercado, a partir de um inquérito por questionário, construído através dos formulários google e enviado aos santomenses através da rede social Facebook. Com esta ferramenta de análise pretendeu-se analisar o perfil de quem consome e a notoriedade da marca no mercado nacional.

A amostra foi de conveniência e dado o valor da população foi considerada como infinita, pelo que o número de questionários a recolher deveria ser de 347 (Reis, E. 2001). O alvo deste estudo é a população são-tomense entre 15-55 anos, entretanto por ser um questionário em formato digital não se concretizou o alcance, inicialmente definido. Todavia, com base aos contatos feitos entre amigos e conhecidos, avaliou-se uma amostra por conveniência composta por 106 inqueridos.

Dos resultados obtidos podemos observar que os géneros dos inquiridos apresentam uma diferença bastante equilibrada onde 64 são do género feminino que corresponde a 60,4% e, 42 são do género masculino, correspondente aos 39,6%. Dos inquiridos percebemos que 56,6% possuem entre 26-45anos e 27,4% possuem entre 15-25anos e 13,2% com idade compreendida entre 46-55 anos.

Relativamente à localização geográfica constata-se que 50% dos inquiridos são do Distrito de Água Grande; 26,4% pertencem ao Distrito de Mezochi; e o Distrito com menos inquiridos é o de Cantagalo e Lobata com 4,7%.

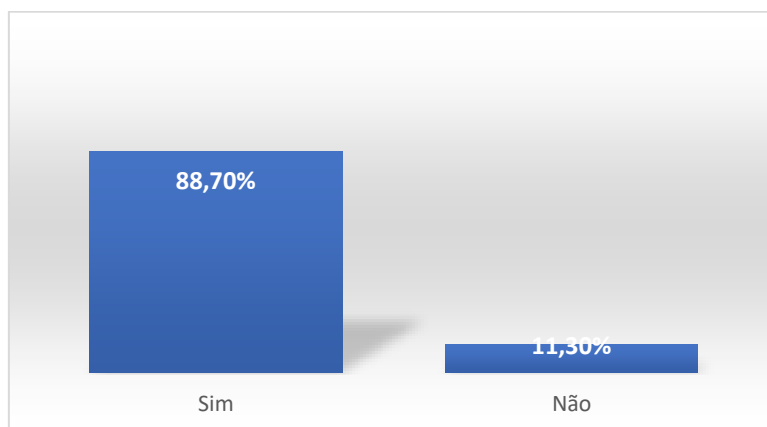
Quanto a nível académico, 75,5% possuem o ensino superior e 21,7% possuem o ensino básico e apenas 2,8% com o ensino primário.

Para a análise das informações obtidas, foi desenvolvida uma análise descritiva das respostas por permitir uma descrição das respostas obtidas e dos inquiridos.

Pergunta 1- Gosta e consome chocolate?

Quando questionado se gosta e consome foram obtidas 105 respostas no qual 91,4% responderam que sim e apenas e 8,6% responderam que não.

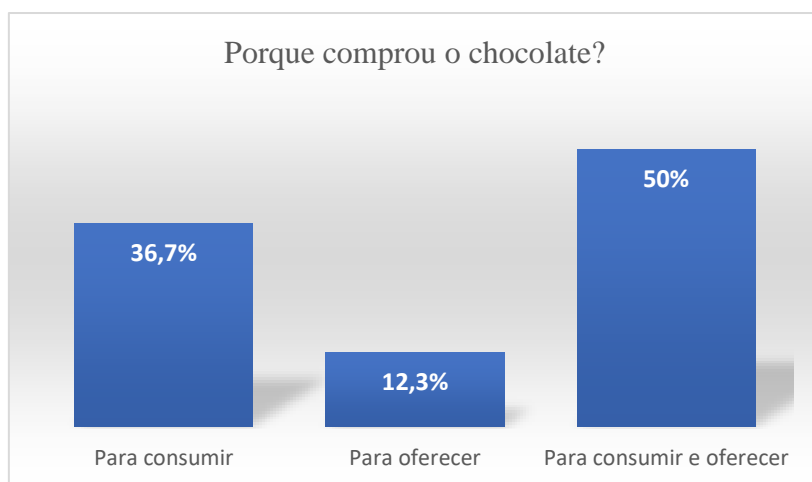
Pergunta 2- Conhece a marca Diogo Vaz?



