



CÉSAR PEDRO  
BANDARRA  
QUELHAS  
RIBEIRO

**PLANO DE MARKETING  
ESTRATÉGICO PARA A OSTRA DO  
RIO SADO E RIO MIRA**

Relatório de Dissertação de investigação do  
Mestrado em Ciências Empresariais ramo  
Gestão de Pequenas e Médias Empresas

**ORIENTADOR**

Professora Doutora Teresa Costa (IPS)

Data da realização da prova (novembro de 2019)

CÉSAR PEDRO  
BANDARRA  
QUELHAS  
RIBEIRO

**PLANO DE MARKETING  
ESTRATÉGICO PARA A OSTRA DO  
RIO SADO E RIO MIRA**

**JÚRI**

*Presidente: Professora Doutora Luísa Carvalho (IPS)*

*Arguente: Professor Doutor Agostinho Bucha (IPS)*

*Orientadora: Professora Doutora Teresa Costa (IPS)*

Data da realização da prova (novembro de 2019)



## RESUMO

O setor de atividade da Ostreicultura é um setor muito importante no contexto económico e histórico das zonas em estudo, rio Mira e rio Sado, nomeadamente o estuário do Sado na região de Setúbal onde tem uma grande e antiga tradição.

Relevante citar que Portugal, no presente ano de 2019, foi considerado pela 3ª vez, o melhor destino turístico do mundo, por ter ótimas condições climatéricas, gastronomia de renome internacional, excelentes infraestruturas de alojamento, experiência em receber eventos internacionais, riqueza natural e cultural, e por isso, faz de Portugal um destino atrativo.

Este trabalho, foi realizado no âmbito do projeto de investigação do Instituto Politécnico de Setúbal com o nome “Ostraqual”, e tem como objetivo criar um plano de marketing estratégico para promover a ostra do Rio Sado e Rio Mira na região do Alentejo, aumentar a sua notoriedade no mercado, atrair novos clientes, bem como potencializar os recursos e a economia da região. Este sector foi o selecionado para este trabalho, porque revela ser uma oportunidade de negócio com muitas potencialidades por explorar.

Adicionalmente, procura também contribuir para o aprofundamento da temática do plano de marketing, estruturando-o em várias fases.

Este trabalho encontra-se dividido em duas partes:

A primeira (Capítulos 1,2 e 3), pretende enquadrar e fundamentar teoricamente o tema “plano de marketing” e o setor da aquicultura, especificamente a ostreicultura, e referir as metodologias utilizadas para o trabalho;

Na segunda parte (Capítulos 4,5 e 6), apresenta-se a estrutura sistemática do plano com aplicação prática, onde se analisa a realidade do setor da ostreicultura e as empresas, e estabelece-se e um programa de ações com orçamentação e avaliação.

Por fim, temos as considerações finais, onde se descreve as dificuldades encontradas duração a elaboração do trabalho, e futuras sugestões para próximos trabalhos

**Palavras-chave:** Aquicultura, Bivalves, Ostra, Plano de Marketing, Segmentação, Segmento de mercado, Posicionamento, Marketing Mix.

## ABSTRACT

The Ostreiculture sector activity is a very important sector in the economic and historical context of the areas under study, Mira river and Sado river, namely the Sado estuary in the Setúbal region where it has a great old tradition.

It is relevant to mention that Portugal, in the present year of 2019, was considered for the 3rd time, the best tourist destination in the world, for having excellent weather conditions, internationally renowned cuisine, excellent accommodation infrastructure, experience in hosting international events, natural and cultural richness, and therefore, makes Portugal an attractive destination.

This work was carried out as part of the research project of the Setúbal Polytechnic Institute under the name "Ostraqual", and aims to create a strategic marketing plan to promote the Rio Sado and Rio Mira oysters in the Alentejo region, to increase the reputation in the market, attract new customers, as well as leverage the region's resources and economy. This sector was selected for this work because it proves to be a business opportunity with many untapped potentials.

Additionally, it also seeks to contribute to deepening the theme of the marketing plan, structuring it in several phases.

This paper is divided into two parts:

The first (Chapters 1,2 and 3), aims to frame and theoretically substantiate the theme "marketing plan" and the aquaculture sector, specifically oyster farming, and refer to the methodologies used for the work;

In the second part (Chapters 4,5 and 6), the systematic structure of the plan with practical application is presented, which analyzes the reality of the oyster farming sector and the companies, and establishes a program of actions with budgeting and evaluation.

Finally, we have the final considerations, which describe the difficulties encountered during the preparation of the work and future suggestions for future work.

**Keywords:** Aquaculture, Bivalves, Oyster, Marketing Plan, Segmentation, Market Segment, Positioning, Marketing Mix.

## AGRADECIMENTOS

Os meus sinceros agradecimentos a todos os que estiveram ao meu lado e que me apoiaram neste momento da minha vida.

Em primeiro lugar, quero agradecer em especial à minha família, à minha mãe, irmão, aos meus filhos e namorada por todo o apoio ao longo deste percurso académico e sem o qual não teria sido possível.

Agradeço também de forma especial à minha orientadora, Professora Teresa Costa, por toda a partilha de conhecimento, pela disponibilidade, pela sua dedicação, e toda a sua paciência nesta minha etapa.

Por fim, a todos os professores com quem tive a contato, por todo o conhecimento transmitido ao longo do curso de mestrado em Gestão da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Os meus agradecimentos a todos



## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1. TEMÁTICA, DELIMITAÇÕES E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	13
1.2. ÁREAS EM ESTUDO DE PRODUÇÃO DE OSTRAS.....	13
1.2.1. Rio Sado e Estuário do Sado .....	13
1.2.2. Rio Mira e Estuário do Mira .....	15
1.3. OBJETIVOS DO TRABALHO .....	16
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
<b>2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
2.1. DEFINIÇÃO DE AQUICULTURA.....	20
2.2. ENQUADRAMENTO HISTÓRICO .....	21
2.3. ANATOMIA E COMPOSIÇÃO DA OSTRAS .....	22
2.4. OSTRAS DA REGIÃO EM ESTUDO.....	24
2.5. ESPECIFICIDADES DO SETOR DA AQUICULTURA .....	25
2.6. CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE SUORTE AO ESTUDO .....	26
2.6.1. Responsabilidade Social, Económica e Ambiental.....	26
2.6.2. Conceito de Marketing.....	27
2.6.3. Conceito de Plano de Marketing .....	28
2.6.4. Conceito de Análise do Ambiente e Diagnóstico.....	29
2.6.5. Quadro de Referência .....	31
<b>3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>33</b>
3.1. MODELO DE USO PARA O DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MARKETING (ETAPAS) .....	34
<b>4. PLANO DE MARKETING: ANÁLISE DO AMBIENTE E DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>37</b>
4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	37
4.1.1. Aspectos Gerais .....	37
4.2. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO.....	38
4.2.1. A nível Mundial e Europa .....	39
4.2.2. A nível de Portugal .....	41
4.3. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE CONTEXTUAL (ANÁLISE PESTEL) .....	42
4.3.1. Políticos e Legais (Fatores).....	42
4.3.2. Económicos (Fatores).....	43
4.3.3. SocioCulturais (Fatores) .....	45
4.3.4. Tecnológicos (Fatores) .....	46
4.3.5. Ecológicos ou Ambientais (Fatores) .....	47

4.3.6. Quadro Resumo.....	47
<b>4.4. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE TRANSACIONAL .....</b>	<b>48</b>
4.4.1. Fornecedores.....	48
4.4.2. Concorrentes.....	49
4.4.3. Clientes Empresa.....	49
4.4.4. Consumidor Final.....	50
<b>4.5. ANÁLISE DAS EMPRESAS DO SETOR (ANÁLISE INTERNA) .....</b>	<b>52</b>
<b>4.6. ANÁLISE SWOT E PRINCIPAIS RESULTADOS DA ANÁLISE.....</b>	<b>55</b>
<b>5. PLANO DE MARKETING: OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS.....</b>	<b>59</b>
5.1. VISÃO.....	59
5.2. MISSÃO DO PLANO DE MARKETING .....	59
5.3. OBJETIVOS DO PLANO DE MARKETING .....	59
5.4. METAS DO PLANO DE MARKETING .....	60
5.5. ESTRATÉGIAS STP – SEGMENTAÇÃO, TARGET E POSICIONAMENTO .....	61
5.5.1. Segmentação .....	61
5.5.2. Target (Segmento-alvo).....	61
5.5.3. Posicionamento.....	62
5.6. ESTRATÉGIAS DE MARKETING MIX.....	62
5.6.1. Produto .....	62
5.6.2. Preço (definição de preços a praticar) .....	63
5.6.3. Distribuição.....	64
5.6.4. Promoção (comunicação) .....	65
5.7. CRIAÇÃO DA MARCA IGP (DEFINIÇÃO DA MARCA).....	66
<b>6. PLANO DE MARKETING: IMPLEMENTAÇÃO, CONTROLO E AVALIAÇÃO .....</b>	<b>68</b>
6.1. IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS .....	68
6.2. PROGRAMA AÇÕES DE MARKETING A IMPLEMENTAR / MARKETING MIX.....	68
6.3. CALENDARIZAÇÃO .....	70
6.4. CONTROLO E AVALIAÇÃO .....	71
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>73</b>
7.1. CONCLUSÕES .....	73
7.2. SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	73
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>74</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Parceiros do Projeto de Investigação Ostraqual.....	11
Figura 2. Localização do Rio Sado – Mapa de Portugal Continental.....	14
Figura 3. Áreas de Produção e Espécies produzidas – Estuário de Sado.....	14
Figura 4. Localização do Rio Mira – Mapa de Portugal Continental.....	15
Figura 5. Áreas de Produção e Espécies produzidas – Estuário de Mira.....	16
Figura 6. Estrutura do Trabalho.....	18
Figura 7. Anatomia da ostra.....	22
Figura 8. Classificação taxonómica das ostras.....	23
Figura 9. Imagens das ostras cultivadas no rio Sado e rio Mira.....	23
Figura 10. Adaptado de <a href="http://nutiplato.com">http://nutiplato.com</a> .....	24
Figura 11. Análise do ambiente.....	30
Figura 12. Quadro de Referência.....	31
Figura 13. Quadro de Metodologias de Investigação.....	34
Figura 14. Processo Geral de elaboração de uma estratégia de marketing.....	35
Figura 15. Localização de Portugal Continental no mapa mundo.....	37
Figura 16. Caracterização geral do país.....	38
Figura 17. Total de produção de produtos pesqueiros na europa.....	38
Figura 18. Gráfico de Produção de ostra no mundo (%).....	39
Figura 19. Gráfico de Produção de ostra a nível Mundial.....	40
Figura 20. Gráfico de Produção (tonelada) de ostra em Portugal.....	41
Figura 21. Tabela de Produção de ostra em Portugal (ton).....	41
Figura 22. Composição de produção de ostra em Portugal (ton).....	42
Figura 23. Gráfico de barras de Produção (toneladas) de aquicultura.....	44
Figura 24. Gráfico de Produção(toneladas) de aquicultura.....	44
Figura 25. Gráfico com taxa de desemprego.....	45
Figura 26. Tabela com taxa de desemprego.....	45
Figura 27. Quadro Resumo de Fatores do Meio Envoltente.....	47
Figura 28. Quadro de Fornecedores de Ostra.....	48
Figura 29. Quadro de Empresas do Setor (Concorrência).....	49
Figura 30. Quadro de Clientes.....	50
Figura 31. Quadro Resumo dos Inquéritos realizados online e presencial.....	51
Figura 32. Critérios de segmentação.....	52
Figura 33. Quadro Resumo das empresas.....	55
Figura 34. Análise SWOT – Oportunidades e Ameaças.....	56
Figura 35. Análise SWOT – Forças e Fraquezas.....	57
Figura 36. Objetivos do plano de marketing.....	59
Figura 37. Metas do plano de marketing.....	60
Figura 38. Segmentos de Mercado.....	61
Figura 39. Preço da ostra (Empresas em estudo versus Concorrência).....	64
Figura 40. Circuito de distribuição do produto.....	65
Figura 41. Quadro de objetivos e Estratégias.....	68
Figura 42. Quadro com Programa de ações e orçamentos.....	69
Figura 43. Quadro com Calendarização das ações propostas.....	70

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I – Ficha de Produto

Anexo II – Guia de questões para entrevista



## LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

<b>DRAPVT</b>	Direção Regional de Agricultura e Pescas de Lisboa e Vale do Tejo
<b>APA</b>	Associação Portuguesa de Aquicultura
<b>ICNF</b>	Instituto da Conservação da Natureza e Floresta
<b>IPMA</b>	Instituto Português do Mar e Atmosfera
<b>ESCE</b>	Escola Superior de Ciências Empresariais
<b>EST</b>	Escola Superior de Tecnologia
<b>IPS</b>	Instituto Politécnico de Setúbal
<b>FAO</b>	Food and Agriculture Organization of United Nations
<b>IFREMER</b>	Institut Français de Recherche pour l'exploitation de la mer
<b>DGRM</b>	Direção Geral de Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats



# CAPÍTULO 1

---

## INTRODUÇÃO



## 1. INTRODUÇÃO

A elaboração deste trabalho insere-se no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais, ramo de Gestão de Pequenas e Médias Empresas, ministrado pela Escola Superior de Ciências Empresariais (Instituto Politécnico de Setúbal), e enquadra-se no Projeto de Investigação do Instituto Politécnico de Setúbal com o nome de Ostraqual, cujo principal propósito consiste em melhorar e promover a qualidade da aquicultura de ostras na região do Sado e Mira. Este projeto reveste-se de um caráter importante, tendo em consideração que o Instituto Politécnico de Setúbal reforça a sua responsabilidade universitária com a sociedade, marcando a sua presença a nível empresarial, criando ligação com as empresas do setor da ostreicultura, com as entidades governamentais e locais, mostrando também uma preocupação com os valores históricos dos produtos produzidos na região, como a ostra.

Este trabalho por sua vez, tem como principal objetivo elaborar um plano de marketing estratégico na área da aquicultura para promoção de ostras do Rio Sado e Rio Mira na região do Alentejo, e pretende com isso a estimulação do setor, e o aumento da capacidade de produção por parte dos produtores de forma sustentável. A realização do trabalho permitiu a envolvimento das diferentes realidades, a teórica e a real, desde a investigação científica até à aquisição do conhecimento de todo o processo, desde a fase do cultivo até à chegada do produto ao cliente/consumidor.

Realça-se a forte participação de alguns intervenientes (stakeholders) do setor e a sua envolvimento, permitindo um bom entendimento dos desafios do setor e a reflexão sobre o desenvolvimento de soluções futuras.

Este Plano Estratégico aplica-se ao desenvolvimento de um produto de excelência e com história na Região de Setúbal e um convite ao investimento nas áreas em estudo.

Neste projeto são parceiras as seguintes entidades: Escola Superior de Ciências Empresariais, Escola Superior de Tecnologia pertencentes ao Instituto Politécnico de Setúbal, Instituto Politécnico de Beja e IPMA(Algarve):

### Parceiros no Projeto:



Figura 1. Parceiros do Projeto de Investigação Ostraqual

Como intervenientes no setor da aquicultura e fonte importante de informação para o desenvolvimento deste trabalho, menciono os seguintes produtores da região: Netpune Pearl, Bivalsado e Exporsado, e responsáveis em entidades de referência como: Fernando Gonçalves (Secretário-Geral da Associação Portuguesa de Aquicultores), Manuel Meireles Dias (Direção Regional Agricultura e Pescas de Lisboa e Vale do Tejo), e Francisco Ruano (Investigador do Instituto Português do Mar e da Atmosfera).

Apresenta-se de seguida uma breve descrição do projeto de investigação “Ostraqual (Melhorar e promover a qualidade da aquicultura de ostras na região do Sado e Mira)”:

O projecto Ostraqual está em consonância com as áreas prioritárias da Estratégia de Investigação e Desenvolvimento para a especialização inteligente em três áreas prioritárias: agroalimentar, água e ambiente, e economia do mar.

Este tem como áreas de estudo os estuários dos rios Sado e Mira da região do Alentejo, que apresentam excelentes condições naturais para a aquicultura, particularmente na produção de ostras.

Relativamente à qualidade da água, os produtores de ostras verificam periodicamente a variabilidade da qualidade da água, e a forma como as ostras estão a ser tratadas nesse meio controlado, pois a qualidade da água influencia fortemente o produto final. A produção é afetada pelo afluente e efluente da água nos tanques, e da mesma forma, as variações da qualidade da água nas características dinâmicas anuais do estuário, verifica-se que todas estas variáveis desempenham um papel importante na reprodução da ostra.

A qualidade da água inclui não apenas parâmetros físicos e químicos, mas também outros organismos que possam interagir com as ostras e afetar a produção com impacto no valor comercial do produto final.

Por conseguinte, é importante estabelecer um modelo de gestão integrada dos usos da água, compatível com os requisitos de qualidade da água para as empresas de aquicultura, de forma a promover o uso sustentável do espaço. Assim, o projeto responde ao item de conservação da biodiversidade e ao uso sustentável do espaço como forma de garantir a qualidade dos produtos agroalimentares.

As ostras existem nestes estuários, há muito tempo em bancos naturais e, nos últimos anos, muitas empresas de aquicultura instalaram os seus sistemas de produção nesses locais.

Nestes dois estuários, são produzidas a ostra portuguesa (*Crassostrea angulata*) que é considerada uma ostra autóctone, ostra *edulis*, e as exóticas ostras do Pacífico (*Crassostrea gigas*).

As ostras produzidas em aquicultura na região do Sado e região do Mira, nomeadamente a *Crassostrea angulata* são importantes para garantir a preservação da biodiversidade dos bancos naturais de ostra. Mas, com a introdução de *Crassostrea gigas* no estuário do Sado, é necessário mapear os bancos naturais de ostras, as zonas de produção de aquicultura de ostras, conhecer a diversidade genética para preservar a biodiversidade e melhorar a qualidade das ostras produzidas.

Este projeto vai permitir georreferenciar zonas de produção, zonas propícias à produção, bancos naturais de ostras, zonas de aquicultura de ostras, e recolher um conjunto de informações sobre a qualidade da água, sedimentos e estado de saúde das ostras.

A investigação vai permitir a criação de um modelo de gestão integrada, conseqüentemente a publicação de um guia de melhores práticas para empresas de aquicultura, a fim de estabelecer medidas de proteção em caso de surgimento de produtos químicos, doenças ou espécies na água que podem influenciar a produção e melhorar o desempenho do produto final.

Este projeto de investigação permite, ainda, avaliar características diferenciadoras de ostras produzidas em outras partes do país, por meio da análise nutricional e sensorial do produto final, aplicado a diferentes públicos-alvo. Para as empresas de produção de ostras, estas características necessitam ser melhoradas, estudadas e aprofundadas, afim de melhorar a qualidade do produto final.

O projeto de investigação Ostraqual está alinhado com a área prioritária da Economia do Mar da EE nos itens: Biodiversidade e sustentabilidade das espécies; mapeamento e monitorização de recursos marinhos e uso sustentável dos recursos alimentares marinhos. Todo o projeto está alinhado e de acordo com o Plano Estratégico da Aquicultura Portuguesa para o período 2014-2020 estabelecido pelo Ministério da Agricultura e do mar.

Para terminar, no projeto Ostraqual, existe um ponto que incide na elaboração de um Plano de Marketing promocional para as ostras das regiões do Rio Sado e Rio Mira, estimulação do mercado e captação de investidores, e ajudar neste sentido também os produtores a aumentarem a sua capacidade de produção.

Daí, a realização do presente trabalho com o nome “Plano de marketing estratégico para a ostra do Rio Sado e Rio Mira” com o objetivo anteriormente referido no parágrafo anterior.

### 1.1. TEMÁTICA, DELIMITAÇÕES E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A justificação pela escolha do tema, resultou da necessidade de elaborar um plano de marketing no projeto de investigação Ostraqual com a finalidade de dar resposta à crescente procura deste tipo de produto, bem como potencializar os recursos e a economia da região.

Existe na região condições ambientais propícias para o cultivo destas espécies e grande potencialidade nutricional da ostra enquanto alimento, bem como a possibilidade de criar sustentabilidade de produção nas áreas a estudar.

O sector da cultura de ostra em Aquicultura foi o selecionado para este trabalho, por acreditar que existe um enorme trabalho a ser feito, que pode ser uma oportunidade de negócio por explorar, com grandes potencialidades.

### 1.2. ÁREAS EM ESTUDO DE PRODUÇÃO DE OSTRAS

#### 1.2.1. RIO SADO E ESTUÁRIO DO SADO

O Rio Sado, é um rio Português, que nasce a cerca de 230m de altitude, na serra da Vigia a sudoeste de Ourique, tem uma extensão de aproximadamente 180 km até desaguar no oceano Atlântico percorrendo um canal estreito e profundo entre a península de Troia e a serra da Arrábida (Ferreira et al., 2003).

O seu percurso embora a sua maior parte se localize nos concelhos de Setúbal, Palmela e Alcácer do Sal, a Reserva Natural do Estuário do Sado, abrange uma parte do concelho de Grândola e passa pelo interior Concelho de Grândola (6Km aproximadamente), e ainda tem fronteira física com concelho de Grândola e Ferreira do Alentejo, durante aproximadamente 15Km.

A bacia hidrográfica do rio Sado tem uma área de 7692 km<sup>2</sup>. abrangendo parte dos distritos de Beja, Évora e Setúbal (Freitas et al., 2008).

O estuário ocupa uma área de aproximadamente 160 km<sup>2</sup>, com uma profundidade que varia em média entre os 8m e um máximo de 50m, desde Alcácer do Sal até ao oceano Atlântico. É constituído por uma sucessão de mar e de rio, de bancos de areia e de vasa, sapais e lagoas de água doce, matagais e floresta, áreas agrícolas e pastagens, praias e dunas.

Denominada de Baía Central, situada na zona central, está parcialmente dividida em dois canais: o Canal Norte, onde predomina uma corrente superficial enchente que pode variar consoante as marés, estas são semidiurnas (de preia-mar a preia-mar decorrem aproximadamente 12 horas e 55 minutos, e o Canal Sul, onde predomina uma corrente vazante mais forte; estes dois canais estão separados entre si por bancos de areia (Santos, 1991, Coutinho, 2003 e Freitas et al., 2008), e tem cerca de 20 km de comprimento, 5 km de largura e profundidade média de 20 m (Wollast et al., 1978; Santos, 1991; Oliveira e Coutinho, 1992).

O estuário permanece sem estratificação na maior parte do ano, mas algumas partes do estuário podem sofrer uma separação em camadas ou estratos de qualquer formação natural ou artificial que se encontrem em forma homogénea moderada nos meses de maior afluxo de água fluvial (Ferreira et al., 2003).