Fonte: Elaborado pela autora

Em relação a notoriedade da marca, das 97 respostas obtidas 88,7% responderam que conhecem a marca e 11,3% não conhecem a marca, o que nos leva a crer, inicialmente que a marca já possui uma certa notoriedade, entretanto apenas 59,8% já compraram os chocolates da marca e 40,2% não compraram a marca.

Porque comprou o chocolate Diogo Vaz?



Fonte: Elaborado pela autora

Quando questionados sobre o motivo pela qual compraram o chocolate apenas 60 pessoas responderam a esta questão, na qual 50% compraram para consumir e oferecer e 36,7% compraram apenas para o consumo e 12,3% compraram para oferecer. Em relação à questão sobre a frequência com que compram o chocolate, 51 pessoas responderam na qual 66,7% compram o produto raramente (uma ou duas vezes ao ano), 17,6% compram frequentemente (três ou seis vezes ao ano) e 15,7% compram com muita frequência (mais de seis vezes ao ano).



Fonte: Elaborado pela autora

Quanto a opinião dos clientes em relação ao produto, 68,6% acham o produto saboroso, 39,2% acham o produto caro, 15,7% acham o chocolate caro.

Após as informações obtidas neste estudo exploratório pode-se concluir que o género que mais consomem o chocolate são as mulheres com faixa etária de 26-45, maioria delas

com o ensino superior o que evidencia que são mulheres que possuem algum poder de compra.

A outra informação pertinente é que a maioria das pessoas que já compraram o chocolate Diogo Vaz compraram para o seu consumo próprio e para oferecer.

Em relação ao produto, as pessoas acham que é saboroso, entretanto compraram o mesmo poucas vezes pelo motivo que deve estar ligado ao preço de aquisição.

4.6.3 Posicionamento

A estratégia de posicionamento da Diogo Vaz desde sua implementação no mercado foi de ser uma marca de referência a nível da produção de chocolate biológicos e proporcionar o gosto de consumir o que é nacional. Entretanto, de acordo com a própria empresa essa estratégia de posicionamento não obteve sucesso, pois o público santomense tem uma opinião totalmente contrária daquilo que a marca desejava.

O chocolate Diogo Vaz tem um preço elevado comparando com o poder de compra e o rendimento médio da população santomense, assim sendo tornar-se-á mais orientado para os turistas e para os nacionais com maior poder de compra.

Neste projeto pretende-se criar uma submarca com novas características, nomeadamente, novos preços onde a perceção do valor elevado seja desconstruída e os nacionais possam consumir mais os produtos e integrá-los no seu consumo quotidiano, entretanto sem interferir no posicionamento atual da marca.

Assim a estratégia de posicionamento seguida neste plano de marketing é o posicionamento competitivo onde pretende-se diferenciar da concorrência e obter maior vantagem competitiva através de criação de ofertas distintas, criar uma linha diversificada de produtos que atraia mais consumidores, desde chocolate até ao gelado com diferentes sabores, porções e com preços bastante consideráveis. Portanto, para além de diferenciação nos produtos que são, sem dúvidas, inovadoras no mercado santomense, considera-se também a diferenciação nos preços que são bem mais acessíveis do que a concorrência.

4.7 Marketing Mix

Tendo em conta os objetivos e estratégia de marketing que levou à identificação de um novo segmento de mercado e de acordo com o posicionamento que a empresa poderá alcançar no mercado nacional aconselha-se a seguinte definição de marketing mix.