As condições naturais do estuário do Sado, assim como as suas águas são de excelência para a prática da produção de ostra, promovendo índices de produção e crescimento das ostras bastante superiores comparativamente às dos restantes países da europa. As seguintes imagens mostram a localização do Rio Sado, as suas áreas de produção e espécies de ostras produzidas nessas zonas.

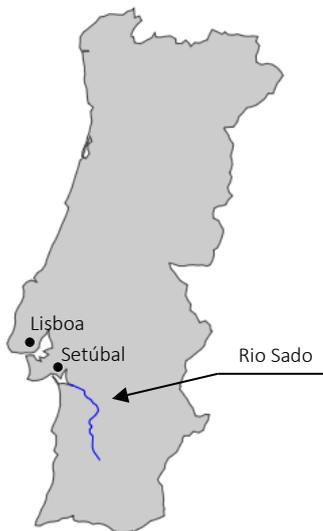


Figura 2. Localização do Rio Sado – Mapa de Portugal Continental  
 Fonte: Wikipédia

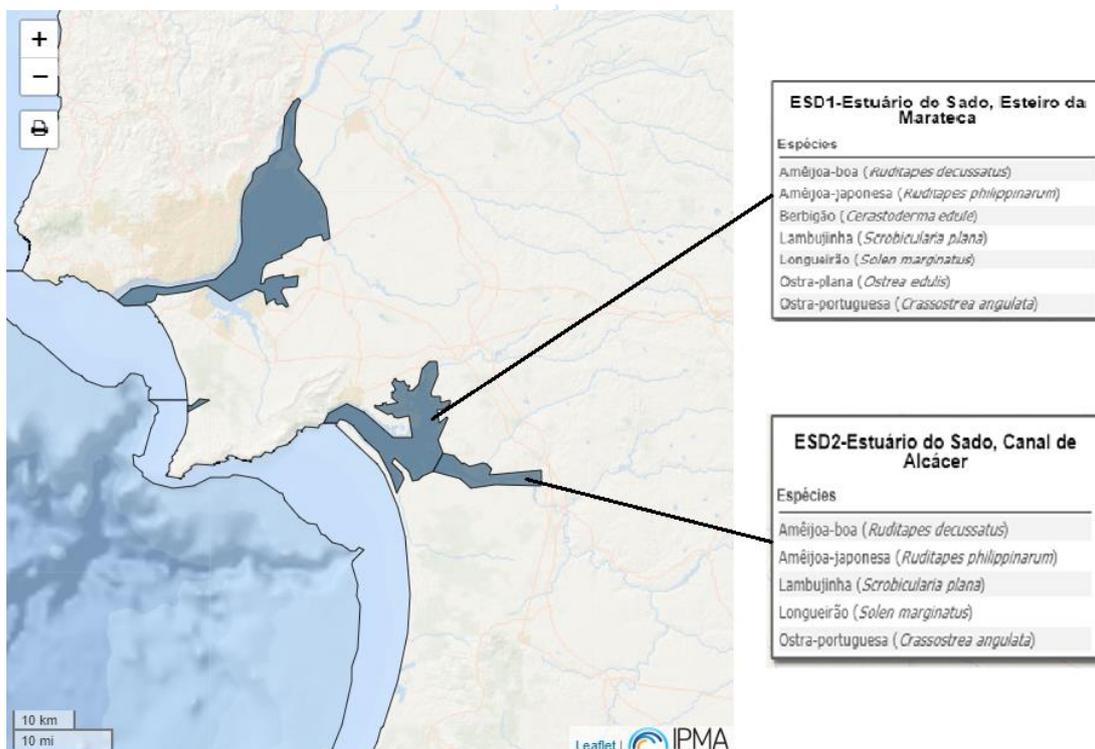


Figura 3. Áreas de Produção e Espécies produzidas – Estuário de Sado  
 Fonte: IPMA

### 1.2.2. RIO MIRA E ESTUÁRIO DO MIRA

O Rio Mira, é um rio português que nasce na Serra do Caldeirão, no concelho de Almodôvar, a uma altitude de 470 m, e percorre cerca de 130 km até desaguar no oceano Atlântico em Vila Nova de Milfontes. Tal como o rio Sado também é um dos poucos rios portugueses que corre de Sul para Norte. O seu percurso tem um comprimento total de 130 km e vai desaguar na foz situada em Vila Nova de Milfontes, 30 km a sul de Sines.

Segundo Andrade (1986), o seu curso maioritariamente, tem um desnível baixo, podendo por isso o rio ser considerado um rio envelhecido.

Ainda no rio Mira, a sua bacia hidrográfica está localizada a sudoeste de Portugal, tem uma área total de 1540 km<sup>2</sup>. É delimitada a norte pela bacia hidrográfica do rio Sado, a sul pelas bacias hidrográficas das ribeiras provenientes da Serra de Monchique, a leste pela bacia hidrográfica do rio Guadiana e a oeste pela orla costeira. Este está inserido no Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina desde vila de Odemira até à foz em Vila Nova de Mil Fontes. Nas imagens que se seguem verifica-se a localização da área de produção em estudo e espécies produzidas no Rio Mira.



Figura 4. Localização do Rio Mira – Mapa de Portugal Continental  
Fonte: Próprio

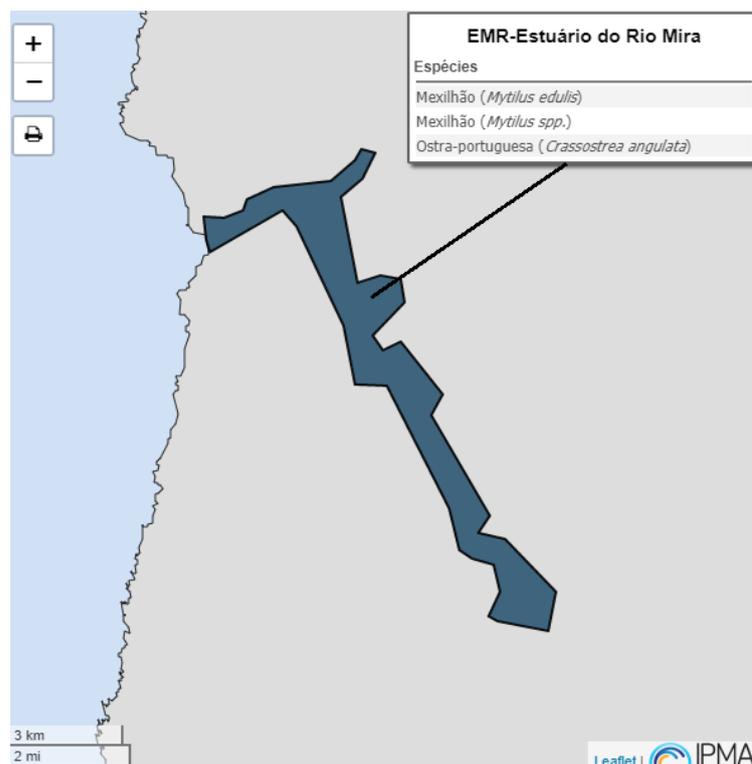


Figura 5. Áreas de Produção e Espécies produzidas – Estuário de Mira  
Fonte: IPMA

### 1.3. OBJETIVOS DO TRABALHO

O **objetivo geral** e principal deste trabalho é desenvolver um plano de marketing de forma a promover e valorizar o produto ostra, a sua notoriedade no mercado nacional e internacional, e como consequência o aumento de empregabilidade e sustentabilidade no setor da produção da ostra na região. Serão apresentadas ações programadas nesse âmbito, mantendo as orientações estratégicas definidas para o setor em estudo.

Os **objetivos específicos** do trabalho são os seguintes:

- Conhecer o setor de produção de ostra;
- Estudar o ambiente contextual e caracterizar o setor da aquicultura (produção de ostra) na região de Setúbal (Rio Sado) e região do Alentejo (Rio Mira) e em Portugal;
- Estudar o produto, mercado de procura e oferta em particular na região do Sado e Mira;
- Estudar a concorrência do setor;
- Definir o modelo de plano de marketing e as opções estratégicas fundamentais;
- Desenvolver o plano de marketing e suas componentes assim como ações a tomar que permitam obter resultados positivos;
- Realizar uma análise dos constrangimentos existentes;
- Apresentar uma proposta de promoção e comunicação do produto ostra;
- Apresentar uma proposta para aumentar o consumo da ostra;
- Apresentar proposta de criação de um produto de Indicação Geográfica Protegida (IGP).

Este trabalho procura também contribuir para o aprofundamento da temática da aquicultura, nomeadamente na produção de ostra e tudo que está interligado, responsabilidade ambiental, social, e económica, mas tem como foco principal a realização de um plano de marketing direcionado ao

setor específico da aquicultura. Isto, só foi possível com base em suporte de revisão de literatura e interação no campo real com os intervenientes no setor.

Desta forma, este trabalho pretende criar uma ligação entre o meio académico e o meio empresarial, aprofundando a responsabilidade científica entre o ensino superior e uma realidade profissional empresarial, dando a conhecer uma vertente de se poder unir esforços mútuos, dinamizar e explorar sinergias entre as empresas da região e o Politécnico de Setúbal, tendo esta última um papel importante de responsabilidade social.

#### 1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo encontra-se dividido em duas partes, a primeira parte (Capítulo 1,2 e 3) que pretende enquadrar e fundamentar teoricamente o tema quanto à sua história, conceitos e estrutura, na segunda parte (Capítulo 4,5 e 6), apresenta o desafio mais real, aquele que terá de ser um trabalho de análise e diagnóstico, que permitirá o desenvolvimento deste trabalho, da sistematização do plano com aplicação prática para as empresas do setor da aquicultura, onde se define e se explica a realidade no mercado da aquicultura, os objetivos e estratégias do plano de marketing e sua implementação.

Este trabalho está dividido em 6 capítulos, com a seguinte estrutura:

(Capítulo 1) introdução onde é exposto o enquadramento e definido a temática do trabalho, justificação da escolha da mesma, quais os seus objetivos gerais e específicos e estrutura do trabalho;

(Capítulo 2) revisão da literatura, o enquadramento empírico aborda os mais importantes e principais conceitos, modelos, critérios para a elaboração de um plano de marketing para a área de investigação em análise visando a sua importância para as organizações, sendo que a conjugação das diferentes estruturas e conteúdos do planeamento de marketing irão permitir a conceção de um quadro de referência que, posteriormente, será relevante para o desenvolvimento prático e que terminará no plano de marketing para o trabalho;

(Capítulo 3) metodologia de investigação utilizada assenta, numa fase inicial, num processo de observação e análise do meio envolvente do setor, com a recolha de informações com entrevistas e diretamente com realidade profissional abordada, em paralelo com investigação a nível científico seja por livros, artigos ou pesquisa online;

(Capítulo 4) Plano de marketing: análise do meio e diagnóstico, onde se realiza a análise do produto e mercado, dos meios micro e macro, com a descrição do sector da aquicultura (produção de ostra), do negócio comercial inerente à venda do produto de forma a determinar as tendências, o seu estado atual e a sua atratividade; nomeadamente a sua situação corrente, objetivos, estratégia e principais linhas de ação, resultados e análise SWOT;

(Capítulo 5) Plano de marketing: definição dos objetivos, metas e estratégias a adotar: Segmentação-Target-Posicionamento(STP) e Marketing Mix, sustentado pelo método científico demonstrativo e análise e avaliação dos dados recolhidos e tratados, com o intuito de serem criadas linhas de orientação para a satisfação do cliente.

(Capítulo 6) Plano de marketing: implementação, controlo e avaliação, destaque para o Marketing Mix que se caracteriza pelas ações de marketing, baseadas numa proposta de valor exequível, por forma a dar resposta aos objetivos definidos. Ainda neste capítulo está representado todo o programa de ações a implementar, orçamentação das mesmas, o cronograma temporal de atividades, o controlo para acompanhamento das ações, e avaliação para que se saiba se foram cumpridos os objetivos.

(Capítulo 7) Considerações finais e sugestões. Último capítulo do trabalho destacam-se as considerações finais do trabalho, quanto aos resultados e propostas de melhorias futuras.

Apresenta-se abaixo, a figura que representa a estrutura do trabalho.



Figura 6. Estrutura do Trabalho  
Fonte: Próprio



# CAPÍTULO 2

---

## REVISÃO DE LITERATURA



---

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

---

Na elaboração deste trabalho, é muito importante a fundamentação teórica, pois pretende-se que os objetivos do trabalho obtenham coerência e equilíbrio entre aquilo que é a teoria e a prática, mantendo-se uma relação direta entre a forma como os autores descrevem os conceitos, a realidade organizacional e a aprendizagem dos leitores deste trabalho.

Assim sendo, este capítulo apresenta uma síntese de conceitos e definições de aquicultura em geral e ostreicultura em específico, de marketing e plano de marketing, dando especial foco ao marketing direcionado à área da aquicultura e à promoção da ostra, revelando o papel importantíssimo que o Marketing tem na sustentabilidade das organizações na atualidade.

### 2.1. DEFINIÇÃO DE AQUICULTURA

O conceito de ostreicultura tem como sua base, a aquicultura. Segue-se, pois, alguns conceitos de aquicultura que podem ser utilizados para a ostreicultura.

A aquicultura pode ser definida como a produção ou cultura em cativeiro de animais (peixes, moluscos, crustáceos, répteis, batráquios, equinodermes) ou plantas que tenham um habitat predominantemente aquático, em pelo menos uma fase da sua vida. A produção destas espécies em aquicultura implica que a sua produção, manutenção e colheita seja feita em ambientes controlados. Para se poder considerar que um produto tem origem na aquicultura é necessário que durante o seu ciclo de vida este seja objeto de algum tipo de intervenção humana. O objetivo é o aumento da produção através de práticas como a alimentação artificial, a proteção contra predadores, a integração com outras espécies ou o controlo populacional (FAO, 2007).

Segundo Vilela (1975), na pré-história, a exploração ostreícola consistia na apanha de moluscos do meio natural para consumo momentâneo, e muito raramente eram transportados e colocados em zonas mais acessíveis, para depois facilitar a sua captura.

Para Pillay & Kutty(2005), a aquicultura representa atualmente um terço do abastecimento mundial de alimento e seu crescimento e o seu grande desenvolvimento irá, seguramente, reforçar e aumentar ainda mais a sua importância como fonte de alimentos para a população mundial. As técnicas de aquicultura permitem ainda explorar diversas oportunidades de negócio nesta área, que podem ser tão variadas como a reprodução de crocodilos para obter carne e pele, a produção de peixes tropicais e corais para fins decorativos ou a produção de ostras para produzir pérolas e alimento. Outro exemplo da importância da aquicultura é a produção de animais aquáticos ameaçados de extinção e a sua reintrodução no meio natural.

Assim, considerando o tipo de organismos produzidos, podemos dividir a aquicultura em quatro áreas principais, a produção de crustáceos, de algas, de moluscos e de peixes.

Cada um destes ramos possui características, aspetos técnicos e valores de mercado próprios, que devido à sua especificidade escapam ao âmbito deste trabalho, apenas em foco a ostreicultura.

Para cada tipo de produção, existem denominações específicas. Dá-se o nome de moluscicultura à aquicultura de moluscos bivalves e ostreicultura para a cultura de ostras.

Esta última é reconhecida como um setor histórico na região de setúbal é comercializada na sua maioria para países como França, Holanda e Itália e utilizada na alimentação por ter alguma tradição. Mais recentemente a ostra é distinguida como produto com um inúmero potencial devido às suas propriedades nutritivas, e apreciada e considerada como produto alimentar de excelência.

A aquicultura é uma alternativa às formas tradicionais de abastecimento de alimento e está em constante crescimento e a tornar-se uma importante fonte de alimentar sustentável para a população humana em crescimento. Com este tipo de produções e com a evolução nas suas técnicas, poderemos garantir que é um complemento e que não pretende substituir a captura selvagem de alimento selvagem no mar, mas sim complementar essas capturas, permitindo aliviar a pressão sobre os recursos naturais do mar.

Para Appleford, Lucas, & Southgate (2003), a aposta estratégica a nível mundial na aquicultura para aumentar a capacidade produtiva, surge da necessidade de alimento e redução de captura em pesca. Pretende-se que médio prazo a aquicultura seja uma forma de fornecer em grande escala produtos de qualidade e preservar a biodiversidade ambiental.

A evolução que tem existido ao longo do tempo nesta indústria também tem que ir ao encontro da sustentabilidade, com o objetivo de contribuir para resolução dos problemas mundiais de escassez de alimentos.

## 2.2. ENQUADRAMENTO HISTÓRICO

Com registos que datam de um período anterior à palavra escrita, a aquicultura era um conhecimento que era passado de geração em geração através de transmissão da palavra oral, a aquicultura consistia na criação de peixes e moluscos.

No Egipto, na China e em regiões do império romano há 3.000 a 4.000 anos atrás, apesar de não existirem documentos escritos, estão registados e datados de cerca de 2000 a.C. em túmulos no antigo Egipto grafismos que se referiam à aquicultura, é uma das mais antigas provas da prática desta técnica, e nela podemos observar um homem que captura tilápias de um tanque (Rabanal, 1998).

Foi na China, que inicialmente, a aquicultura teve o grande desenvolvimento, isto, porque as populações começaram-se a tornar sedentárias e começaram a aproveitar os recursos hídricos utilizados nas culturas de arroz para a produção da carpa.

O autor Vilela (1975), descreve que no primeiro século antes de Cristo, na Europa e nomeadamente em Portugal, a difusão da aquicultura esteve a cargo dos Romanos, onde estes deixaram registada a existência da prática de produção de peixes nos aquedutos usados usualmente para os banhos. No ramo da ostreicultura, o romano de seu nome Sergius Orata, foi responsável pela criação dos primeiros parques de produção de ostras em Nápoles. Estes localizavam-se em lagos existentes na zona de Nápoles (Lago de Lucrino e de Fusaro) e recebiam ostras de diferentes países da Europa.

Ainda refere Vilela (1975) os relatos sobre o cultivo de ostras noutros locais de produção na Europa como em Itália, em Constantinopla (Turquia), na foz do Tamisa (Inglaterra), nos Países Baixos, em França, em Espanha e nos países nórdicos. De notar que nos países nórdicos a produção foi sem grande sucesso, devido às condições ambientais que são menos favoráveis para esse tipo de cultivo.

Com o passar dos séculos a evolução técnica foi permitindo a produção mais sustentável e controlada, trazendo maior estabilidade nos recursos alimentares das populações e uma maior diversificação da alimentação.

O século XIX e XX, trouxe grandes inovações para a aquicultura. Foi desenvolvida a adoção de alimentos artificiais, ocorrendo uma renovação das técnicas de criação, essas técnicas de reprodução e incubação artificial, as intensificações do uso de alimentos concentrados foram inicialmente utilizadas na produção de salmão e nos meios de transporte de ovos, larvas para produção e peixes, moluscos e bivalves para consumo humano.

Atualmente, a produção mundial de ostra, tem vindo a aumentar, de poucas centenas de milhares, em 1950, a milhões de toneladas por ano desde 1984 até ao momento presente. Nos últimos anos, a produção de ostras, em geral, ronda os 5 000 000 t/ano sendo a Ásia a região mais produtiva (FAO, 2016).

Para Landau (1992), a aquicultura desenvolveu-se e teve um enorme crescimento como indústria a nível mundial nos últimos 30 a 40 anos, através de avanços no campo tecnológico, como o aperfeiçoamento dos alimentos artificiais, principalmente quanto à sua estabilidade na água e composição nutricional, e o melhoramento das técnicas de arejamento artificial que passaram a ser adotadas em diferentes regiões.

### 2.3. ANATOMIA E COMPOSIÇÃO DA OSTRA

- Anatomia da Ostra

As ostras são organismos bivalves que, tal como o nome indica, possuem duas valvas: a valva inferior é côncava e aloja o corpo do molusco, a valva superior é ligeiramente mais plana e serve de proteção ao molusco. No seu interior, encontra-se o manto com forma de duas abas simétricas, responsável pela segregação das valvas. O músculo adutor tem como função manter as valvas fechadas e proteger a ostra contra as ameaças externas. Aquando da sua alimentação, o músculo adutor descontraí e, devido à ação de um ligamento elástico, as valvas abrem-se ligeiramente, o que permite a passagem da água através das brânquias, onde ocorre a filtração. É também nas brânquias que ocorre a respiração através de um mecanismo de contracorrente (Silva *et al.*, 2008).

Nas figuras seguintes, podemos visualizar a anatomia e classificação taxonómica da ostra:

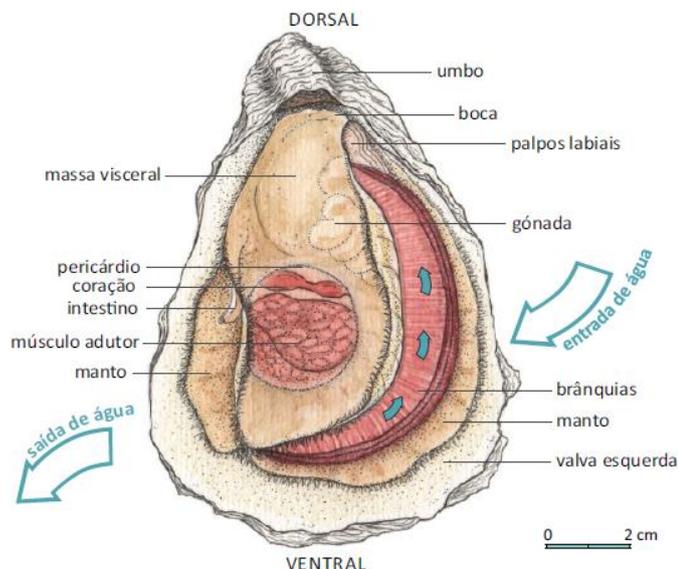


Figura 7. Anatomia da ostra

Fonte: Anatomia da ostra, adaptado de Galtsolf, 1964

Classificação taxonómica				
Espécie	Crassostrea angulata	Crassostrea gigas	Ostrea edulis	Crassostrea virginica
Nome comercial	Ostra Portuguesa	Ostra do Pacifico	Ostra Plana	Ostra americana
Reino	Animal	Animal	Animal	Animal
Filo	Molusco	Molusco	Molusco	Molusco
Classe	Bivalve	Bivalve	Bivalve	Bivalve
Ordem	Ostreoida	Ostreoida	Ostreoida	Ostreoida
Família	Ostreidae	Ostreidae	Ostreidae	Ostreidae
Género	Crassostrea	Crassostrea	Ostrea	Crassostrea

Figura 8. Classificação taxonómica das ostras  
Fonte: Próprio

Ainda podemos verificar na tabela seguinte a imagem e denominação das espécies de ostras cultivadas nas áreas em estudo:

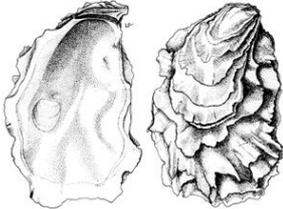
Imagem da ostra consoante espécie		
Crassostrea angulata	Crassostrea gigas (Triploíde)	Ostrea edulis
<b>Ostra Portuguesa</b>	<b>Ostra do Pacifico</b>	<b>Ostra Plana</b>
		
Informações sobre a espécie		
Ficha de produto em anexo (documento da Docapesca - Anexo I)	<a href="http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Crassostrea_gigas/en">http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Crassostrea_gigas/en</a>	<a href="http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Ostrea_edulis/en">http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Ostrea_edulis/en</a>

Figura 9. Imagens das ostras cultivadas no rio Sado e rio Mira  
Fonte: imagens retiradas da FAO

- **Composição da Ostra**

Quanto às propriedades nutritivas e nesse sentido, Nunes (2008), refere que os moluscos bivalves apresentam um papel importante por possuírem um elevado valor nutricional, têm baixo teor lipídico e uma relação favorável de ácidos-gordos polinsaturados da família do ómega 3 ( $\omega$ 3) e ómega 6 ( $\omega$ 6). São uma excelente fonte de fósforo, que não só desempenha um papel na saúde dos ossos, mas também na manutenção do pH normal do sangue, e o consumo por exemplo de 4 ostras fornecem metade das necessidades diárias de ferro de uma mulher adulta.