4.7.1 Política de Produto

Neste ponto será apresentado uma submarca criada para se lançar ao mercado são-tomense, e para público são-tomense, como a estratégia de marketing definida para atrair novos clientes e impulsionar a visibilidade da marca Diogo Vaz.

Após as análises realizadas para apurar o desempenho da marca Diogo Vaz no mercado, verificou-se que a melhor maneira de conquistar o mercado são-tomense é de lançar uma submarca que priorizasse as necessidades dos consumidores locais e enquadrasse nas características do consumo nacional, desde a tipologia do produto até à procura do preço.

Objetivos da criação da marca

O conceito da Kê-Kua é realçar ainda mais a valorização dos produtos nacionais, assim sendo o principal objetivo desta marca é de fazer com que o público santomense valorize mais os produtos locais e tenham uma rotina de consumo à volta destes produtos.

Assim, a marca deseja alcançar novos segmentos, obter maior notoriedade, fidelizar clientes e ser marca de referência no mercado santomense.

Alvo

Como uma marca inclusiva e que pretende alcançar todos os santomenses sem ter a preferência de género, idade ou estatuto social, a marca tem como alvo a população santomense em geral. Entretanto, a comunicação da marca será mais direcionada as pessoas entre seus 15-55 anos. Sendo que é a faixa que as pessoas têm mais liberdade de escolha e mais possibilidade de comprar tanto para o seu consumo como para oferecer.

Conceitos associados à marca

Nome da marca: **KÊ- KUA**

Este nome é um adjetivo muito utilizado quotidianamente pelos são-tomenses e serve para admirar coisas, situações e momentos e, o mesmo é utilizado por pessoas de todas as idades, desde crianças até idosos e muitas vezes inconscientemente.

O conceito deste nome para marca é de proporcionar um fácil reconhecimento e fazer com que a marca esteja presente na vida das pessoas e as mesmas façam, habitualmente, o seu consumo, tal como a expressão é utilizada de forma instantânea e inconsciente, e assim pretende-se com este nome fazer com que o nome da marca fique na cabeça das pessoas.

Logótipo

O logótipo da marca segue visualmente aos padrões da marca mãe, as cores castanhas que realça a cor de chocolate, a cor branca que evidencia a pureza.



Imagem 13- Logótipo Kê-Kua

Fonte: Elaboração Própria

Slogan: O Segredo da Roça

Tendo em conta as características do mercado são-tomense e os seus hábitos, será desenvolvido novas linhas de chocolates que cumpram os requisitos dos consumidores locais.

A estratégia seguirá duas linhas de chocolates; mais doces para as crianças, jovens e adultos que preferem este tipo de chocolate; mais amargos para as pessoas com algumas limitações na saúde, que seguem alguma dieta alimentar ou portadores de doenças como diabetes.

Assim, pretende-se criar chocolates com menos porção de cacau para evitar o gosto amargo e criar chocolates com diversos tamanhos e sabores.