São especialmente ricos em proteínas, vitaminas e possuem diversos outros elementos, alguns deles raros, como o iodo, flúor e zinco. De salientar que a concentração destes nutrientes pode variar de acordo com a região geográfica e a época do ano, dependendo da espécie em questão. No caso das ostras, estas são ricas em vitaminas, minerais e as concentrações de glicogénio e proteína são as que mais variam ao longo do ano.

Mostra a tabela seguinte a principal composição da ostra a nível de nutrientes (valores por 100g em cru):

Geral			Vitaminas			Minerais		
Água	85	ml	Tiamina	0,16	mg	Cálcio	130	mg
Energia	66	kcal	Riboflavina	0,2	mg	Magnésio	43	mg
Proteínas	9,0	g	Niacina	2,95	mg	Fósforo	171	mg
Lípidos	1,2	g	Vitamina B5	0,18	mg	Sódio	395	mg
Hidratos de carbono	4,8	g	Vitamina B6	0,22	mg	Potássio	240	mg
Colesterol	150	g	Vitamina B12	15,0	µg	Ferro	6,0	mg
Ómega 3	350	mg	Ácido fólico	7,0	µg	Cobre	4,45	mg
Ácidos gordos:			Vitamina A	88,0	µg	Zinco	22,0	mg
Saturados	0,42	g	Vitamina D	0,5	µg	Manganésio	0,37	mg
Monoinsaturados	0,13	g	Vitamina E α-TE	0,9	µg	Iodo	20,0	µg
Polinsaturados	0,28	g				Selénio	28,0	µg

Figura 10. Adaptado de <http://nutiplato.com>

O consumidor final no momento da compra, que poderá confirmar as características e origem do produto através de uma ficha de produto (exemplo em anexo I).

#### 2.4. OSTRA DA REGIÃO EM ESTUDO

Em Portugal, e na área em estudo do Rio Sado existem quatro espécies de ostra, *Crassostrea angulata* (ostra-portuguesa), *Ostrea edulis* (ostra-plana), *Ostrea stentina* (ostra-anã) e *Ostrea cochlear*, contudo, devido às suas características, apenas *O. edulis* e *C. angulata* são exploradas comercialmente (Vilela, 1975; Ruano, 1997).

Os seguintes autores Vilela (1975), Dias e Nunes (1994), Pessoa et al. (2000), Ruano, (2008) e Cross et al.(2014), definem que a ostra-portuguesa (*Crassostrea angulata*) é um molusco bivalve popularmente conhecido pelas suas características como carcanhola, lostra, maranhã, marinhaque ou ostra gigante e assume uma notável importância mundial a nível económico, gastronómico e ecológico, sendo ainda um bioindicador relevante para a qualidade ambiental.

Galtsoff(1964) e Ruano(1997), referem que as zonas de cultura de ostra dependem de inúmeros fatores, tais como: as particularidades do substrato onde se fixam as larvas, a forma e a intensidade com que a água circula no habitat, a salinidade, a temperatura do meio e a disponibilidade de alimento. Além disso, existem outros fatores que podem ter grandes consequências nessa distribuição, como a rápida precipitação de materiais em suspensão (ex. vasa); a proliferação de doenças; a existência e a propagação de organismos comensais e competidores que podem evoluir para parasitas e/ou limitar o espaço e o alimento disponível; a pressão exercida pelos predadores naturais, como gastrópodes carnívoros, estrelas-do-mar, poliquetas, caranguejos, peixes e aves marinhas, sobre os indivíduos adultos, e as medusas sobre as formas larvares; a pressão exercida pelo

Homem devido à grande procura no mercado; e a poluição (industrial, extrativa, agrícola e urbana). Estes fatores individualmente e o seu efeito cumulativo podem limitar os bancos naturais, tanto na sua distribuição espacial, como na abundância de indivíduos.

As culturas de ostras mais importante e maiores encontram-se no estuário do Sado e localizam-se nas zonas da Comporta, Carrasqueira, Monte da Pedra, Ilha do Cavalo, Sachola, Longa, Palma e Cachopos (Dias, 1994; Ruano;1994).

A DGRM (2016), refere que em 2016, no estuário do Sado, existiam cerca 40 explorações aquícolas autorizadas a produzir ostra, das quais cerca de 20 são realmente empresas de produção de ostra. Localizam-se maioritariamente na margem norte do estuário e cada uma emprega, em média, uma pessoa a tempo inteiro. Ainda, fornece a informação que a semente é quase na totalidade proveniente de França e, em alguns casos, é feita transposição de exemplares adultos de bancos naturais do Canal de Alcácer.

Na verdade, com a investigação de campo, reconhece-se que existe mais uma espécie que é produzida no rio sado e que é a comercialmente mais vantajosa de se produzir, mais resistente e que representa mais de 90% da produção, a *Crassostrea gigas* (ostra-do-Pacífico) Triploide que deriva da *Crassostrea gigas* (ostra-do-Pacífico) de origem, e que até recentemente, era proibida em todos zonas de produção de aquicultura, presentemente está autorizada o seu cultivo no Algarve.

Sabe-se que a *Crassostrea gigas* (ostra-do-Pacífico), sendo uma espécie exótica e não autóctone, a sua presença nos estuários, é considerada uma espécie de praga e ilegal a sua produção.

No entanto, uma linha de ostras da *Crassostrea gigas* (ostra-do-Pacífico), reprodutivamente estéreis do Pacífico chamada triploide estão agora disponíveis em certas maternidades de ostra. Estas ostras estão sendo cultivadas em quase todos os locais do mundo, desde França até países como a Austrália.

As Ostras do Pacífico Triploide, são ostras de crescimento rápido que atingem dimensões e calibres comerciais em pouco tempo em relação a outras espécies. Nas águas quentes e produtivas do estuário do Sado elas normalmente crescem e atingem a maturidade em 18 meses. Esta espécie produzida em maternidade, é monitorizada e controlada, garantindo o controlo no crescimento e isenção de doenças. A sua cultura permite a sua venda durante todo o ano em vez de sazonalmente.

É a espécie mais produzida e comercializada como produto final (FAO), e que pode aumentar rapidamente um retorno económico para os produtores.

A pronta aceitação no mercado das Ostras do Pacífico torna espécie muito atrativa. Mais recentemente, observou-se que a distribuição de *Crassostrea angulata* (ostra-portuguesa), é mais reduzida e, pontualmente, partilhada com a sua congénere ostra-japonesa (*Crassostrea gigas*).

Na outra área de estudo, no rio Mira apenas existe uma espécie em produção, a *crassostrea angulata*, e não em estado selvagem.

A Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), refere que no presente, das variadas espécies de ostras existentes, 14 espécies que se cultivam em todo o mundo, sendo a *Crassostrea gigas* (ostra-do-Pacífico), a *Crassostrea virginica* (ostraaamericana) e a *Ostrea edulis* (ostra-europeia ou ostra-plana) as mais produzidas.

Em Portugal, apesar de se produzir essencialmente a ostra-do-Pacífico (triploide), verifica-se uma crescente adesão ao cultivo da ostra plana (*Ostrea edulis*) e *Crassostrea angulata* (ostra-portuguesa).

## 2.5. ESPECIFICIDADES DO SETOR DA AQUICULTURA

As empresas existentes no setor são geralmente empresas familiares ou pequenas empresas e são geridas com grande dificuldade. Por vezes é difícil compreender o circuito desde a produção até ao consumidor final, pois não, existe qualquer estratégia empresarial associada, nem canais de

distribuição apropriados, nem promoção do produto, e o produtor é por vezes obrigado a vender aos preços que os intermediários querem, tendo de viver com esses riscos, o que revela uma área de negócio muito frágil.

A estratégia que se pretende desenvolver prevê a promoção dos produtos de aquicultura através da demonstração aos consumidores das suas virtualidades. Os produtos de aquicultura estão, atualmente, classificados pela opinião pública como produtos de “má qualidade”, conotados com uma textura mole e com sabor “a farinha”. Este facto está por vezes relacionado com o modo como são produzidos. O sistema de cultura e o seu grau de intensidade exercem, através do manejo e da técnica de abate, uma grande influência na qualidade do produto final (Flos, Reig, Oca, & Ginovart, 2002).

A principal estratégia é a economia de escala. Se for produzido uma grande quantidade de animais, os custos de produção tornam-se menores e o grande volume de vendas compensa as pequenas margens de lucro em cada unidade vendida. (Coimbra, 2001).

Na maioria das comunidades de pescadores, os grupos de clientes são restritos por relacionamentos tradicionais. Novos comerciantes podem ser impedidos de entrar no negócio. (Spliethoff, 1984).

## 2.6. CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE SUPORTE AO ESTUDO

### 2.6.1. RESPONSABILIDADE SOCIAL, ECONÓMICA E AMBIENTAL

Cada vez mais, a responsabilidade social e ambiental é uma preocupação para as organizações, e exige internamente uma mudança cultural que assente nessas preocupações.

Os mercados, as empresas, os clientes e consumidores tendem a ser mais exigentes a nível de responsabilidades, daí uma evolução quanto ao domínio social e ambiental. No caso das organizações, essa preocupação ambiental tende a fazer parte da estratégia empresarial e tem passado cada vez mais pela implementação de responsabilidade social empresarial (RSE), de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) e da certificação de acordo com normas internacionais ISO 14001 e europeias EMAS, bem como a elaboração de medidas, divulgação informativa interna e externa, sobre a atuação nas diversas atividades das organizações, de forma a medir-se a performance e os impactos ambientais.

Deste modo, podemos referir que responsabilidade social e ambiental é um processo evolutivo, contínuo, progressivo e voluntário para as organizações, e que mostra, a competência das mesmas em cooperar e interagir com a comunidade sobre questões sociais e ambientais.

Os principais objetivos de um Sistema Integrado de Gestão Ambiental são a promoção da proteção e prevenção ambiental em equilíbrio com as necessidades socioeconómicas (NP EN ISO 14001, 2004).

Para os autores CARTER, ROGERS (2008) e GIMENEZ(2012), a sustentabilidade está fundamentalmente ligada à integração de responsabilidades sociais, ambientais e económicas, e tem como base para avaliação o desempenho na atividade onde a empresas estão inseridas.

Refere SILVESTRE e NETO (2014), que devido ao aumento das preocupações ambientais por parte dos intervenientes ou stakeholders, que muitas organizações procuram implementar medidas ambientais com o intuito de promover uma responsabilidade entre esses intervenientes.

Já para MCWILLIAMS e SIEGEL(2001), RABELO e SILVA (2011), as organizações tem uma perspetiva de visão, de observação em que os certos fatores como preço, qualidade e produtividade que não interferem diretamente nas estratégias do negócio, nem com as questões ambientais, assim como com as relações das empresas com os respetivos stakeholders.

Desta forma, a responsabilidade social empresarial (RSE), é cada vez mais importante e faz parte integrante da sustentabilidade das organizações. Surge como uma ferramenta para auxiliar as empresas para as boas práticas, nomeadamente quanto a questões ambientais, que devem estar alinhados com a estratégia empresarial e com os padrões exigidos pela legislação em vigor nessa matéria.

Torna-se a cada dia mais importante para as organizações que procurem destaque e que possuam um comprometimento com a qualidade nos produtos e serviços que são entregues aos seus clientes. Referir a importância da obtenção de certificações, nomeadamente ao nível da qualidade e ambiente nas empresas do setor em estudo de forma a acrescentarem credibilidade perante os clientes e consumidores.

A certificação de sistemas de gestão e qualidade, nada mais é do que um comprovativo de confiabilidade nos produtos e serviços de uma organização, de acordo com o tema específico baseado em referências internacionais reconhecidas, seja qualidade com a ISO9001, meio ambiente com a ISO14001, segurança no trabalho com OHSAS18001, segurança de alimentos com a ISO22000.

### 2.6.2. CONCEITO DE MARKETING

O marketing surge como modo de satisfazer os consumidores, indo ao encontro das suas necessidades e simultaneamente criando outras novas. Existem diversas abordagens sobre este conceito.

Para Las Casas (2002), o marketing é a área do conhecimento que está orientada para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores e engloba todas as atividades relativas às relações de troca, visando alcançar determinados objetivos tendo em conta o meio envolvente onde atua e o impacto que essas mesmas relações provocam no bem-estar da sociedade.

Segundo a American Association of Marketing (2013), o marketing é a atividade, que agrupa um conjunto de procedimentos e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral.

As empresas deixam de se centrarem apenas no sistema produtivo, mudam o seu foco na procura das necessidades do cliente para poderem obter lucros através das vendas de produtos e serviços.

Outras definições de marketing por autores como Nickels & Wood (1999), definem que o marketing é o processo de estabelecer e manter relações de troca mútua, que criem benefícios para os clientes e outros grupos de interesse.

Já o autor Dias (2006), refere que o conceito de marketing pode ser entendido como uma função que cria continuamente valor ao produto e serviço para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para as empresas, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição (Marketing Mix). Ou seja, é um processo que busca atender às necessidades e desejos de pessoas ou organizações visando beneficiar ambos.

Ainda de acordo com McDonald (2007), o marketing é a correspondência entre os recursos de uma empresa e as necessidades dos consumidores de forma a alcançar os objetivos de ambos. Ainda para o mesmo autor, o marketing é o processo que ajuda a selecionar mercados, a quantificar as necessidades de segmentos de consumidores dentro desses mercados, a determinar as propostas de valor para satisfazer as necessidades dos consumidores, ajuda também a alargar a proposta de valor a todos os elementos da organização e a monitorizar o valor criado.”

Para Caetano e Rasquilha (2010), os conceitos de marketing e a estratégia complementam-se, ou seja, não é possível dissociar o marketing da estratégia.

As estratégias mais eficazes são as que não podem ser imitadas pelos concorrentes. Torna-se fundamental perceber a reação do consumidor às estratégias implementadas, permitindo assim analisar a eficácia das mesmas (Caetano & Rasquilha, 2010).

Finalmente para Kotler & Armstrong (2011), o marketing é um processo que tem como principal objetivo criar valor para os clientes e capturar o valor dos clientes em troca. Assim, a empresa precisa de compreender aprofundadamente o mercado onde está inserido e de conseguir satisfazer as necessidades dos clientes, criando valor e fortes relacionamentos com os mesmos.

Agora, podemos referir a importância nos dias atuais do Marketing 4.0, que terá presença integrante e será também valorizada neste trabalho, podemos referir um conceito do autor De fato, num mundo cada vez mais on-line, a interação e relação presencial offline representa uma forte diferenciação. O Marketing 4.0 também combina design, interatividade e acesso rápido à informação e aos produtos, e é incontornável para as marcas. Estas têm de ser mais flexíveis e adaptáveis devido às tendências tecnológicas rápidas, e são mais importantes do que nunca. Num mundo cada vez mais transparente, a autenticidade é o bem mais valioso.

Finalmente, o Marketing 4.0 aproveita a conectividade digital para melhorar a produtividade, onde existe por detrás também a ligação de pessoa para pessoa, eliminando distâncias físicas e fortalecendo o comprometimento com o cliente.

### 2.6.3. CONCEITO DE PLANO DE MARKETING

Agora abordando os conceitos de plano de marketing de forma a que os leitores possam ter uma noção, transcrevo alguns dos conceitos dos seguintes autores:

O plano de marketing comum, de acordo com Westwood (2002), é um processo complexo, mas que proporciona uma utilização dos recursos da empresa melhor, e permite para identificação de oportunidades de mercado. Um simples encorajamento de espírito de equipa e esforço, ajuda a empresa a alcançar os seus objetivos corporativos. O seu modelo de plano de marketing apresenta semelhanças a nível de estrutura e conteúdos comparando com o modelo de plano de marketing do autor McDonald.

O principal propósito de um plano de marketing é a identificação e criação de vantagem competitiva McDonald (2008).

O plano de marketing é um processo estruturado que implica tomadas de decisão e ações específicas a serem aplicadas num determinado espaço temporal e numa determinada organização. O autor refere ainda que o plano permite não só “examinar diferentes oportunidades para satisfazer os clientes e alcançar os objetivos de marketing, como avaliar as atuais e potenciais ameaças para o desempenho global Wood (2010).

Analisando os modelos de planos de marketing referidos pelos autores, o plano de Wood (2010) apresenta diferenças em relação a Westwood (2002) e McDonald (2008), quanto à estrutura e conteúdos.

Os conhecidos Kotler & Armstrong (2011), escritores de livros e artigos sobre a matéria, referem que o plano de marketing envolve sempre a definição de objetivos de marketing, ou seja, o que se pretende alcançar ou cumprir.

A definição de marketing para a American Marketing Association (2018), evoluiu com a sistemática mudança da disciplina de marketing em instituições e organizações interligadas à sociedade em geral ao longo dos anos. As razões subjacentes para a evolução na própria definição de marketing, tornou-se relevante não apenas para a empresa e seus clientes, mas também para os seus parceiros e sociedade em geral. Tornou-se uma área e função especializada, uma atividade em que as organizações em geral tem que se envolver de forma a criar valor para os seus produtos ou serviços, assim como para várias partes interessadas.

#### 2.6.4. CONCEITO DE ANÁLISE DO AMBIENTE E DIAGNÓSTICO

Afirmam os autores Kotler e Keller (2006), que nesta fase do Plano de Marketing, as organizações devem realizar uma análise do meio ambiente interno e externo, para que desta forma se possa selecionar um mercado alvo. Ainda, referem que esta fase é essencial para as organizações recolherem o máximo de informação possível para que deste modo possam determinar algumas decisões e ações estratégicas. É relevante definir os diversos segmentos de mercado, ou seja, identificar os diferentes grupos de clientes alvo, as suas necessidades e desejos, bem como o tamanho e o valor que representam no mercado a estudar. Também é importante determinar como está a organização em termos de marketing estratégico ao nível de mercado, concorrência, a sua quota de mercado, posicionamento, distribuição e gama de produtos.

Como finalidade temos análise de como funciona o mercado no setor em estudo qual as linhas orientadoras a seguir e que objetivos e metas pretendemos atingir, sejam elas em posicionamento, distribuição, produto ou custos.

Após toda a recolha de informação sobre a meio envolvente externo e interno do setor e das empresas em questão, deve ser realizada um diagnóstico. São essenciais caracterizar os seguintes pontos por forma a determinar a situação de todo o meio envolvente.

- **Caracterização do mercado, do setor de atividade e da oferta** – reconhecer o mercado, volume de negócios no setor, taxas de crescimento, tipos de oferta, saber quem são os intervenientes no mercado, intensidade da competição no setor e determinar o poder dos fornecedores e dos clientes.
- **Caracterização do ambiente onde as organizações se inserem:** realização de uma análise PESTEL, verificando alguns fatores importantes como as condições políticas, económicas e tendências do mercado, características socioculturais, legislação, bem como, níveis de consumo e oportunidades de internacionalização.
- **Caracterização da concorrência** – identificação de cada concorrente, dos produtos que comercializa e distribui, as suas vantagens e desvantagens, os seus recursos, e o seu potencial de dentro do mercado.
- **Caracterização do cliente e consumidor** – determinar quem são os clientes/consumidores no setor, quanto compram, quanto pagam ou quanto estão dispostos a pagar, quais as suas motivações de compra e quais os canais de distribuição com maior impacto. Através de uma análise, podemos ter uma maior perceção do mercado, evolução, procura por segmento, previsões, hábitos de consumo e compra, publicidade e ações promocionais.
- **Caracterização dos fornecedores** – pesquisar os atuais e potenciais fornecedores, canais de distribuição e identificar quais as condições que oferecerem.
- **Caracterização dos produtos concorrentes** – uma análise mais específica ao produto que competem diretamente com o produto produzido na região do Sado e Mira, neste caso a ostra.
- **Análise SWOT** – identificação das ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes.

A análise de ambiente envolvente (figura 11), é a primeira etapa do plano de marketing e permite a realização do diagnóstico, é muito importante pois resume todas as informações pertinentes para a atividade das empresas nelas existentes. Ela determinará as orientações do Plano de Marketing e as importantes decisões para o sucesso das organizações no setor onde se inserem.



Figura 11. Análise do ambiente  
Fonte: Próprio

Para as empresas é importante ter presente tudo aquilo que as rodeia, pois atuam num meio envolvente complexo e dinâmico, cujas forças têm muita influência no sucesso ou insucesso das mesmas, e devemos ter em conta as principais ameaças que possam fragilizar o negócio ou até as possíveis oportunidades que possam surgir, quer por necessidade própria ou por necessidade do mercado.

Devido ao crescente desenvolvimento da sociedade e das organizações nela inseridas, existe a necessidade de dar resposta num curto espaço de tempo, de forma a obter a preferência dos consumidores e das organizações.

Neste sector de atividade (ostreicultura), iremos expor todas as potenciais ameaças e oportunidades que possam limitar ou não o futuro das empresas com o intuito de descrever um cenário realista que ajude a redefinir a estratégia.

O ambiente externo ou meio envolvente que envolve as organizações e que a influenciam de maneira positiva ou negativa e é composto pelos fatores políticos, económicos, sociais, culturais, legais, tecnológicos, concorrentes e consumidores (Costa, 2018, p. 84).

A finalidade da análise do meio envolvente contextual é a de perceber quais os fatores que em geral afetam a atividade da empresa ou setor, tanto no momento atual como no futuro e quando analisamos esses fatores, estamos a analisar as oportunidades e ameaças do negócio.

Esta análise externa (análise PESTEL) que se segue visa analisar esta e outras tendências que se revelam importantes e com as quais os produtores da região de setúbal são confrontados no mercado. Estas tendências, que são provocadas por fatores que fogem ao controlo da organização, tomarão a forma de oportunidades ou de ameaças.

Referem McDonald e Wilson (2011), que antes de se proceder à elaboração dos objetivos de Marketing do plano em questão, é necessário compreender com detalhe a envolvente económica, conhecer de negócio, o mercado na qual a organização se insere. Tal análise e diagnóstico permite avaliar potenciais oportunidades e ameaças futuras que poderão ser trabalhadas estrategicamente pela empresa. A esta etapa do plano de marketing é denominada de análise PESTEL, pois incide sob os principais fatores políticos, económicos, socioculturais, tecnológicos, ecológicos ou ambientais e legais do setor ou indústria a estudar.

De acordo com Costa (2018), estas análises permitem aos gestores reconhecer os ambientes onde estão inseridas as empresas, uma melhor compreensão e interpretação do ambiente organizacional permitindo-lhes uma melhor adequação ao nível do desempenho, e para que desta forma possam tomar decisões em conformidade.

## 2.6.5. QUADRO DE REFERÊNCIA

Deste modo, com base na revisão de literatura relativa aos conceitos de marketing, planos de marketing e sua aplicação ao sector da aquicultura, foi possível desenvolver o seguinte quadro de referência para o desenvolvimento do plano de marketing adequado ao trabalho.

<b>Estrutura do Plano de Marketing</b>	<b>Autores</b>
<b>Sumário Executivo</b>	(Kotler & Armstrong, 2011) e (Wood, 2010)
<b>Análise da situação atual do marketing Diagnóstico Externa</b> Análise Ambiente Macro (PESTEL) Análise Ambiente Micro (Empresa, Fornecedores, Intermediários, Concorrentes, Públicos e Clientes) Análise Interna Missão, História da Empresas, Recursos Humanos, Recursos de Informação, Oferta Atual, Desempenho, Relações Empresariais, Potenciais Problemas e Variáveis do Marketing Mix	(Wood, 2010), (McDonald, 2008) (Kotler & Armstrong, 2011)  (Wood, 2010) (McDonald, 2008)
<b>Análise SWOT</b>	(Wood, 2010) (Kotler & Armstrong, 2011)
<b>Segmentação, Target e Posicionamento</b>	(Wood, 2010)
<b>Objetivos de marketing</b>	(Wood, 2010)
<b>Estratégia de Marketing</b>	(Wood, 2010) (Kotler & Armstrong, 2011)
<b>Programas de Ação/ Implementação do Marketing - Marketing Mix</b>	(Wood, 2010) (Kotler & Armstrong, 2011)
<b>Calendarização e Orçamentação</b>	(Westwood, 2002) (Wood, 2010)
<b>Controlo e Monitorização</b>	(Westwood, 2002) (Wood, 2010)

Figura 12. Quadro de Referência  
Fonte: Próprio

# CAPÍTULO 3

---

## METODOLOGIA



### 3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

---

Este capítulo visa apresentar a metodologia utilizadas na elaboração desta dissertação, com o propósito de ser o mais coerente e próximo da realidade possível, e que os seus objetivos sejam concisos, realistas e passíveis de serem concretizados em pleno.

Neste caso, o trabalho desenvolvido não será apenas um trabalho académico, mas também um trabalho inserido no projeto de investigação com o nome de Ostraqual, com a intenção de ser aplicado em prática todas as soluções e estratégias que possam ser indicados ao longo deste plano de marketing estratégico.

A investigação inerente ao presente estudo iniciou-se com a análise documental, com o objetivo de enquadrar o tema e o setor, assim como de conceitualizar em torno do tema em estudo, pelo que foram analisadas publicações de diversos autores.

Numa segunda fase, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e de carácter informal a produtores de ostra, ao presidente da associação portuguesa de aquicultura (APA), a responsáveis em entidades públicas, seguindo-se entrevistas regulares por e-mail com os intervenientes no processo.

Numa posterior fase, foi desenvolvido e aplicado a uma amostra de conveniência um inquérito por questionário online e presencial a inquiridos do target consumidor final.

#### (1) Entrevistas Semiestruturadas

Para recolha de dados foram aplicadas entrevistas semiestruturadas (Anexo II), aplicadas a todos os produtores de ostra da região do Sado e Mira, também ao representante Fernando Gonçalves da Associação Portuguesa de Aquicultura em Portugal, ao Dr. Manuel Meireles, delegado da Direção regional de agricultura e pescas de Lisboa e Vale do Tejo (DRAPVT), e ao Dr. Francisco Ruano, investigador do Instituto Português de Mar e Atmosfera (IPMA).

A entrevista semiestruturada é caracterizada por um conjunto de questões previamente adequadas e com uma sequência de perguntas estabelecidas e planeadas que atinjam os objetivos pretendidos (guião de questões em anexo II).

Para Triviños (1987), o conceito de entrevista semiestruturada é caracterizado por conter questões básicas que são apoiadas em teorias e hipóteses que se relacionam com tema de pesquisa, e que dessas questões resultam informações das respostas dos entrevistados e posteriormente novas hipóteses surgidas. Completa o autor, afirmando que a entrevista semiestruturada além de manter a presença consciente do entrevistador e pesquisador no processo de recolha de informações, na obtenção de explicações, na descrição a compreensão da realidade, também realça outros fenómenos do meio envolvente nomeadamente sociais, culturais, entre outros.

Este método de entrevista permite que o entrevistador inclua outro conjunto de questões no decorrer da entrevista, não planeadas inicialmente e que o entrevistado também possa contribuir com informação útil, para que possa enriquecer o trabalho.

Segundo Manzini (1990), a entrevista semiestruturada tem como foco o tema sobre o qual estamos a desenvolver, e é constituído por um conjunto estruturado de questões principais, complementadas por outras perguntas inerentes ao assunto e às circunstâncias do momento quando na entrevista. Este tipo de entrevista pode fazer surgir informações relevantes de forma espontânea e as respostas não estão condicionadas, refere o autor.

No presente estudo as entrevistas semiestruturadas foram realizadas para obter informações de suporte à realização da análise do setor, análise transacional e das estratégias de Marketing Mix.

### (1) Questionário Online e Presencial

Para o levantamento das informações sobre a comercialização e consumo de bivalves, especificamente a ostra, foi realizado e aplicado um questionário (guião em anexo II) para determinar um consumidor final deste produto, e saber quais as principais características desse consumidor e possíveis pontos de comércio. Após recolha dos inquéritos, serão avaliados e, com base nos resultados, será elaborado uma análise dos dados (guião de questões em anexo III).

Entre os diversos tipos de pesquisa qualitativa e quantitativa, o método de uso de questionários de estudo de caso é considerado o mais adequado para o trabalho em questão, pois se caracteriza pelo maior foco na compreensão dos fatos do que na sua quantificação (YIN, 1994; LAZZARINI, 1997).

A figura 13 apresenta os objetivos inerentes aos instrumentos de recolha de dados de suporte ao plano de marketing anteriormente apresentados.

<b>Instrumentos de recolha de informação</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Horizonte temporal</b>
1º Análise documental (realizada durante toda a elaboração da dissertação)	Recolha de informação e investigação sobre o tema em estudo	Outubro (2018) – Julho (2019)
2º Entrevistas Semiestruturadas com os produtores da região em estudo e APA	Análise do Ambiente Micro e Macro (Forças e Fraquezas)	Outubro (2018) – Fevereiro (2019)
3º Questionário/Inquérito Online e Presencial para análise de mercado e consumidores	Definição de Target Estratégias de marketing, análise canais de distribuição	Março (2019) – Julho (2019)
4º Análise e avaliação de resultados dos dados recolhidos (dados das entrevistas e questionários e dados estatísticos)	Target e Marketing Mix (foco na comunicação)	Julho (2019) – Agosto (2019)

Figura 13. Quadro de Metodologias de Investigação  
Fonte: Próprio

### 3.1. MODELO DE USO PARA O DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MARKETING (ETAPAS)

O modelo que foi utilizado como base para o desenvolvimento do plano de marketing desta dissertação, é um modelo elaborado por Lindon et al. (2004), que define o processo geral da elaboração de uma estratégia de marketing e que está demonstrado e proposto no livro “Mercator”, e que será utilizado como referência na presente dissertação. Tem como estrutura, uma sequência sempre interligada entre todos os passos, formada por em cinco passos principais como demonstra a seguinte figura:

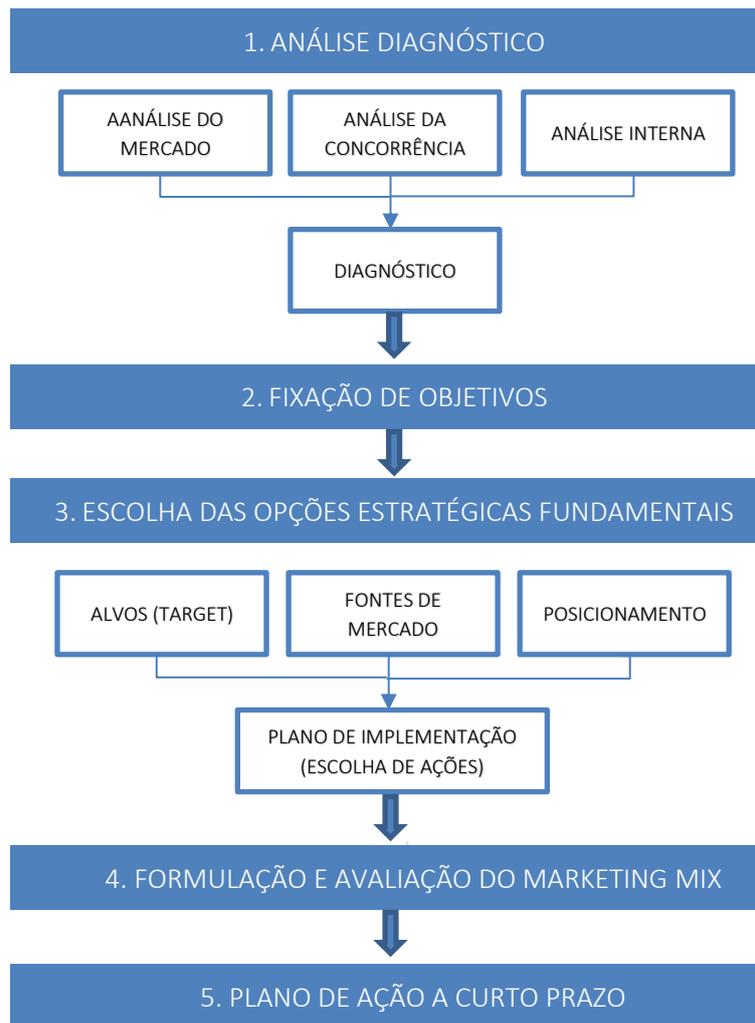


Figura 14. Processo Geral de elaboração de uma estratégia de marketing  
Fonte: Mercator (Lindon et al. 2004)

A anterior representação gráfica dá-nos uma visão geral desenvolvido ao longo deste trabalho, e como foi elaborado o Plano de Marketing Estratégico.

# CAPÍTULO 4

---

## PLANO DE MARKETING: ANÁLISE DO AMBIENTE E DIAGNÓSTICO



## 4. PLANO DE MARKETING: ANÁLISE DO AMBIENTE E DIAGNÓSTICO

### 4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O processo de elaboração da estratégia de marketing começa com a análise diagnóstica do meio envolvente, do mercado, dos clientes, da concorrência e da própria empresa, Lindon et al. (2004).

Para a elaboração de um plano de marketing estratégico, a melhor abordagem é utilizar as duas ferramentas de análise: a análise PESTEL onde procedemos ao reconhecimento de fatores do ambiente externo e análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), onde utilizamos a informação recolhida das variáveis ambiente externo e interno para elaborar um quadro constituído pelas oportunidades(O), ameaças(T), pontos fortes(S) e fracos(W).

#### 4.1.1. ASPETOS GERAIS

Geograficamente Portugal continental, localiza-se na costa Oeste da Europa, na Península Ibérica, situando-se numa posição geoestratégica entre a Europa, a América do Norte e a África, é o país mais próximo do Estados Unidos da América e Canadá, e por isso tem localização privilegiada e bastante estratégica para aceder a mercados relevantes noutros continentes como podemos visualizar no mapa seguinte com a localização de Portugal continental (Fig. 14).

Para além de Portugal Continental, o território português abrange as regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, dois arquipélagos localizados no oceano Atlântico. Portugal faz fronteira a Norte e a Leste com a Espanha, a Ocidente e a Sul com o Oceano Atlântico.

Podemos visualizar no mapa seguinte a localização de Portugal continental.



Figura 15. Localização de Portugal Continental no mapa mundo

No quadro seguinte apresenta-se uma síntese das características do país e população:

<b>Área</b>	92 212 km <sup>2</sup>
<b>População (milhares)</b>	10 306
<b>População ativa (milhares)</b>	5 178
<b>Densidade demográfica (hab./km<sup>2</sup>)</b>	111,8
<b>Designação oficial</b>	República Portuguesa
<b>Capital</b>	Lisboa (2,1 milhões de hab. – zona metropolitana)
<b>Religião predominante</b>	Católica Romana
<b>Língua</b>	Português
<b>Moeda</b>	Euro (dividido em 100 cêntimos) 1 EUR = 200,482 PTE (paridade fixa desde 1/01/99) 1 EUR = 1,0614 USD (taxa média 2016) 1 EUR = 1,1807 USD (taxa média agosto 2017)

Figura 16. Caracterização geral do país  
Fonte: INE – 2016 Instituto Nacional de Estatística; Banco de Portugal

#### 4.2. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO

Na Europa, podemos fazer uma primeira análise, onde verificamos de acordo com os dados estatísticos da Eurostat (gráfico figura 16), tem existido um decréscimo de captura de peixe ao longo dos anos, e que a aquicultura tem mantido o valor de produção. Esta primeira análise, pode revelar uma necessidade de se investir na produção em sistemas de aquicultura como oportunidade de negócio, em alternativa ao regime de captura por pesca.

#### Total de produção de produtos pesqueiros na Europa (2000 -2016)

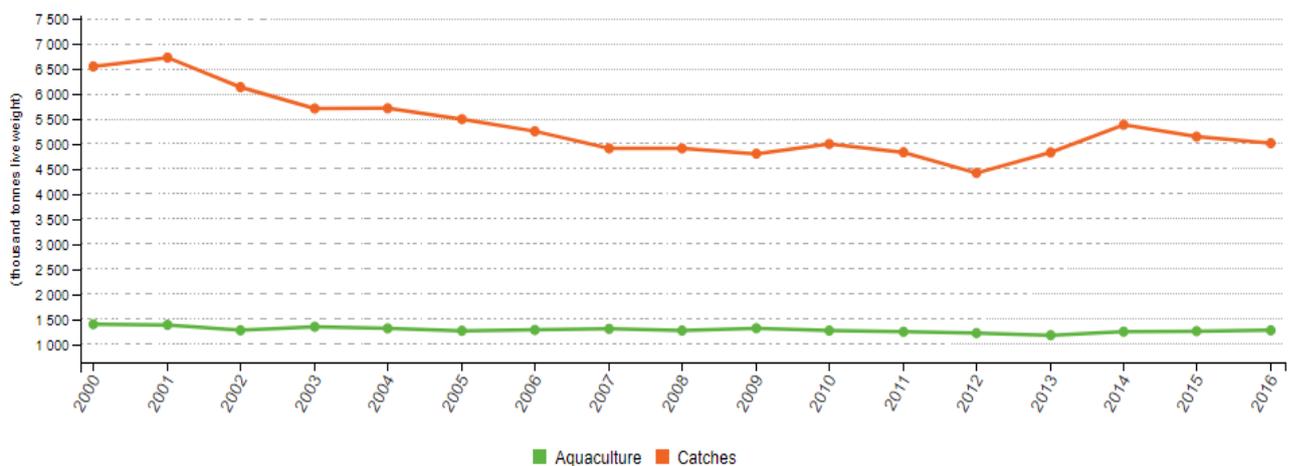


Figura 17. Total de produção de produtos pesqueiros na Europa  
Fonte: EuroStat 2016 (<https://ec.europa.eu/>)

#### 4.2.1. A NÍVEL MUNDIAL E EUROPA

Atualmente a China é líder em produção aquícola, apresenta-se como o maior produtor de aquicultura mundial, e representa por 83% da produção total de ostras, seguida da Coreia, do Japão, dos Estados Unidos e da Europa.

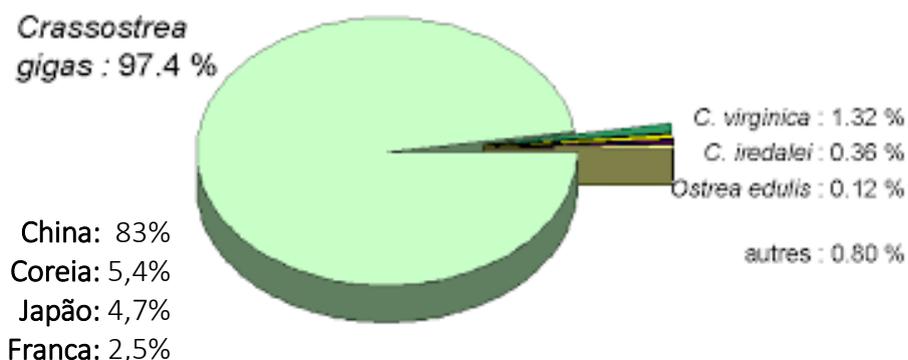


Figura 18. Gráfico de Produção de ostra no mundo (%)  
Fonte: IFREMER

Na união europeia, em termos de produção de ostra é autossuficiente, e o comércio com maior fluxo comercial verifica-se entre os países como França e Itália, mas o relevante mercado de ostras na União europeia é na França, muito pelo fato de ser tradicional o consumo de ostra, e onde existem hábitos de consumo que são muito específicos, os franceses normalmente consomem as ostras de forma crua. Ainda, de referir que o consumo de ostras se relaciona com a sazonalidade, metade das ostras produzidas é consumida nos períodos do Natal e final de ano.

Sabe-se que a produção de moluscos, representa um dos setores em crescimento a nível global no mercado de produção industrial de alimentos e perspectiva-se tendência ao incentivo e investimento por necessidade de alimento para o ser humano. O cultivo de ostras apresenta maior valor no mercado quando comparado a outros moluscos.

Na sua generalidade a produção global dos produtos da pesca, incluindo a aquicultura, irá naturalmente continuar a crescer, a FAO projeta um aumento de produção cerca de 15% até 2021 em relação 2009, 2010 e 2011.

O desenvolvimento no setor da capacidade produtiva e inovação em é sem dúvida referência para países com menos experiência no cultivo da ostra e que apresentam um grande potencial para o desenvolvimento desta atividade, como Portugal.

Poderemos visualizar na tabela na página seguinte dados estatísticos da produção de ostra a nível mundial por países, entre o ano 2010 e 2016:

## Produção (tonelada) de Ostra a nível Mundial por Países

Species		Oysters												
Measure		Tonne												
Year		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Country	Unit													
Australia	Tonnes	11,843	12,052	14,374	13,629	14,227	14,932	13,927	12,559	12,382	11,552	12,789	11,345	
Canada	Tonnes	12,957	13,200	11,075	8,984	8,813	11,114	9,779	10,497	10,835	10,662	11,153	13,824	
Chile	Tonnes	2,639	1,595	965	1,087	233	257	219	194	227	308	215	270	
France	Tonnes	119,400	112,677	112,760	104,939	104,641	80,650	78,965	80,354	77,511	75,167	64,882	64,910	
Germany	Tonnes	85	86	86	86	86	80	80	80	80	80	80	..	
Greece	Tonnes	3	3	19	20	6	83	1	1	1	..	..	2	
Ireland	Tonnes	6,153	6,871	8,043	6,577	6,846	7,161	7,937	7,560	8,641	9,442	9,547	8,016	
Israel	Tonnes	1	0	0	0	0	0	0	0	0	..	..	..	
Italy	Tonnes	35	47	10	46	48	38	42	47	53	147	145	145	
Japan	Tonnes	218,896	208,182	204,474	190,344	210,188	200,298	165,910	161,116	164,139	183,685	164,380	158,925	
Korea	Tonnes	251,706	283,296	321,276	249,976	240,911	267,776	281,022	284,856	239,779	283,232	265,432	268,973	
Mexico	Tonnes	4,737	3,847	2,108	2,891	2,758	3,894	2,571	5,069	4,396	12,911	6,989	7,661	
Netherlands	Tonnes	3,195	3,353	3,390	2,069	2,011	3,958	2,680	2,539	2,958	3,264	3,150	3,250	
New Zealand	Tonnes	2,800	2,800	3,000	3,170	2,708	2,439	1,804	1,216	1,497	1,509	1,909	1,946	
Norway	Tonnes	2	1	4	3	4	2	2	2	5	4	10	11	
Portugal	Tonnes	522	680	712	1,037	714	548	863	735	795	1,041	1,035	2,091	
Spain	Tonnes	4,892	4,482	4,957	2,199	2,149	1,535	1,756	1,256	1,021	985	1,107	1,073	
Sweden	Tonnes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	..	..	..	
United Kingdom	Tonnes	964	1,430	1,124	1,036	1,631	1,266	868	1,317	1,316	1,568	1,846	2,189	
United States	Tonnes	97,368	129,289	125,489	121,864	129,110	137,630	97,889	131,853	128,658	124,986	124,033	141,027	
Non-OECD Economies	Argentina	Tonnes	120	110	120	73	105	20	120	25	27	7	9	11
	China (People's Republic of)	Tonnes	3,346,963	3,455,461	3,508,934	3,354,382	3,503,782	3,642,829	3,756,310	3,948,817	4,218,644	4,352,053	4,573,370	4,834,527
	Costa Rica	Tonnes	1	1	1	1	0	5	11	15	20	18	20	20
	Peru	Tonnes	3	6	..	0	0	..	..	..	..	..	..	..
	Philippines	Tonnes	16,495	16,838	20,508	20,175	19,931	22,525	21,462	20,648	22,070	22,355	20,261	19,512
	Russia	Tonnes	..	..	..	..	8	7	3	45	54	57	36	162
	Chinese Taipei	Tonnes	28,430	28,547	28,199	34,514	21,882	36,056	34,643	26,923	27,793	25,276	21,866	22,339
Thailand	Tonnes	19,106	18,704	22,650	16,674	26,204	28,090	8,377	16,129	17,595	12,839	19,870	20,212	

Figura 19. Gráfico de Produção de ostra a nível Mundial

Fonte: stats.oecd.org

#### 4.2.2. A NÍVEL DE PORTUGAL

Aquicultura de ostras em Portugal, insere-se no Plano Estratégico Para a Aquicultura Portuguesa e no Programa Operacional do Mar 2020, que são documentos orientadores para este subsetor no período de 2014 – 2020, mas também têm que ser levados em consideração os documentos da União Europeia relativas a Política Comum das pescas.