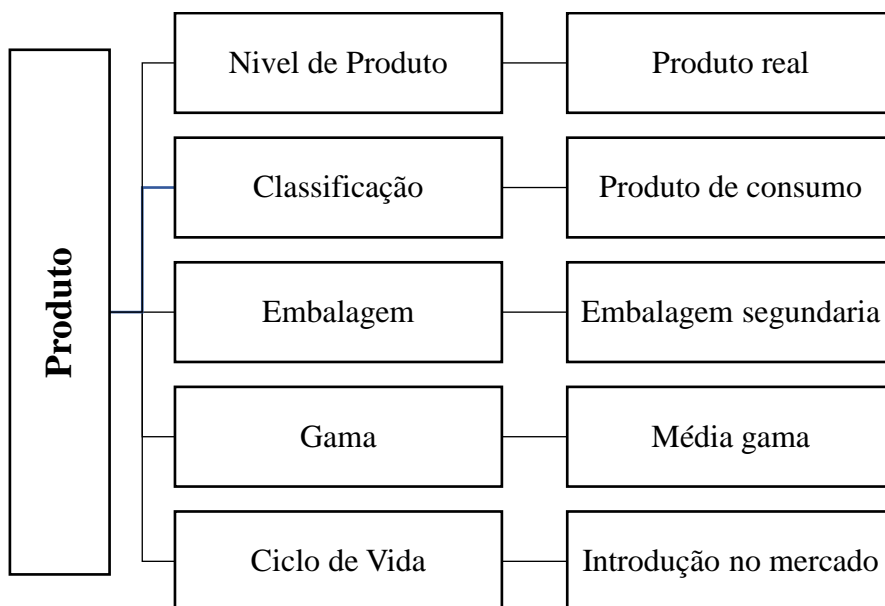


Figura 12- Política de Produto

Fonte: Elaboração Própria

Para a penetração da marca KÊ-KUA no mercado tenciona-se aumentar o volume de produção e baixar os custos de aquisição dos produtos.



Imagem 14-Chocolate Kê-Kua

Fonte: Elaboração Própria

Tablets de chocolates com linha mais doces e também com linhas de chocolate mais amargo de forma que seja convidativo para todas as idades e classes sociais. A linha de chocolate mais doce terá diferentes tamanhos; grande, médio e pequeno e a linha mais amargos terá apenas o tamanho mais pequeno.



Imagem 15-Bombons Kê-Kua

Fonte: Elaboração Própria

Pretende-se produzir pequenos bombons com recheios de frutas mais conhecidas e refrescantes de São Tomé e Príncipe. Os bombons serão expostos em embalagem individual em embalagens média de nove unidades e em embalagens grandes de 12 unidades.

Gelados KÊ- KUA

Produzir gelados com diferentes sabores e tamanhos.



Imagem 16- Gelado Kê-Kua

Fonte: Elaboração Própria

Embora a Diogo Vaz já produza gelados, a empresa não possui nenhuma embalagem formal para os seus gelados. Por isso o conceito da KÊ- KUA é de criar embalagem atraente para a linha de gelados. Para complementar a ideia os sabores de gelados irão

variar conforme a época de cada fruto. Tendo em conta que, na ilha, cada fruto tem o seu período específico.

O objetivo dos produtos KÊ-KUA é proporcionar aos consumidores produtos com qualidades e que satisfaça os seus desejos e, gerar o maior volume de vendas.

4.7.2 Preço

De acordo com representante da empresa, a análise dos custos da produção de chocolate da Empresa Diogo Vaz está relacionada com o custo da compra, fermentação, secagem e manutenção dos equipamentos, embalagem, selos e empresa certificadora (AGRICERT).

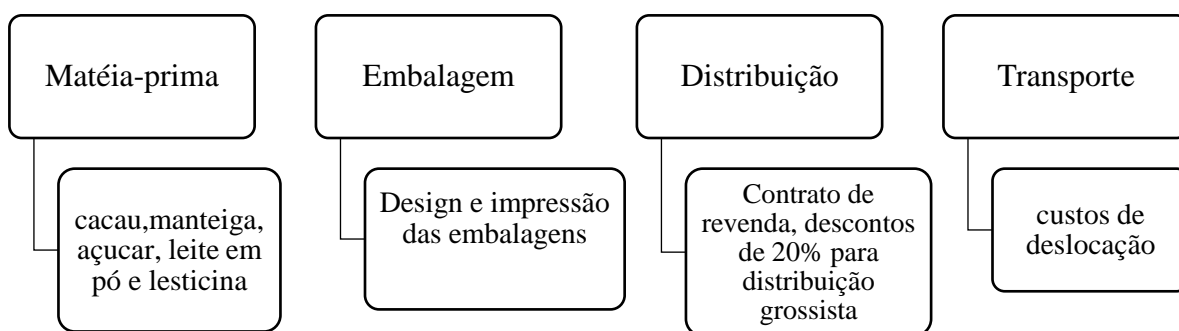


Figura 13-Custos de produção

Fonte: Elaboração Própria

A estratégia de preço foi traçada com base aos preços dos chocolates dos concorrentes indiretos (marcas brancas) e também levando em conta a disposição daquilo que o cliente está disposto a pagar, tendo em conta o poder de compra local.

Produto	Porção	Preço
Chocolates KÊ-KUA	80g	1,5euro
	100g	2euros
	150g	2,50euros
Gelados KÊ-KUA	Grandes	2,80euros
	Pequenos	80centimos
Bombons KÊ-KUA	pequenos	50 cêntimos

Tabela 10- Definição de Preço Kê-Kua

Fonte: Elaboração Própria

Concorrência (Produtos importados)	
Porção	Preço
Chocolates 50g	2euros
Chocolates 100g	3euros
Chocolates 150g	5euros
Gelados em potes	
Grande	5euros
Bombons	
pequenos	70céntimos

Tabela 11- Preço da concorrência

Fonte: Elaboração Própria

Os preços dos chocolates da marca Diogo Vaz, atualmente, é o dobro dos chocolates importados, entretanto a estratégia de preços traçada para a KÊ-KUA está ligada disponibilidade dos consumidores locais em pagar por estes produtos.

Os preços dos Chocolates KÊ-KUA, conforme consta a tabela, serão bastante acessíveis em relação aos produtos importados.

Com os preços mais baixos a marca terá facilidades para se penetrar no mercado e ter mais facilidade de aceitação pelo público e, doravante, tornar-se a marca que os consumidores mais consomem.

É importante realçar que mesmo que a estratégia seja de baixar o preço para aumentar o volume de vendas, a questão de qualidade dos produtos é igualmente importante, pois ao mesmo tempo que se pretende aumentar o volume de vendas pretende-se de igual modo garantir a satisfação dos clientes através de boa qualidade de produtos.

4.7.3 Distribuição

Os produtos KÊ-KUA terá diferentes canais de distribuição, desde comércio online até ao comércio físico.

Comércio físico- os produtos estarão disponíveis em diferentes pontos de venda a nacional e de forma descentralizada para, assim, alcançar consumidores em todos os distritos do país.

Tendo em conta o número da produção e a linha do produto, o circuito da distribuição dos produtos KÊ-KUA será curto e ultracurto, evitando o processo longo e assim ter o processo rápido até chegar ao consumidor final.

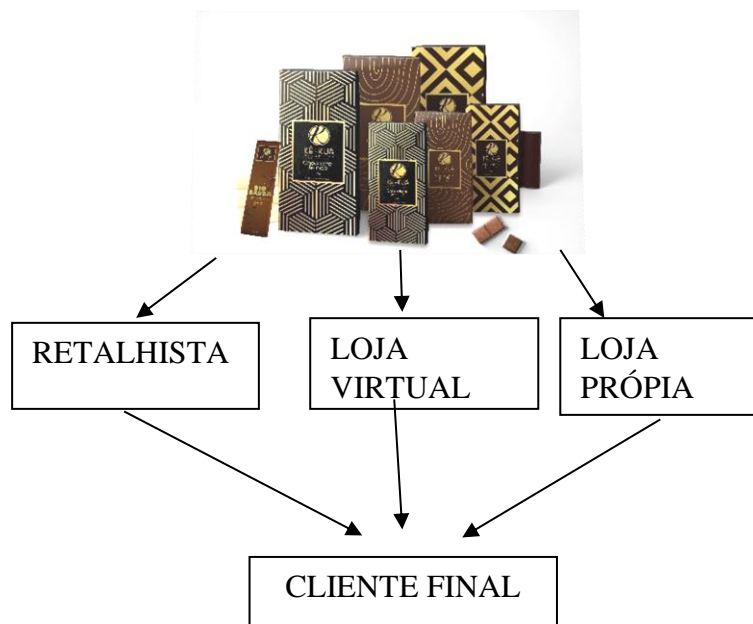


Figura 14-Circuito de distribuição Kê-Kua

Fonte: Elaboração Própria

Portanto, o circuito da distribuição curto, os produtos sairão do produtor, passa por intermediários retalhista e depois serão entregues aos consumidores finais. E no processo ultracurto o produto estará disponível na loja própria, presencial e virtual, para o consumo direto dos clientes.