A evolução da produção de moluscos bivalves, incluindo a cultura de ostra, tem vindo a crescer como revela o seguinte gráfico:

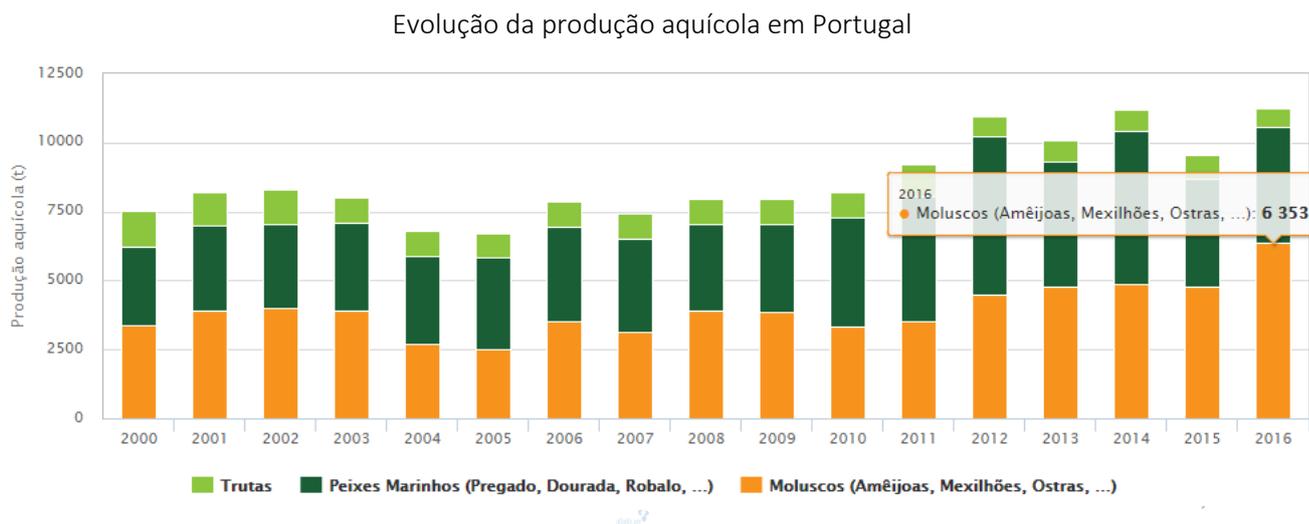


Figura 20. Gráfico de Produção (tonelada) de ostra em Portugal  
 Fonte: INE,DGRM, 2018

Consultando os dados dos INE e DGRM, e retirando do gráfico anterior informação relativamente à produção de ostra com valores toneladas, construímos a seguinte tabela (Figura 21) com os seguintes valores:

Produção de Ostra (ton/ano)								
	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2016
Ostra	252	421	432	679	1037	548	736	874

Figura 21. Tabela de Produção de ostra em Portugal (ton)  
 Fonte: INE,DGRM, 2018

Até 2016, representam cerca de 36% da produção aquícola nacional em águas marinhas e salobras, e 35% da produção nacional (Figura 22).

## Produção aquícola em águas salobras e marinhas, em 2016

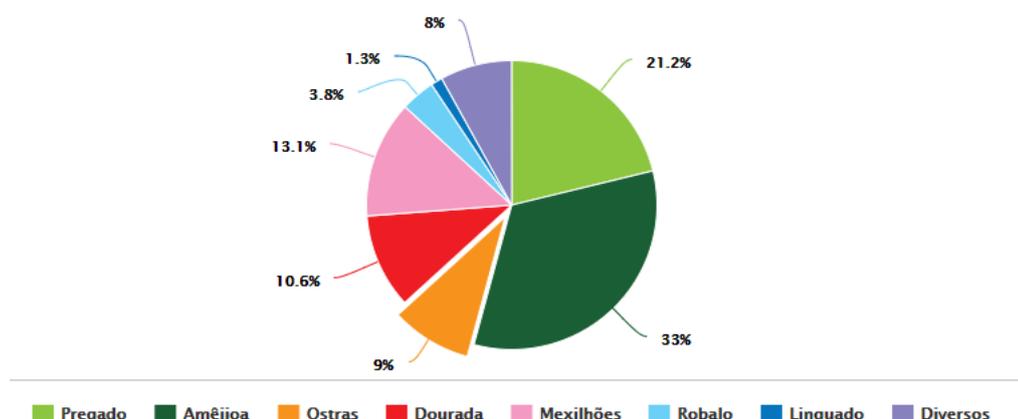


Figura 22. Composição de produção de ostra em Portugal (ton)  
Fonte: INE,DGRM, 2018

### 4.3. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE CONTEXTUAL (ANÁLISE PESTEL)

#### 4.3.1. POLÍTICOS E LEGAIS (FATORES)

A República Portuguesa é um país soberano, membro da União Europeia, e constituída por um estado social e democrático de direito democrático, baseado no respeito e na garantia dos direitos e liberdades fundamentais e na separação e interdependência de poderes.

Os órgãos de soberania consagrados na Constituição são o Presidente da República, a Assembleia da República, o Governo e os Tribunais. O Presidente da República é o Chefe de Estado eleito em votação por todos os cidadãos com capacidade legal que possam exercer o direito de voto, e por um mandato de cinco anos, podendo ser reeleito apenas para mais um mandato. O atual Presidente da República, eleito em janeiro de 2016, é Marcelo Rebelo de Sousa.

Em Portugal, no que diz respeito ao sector da aquicultura, onde se insere a ostreicultura, este está condicionado às políticas do governo e observância das leis, inclusive as leis que regem o setor, como impostos, código civil código de defesa do consumidor

Também foi desenvolvido um Plano Estratégico para a Aquicultura Portuguesa (2014-2020) aprovado pelo governo, no sentido de melhorar, criar sustentabilidade e dar resposta à evolução do contexto global e do setor da aquicultura, e toma como referência duas orientações estratégicas: a Estratégia Nacional para o MAR 2013-2020 (ENM 2013-2020) aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 12/2014, de 12 de fevereiro e a Estratégia de Desenvolvimento Sustentável da Aquicultura Europeia, objeto de comunicação da Comissão Europeia ao Parlamento Europeu e ao Conselho Europeu, a qual visou sensibilizar os decisores e os organismos públicos para a importância da aquicultura na União Europeia (UE).

A estratégia do setor da aquicultura, em Portugal no que concerne à atribuição de apoios para aquicultura, segue as mesmas linhas de orientações de apoio à agricultura, em grande parte, através dos fundos para o desenvolvimento da agricultura e pesca (POR2020 e MAR2020) adaptadas pela União Europeia.

O atual governo diminuiu o IVA de 13% para 6% no produto alimentar ostra, criando maior incentivo ao investimento na produção da ostra, assim como a possibilidade de concorrer com países onde a taxa já era reduzida.

O poder legislativo em Portugal é da competência da Assembleia da República, que é composta por 230 deputados eleitos por sufrágio universal direto e por um mandato com duração de quatro anos. O atual Primeiro-Ministro é António Costa, líder do partido socialista, que tomou posse em novembro de 2015. O poder executivo pertence ao Governo, e tem como elementos constituintes o Primeiro-ministro, os Ministros das diversas tutelas e pelos Secretários de Estado.

Acerca do sistema judicial português, este é constituído por várias categorias ou ordens de tribunais, independentes entre si, com estrutura e regime próprios. Categorias essas que compreendem o Tribunal Constitucional e o Tribunal de Contas.

Como membro da União Europeia, Portugal é faz parte integrante da União Aduaneira, tendo sido suprimidas as fronteiras internas aduaneiras, fiscais e técnicas. A criação deste Mercado Único criou um grande espaço económico interno, que é caracterizada essencialmente, pela livre circulação de bens, de capitais, de pessoas e de serviços, e pela adoção de uma política comercial comum relativamente a países terceiros. Isto significa no simples exemplo que as mercadorias com origem na UE encontram-se isentas de controlos alfandegários, mas, porém, existe fiscalização no que respeita à respetiva qualidade e características técnicas.

Em termos de entidades, que podem vistoriar e fiscalizar este setor temos o IPMA, ICNF, e a ASAE, esta última como entidade fiscalizador e responsável por assegurar a fiscalização dos riscos na cadeia alimentar, das atividades nos sectores alimentar e não alimentar, para que desta forma todas as normas sejam devidamente cumpridas, e caso necessário aplicar coimas aos proprietários no caso de incumprimentos das leis estipuladas com fortes exigências no cumprimento de normas de segurança alimentar, este organismo pertence ao Ministério da Economia.

#### 4.3.2. ECONÓMICOS (FATORES)

A economia portuguesa é caracterizada por uma estrutura de elevada percentagem no setor dos serviços que correspondeu a 75,4% do Valor Acrescentado Bruto e empregou 68,6% da população ativa à semelhança dos parceiros europeus, (Fonte: INE,2017)

Os setores da agricultura e pescas em 2016 representaram apenas 2,2% do Valor Acrescentado Bruto e 6,9% do emprego, no caso da indústria, energia, construção e a água corresponderam a 22,4% do Valor Acrescentado Bruto e 24,5% do emprego (Fonte: INE,2017).

O contexto económico designa um grupo de variáveis contextuais com influência no desempenho geral e no setor especificamente, traduz a situação económica e determina as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade. São exemplos de variáveis do contexto económico:

- O PIB (Produto Interno Bruto): A importância da análise do PIB e da sua evolução reside na sua grande influência sobre a atividade empresarial em geral. Enquanto o crescimento sustentado do PIB cria incentivos a maiores níveis de investimento e de consumo privado e, por isso, a maiores níveis de atividade empresarial, o decréscimo do PIB conduz à redução da procura de bens e serviços e, por consequência, à redução da atividade empresarial;

- A taxa de inflação e a taxa de juros: tal como a evolução do PIB, a evolução da taxa de inflação e a taxa de juros tem uma enorme influência na atividade empresarial. Baixas taxas de inflação e de juros proporcionam maior confiança e reduzem os custos dos agentes económicos, incentivando o investimento em capacidade produtiva pelas empresas e a aquisição de bens e serviços pelos consumidores, as elevadas taxas de inflação e de juros têm naturalmente o efeito inverso. Em alguns casos, a taxa de juros tem um efeito muito mais direto como são os casos dos sectores da construção civil dado o facto de a maioria das aquisições serem efetuadas a crédito.

O contexto económico de qualquer organização inclui ainda variáveis como as taxas de câmbios, a taxa de desemprego, a balança comercial, os custos energéticos e a taxa de poupança dos agregados

familiares. Em função do tipo de atividade desenvolvida por cada organização, qualquer um destes fatores pode ter um impacto maior ou menor no seu desenvolvimento a longo prazo.

Sabendo que no passado as taxas de juro eram baixas e que os empréstimos bancários eram facilitados, houve um aumento da procura destes o que se refletiu na compra de bens e serviços. Este fator originou uma oportunidade neste sector de atividade. No ano 2008/2009 surge a crise e como consequência um decréscimo da economia o que provocou uma diminuição do poder de compra e do investimento. Podemos verificar de acordo com os dados INE/DGRM (fig. 22), dividido em dois componentes, os resultados de produção na aquicultura entre o ano 2001 e 2012.

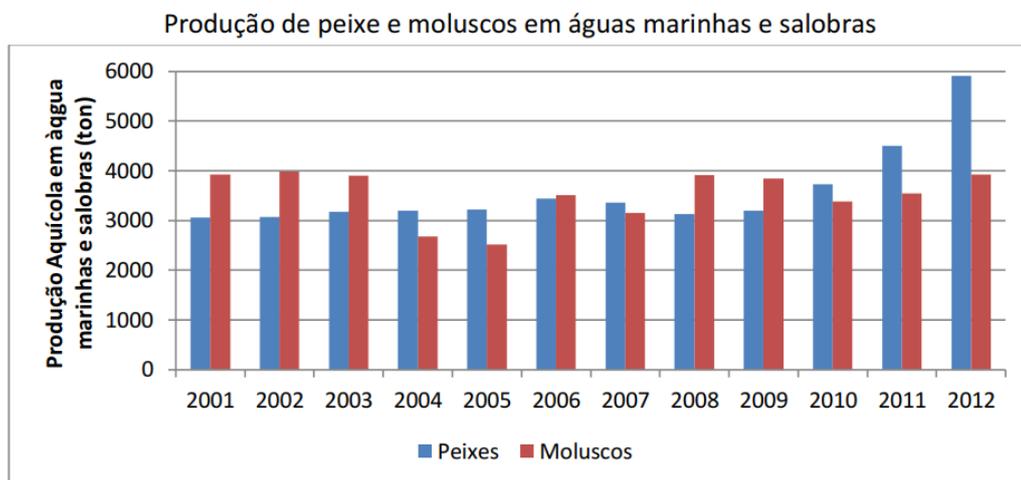


Figura 23. Gráfico de barras de Produção (toneladas) de aquicultura  
 Fonte: INE, DGRM

Podemos análise outro gráfico (figura 23) mais atual, que chegado o ano 2016, ocorre uma inversão na economia Portuguesa, o PIB tem um crescimento de 1,4%, as exportações aumentam, refletindo um enquadramento económico e financeiro externo favorável, e um aumento da procura interna no sentido de um maior dinamismo da formação bruta de capital fixo.

A mesma figura, mostra o reflexo do crescimento económico no setor de produção de aquicultura em Portugal, dados recolhidos de acordo com a coleção de indicadores de desenvolvimento do Banco Mundial, e compilados a partir de fontes oficialmente reconhecidas.

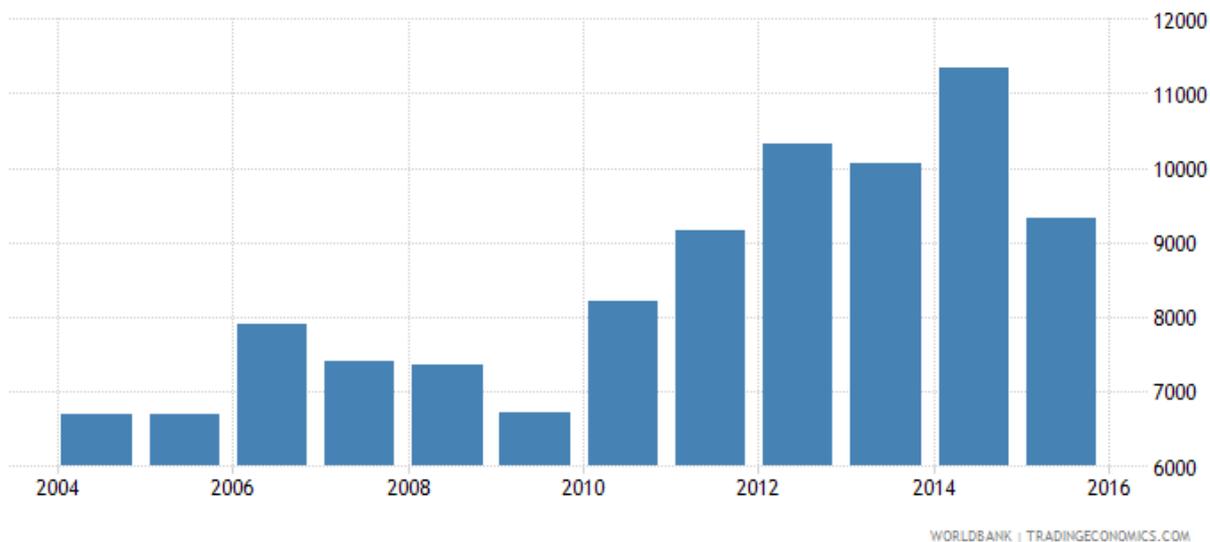


Figura 24. Gráfico de Produção(toneladas) de aquicultura  
 Fonte: Banco Mundial, TradeEconomics

Podemos analisar o gráfico seguinte, e apurar que a indústria tem vindo a recuperar, e especificamente, no sector de atividade ostreícola, com isso podemos afirmar que está presente um aumento da procura e do investimento.

### 4.3.3. SOCIOCULTURAIIS (FATORES)

Também conhecidos como fatores socioculturais, envolvem áreas como a crença e atitudes da população. Estes fatores incluem crescimento populacional, distribuição de idade, consciência de saúde, educação cultural, atitudes de carreira, entre outros relacionados com a sociedade, profissão, família e são de interesse particular, pois têm um efeito direto sobre como os profissionais de marketing entendem os clientes e o que os impulsiona.

Em 2016, em Portugal a população residente era de aproximadamente 10,3 Milhões, menos 0,6% que em 2013, e as razões que influenciaram negativamente para esses decréscimos foi baixa natalidade e baixa taxa migratória (INE, 2016).

Ao analisar a faixa etária da população percebe-se que em Portugal a maioria da população tem mais de 30 e 35 anos no entanto, este valor não se sobrepõe à tendência atual de envelhecimento da população, com uma esperança média de vida cada vez maior (INE, 2016).

Em termos de emprego, a taxa de desemprego (Fig.3) tem vindo a diminuir desde 2014, até ao ano atual 2019, 14.9% em 2014, 13.6% em 2015, 12%, em 2016, em janeiro de 2017 a taxa de desemprego caiu para aproximadamente 10%, e tem vindo assim sucessivamente até 6,6 % em 2019 (EuroStat, INE 2019).

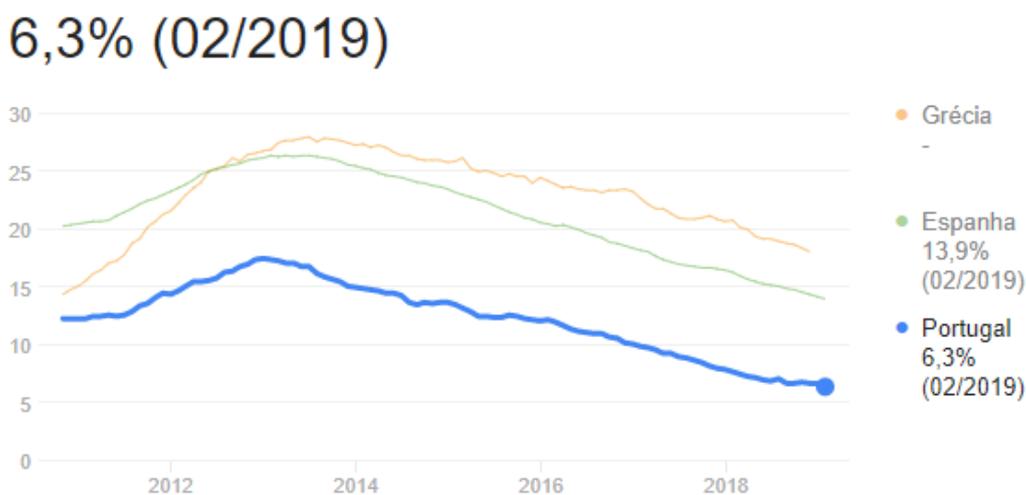


Figura 25. Gráfico com taxa de desemprego  
Fonte: EuroStat, INE (2019)

Tabela de taxa de Desemprego (2012 – 2019)

Taxa de desemprego (%) em Janeiro de							
2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
14,3	17,4	14,9	13,6	12	10	7,8	6,6

Figura 26. Tabela com taxa de desemprego  
Fonte: EuroStat, INE (2019)

No Plano estratégico para Aquicultura 2014-2020, refere que o setor da aquicultura é um setor económico que tem grande capacidade de crescimento e enormes potencialidades que devem ser valorizadas e aproveitadas tanto em termos económicos como socioculturais.

Em 2017 a estrutura etária dos pescadores matriculados revela um predomínio do grupo “35 a 54 anos” (57,0% do total); sendo que a restante população se distribuiu de forma relativamente uniforme pelas classes etárias dos “16 a 34 anos” (23,0%) e de “55 ou mais anos” (20,0%), dados INE (2017).

Nesta indústria existem cerca de 2.316 postos de trabalho diretos, em que as empresas existentes não têm mais de 10 trabalhadores, trata-se de empresas pequenas e maioritariamente familiares, mas, no entanto, com a perspetiva futura de crescimento podem dar um contributo positivo para a criação e manutenção de postos de trabalho a nível local ou regional, de forma a criar sustentabilidade enquanto empresas e criar valor acrescentado ao produto e à região.

Em matéria de qualificação dos trabalhadores e gestores, verificou-se durante a análise às empresas visitadas que existe uma grande divisão e discrepância, em que os gestores sendo um grupo com qualificações de nível superior e a maioria dos trabalhadores a detêm baixas qualificações, nomeadamente as empresas familiares, de acordo com informações dadas pelas empresas produtoras, trata-se de um trabalho onde é necessário executar tarefas pesadas, e por vezes em situações climáticas difíceis.

Em Portugal existe uma estrutura, o FOR-MAR – Centro de Formação das Pescas e do Mar, que resultou de um protocolo entre o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e a DGRM, é a instituição responsável pela coordenação da formação profissional em setores ligados ao mar. Esta estrutura é vocacionada para a formação de profissionais para o setor da pesca e da aquicultura, e está enquadrada no Catálogo Nacional de Qualificações.



#### 4.3.4. TECNOLÓGICOS (FATORES)

É preciso que as empresas se adaptem às novas tecnologias, pois estas podem afetar a capacidade de sustentabilidade e de crescimento da organização e do negócio.

Um exemplo de tecnologia é a internet é uma fonte de informação quase inesgotável e muito importante, podemos consultar informação sobre mercados, fornecedores, concorrentes, produtos entre outros. Não esquecer que as empresas devem manter-se atualizadas, pois o mercado é bastante dinâmico.

Na dimensão tecnológica verifica-se um desenvolvimento crescente em diferentes domínios aplicados a diversos setores de atividade. Na indústria agroalimentar, o setor vitivinícola é um dos que mais investe em tecnologia, principalmente na fase de produção com o apoio da biotecnologia (Carreira & Diz, 2013).

A exportação, que demonstra ser uma estratégia fundamental para esta indústria ou setor, exige necessariamente o acompanhamento e orientação para a inovação e para novas tecnologias que permitem aumentar a capacidade, reduzir os custos de produção e melhorar a qualidade dos produtos.

Mais uma vez referir que para este trabalho, através da tecnologia (marketing 4.0), a utilização de plataformas e aplicações digitais irá possibilitar aos produtores e à região uma promoção alargada, já que existem milhões de utilizadores desses meios. Ainda, referir que existem plataformas digitais como redes sociais e profissionais, que permitiram uma maior proximidade, mesmo quando não estão localizadas fisicamente no mesmo local, e também a possibilidade de partilha de informação necessária ao negócio e maior empreendedorismo. Exemplo de avanço tecnológico na área da ostreicultura, com sistemas de controlo de variáveis ambientais na produção de ostra (video:

[https://youtu.be/m\\_vYbQN4oTY](https://youtu.be/m_vYbQN4oTY)), parceria entre as empresas Yield AgTech Solutions e a empresa Robert Bosch.

#### 4.3.5. ECOLÓGICOS OU AMBIENTAIS (FATORES)

As questões ecológicas estão cada vez mais presentes em diferentes setores e que as organizações demonstram preocupações com a preservação ambiental, através de implementação de sistemas de gestão ambiental (ISO 14001).

No acompanhamento desta tendência, o setor da aquicultura em Portugal português procura desenvolver práticas de preservação e conservação do ambiente, criando áreas mapeadas e cadastradas para cultura de ostras.

No entanto com base nas visitas aos locais de produção verificou-se que é necessário para os produtores de ostra formação nas áreas sustentabilidade ambiental, como por exemplo não uso de materiais plásticos.

#### 4.3.6. QUADRO RESUMO

Através da análise dos fatores anteriormente descritos, constrói-se o seguinte quadro resumo.

Quadro resumo da análise PESTEL				
Político e Legais	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico/Ambiental
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabilidade política conferida pelo governo PS;</li> <li>Programa Estratégico para a Aquicultura 2014-2020;</li> <li>Diminuição do Iva de 13% para 6% no produto ostra;</li> <li>Simplificação do processo de criação de empresas;</li> <li>Programa Estratégico para I&amp;D para as empresas.</li> <li>Mercado único na EU, livre circulação de bens, serviços e pessoas;</li> <li>Mercadorias isentas de controlo alfandegário;</li> <li>Existência em Portugal de entidades legais autorizadas a vistoriar e fiscalizar: IPMA, ICNF e ASAE;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de incentivos às empresas com o QREN e capital de risco;</li> <li>Programa de fundos para investimento no setor POR2020 e MAR2020</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de educação para o empreendedorismo;</li> <li>Crescente número de pessoas com formação superior e formação profissional;</li> <li>Crescente mobilidade populacional para os centros urbanos;</li> <li>Demografia populacional (envelhecimento crescente).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de novas infraestruturas e aplicações tecnológicas direcionadas também à produção de ostra;</li> <li>Aumento crescente de tecnologias favoráveis ao mundo empresarial e sua sustentabilidade (Marketing digital);</li> <li>TI's permitem acesso a cooperação empresarial, ligação por redes sociais de negócios, canais de promoção como youtube e propiciam a divulgação do produto e das empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proteção ambiental é uma tendência cada vez mais seguida pelas empresas e valorizada pelos consumidores;</li> <li>implementação de sistemas gestão ambiental (ISO 14001).</li> </ul>

Figura 27. Quadro Resumo de Fatores do Meio Ambiente  
Fonte: Próprio

#### 4.4. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE TRANSACIONAL

##### 4.4.1. FORNECEDORES

Esta etapa é de extrema importância na definição do plano de marketing, assim como no sucesso e sustentabilidade de um projeto na área da produção de ostra.

O objetivo é fazer-se uma lista de todas as matérias-primas e recursos necessários ao processo produtivo. Esta lista permitirá encontrar os fornecedores que podem abastecer a exploração com esses materiais.

Na pesquisa desses fornecedores, e com as poucas informações disponibilizadas pelos produtores, podemos recorrer a diretórios de empresas na Internet, fornecedoras de materiais, equipamentos e produtores de semente de ostra.

Para tal, o ideal é elaborar um quadro como a Tabela da figura 28, de forma a comparar as condições oferecidas como o preço do produto, a regularidade das entregas e a qualidade dos serviços prestados por diferentes fornecedores.

Fornecedores				
Produto (Idade)/Serviços	Fornecedor	Origem	Preço (€/Unid)	Condições de Entrega (dias)
Juvenis (1 mês) Crassostrea Triplóide	GrainOcean (maternidade)	França	1/1000	3
Juvenis (2 meses) Crassostrea Triplóide	GrainOcean (maternidade)	 França	1/1000	3
Ostra Edulis, angulata e gigas	Aquanostra*	Portugal (Tavira)	-	-
Gigas Diploíde, Triploíde	Francenaissain*	França	-	-
Material/Equipamento de produção	Agriexpo*	França	-	-

\* Informação obtida por pesquisa na internet

Figura 28. Quadro de Fornecedores de Ostra  
Fonte: Próprio

Esta tabela permite selecionar rigorosamente os fornecedores com os quais os produtores pretendem trabalhar, existem inúmeros fornecedores disponíveis de materiais e equipamentos, logo o poder negocial do fornecedor não é relevante, contudo quando falamos de fornecedores de juvenis de ostra, é o contrário, a inexistência de maternidades em Portugal, cria dependência dos valores comerciais dos fornecedores estrangeiros.

Quanto à aquisição de Juvenis, os códigos de boas práticas de aquicultura incentivam a aquisição de juvenis ou “semente” em maternidades como meio de preservação ambiental, a existência de maternidades e o grande desenvolvimento na tecnologia de produção de “semente” faz com que já não se verifique uma dependência da captura de juvenis do meio natural.

De referir que em Portugal, não existem maternidades que produzam sementes nem juvenis para abastecer o mercado, logo a sua aquisição é feita preferencialmente nas maternidades existentes no mercado internacional, nomeadamente em França.

Em caso de importação, terá de ser cumprida a legislação em vigor, tendo um especial cuidado no controlo sanitário, a importância deste controlo prende-se com o facto das doenças que afetam os juvenis nas produções de outros países. Cita o Jornal Público uma notícia sobre uma situação que devastou a produção de ostra no Algarve em Alvor: “As explorações de ostras, nove explorações na

*Ria de Alvor e uma offshore ... o vírus terá sido transmitido a partir de ostras juvenis importadas de França”*

É dada preferência à compra de ostra em maternidades certificadas, pois a minimiza a presença de determinadas doenças, usualmente a ostra pode ser portadora de doenças quando adquirida em habitat natural, devo referir que estas doenças não são transmissíveis para o ser humano.

#### 4.4.2. CONCORRENTES

Em termos de distribuição geográfica da produção aquícola em 2012, a região centro é a mais representativa, com uma produção de 5.465 toneladas, correspondentes a 55,2% da produção aquícola total, seguida do Algarve com 3.509 toneladas, dados estes retirados do Plano Estratégico para aquicultura Nacional 2014-2020.

É nesta região, na Ria Formosa no Algarve, que se encontra instalada a maioria dos viveiros para produção de bivalves.

A produção aquícola em valor alcançou, em 2012, cerca de 53,6 M€, sendo a região Centro a mais representativa, com um valor de produção de 25 M€, logo seguida do Algarve com 24,1 M€. Em termos de aquicultura de ostras, existe dificuldade em ter valores concretos, isto porque o seu comércio segue o circuito de exportação, estamos a falar de mais de 90% da produção é para exportação para países como França, Itália e Holanda.

O setor da produção de ostra é bastante volátil e frágil, difícil devido à mortalidade elevada da ostra e ser um produto de apanha sazonal, facilmente uma empresa pode fechar portas se a produção for baixa ou nula. O seguinte quadro (figura 29), mostra algumas empresas de produção de ostra:

Concorrentes					
Empresa	Produção (ton) 2018	Local	Zona	Província	País
Torreostra	>100	Ria de Aveiro	Aveiro	Beira Litoral	Portugal
Ostraveiro	>600	Ria de Aveiro	Aveiro	Beira Litoral	Portugal
Bivalvia	NS	Ria de Aveiro	Aveiro	Beira Litoral	Portugal
Exporsado	>100	Rio Sado	Setúbal	Alentejo	Portugal
Bivalsado	<60	Rio Sado	Setúbal	Alentejo	Portugal
Neptun Pearl	<30	Rio Sado	Setúbal	Alentejo	Portugal
Outras	<20	Rio Sado	Setúbal	Alentejo	Portugal
Herdade das Moitas	<100	Rio Mira	Vila Nova de Mil Fontes	Alentejo	Portugal
Bivalvia	NS	Ria Formosa	Olhão	Algarve	Portugal
Ostras da Torre	NS	Ria Formosa	Tavira	Algarve	Portugal
Ostra Select	NS	Lagos	Lagos	Algarve	Portugal

Figura 29. Quadro de Empresas do Setor (Concorrência)  
Fonte: Entrevistas e pesquisa na internet

#### 4.4.3. CLIENTES EMPRESA

Na tabela figura 30, está representado o cliente segmento para qual as empresas produtoras de ostra distribuem e vendem, esses clientes como se verifica são quase 100% fora do território nacional, tendo em conta a quantidade produzida.

Clientes/Consumidores				
Empresa	Produção (ton)	Clientes	Zona de distribuição	País
Neptun Pearl	<30	Restauração, Hotelaria	Grande Lisboa e Península de Setúbal	Portugal
Exporsado	>100	Produtores Franceses, Intermediários	Não sabe / Não revela	França
Bivalsado	<60	Produtores, Intermediários	Não sabe / Não revela	França, Itália
Neptun Pearl	<20	Consumidor final, e empresas produtoras	Não sabe / Não revela	Portugal
Outras	<30	Consumidor final, e empresas produtoras	Não sabe / Não revela	Portugal
Herdade das Moitas	<100	Consumidor final	Não sabe / Não revela	Portugal

Figura 30. Quadro de Clientes  
Fonte: Entrevistas e Investigação

#### 4.4.4. CONSUMIDOR FINAL

- **Caracterização do Consumidor Final**

Durante este trabalho, foram também realizados inquéritos online e presenciais de forma a estudar o consumidor final, conhecer o target consumidor final e quais as razões para o não consumo da ostra. Para a elaboração do inquérito, foi necessária a criação de dois inquéritos, um em português e outro em inglês para dois tipos de amostras, onde uma amostra é direcionada a uma população nacional e a outra amostra a uma população internacional.

O seguinte quadro mostra os resultados dos inquéritos online e presencial, este vai permitir implementar ações de marketing direcionadas também ao consumidor final.

QUADRO RESUMO DOS INQUÉRITOS REALIZADOS Online e Presencial		
Questões	Online (148 respostas) (Versão Português [PT])	Inquérito de rua realizado em Lisboa e Costa da Caparica (Versão Inglês [EN])
[PT] 1. Nacionalidade? (EN) 1. Nationality?*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portugal - 100%</li> <li>• Outras – 0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espanha - 32%</li> <li>• Alemanha – 12%</li> <li>• França – 10%</li> <li>• Reino Unido – 12%</li> <li>• Brasil – 5%</li> <li>• Portugal – 5%</li> <li>• Outros – 24%</li> </ul>
[PT] 2. País onde reside? (EN) 2. Country where you live?*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portugal - 100%</li> <li>• Outras – 0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espanha - 32%</li> <li>• Alemanha – 12%</li> <li>• França – 10%</li> <li>• Reino Unido – 12%</li> <li>• Brasil – 5%</li> <li>• Portugal – 5%</li> <li>• Outros – 24%</li> </ul>
[PT] 3. Qual o seu sexo? (EN) 3. Gender?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masculino – 68.8%</li> <li>• Feminino – 31.3%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Male – 68%</li> <li>• Female – 32%</li> </ul>
[PT] 4. Qual a sua idade?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt; 18 anos – 0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt;18 years old – 0%</li> </ul>

[EN] 4. Your Age?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De 18 a 25 anos – 13,3%</li> <li>• De 26 a 35 – 0%</li> <li>• De 36 a 45 – 60%</li> <li>• De 46 ou mais – 26,7%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 to 25 years old - 0%</li> <li>• 26 to 35 years old – 20,8%</li> <li>• 36 to 45 years old – 37,5%</li> <li>• 46 or more – 41,7%</li> </ul>
[PT] 5. Qualificações académicas? [EN] 5. Your qualifications (academic)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt; 12ºano – 10 %</li> <li>• 12º ano – 30%</li> <li>• Formação Superior (Licenciatura, mestrado, Doutoramento) - 60%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt; Higher Education - 0%</li> <li>• Higher Education – 16%</li> <li>• Superior Education Degree (BSc, MSc, Phd) - 84%</li> </ul>
[PT] 6. Atividade profissional? [EN] 6. Professional activity?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempregado -</li> <li>• Estudante -</li> <li>• Reformado -</li> <li>• Conta Própria -</li> <li>• Conta de outrem -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unemployed - 0%</li> <li>• Student - 0%</li> <li>• Retired - 0%</li> <li>• Own Company - 12%</li> <li>• Work for other - 88%</li> </ul>
[PT] 7. Consome ostra? [EN] 7. Do you consume oysters?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não – 61,1%</li> <li>• Sim – 38,9%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No – 44%</li> <li>• Yes – 56%</li> </ul>
[PT] 8. Se Não. Razões para não consumir? [EN] 8. If NO. Reasons not to consume? (Resultados de combinação de respostas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não gosto – 0%</li> <li>• Não provei – 75%</li> <li>• Por medo de intoxicações ou doenças – 37,5%</li> <li>• Falta de informação - 0%</li> <li>• Falta de certificados de qualidade - 0%</li> <li>• Origem desconhecida – 12,5%</li> <li>• O preço elevado – 25%</li> <li>• Não vejo há venda - 25%</li> <li>• Outra - 0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I do not like - 0%</li> <li>• I did not prove - 66%</li> <li>• For fear of poisoning or illness – 88,9%</li> <li>• Lack of information – 22,2%</li> <li>• Quality certificates are missing - 0%</li> <li>• Unknown origin – 33,3%</li> <li>• Price too high – 88,9%</li> <li>• I do not see for sale - 0%</li> <li>• Other - 0%</li> </ul>
[PT] 9. Quantas vezes, por ano, consome ostra? [EN] 9. How many times a year do you consume oysters Frequency)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apenas uma vez – 33,3%</li> <li>• De uma a seis vezes – 66,7%</li> <li>• Seis a dez vezes – 0%</li> <li>• Dez ou mais vezes – 0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Only once(1) - 0%</li> <li>• One(1) to six(6) times – 21,4%</li> <li>• Six(6) to ten(10) times – 28,6%</li> <li>• Ten(10) or more times - 50%</li> </ul>
[PT] 10. Qual a época que consome? [EN] 10. In what seasons of the year you consume (Ocasions)? (Resultados de combinação de respostas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Páscoa – 16,5%</li> <li>• Verão – 66,7%</li> <li>• Natal – 16,7%</li> <li>• Passagem de Ano - 0%</li> <li>• Outra – 0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Easter - 50%</li> <li>• Summer - 100%</li> <li>• Christmas – 64,3%</li> <li>• New Year's Eve – 78,6%</li> <li>• Other - 0%</li> </ul>
[PT] 11. Locais onde consome ostra? [EN] 11. Where do you consume oysters?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casa -50%</li> <li>• Restaurantes – 33,3%</li> <li>• Hotéis – 16,7%</li> <li>• Outra – 0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Home – 53,8%</li> <li>• Restaurants - 100%</li> <li>• Hotels - 100%</li> <li>• Other - 0%</li> </ul>
[PT] 12. Compra ostra onde? [EN] 12. Where do you buy oyster?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supermercado – 50%</li> <li>• Diretamente ao produtor – 50%</li> <li>• Online – 0%</li> <li>• Outra – 2%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supermarket -87,5%</li> <li>• Directly to the producer - 0%</li> <li>• Online - 0%</li> <li>• Other – 12,5%</li> </ul>
[PT] 13. Nome de marca da ostra que consome? [EN] 13. Brand name of the oyster producer or seller?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troia marisco</li> <li>• Não responde ou Não sabe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não responde ou Não sabe -100%</li> </ul>
[PT] 14. Sabe a origem da ostra que consome? [EN] 14. Do you know the origin of the oyster you consume?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portugal -100%</li> <li>• Não responde ou Não sabe -0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• França – 40 %</li> <li>• Itália – 5%</li> <li>• Reino Unido – 5%</li> <li>• Não responde ou Não sabe -- 50%</li> </ul>

Figura 31. Quadro Resumo dos Inquéritos realizados online e presencial  
Fonte: Amostra de População aleatória

Em consequência das informações resultantes dos inquéritos online e presenciais, podemos criar os critérios de segmentação, representados na seguinte tabela:

CRITÉRIOS DE SEGMENTAÇÃO		
	Questões	Opções de Escolha (resposta única ou múltipla)
Critérios Geográficos	Nacionalidade:	Lista de países
	País de Residência:	Lista de países
Critérios Demográficos	Sexo	Masculino; Feminino
	Idade	<18; 18-25; 36 – 45; 40 – 45; > 46.
	Habilitações	<12º Ano; Ensino médio; Ensino superior.
	Atividade Profissional	Desempregado; Sector Terciário; Estudante; Reformado.
Critérios Psicológicos	Consumo ostra	Sim; Não.
	Frequência consumo	Uma vez; Entre uma e 6 vezes; Seis ou mais vezes.
	Razoes para não consumo	Não gosto; Não provei; Por medo de intoxicações ou doenças; Falta de informação; Falta de certificados de qualidade; Origem desconhecida; O preço elevado; Não vejo há venda; Outra.
Critérios Comportamentais	Consume em que época do ano	Páscoa – 16,5%; Verão; Natal; Passagem de Ano; Outra.
	Onde consome	Casa; Restaurantes; Hotéis; Outra.
	Onde compra	Supermercado; Diretamente ao produtor; Online; Outra.
	Nome do fornecedor ou produtor	Não sabe ou não responde; Nome da marca.
	Sabe a origem do produto	Lista de países

Figura 32. Critérios de segmentação  
Fonte: Amostra de População aleatória

- **Potenciais Problemas/Dificuldades**

Analisando os dados das tabelas., podemos verificar que poderá existir um risco de não aceitação por parte dos consumidores portugueses, a ostra não faz parte integrante dos hábitos de consumo, ainda verificamos que nos inquiridos de nacionalidade portuguesa, tem muito receio de intoxicações e doenças.

Por outro lado, a análise mostra a maioria dos consumidores finais, que são sobretudo estrangeiros. Não havendo estudos sobre o consumo de ostra em Portugal, o resultado dos inquéritos não garante que está ou não a aumentar o consumo de ostra em Portugal, verifica-se que culturalmente não temos hábitos de consumo do produto em estudo.

#### 4.5. ANÁLISE DAS EMPRESAS DO SETOR (ANÁLISE INTERNA)

O ambiente interno diz respeito à própria organização ou empresa, ou seja, os seus pontos fortes e fracos, esta análise é importante e deve ser levado em consideração, pois envolve aspetos fundamentais como bom ou o mau funcionamento das organizações, os equipamentos disponíveis, a tecnologia, os recursos financeiros e humanos utilizados, os objetivos e estratégias. Com este

diagnóstico interno, consegue-se analisar e quais as forças e fraquezas, que também poderão afetar de forma positiva ou negativa o desempenho da organização.

Este setor da ostreicultura basicamente assenta em micro e pequenas empresas, a maioria de carácter familiar, o que limita o investimento, reduz a capacidade de reação e adaptação às dificuldades internas relativas aos custos de produção e ou mercado que nos dias de hoje é bastante dinâmico. Ainda temos que, a produção é sazonal e em quantidades reduzidas, limita fortemente a capacidade ou poder de negociação com os clientes, o que seria diminuído através de um maior associativismo por parte dos produtores e investimento num sistema de produção sustentável.

O número reduzido de empresas neste setor, face ao risco do negócio, nomeadamente, em resultado de um ciclo de produção extenso (ultrapassa 18 meses) e ao período de tempo necessário para obter as licenças de utilização de exploração aquícola, dificuldades significativas no acesso ao financiamento bancário para financiar os seus investimentos, as empresas sentem que é um risco de negócio bastante elevado e um nível de incerteza enorme de sucesso, o que torna o setor pouco atrativo a novos investimentos.

No que respeita à reprodução, carece de grande investimento e tempo, e mais uma vez refere-se à inexistência de unidades de reprodução (maternidades) de apoio aos produtores, esta constitui uma dificuldade adicional no desenvolvimento de novos projetos e uma dependência do mercado externo no abastecimento de juvenis e sementes., importante as entidades públicas trabalhar em cooperação com os ostreicultores.