Os produtos estarão disponíveis em diferentes lojas e comércio locais, sobretudo nas lojas com localização estratégicas, por exemplo; perto das escolas, das instituições públicas, hospitais, cafés perto das praias etc.

A ideia quanto à política de distribuição é colocar cada produto no ponto de venda mais preciso, realizar o contrato de revenda e distribuir os produtos em unidades para pequenos e grandes comércios locais.

Loja Virtual-será criado um site para comercialização virtual dos produtos KÊ-KUA onde o cliente poderá adquirir os seus produtos a distância.

Neste caso, a entrega será feita pela própria empresa; inicialmente estará limitada apenas no distrito de Água -Grande e Me-zóchi por serem os distritos onde encontra-se uma boa parte de consumidores e, também devido a facilidade de acesso a este distrito.

4.7.4 Comunicação

A comunicação será fundamental para a marca KÊ-KUA ganhar a notoriedade e atrair novos clientes, nisto a estratégia de comunicação será realizada nos meios digitais e presenciais.

Para o lançamento do produto será feito bases criativas de comunicação dentro da estratégia de marketing.

Estratégia de Comunicação

Facto principal	A marca KêKua pretende ser a referência nacional quando o assunto for chocolate, ou seja, pretende estimular os nacionais a consumir o kêtua por ser nacional
Objetivo da comunicação	O objetivo da comunicação da Kêkua será de mobilizar, credibilizar, divulgar, estimular a venda e dar notoriedade a marca
Público-alvo	Público em geral com principal enfoque em mulheres de 25-45 anos por ser o género e a faixa que mais compra chocolates
Exemplos de mensagem a definir	KÊ-KUA Bem Bom KÊ-KUA, é nacional é bom KÊ-KUA empodera os teus dias KÊ-KUA o segredo do seu sorriso KÊ-KUA o prazer para elas
Tom de comunicação	Alegria, vibração e entusiasmo

Tabela 12:Estrategia de Comunicação Kê-KUA

Fonte: Elaboração Própria

O mix da Comunicação

Para complementar a estratégia de comunicação foram selecionadas quatro principais ferramentas de comunicação, entre elas; a comunicação digital, publicidade, promoção e patrocínio.

Comunicação Digital

No canal digital, será utilizado as redes sociais, nomeadamente, Facebook e Instagram para fazer a comunicação diária com os seus públicos, parcerias com os influenciadores

nacionais, postagens semanais acerca do produto realização de vídeos promocionais, para publicar nas redes sociais de forma garantir o engajamento do público.

Publicidade

Elaboração de outdoors para destacar e lançar a marca no mercado, realização de *flyers*, com informações sobre os produtos para distribuir em diferentes pontos.

Criação de Spot publicitário rádio para divulgar nas rádios locais.

Promoção

Redução temporária de preços, desenvolvimento de campanhas promocionais para lançamento dos Gelados Kêkua em Gravana (verão) (Apêndice I); fornecer cartão de pontos e descontos aos clientes e desenvolver brindes para oferecer aos clientes (Apêndice II).

Patrocínio

Patrocínio -patrocinar pequenos eventos concursos de caráter social e educativo nas datas comemorativas como por exemplo; Dia das mulheres são-tomenses, dia das crianças africanas, dia da nacionalização das roças e dia dos namorados.

5. CONCLUSÕES

O presente projeto teve como objetivo central a elaboração de um plano de marketing estratégico para a empresa Diogo Vaz, cujo as principais conclusões são desenvolvidas neste capítulo.

Um dos grandes contributos deste projeto para a empresa é que permitiu realizar a análise de diferentes ferramentas pertinentes para a empresa como é o caso da análise SWOT, a análise da concorrência, a definição das vantagens competitivas da empresa, a análise PESTA e a definição da missão visão e valores da empresa. Tudo foram estudos que até o presente momento a empresa não tinha realizado.