O seguinte quadro, foi elaborado com base nas entrevistas:

QUADRO RESUMO DE INFORMAÇÃO (ENTREVISTAS), FORNECIDAS PELAS EMPRESAS DOS LOCAIS EM ESTUDO					
Questões	Respostas				
Nome Empresa	Neptun Pearl	Bivalsado	Exporsado	Outros produtores (micro ou empresas familiares)	Herdade das Moitas
Acerca	Objetivo: recuperar ostra portuguesa. Tem responsabilidade social, ambiental económica, preocupou-se em explorar zonas abandonadas	Empresa focada exclusivamente na produção para exportação	Empresa focada exclusivamente na produção para exportação	Negócio de subsistência	Sociedade Agrícola aliada a produção ostreícola
Nº colaboradores	<8	<10	<10	<5	<5, e existem contratação sazonal
Razões para criação de ostra?	Empreendedorismo, experiência em piscicultura	Empreendedorismo, e procura de setor de negocio virado para exportação	Empreendedorismo e experiência no setor	Negocio familiar subsistência	Empresa Turismo Rural aliada produção ostreícola
Local de Produção	Estuário do Sado	Estuário do Sado	Estuário do Sado	Estuário do Sado	Ria Mira
Produz somente ostra ou outros produtos?	Ostra portuguesa, gigas triploide e edulis, camarinha e algas (ex: salicornia)	Ostra gigas Triploide, edulis	Ostra gigas Triploide, Ostra portuguesa e edulis	Ostra gigas Triploide, Ostra portuguesa e edulis	Ostra portuguesa
Investimento necessário?	10 000 € inicial	500 000 Euros	Inicial: 800 000 Euros 2º: 1,2 M€ Total previsto:2,7M€	----	----

Escolha de local?	Locais abandonados, desativados	1 área nova, 1 área de piscicultura	Locais em venda e abertos	Intermediário e Cliente Final	Intermediário (Empresas Francesas)
Dificuldade de licenças de exploração e produção?	Sim, cronograma 3 meses das entidades governo, 1 ano e meio	Não (7 meses a 1 ano para obtenção), poderia ter sido mais rápido	Não (7 meses a 1 ano para obtenção),	Não	Sim, 4 anos
Processo produtivo?	Tanques Tipo de Produção em mesas Comprar semente 1 M de unidades sementes para 1 hectare. - taxa mortalidade superior a 60% doenças virais, sistemas artesanais	Tanques, Tipo de Produção em mesas e rolos. Maior dificuldade, 60% de mortalidade e o mais importante para a empresa sistemas artesanais	Locais em aberto sistemas artesanais em mesas	Locais em aberto sistemas artesanais em mesas	Tanques
Tempo de produção para idade adulta?	Gigas 18 meses Edulis 2 anos Angulata 2 anos mínimo	1,5 a 2 anos	Gigas 18 meses Edulis 2 anos Angulata 2 anos mínimo	1,5 a 2 anos	3 anos
Custos de produção, colaboradores, outras despesas?	5 empregados salario mínimo incluindo dona e outras despesas Salários mínimos 1000 despesas por colaborador	80 000 Euros/ano, 2 Euros/kg produzida	> 100 000 Euros/ano,	----	----
Problemas no setor?	-legislação, cultural falta associativismo, ou organização de produtores	- Legislação, Incentivos (MAR2020), Falta de infraestruturas nos locais de produção para transportes de distribuição, falta de maternidade	- Legislação, possível produção das gigas	----	- Legislação
Valor compra Sementes?	1000 € por 100 000 unidades	1000 € por 100 000 unidades	1000 € por 100 000 unidades	< 300 Kg / ano	----
Fornecedores de semente?	Não revela	Não revela	Grainocean, não revela mais	Não revela	Não revela
Tem maternidade?	Não	Não	Não	Não	Recolha de sementes em coletores instalados no estuário
Tem depuradora?	Utiliza depuradoras licenciadas 1€/Kg	Não	Não	Não	Não
Tempo de depuração?	1 dia	Exporta, não é necessário ao comprador	Exporta, não é necessário ao comprador	----	Exporta, não é necessário ao comprador
Vende a intermediários?	Sim, a todos,	Sim, não revela	Sim, não revela	Sim, não revela	Sim, não revela
A quem vende?	Restaurantes, consumidor final, intermediários, hotéis, eventos internacionais	Intermediários, empresas no estrangeiro, não revela	Intermediários, empresas no estrangeiro, não revela	Intermediário e Cliente Final	Intermediários, empresas no estrangeiro
Preço / Kg	5 a 7 Euros/ Kg	2,5 a 3,5 Euros/ Kg	3 a 4,5 Euros/ Kg	2 a 3 Euros/ Kg	3 Euros / Kg
Vende para onde, local, nacional, internacional	Local, nacional e a às vezes a grosso internacional 15% embalado exportação	Internacional 99,9%	Estrangeiro 100%	Local, nacional e a às vezes a grosso internacional através de intermediário	Estrangeiro 100%

Tem carteira de clientes (quantidades e quem?)	Tem, 50 clientes	2 clientes, não revela nomes	3 a 5 clientes Franceses, não revela nomes	Não revela	Não revela
Existem incentivos? Recorreu?	Não, sim tens de ter 50% do investimento	Sim, MAR2020, obtive e não funciona	Sim, MAR2020	Não	Não
Melhorias e sugestões para o setor	Criação de organização de produtores, diversificação de produtos na empresas, aumentar nº de produtores	Alteração de legislação para produção de gigas triploide, transposições proibidas, criação de IGP	Alteração de legislação para produção de gigas triploide,	----	----
Quantidade que vende (ano)?	14 ton, 2018 previsão 50 ton	60 toneladas	120 toneladas	< 300 Kg	100 toneladas
Estaria interessado na promoção ou criação marca nacional ou certificação?	Sim, claro marca Portugal	Criação de DOC, DOP ou IGP, não existe interesse em certificação (aumenta custos)	Criação de DOC, DOP ou IGP mas sem custos	----	Criação de DOC, DOP ou IGP mas sem custos
Precisa de plano de marketing?	Não mencionou	Não, não existe necessidade, tudo que se produz, vende-se. Necessidade sim de melhorar o sistema produtivo	Não, não existe necessidade, tudo que se produz, vende-se. Necessidade sim de melhorar o sistema produtivo, tem plano estratégico até 2020 e quer aumentar capacidade produtiva	Não mencionou	Não mencionou

Figura 33. Quadro Resumo das empresas  
Fonte: Entrevistas gravadas (áudio)

#### 4.6. ANÁLISE SWOT E PRINCIPAIS RESULTADOS DA ANÁLISE

Com base na análise do contexto externo (contextual) e interno (transaccional), através das informações recolhidas nas entrevistas, questionários, reuniões, revisão de literatura e nas observações diretas, foi possível identificar os constrangimentos, implicações, e as oportunidades para as empresas e para o setor da ostreicultura.

Tendo em consideração esses fatores e elementos anteriormente referidos, e levando em conta as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas foi possível transcrever as suas conclusões e ter como resultado a análise SWOT que é apresentada de forma sintetizada na tabela seguinte, desta forma também criar algumas linhas de orientação para o plano de marketing estratégico a realizar neste trabalho.

<b>AMBIENTE EXTERNO (externo aos produtores)</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição dos recursos de pesca e necessidade de assegurar alimento;</li> <li>• Ausência de Maternidades para produzir e disponibilizar aos ostreicultores em Portugal semente de ostra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investidores ou concorrentes na região sem preocupações ambientais, económicas e sociais;</li> <li>• Concorrência: preços venda ao público menores que o custo de produção e distribuição (exemplo: venda em</li> </ul>

<p>portuguesa <i>Crassostrea angulata</i> e outras espécies. Esta ausência de maternidades, é um dos maiores constrangimentos para a produção nacional de ostra.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte procura deste produto ostra por parte de países estrangeiros;</li> <li>• Existência de condições naturais únicas favoráveis ao desenvolvimento da aquicultura, permitam boas taxas de crescimento em menos tempo e mais qualidade que nos países também produtores na europa das espécies produzidas;</li> <li>• Grande disponibilidade de juvenis para engorda;</li> <li>• Apoio político nacional para o desenvolvimento da aquicultura (Plano Estratégico Aquicultura 2014-2020);</li> <li>• Existência de incentivos ao investimento (financiamento) POR2020 e MAR2020;</li> <li>• Fraco aproveitamento das zonas com aptidão para a produção de Ostra;</li> <li>• Existência de um mercado nacional e europeu altamente deficitário em produtos da pesca e com uma apetência crescente pelo consumo de ostra;</li> <li>• Possibilidade de instalação de novos estabelecimentos em mar aberto e mesmo, em conciliação com outras atividades;</li> <li>• Apetência por produtos certificados, nomeadamente de produção biológica;</li> <li>• Aposta da Comissão Europeia no desenvolvimento do setor aquícola europeu;</li> <li>• Aposta, conjuntamente com a indústria, na transformação da ostra e concha de ostra em produtos novos (ex: molho de ostra, rações, materiais de construção);</li> <li>• Novas oportunidades de negócio sustentável (exemplo no setor com visitas guiadas pelos campos de cultivo de ostra em ambientes naturais ou produção integrada com outras espécies)</li> <li>• Existência de conhecimento científico e tecnológico para apoiar o setor no processo produtivo e na inovação do produto.</li> </ul>	<p>hipermercado e internet com valores baixos (4€), produto sem qualidade reduz notoriedade e confiança;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte concorrência de outros países mediterrânicos;</li> <li>• Necessidade de revisão da legislação ambiental e de licenciamento da aquicultura, demasiado tempo na atribuição de licenças (mais de 1 ano);</li> <li>• Medidas insuficientes de controlo da qualidade da água a montante das produções aquícolas, presença de indústria altamente poluidora do habitat;</li> <li>• Ausência de certificação de zonas livres de doenças;</li> <li>• Conflitos entre a política ambiental e as zonas com aptidão aquícola;</li> <li>• Pouca divulgação dos conhecimentos desenvolvidos na investigação aplicada ao setor da aquicultura;</li> <li>• Conflitos de interesses com outros utilizadores nas áreas com potencial aquícola no uso de água e de espaço;</li> <li>• Custos de produção elevados;</li> <li>• Atividade percecionada como possuindo elevado nível de risco com insuficiente cobertura pela atividade seguradora;</li> <li>• Má perceção por parte do consumidor do produto de aquicultura;</li> <li>• Forte concorrência por parte de países terceiros;</li> <li>• Dificuldades de acesso em alguns fatores de produção, nomeadamente a energia e transportes;</li> <li>• Probabilidade de ocorrência de surtos de poluição ou de redução esporádica da qualidade da água decorrente de fatores climáticos;</li> <li>• Dificuldade de financiamento decorrente de avaliações muito precaucionarias das entidades financeiras;</li> <li>• Dificuldade de licenciamento para este setor, demasiadas entidades públicas envolvidas (cerca de 10);</li> <li>• Importação por parte dos produtores de semente de ostra não certificada, e com possível contaminação viral.</li> <li>• Incipiente ordenamento com conseqüente dificuldade de identificação das áreas destinadas à atividade aquícola;</li> <li>• Elevada morosidade e complexidade dos processos de licenciamento da atividade e de acesso aos regimes de apoio público;</li> </ul>
--	---

Figura 34. Análise SWOT – Oportunidades e Ameaças  
 Fonte: Próprio

### Pontos fortes e pontos fracos internos nas empresas de ostreicultura

<b>AMBIENTE INTERNO (intrínsecos aos produtores)</b>	
<b>FORÇAS (pontos fortes)</b>	<b>FRAQUEZAS (pontos fracos)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção de juvenis de ostra portuguesa <i>Crassostrea angulata</i> (espécie autóctone) e sua comercialização;</li> <li>• Parcerias com fornecedores com elevada competência técnica e know-how na produção de ostras em maternidade;</li> <li>• Realização da fase de maternidade em Portugal, utilizando os juvenis provenientes diretamente da maternidade, e, portanto, sem qualquer contato com zonas em França,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente capacidade de autofinanciamento das empresas do setor;</li> <li>• Baixos níveis de associativismo e de parcerias com a indústria de transformação e com as instituições científicas e técnicas;</li> <li>• O desconhecimento de dados sobre a oferta e procura do produto por parte das empresas produtoras cria limitações ao nível de gestão interna.</li> </ul>

<p>endêmicas do herpes vírus das ostras (OsHV-1 <math>\mu</math>var, poderá reduzir a probabilidade ou mesmo impedir que os juvenis possam contrair a doença após a sua introdução em Portugal. Oferta de juvenis nestas condições evitará utilização de <i>Crassostrea gigas</i> de outras proveniências, sem segurança sanitária e inviabilidade reprodutiva oferecida pelo produto do fornecedor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Domínio da produção de espécies bem adaptadas às condições naturais;</li> <li>• Potencial para o aumento da produção de elevada qualidade e de espécies muito valorizadas;</li> <li>• Disponibilidade de mão-de-obra qualificada;</li> <li>• Produtos suscetíveis de diferenciação através de processos de certificação do produto ou da atividade produtiva;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente informação ao consumidor sobre os produtos da aquicultura;</li> <li>• Insuficiência de maternidades para a reprodução de espécies.</li> <li>• Sistemas produtivos deficitários e frágeis, diminuem produtividade.</li> <li>• Falta de informação de conhecimentos técnicos por parte das empresas e colaboradores; (QUAIS?) FRAQUEZA</li> </ul>
--	---

Figura 35. Análise SWOT – Forças e Fraquezas

Fonte: Próprio



# CAPÍTULO 5

---

## PLANO DE MARKETING: OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS



## 5. PLANO DE MARKETING: OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

### 5.1. VISÃO

Este plano tem como ambição tornar a ostra da região do Sado e Mira reconhecida como um produto de referência, excelência, confiança e qualidade, assente numa cultura de educação para a sustentabilidade ambiental, económica e financeira.

### 5.2. MISSÃO DO PLANO DE MARKETING

Proporcionar às empresas do setor da ostreicultura da região do Sado e Mira a promoção e notoriedade dos seus produtos, assegurando ao cliente que estes são rigorosamente produzidos e analisados com padrões de qualidade.

Captar investidores ou parceiros, de forma a criar mais sustentabilidade empresarial e partilha de conhecimento no setor aquícola.

Angariar novos clientes e fidelizar os atuais através de ações de marketing.

### 5.3. OBJETIVOS DO PLANO DE MARKETING

Fixar objetivos a atingir é fundamental e essencial para que se possam definir as estratégias e o percurso a seguir. Para isso, esses mesmos objetivos devem ser realistas, concretos, mensuráveis e que definam a orientação das empresas e do setor em estudo.

Os objetivos deste plano de marketing são:

OBJETIVOS (Gerais)	
OBJETIVOS	1) Promover e valorizar o produto ostra, a sua notoriedade no mercado nacional e internacional;
	2) Aumentar níveis de satisfação do cliente;
	3) Aumentar carteira de clientes nacionais e internacionais;
	4) Criar atividades de networking empresarial;
	5) Construir uma imagem de referência, com a criação de uma marca com Indicação Geográfica Protegida (IGP);
	6) Promover digitalmente (marketing 4.0), com ferramentas que ajudem as empresas e o setor.

Figura 36. Objetivos do plano de marketing  
Fonte: Próprio

#### Atingir esses objetivos requer:

- Participação de todos os intervenientes (stakeholders), isto é, empresas, entidades locais e governamentais do setor;
- Produzir ostras de alta qualidade, consistentemente entregues a um preço competitivo;
- Criar uma sustentabilidade organizacional com sistemas produtivos mais eficazes e eficientes, e com uma distribuição atempada dos produtos ao cliente e consumidor;
- Educar o mercado para o consumo de valor nutritivo elevado e que tem valor histórico local.

Para garantir o sucesso, é necessário compreensão e controle de certos riscos, tais como:

- A volatilidade do mercado da produção de ostras;
- Doenças que podem danificar a produção das ostras à medida que crescem até a maturidade, e perigo de contaminação ambiental.
- Concorrência de outros fornecedores fora da região e internacionais.
- O pequeno risco de outras doenças associadas ao consumo de ostras cruas, que podem ter efeitos numa pequena percentagem de consumidores.
- Dificuldades financeiras dos pequenos produtores, fazem com que estes evitem a passagem da ostra produzida pelas depuradoras de controlo biológico que monitorizam a produção e comercialização de mariscos crus e garantem a segurança do produto. A ausência desta fase no processo de distribuição e venda, permite a entrada no mercado paralelo de produtos sem controlo e consequentemente aumento do risco de saúde para os consumidores.

#### 5.4. METAS DO PLANO DE MARKETING

**Metas:** mais específicas e essenciais para o plano.

METAS (Específicos)	
<b>METAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar um guia de empresas produtoras;</li> <li>- Aumentar a produção de forma sustentável;</li> <li>- Conquistar e aumentar quotas de produção e venda;</li> <li>- Aumentar a consciencialização dos consumidores sobre o produto através de ações de sensibilização;</li> <li>- Ter campanha de divulgação eficaz e reconhecida pelo sector e entidades reguladores;</li> <li>- Melhorar o posicionamento do produto no mercado nacional e internacional;</li> <li>- Fornecer produto <i>premium</i> ao mercado nacional e internacional</li> <li>- Ser produto de referência a nível nacional e internacional;</li> <li>- Implementar os vários recursos de comunicação a fim de maximizar a consistência e clareza da mensagem sobre o produto, para os específicos públicos-alvo, no prazo programado.</li> <li>- Ajudar os produtores de ostra locais do Rio Sado e Rio Mira, a desenvolver produções de ostras sustentáveis que ofereçam uma opção económica adicional, compatível com seus estilos de vida, tradições e com responsabilidade económica, social e ambiental.</li> <li>- Ajudar a restaurar populações de ostras locais selvagens <i>Crassostrea angulata</i> com o contributo dos produtores e entidades públicas intervenientes;</li> <li>- Mostrar às entidades responsáveis, o quanto é importante alterar a legislação, para que seja mais fácil o acesso ao licenciamento da atividade.</li> </ul>

Figura 37. Metas do plano de marketing  
Fonte: Próprio

Tendo em conta, os objetivos e metas anteriormente definidos, estes devem ser de carácter prático aplicados ao plano marketing, com linhas de orientação bem definidas, para que permitam servir de base de controlo e avaliação das estratégias programadas.

## 5.5. ESTRATÉGIAS STP – SEGMENTAÇÃO, TARGET E POSICIONAMENTO

Para a elaboração do plano de marketing, o passo seguinte aos objetivos, são a definição de decisões estratégicas e linhas orientadores, e para isso é necessário definir quais os segmentos de mercado e público alvo, quais desses segmentos a oferta se vai direcionar, e qual o posicionamento das empresas do setor no mercado, ou seja, como queremos ser vistos pelos clientes e consumidores, seja a nível nacional ou internacional.

### 5.5.1. SEGMENTAÇÃO

Os resultados da segmentação que se seguem foram definidos com base nos dados adquiridos nas pesquisas bibliográficas, estudos, e entrevistas com os intervenientes no setor.

Após análise dos dados foram identificados dois segmentos de clientes no mercado atual para o produto, no qual as empresas de produção se orientam e direcionam. Segue-se o esquema representativo da segmentação:

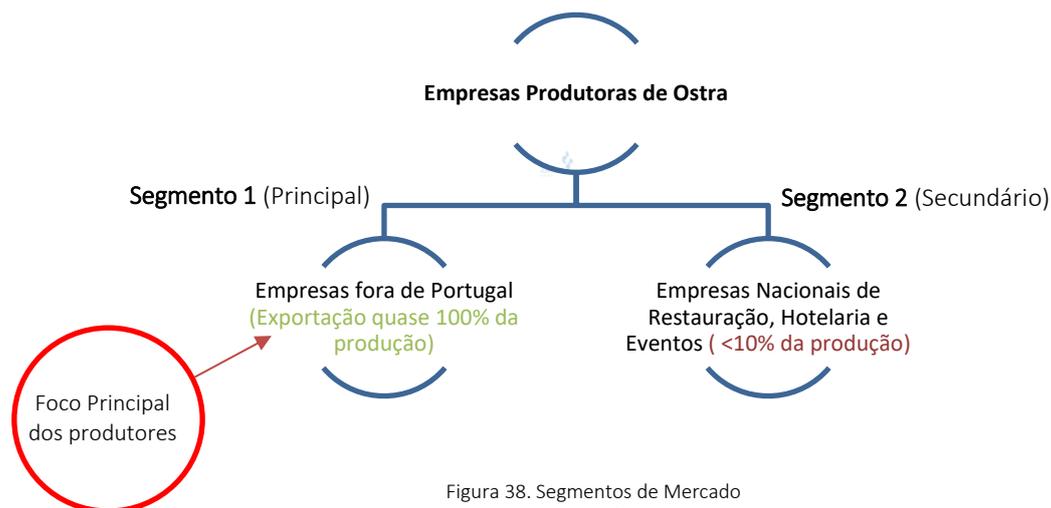


Figura 38. Segmentos de Mercado  
Fonte: Próprio

### 5.5.2. TARGET (SEGMENTO-ALVO)

Considerando a segmentação acima realizada, e com base na recolha de informações e no resultado do diagnóstico, é possível afirmar que no **segmento-alvo** do consumo de ostra:

- Aproximadamente 100% dos clientes são produtores e vendedores de ostra no estrangeiro;
- Apenas um produtor vende a nível nacional em pequenas quantidades para restauração e eventos empresariais.

Através do diagnóstico realizado, foi possível verificar e concluir que **as empresas querem apostar principalmente na exportação**, manter a sua linha estratégica, aumentar a sua produção e por sua vez aumentar as suas vendas para clientes ou consumidores localizados em outros países que não Portugal, de forma a garantir a sustentabilidade económica empresarial.

### 5.5.3. POSICIONAMENTO

O posicionamento diz respeito à imagem que as empresas do setor e o próprio setor da ostreicultura pretendem transmitir aos clientes e potenciais clientes.

Consiste em identificar a posição que ocupa no mercado, seja nacional ou internacional, comparativamente aos concorrentes no setor, em termos de características associadas à oferta.

Na prática, o objetivo deste trabalho quanto ao posicionamento pretende transmitir:

- Diferenciação no sabor;
- Qualidade de excelência;
- Confiança no produto;

É a posicionar-se como produto de excelência em qualidade e confiança que resultará numa solução sustentável e duradora.

Para este plano, o posicionamento terá também uma mensagem para todos os intervenientes:

Devemos trabalhar de forma a acrescentar valor ao produto, tornando-o num fator de decisão a ter em conta por parte do cliente, estabelecendo uma relação de confiança no produto;

Quando os clientes ao comprarem a ostra da região do Sado e Mira, estão a adquirir um produto de confiança e qualidade, e que esse produtor ou fornecedor pode ser considerado um futuro parceiro de negócio.

## 5.6. ESTRATÉGIAS DE MARKETING MIX

As estratégias definidas têm como base as potencialidades do produto e as características naturais e culturais da região de produção em estudo, e estão direcionadas para a diferenciação e valorização do produto.

A comunicação será o ponto de partida para estabelecer a notoriedade do produto, serão necessárias ações de marketing para promover o produto da região, quer sejam ações nacionais como de caráter internacional, isto porque os clientes são maioritariamente internacionais.

Paralelamente a estas ações de promoção, importa não descuidar os mercados com grande potencial como Lisboa e Setúbal, onde existe um forte aumento de visitantes turistas, e proximidade de localização geográfica das zonas de produção de ostra.

A operacionalização dos objetivos a alcançar, é exposta nos seguintes subpontos, estruturado no Marketing Mix.

### 5.6.1. PRODUTO

Para a comercialização da ostra o calibre é muito importante e varia entre 0 e 5, quanto menor for o valor, maior é a ostra. Quanto às características, as ostras finas são menos carnudas e as ostras especiais são mais carnudas, depois de calibradas por tamanhos, são colocadas em embalagens ou caixas, de forma acondicionado para serem distribuídas.

As ostras enquanto produto fresco, tem de ser conservadas em temperaturas adequadas e por pouco tempo (5 dias no máximo). Já foram realizadas tentativas para encontrar formas de vender ostras previamente abertas ou fáceis de abrir, mas foram sem sucesso.

Os consumidores europeus preferem comer as ostras cruas, principalmente o maior consumidor, o cliente de origem francesa.

- **Importância Comercial**

De acordo com dados estatísticos recolhidos nos relatórios e website da FAO, a produção de moluscos e bivalves na Europa tem como base a produção de ostra, nomeadamente a *Crassostrea gigas* (ostra do pacífico) Triplóide, no entanto surgem novas oportunidades de crescimento para a *Crassostrea angulata* (ostra portuguesa) e para a *Ostrea edulis* (ostra plana).

Nos anos 50 a Europa produzia aproximadamente 100 000 toneladas por ano de *Crassostrea angulata*. Em Portugal, a produção ficou reduzida a pequenos produtores, distribuídos essencialmente no estuário do Sado e, segundo a Direção Geral das Pescas e Aquicultura (2009), foram produzidas em Portugal 98 toneladas de *Crassostrea angulata* e 392 toneladas de *Crassostrea gigas* no ano de 2008.

A *Crassostrea angulata*, na atualidade, não faz parte da lista principal de produtos de origem de aquicultura na FAO, por ser um produto com fraca comercialização, praticamente não existindo mercado para este produto.