Com as informações obtidas através destas análises foi possível aprimorar as estratégias para o desenvolvimento do marketing mix.

Finalmente, através das estratégias definidas, é exequível delinear melhor as necessidades dos consumidores e oferecer ao mercado produtos apropriados que atendam às suas necessidades.

6. LIMITAÇÕES E PISTAS FUTURAS DA INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta que nunca tinha existido a preocupação sobre este tema no mercado santomense, este trabalho teve algumas limitações que reforçam a necessidade de realização de um estudo aprofundado, de teórico a prático.

A carência de informação corporativa e a falta de entendimento sobre alguns conceitos fundamentais para a empresa foram o maior obstáculo na realização deste projeto, pois por diversas vezes os representantes não souberam responder às questões com exatidão.

A outra limitação foi relativa ao estudo do mercado. O inquérito não teve a adesão pretendida e como tal os resultados não puderam ser generalizados, mas como análise exploratória é um bom indicador de que existe bastante notoriedade.

Como trabalho de investigação futuro, parece ser pertinente um estudo aprofundado de mercado de modo que a empresa possa conhecer com profundidade os seus clientes nacionais e estrangeiros e reorientar a oferta de modo a proporcionar maior satisfação.

BIBLIOGRAFIA

Baynast, A., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rogrigues, V. (2021) *Mercator 25 anos: Marketing na Era Digital* (17ª edição). Dom Quixote. Portugal.

Antoni, V., Medeiros, J., Meurer, A. (2013). *Posicionamento estratégico*. RACE, Unoesc. v. 12, n. 2, p. 431-458.

Bezerra, J. (2012). *Um Estudo Sobre as Estratégias de Marketing*. Bacharel em Administração. Universidade Federal de Piauí.

Barros, A., & Borghi, N. (2014). *Processo de Conceção e Desenvolvimento de Embalagens*. Iv Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, 3 a 5 de Dezembro

Barros, F., Sauerbronn, R., Felipe, J. (2016). *Comportamento do consumidor* (1ª edição). Editora FGV Online.

Bongiorno, R. (2019). *Implementação de Negócios Digitais*. Editora: SENAC.

Carvalho, J. (2015). *Serviços e Hospitalidade*. Dissertação de Mestrado em Hospitalidade. Universidade Anhembi Morumbi.

Cobra, M. (2009). *Administração de Marketing em Brasil* (3. edição). Elsevier. Rio de Janeiro.

Cowell, D. (1983). *The Marketing of Services*. Editora: Heinemann. London

Chiavenato, I. & Shapiro, A. (2003). *Planejamento estratégico*. Elsevier. Brasil

Daychoum, M. (2013). *40+10 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento* (5ª edição). Editora Abreu's System LDA. Rio de Janeiro.

Dionísio, P. (1994). *Manual Prático de Marketing*. Tracy International, Lisboa, Portugal.

Ferreira, M. (2008). *Ser Empreendedor*. Lisboa: Edição Sílabo, lda.

Ferreira, B., Marques, H., Joaquim, C., Pereira, J., Rogrigues. (2021). *Fundamentos de Marketing*. (4ª edição). Editora Sílabo. Lisboa

Gilbert, A., & Peter, J. (2012). *Marketing- Criando valor para os clientes* (3ª edição). Editora Saraiva. São Paulo

- Hofrichter, M. (2017). *Análise SWOT: Quando usar e como fazer*. Editora: Simpliíssimo
- HOOLEY, G., Saunders, J., Piercy, N. (2004) *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Editora: Pearson Education
- Kotler, P., Kartajaya, M., Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnologia para humanidade*. Editora ACTUAL. Portugal
- Kotler, P., & Keller, K. (2009) – *Administração de Marketing* (12ª edição) Pearson Prentice Hall. São Paulo
- Kotler, P. (2013). *Marketing para o Século XXI*. Lisboa (7ª edição). Editorial Presença,
- Lambin, J. (2000). *Marketing Estratégico* (4ª edição). Editora McGraw-Hill de Portugal.
- Lima, C. (2018). *Análise dos Aspectos do Marketing nas Pequenas Empresas*. Bacharel em Administração. Faculdades Doctum de Caratinga.
- Lindon, D., LendreviE, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rogrigues, J. (2015). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing* (15ª Edição). Dom Quixote. Alfragide
- Mações, M. (2018). *Marketing e Gestão da Relação com o Cliente*. Editora Actual.
- Moura, D. & Araújo, A. (2014). *Marca Posicionamento e Brand Equity*. Revista Tecnológica & Informação n.3, p.7-19.
- Mountinho, L., Texeira, N., Zeferino. (2022) *Marketing Futureland*. Editora: LIDEL
- Medeiros, C. (2017). *Plano de marketing Estratégico Verde*. Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação. Instituto Politécnico da Guarda
- Novais, S. (2018). *Competitividade e Diferenciação na Distribuição Retalhista de Vinho*. Dissertação de Mestrado em Economia Industrial e da Empresa. Universidade do Minho.
- Nunes, J. & Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing* (2ª edição). Dom Quixote. Alfragide.
- Penacho, A. (2017). *Plano de Marketing: Projeto para a Empresa 4Best*. Tese de Mestrado em Marketing e Promoção Turística. Instituto Politécnico de Leiria.
- Pinto, M. (2018). *Análise Estratégica e o Desenvolvimento de uma Estratégia*. Dissertação de Mestrado em Marketing. Faculdade de Economia- Universidade do Porto.
- Reis, E. (2001). *Estatística multivariada aplicada*. Edições Sílabo.

- Rocha, S. (2018). *Elaboração de Plano de Marketing para a empresa de construção e obras públicas*. Dissertação de Mestrado em Direção Comercial e Marketing. Instituto Superior de Administração e Gestão. Porto.
- Silva, I. (2009). *Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização*. Revista de Administração da Fatea, v. 2, n. 2, p. 999-999.
- Silva, R. & Neves, A. (2003). *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento*. Edições Sílabo. Lisboa
- Silva, S. (2011). *Teorias de Comunicação nos estudos de Relações Públicas*. Editora Universitária da PUCRS. Porto Alegre.
- Sousa, J., Gaio, S., Orosa, B., Simões, R., Fortes, W., Gimens, C. (2006). *Relações públicas e suas interfaces*. Summus Editorial.
- Sparemberger, A & Zamberlan, L. (2008). *Marketing Estratégico*. Rio Grande de Sul. Editora Unijuí: Coleção Educação a Distância
- Valle, J. (2008). *40+2 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento (2º edição)*. Editora; Abreu's System LTDA
- Vergili, R. (2014). *Relações Públicas Mercado e Redes Sociais*. Editora; Sammus Editorial
- Vila Boas, et, al.(2004). *Marketibg dos Agentes da Cadeia do Agronegócio*. Revista de Administração da UFLA, V.6, n.1
- Wood, M. (2015). *Planejamento de Marketing (1ªedição)*. Editora Saraiva; São Paulo.
- Wong, H., Ramsaran, R., Radel, K. (2017). *Plano de Marketing (1ªedição)*. Editora Saraiva; São Paulo.

WEBGRAFIA:

American Marketing Association, 2008- Microsoft Word - American Marketing Association Releases New Definition for Marketing.doc (healthedpartners.org). Acedido em: 10/09/2022

American Marketing Association (1960). *A Glossary of Marketing Terms*. Chicago- <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acedido em:24/10/ 2022

Magrinho, E (2019) 289 Magrinho O papel da GNR e da Guardia Civil no apoio aos idosos. Estudo comparativo.pdf (rcaap.pt). Acedido em: 20/12/22

APÊNDICES

Apêndice I – Exemplo de Cartaz



O Prazer para Elas



Apêndice II – Exemplo de Brindes