O cultivo de ostras é uma das atividades aquícolas de maior interesse comercial e económico, sendo que este produto é mais valorizado quando comercializado vivo do que congelado ou em conserva. Por outro lado, o facto de ser comercializado e consumido essencialmente vivo coloca este produto na categoria alimentar de elevado risco, o que requer um controlo adequado e medidas apropriadas para a eliminação ou redução dos potenciais perigos biológicos, físicos e químicos (Lee *et al.*, 2008).

As espécies de ostra mais cultivadas em climas temperados hoje em dia são a ostra-do-Pacífico (*Crassostrea gigas*), a ostra-americana (*Crassostrea virginica*) e a ostra-plana (*Ostrea edulis*) (Helm e Bourne, 2004).

Segundo dados revistos em 2012 pelo IFREMER, a ostra-do-Pacífico representa cerca de 97% da produção mundial de ostras e está em contínuo crescimento. A China regista cerca de 80% da produção mundial, seguida da Coreia, Japão, Estados Unidos e da UE (FAO, 2016). Em 2003, a França já era considerada o maior produtor europeu desta espécie, com 140 000 toneladas produzidas e comercializadas anualmente (Haure *et al.*, 2003).

A União Europeia é considerada autossuficiente, sendo que o mercado francês o mais representativo, não só como produtor, mas também como consumidor desta espécie de bivalve.

Tirando algumas conclusões dos resultados da análise do ambiente externo e interno, percebemos que a principal preocupação dos produtores é melhorar o sistema produtivo, de forma a aumentar a quantidade de produção e a qualidade do produto. Só assim conseguirão competir com os concorrentes nacionais e internacionais. Os clientes ou compradores são exigentes na qualidade do produto, a qualidade irá refletir-se no preço final, mais qualidade, mais valor monetário.

### 5.6.2. PREÇO (DEFINIÇÃO DE PREÇOS A PRATICAR)

Através da próxima tabela (Fig. 39), podemos verificar os preços atualmente adotados pelos produtores em estudo, e preços de venda ao público realizados comercialmente em Portugal e no estrangeiro através de pesquisa na internet, apenas para efeito de comparação. Estes valores foram retirados à data da realização do trabalho, e também importante informar que o preço pode não refletir a qualidade do produto. Por motivos das informações sobre preços serem confidenciais, não são indicados os nomes das empresas.

PREÇO DA OSTRAS (Empresas em estudo versus Concorrência)									
Empresas da região do Rio Sado e Mira					Concorrência Interna e Externa				
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
País	Portugal	Portugal	Portugal	Portugal	Portugal	França	Portugal	Portugal	Dubai
Preço (€/Kg)	5 a 7 <sup>(2)</sup>	2,5 a 3,5 <sup>(1)</sup>	3 a 4,5 <sup>(1)</sup>	2 a 3 <sup>(1)</sup>	4,99 <sup>(2)</sup>	8,5 <sup>(3)</sup>	8,95 <sup>(2)</sup>	10 <sup>(2)</sup>	26 <sup>(3)</sup>

Figura 39. Preço da ostra (Empresas em estudo versus Concorrência)  
Fonte: Próprio

(<sup>1</sup>) Preços de venda ao cliente/comprador a granel (€/Kg), sem depuração (Nota: a ostra desta classe não deve ser vendida sem ser tratada por centro de depuração e devidamente certificada)

(<sup>2</sup>) Preços de venda ao público (devidamente certificada pelo centro de depuração)

(<sup>3</sup>) Preços de venda ao público (não se sabe se estão devidamente tratadas)

Os preços praticados encontram-se dentro dos valores médios praticados pelo mercado português.

Relativamente aos preços realizados na Europa e fora, podemos verificar que existe margem para que produtores em estudo aumentem os preços a praticados, assim sendo, nos primeiros meses do programa de ação do plano de marketing pode adotar-se uma política de preço constante ao atual de modo a divulgar o produto, e progressivamente incrementar o valor à medida se conquista mercado.

O objetivo é conquistar clientes, incentivando-os a experimentar os produtos e cativando-os pela sua qualidade. Posteriormente quando se alcançar um número suficiente de clientes poderá aumentar-se progressivamente o preço para o ajustar ao real valor de mercado europeu. No programa de ações mencionado no seguinte capítulo, propõe-se um possível aumento caso se registre um aumento de carteira de clientes.

Os produtores revelam durante as entrevistas que “o problema não é na venda, mas sim o sistema produtivo, quanto mais produzissem, mais vendiam”, no entanto, conclui-se que se submetem ao preço do comprador, deveriam apostar na conquista de novos clientes ou traders noutros mercados emergentes no consumo de ostra como países de Médio Oriente, e com poder enorme de compra.

### 5.6.3. DISTRIBUIÇÃO

Através da realização de reuniões com as empresas produtoras, foi possível entender todo o processo de distribuição, e basicamente tudo começa, pelo pedido de encomenda do produto, ou seja, ostra é apanhada de acordo com o volume de encomendas por parte do cliente.

Processo: após a coleta das ostras na zona de produção e antes de serem comercializadas, recomenda-se um processo de seleção, separando-as por tamanho. Em geral, as ostras são classificadas no tamanho ou calibre baby, médio e grande.

A recolha da ostra será realizada no dia da venda e assim que for capturado, a ostra será avariada e transportada, e seguirá diretamente para o comprador através de veículos pesados com características adequadas à conservação do produto, exceto quando cliente nacional, porque neste caso é necessário primeiramente passar por um centro de depuração.

As empresas produtoras da região de Setúbal em estudo, tomam necessariamente decisões de distribuição, de acordo com o tipo de clientes que têm, e neste caso, neste caso, mais de 90% da produção é exportada para fora do país.

Basicamente o circuito de distribuição está desenhado desta forma:

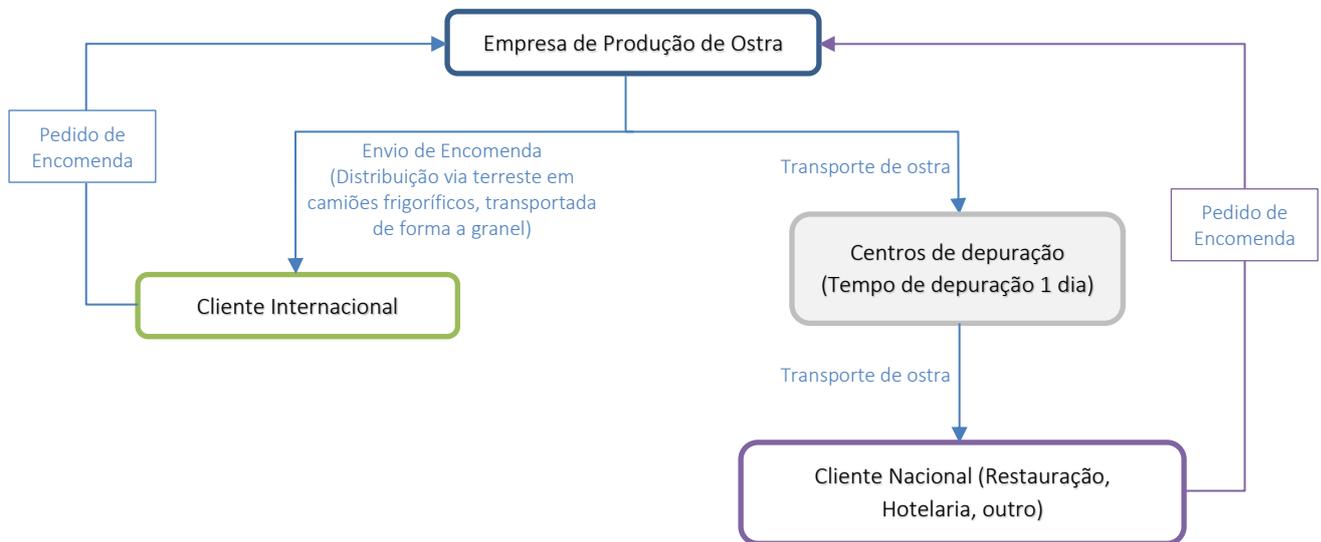


Figura 40. Circuito de distribuição do produto  
Fonte: Próprio

Percebe-se facilmente, que uma das razões pela escolha da exportação por parte das empresas, é o custo significativamente mais baixo na distribuição, não precisam de ter veículos próprios, podem contratar serviços de transporte ou o cliente ter camiões próprios.

No caso de serem clientes nacionais, o produtor tem de ter camiões ou carrinhas, o que torna o circuito é muito dispendioso, dividindo os custos com veículos, manutenção, combustível e tempo.

O circuito é mais extenso, isto porque têm de se levar as ostras para centros de depuração (tratamento) num dia, voltar no dia seguinte para recolhe-las, e leva-las em seguida para o cliente.

#### 5.6.4. PROMOÇÃO (COMUNICAÇÃO)

Após a análise realizada através das entrevistas às empresas, percebeu-se que existe pouca promoção e divulgação do produto, que não existe uma estratégia de marketing por parte destas, isto porque a ostra produzida é totalmente comprada pelas empresas estrangeiras, a procura é elevada deste produto.

As empresas produtoras de ostra são procuradas por clientes estrangeiros, afim de garantir produção para compra, mas estes clientes são clientes exigentes, querem um produto de qualidade.

São esporádicas as ações de promoção e divulgação, os websites das empresas, eventos gastronómicos na região de setúbal (Festival da Ostra) e alguns, mas poucos eventos promocionais.

Deveria existir uma grande aposta por parte, não só das empresas, mas de todos os intervenientes de forma a enriquecer a economia local e criar mais sustentabilidade económica.

As ações promocionais a serem implementadas estão descritas no capítulo seguinte.

### 5.7. CRIAÇÃO DA MARCA IGP (DEFINIÇÃO DA MARCA)

Neste plano está programada uma ação para criação de uma Indicação Geográfica Protegida (IGP), que designa e identifica um produto originário desse local ou região, que possui uma determinada qualidade, reputação ou outras características que podem ser essencialmente atribuídas à sua origem geográfica e que, em relação ao qual pelo menos uma das fases de produção tem lugar na área geográfica delimitada (<https://tradicional.dgadr.gov.pt>).

Para a construção desta ação será necessária a colaboração de entidades e produtores de forma a elaborar uma candidatura à EU, conforme descrito no website:



[https://europa.eu/youreurope/business/running-business/intellectual-property/geographical-indications/index\\_pt.htm#shortcut-3](https://europa.eu/youreurope/business/running-business/intellectual-property/geographical-indications/index_pt.htm#shortcut-3).



# CAPÍTULO 6

---

## PLANO DE MARKETING: IMPLEMENTAÇÃO, CONTROLO E AVALIAÇÃO



## 6. PLANO DE MARKETING: IMPLEMENTAÇÃO, CONTROLO E AVALIAÇÃO

### 6.1. IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Para este plano de marketing serão implementadas estratégias baseadas no resultado do diagnóstico anteriormente realizado, mais precisamente estratégias de promoção e valorização do produto, de forma garantir principalmente a confiança do cliente.

Para cada objetivo são delineadas estratégias que correspondem às linhas de orientação desse objetivo, apresentadas no seguinte quadro:

QUADRO DE OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS	
Objetivos Estratégicos	Estratégias
1) - Promover e valorizar o produto ostra, a sua notoriedade no mercado nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar uma confraria da ostra na região;</li> <li>• Participação em feiras e eventos.</li> <li>• Procurar e angariar novos clientes nacionais e internacionais,</li> <li>• Sessões de sensibilização e esclarecimento sobre o contributo nutritivo da ostra e introdução desta nos hábitos alimentares;</li> </ul>
2) - Aumentar níveis de satisfação do cliente;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar sistemas de produção (colaboração do Instituto Politécnico de Setúbal em parceria no desenvolvimento de sistemas tecnológicos);</li> <li>• Utilizar sistemas de gestão de relacionamento empresa – cliente (CRM)</li> </ul>
3) – Aumentar carteira de clientes nacionais e internacionais;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação das entidades regionais como parceiros na promoção do produto</li> </ul>
4) - Propõe-se criar atividades de networking empresarial;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões entre produtores e os restantes stakeholders no setor</li> <li>• Colaboração do Instituto Politécnico de Setúbal em parceria com os produtores para criar um cluster de empresas das regiões do Sado e Mira com objetivo de melhorar sistema produtivo e aumentar rede de contatos</li> </ul>
5) - Construir imagem, uma marca, com a criação de uma IGP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de um produto de Indicação Geográfica Protegida (IGP);</li> <li>• Criar uma marca co-branding entre produtores</li> </ul>
6) - Promover digitalmente (marketing 4.0), com ferramentas que ajudem as empresas e o setor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de um Website como plataforma de promoção do produto;</li> <li>• Criação de uma base de dados acessível na web, com os locais disponíveis nas regiões para a produção (venda, aluguer e compra);</li> <li>• Redes sociais (Facebook, Instagram);</li> <li>• Promoção através de canais de vídeo (Youtube);</li> <li>• Criação de um guia de empresas em formato digital</li> </ul>

Figura 41. Quadro de objetivos e Estratégias  
Fonte: Próprio

### 6.2. PROGRAMA AÇÕES DE MARKETING A IMPLEMENTAR / MARKETING MIX

As ações propostas foram criadas com base na análise nas entrevistas, questionários online e presenciais, na identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do ambiente interno e externo que influenciam as empresas produtoras de ostra e o setor da ostreicultura.

O seguinte quadro é referente às ações e correspondente orçamento, identifica os gastos ou investimentos que as empresas ou cooperação entre de empresas da região, terão com a implementação do plano de marketing, tendo em conta as ações de Marketing Mix.

Quadro com Programa de Ações e Orçamentos			
Marketing Mix	Ações	Orçamento (Estimativa)	Preço (Venda)
Produto (A)	A1. Desenvolvimento de um produto de Indicação Geográfica Protegida (IGP);	--	-
	A2. Colocar produto de excelência no mercado melhorando sistema produtivo	Elaboração pelo IPS de candidatura para projeto de investigação cofinanciando no âmbito de melhoria dos sistemas produtivos	-
	A3. Criar uma confraria da ostra na região	-	-
	A4. Criar uma marca co-branding entre produtores	2000 €	-
	A5. Desenvolvimento de um logo da marca e uma embalagem de transporte	1000 €	-
	A6. Sessões de sensibilização e de esclarecimento sobre o contributo nutritivo da ostra e introdução desta nos hábitos alimentares;	100€ (dia/formador)	-
	A7. Ações de sensibilização para as empresas sobre os temas da responsabilidade social, ambiental e obtenção de certificações nestas áreas.		-
Distribuição (B)	B1. Elaboração de parcerias com empresas serviços de transporte e distribuição(Procura ativa)	-	-
	B2. Presença na feira internacionais na procura de novos distribuidores do produto	5000€ (evento/dia) +200€ (2 promotores/dia)+ viagem + estadia = 5200€/dia	-
Preço (C)	C1. Preço de venda do produto a granel ao cliente internacional (acréscimo de 1 euro ao valor atual)	Aumento de 4,5€ cliente atual para margem superior cliente novo do mercado internacional	5€/Kg
	C2. Preço de venda ao público em Mercados (Lisboa, Cascais, Setúbal e Sintra)	50€ (licença/dia) +100 € (2 promotores/dia ) = 150 €/dia ou parceria com vendedor (diminui custos)	8€/Kg ou 3 €/Unid
Promoção (D)	D1. Presença na FIL em eventos relevantes	100€ (licença/dia) +100 € (2 promotores/dia ) = 200 €/dia	ostra + copo vinho (marca parceira) = 5€
	D2. Presença na feira do LX Factory (último domingo do mês)	30€ (licença/dia) +100 € (2 promotores/dia ) = 130 €/dia	ostra + copo vinho (marca parceira) = 5€
	D3. Presença no festival da ostra em Setúbal	100€ (licença/dia) +100 € (2 promotores/dia ) = 200 €/dia	ostra + copo vinho (marca parceira) = 5€
	D4. Presença em Food Festivals em Lisboa e Estoril (European Street Food Festival (Estoril))	1000€ (licença/dia) +100€ (2 promotores/dia) = 1100 €/dia	ostra + copo vinho (marca parceira) = 5€
	D5. Presença em Parceria com grupos hoteleiros	Convite a participar em eventos	ostra + copo vinho (marca parceira) = 5€
	D6. Presença em eventos internacionais	5000€ (evento/dia) +200€ (2 promotores/dia)+ viagem + estadia = 5200€/dia	ostra + copo vinho (marca parceira) = 8€ Consequência da ação -> Aumento de carteira de clientes
	D7. Provas gratuitas nas visitas guiadas aos locais de produção (necessário parcerias com empresas de turismo)	Custo variável de acordo com estado do local e instalações de produção (Início: 1 local, e depois gradualmente para contemplar os restantes),	-
	D8. Criar Website+Facebook+Instagram+Canal de Videos+Guia Digital com informações sobre o Produto, empresas e região; Criação de uma base de dados acessível na web, com os locais disponíveis nas regiões para a produção (venda, aluguer e compra);	Entre 4000€ e 5000€ ou 140€ por mês	-
	D9. Concurso nas redes sociais (Melhor frase para promover a ostra da Região - Frase com mais likes) – Prémio: Jantar Romântico	Colocação de concurso em rede social= 50 €	-
	D10. Workshops de culinária com colaboração de Profissionais ou Entidades da área	1000€ (evento/dia) +200€ (1 profissional de cozinha) + 200€ (transporte) = 1400€/dia	-

Figura 42. Quadro com Programa de ações e orçamentos  
Fonte: Próprio

## 6.3. CALENDARIZAÇÃO

A calendarização apresentada no próximo quadro é um programa com duração de 3 anos, com início em janeiro de 2020 e a termina no final de 2022, ações planeadas de janeiro a dezembro dos respetivos anos.

Calendarização das Ações Propostas (Ano 2020)												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>Produto (A)</b>	A1 a A6	A1 a A5	A1 a A5	A1 a A6	A1 a A6	A1 a A6	A1 a A5	A1 a A5	A1 a A5	A1 a A6	A1 a A6	A1 a A5
<b>Distribuição (B)</b>	B1	B1	B1 e B2	B1 e B2	B1	B1	B1 e B2	B1 e B2	B1	B1	B1	B1 e B2
<b>Preço (C)</b>	C2											
<b>Promoção (D)</b>	D2 e D3	D2 e D3	D2 e D3	D2 e D3	D1 e D3	D2 e D3	D2 e D3	D2 e D3				

Calendarização das Ações Propostas (Ano 2021)												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>Produto (A)</b>	A2 a A6	A2 a A5	A2 a A5	A2 a A6	A2 a A6	A2 a A6	A2 a A5	A2 a A5	A2 a A5	A2 a A6	A2 a A6	A2 a A5
<b>Distribuição (B)</b>	B1	B1	B1 e B2	B1 e B2	B1	B1	B1 e B2	B1 e B2	B1	B1	B1	B1 e B2
<b>Preço (C)</b>	C1 e C2	C1 e C2	C1 e C2	C1 e C2	C1 e C2	C1 e C2	C1 e C2	C1 e C2	C1 e C2	C1 e C2	C1 e C2	C1 e C2
<b>Promoção (D)</b>	D8 a D9	D2, D4 e D5	D2, D4, D5 e D7	D3 e D7	D2, D4 e D5	D2, D4 e D5	D2, D4 e D5					

Calendarização das Ações Propostas (Ano 2022)												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>Produto (A)</b>	A2 a A6	A2 a A5	A2 a A5	A2 a A6	A2 a A6	A2 a A6	A2 a A5	A2 a A5	A2 a A5	A2 a A6	A2 a A6	A2 a A5
<b>Distribuição (B)</b>	B1	B1	B1 e B2	B1 e B2	B1	B1	B1 e B2	B1 e B2	B1	B1	B1	B1 e B2
<b>Preço (C)</b>	C1 e C2	C1 e C2	C1 e C2	C1 e C2	C1 e C2	C1 e C2	C1 e C2	C1 e C2	C1 e C2	C1 e C2	C1 e C2	C1 e C2
<b>Promoção (D)</b>	D8 a D9	D2, D4 e D5	D2, D4, D5 e D7	D3 e D7	D2, D4 e D5	D2, D4 e D5	D2, D4 e D5					

Figura 43. Quadro com Calendarização das ações propostas  
Fonte: Próprio

#### 6.4. CONTROLO E AVALIAÇÃO

Após a implementação do plano de marketing, é sugerido realização do controlo e avaliação do mesmo, permitindo a verificação antecipada de problemas que possam dificultar o alcance dos objetivos estipulados. Devem ser verificadas se todas as estratégias foram concretizadas nas datas propostas e se os orçamentos previstos com a implementação das respetivas ações do plano não ultrapassam o valor orçamentado.

O controlo do plano será efetuado com intervalos trimestrais, e servirá para avaliar, identificar e comparar se os preços, vendas, margens de lucro, angariação de clientes, satisfação do cliente, entre outros fatores, correspondem aos resultados esperados, e caso surjam desvios ou imprevistos, serão necessários ajustes nas ações delineadas e, conseqüentemente nos orçamentos e calendarização.

Este controlo será monitorizado pelo Instituto Politécnico de Setúbal como parceiro colaborador ou poderá ser criado um grupo de trabalho entre empresas de forma a controlar todas as ações do plano de marketing.



# CAPÍTULO 7

---

## CONSIDERAÇÕES FINAIS



## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

### 7.1. CONCLUSÕES

A elaboração do presente trabalho pretende contribuir para reconhecimento e notoriedade da ostra, um produto que acrescenta valor às regiões do Sado e Mira onde é produzida, trazendo mais crescimento e económico e cultural.

Analisar e conhecer os métodos utilizados no setor, nomeadamente no que diz respeito às formas de comercialização adotadas pelas empresas ostreícolas, ou seja, através de uma análise diagnóstica do Plano de Marketing, introduziu e aprofundou mais conhecimentos sobre planos de marketing no setor da aquicultura, com o propósito objetivo deste trabalho promover o produto, aumentando a notoriedade e a penetração do produto no mercado nacional e internacional.

As entrevistas com os intervenientes neste setor, desde produtores, parceiros até entidades públicas, permitiu identificar e caracterizar os principais clientes no setor, facilitou a segmentação e a identificação do target das produtoras de ostra.

Tendo em conta as diferentes segmentações analisadas, das ações propostas a ser implementadas para a promoção, destaca-se a importância da aplicação destas com base na sustentabilidade ambiental. Os resultados futuros serão sem dúvida perceptíveis em outros campos como o económico e cultural.

Algumas das limitações para a realização deste trabalho foi a ausência de dados atuais sobre produção ostreícola, quase toda a informação é sobre aquicultura no geral, com informação de difícil leitura, dados de entidades que não parecem estar certos, os dados mais fidedignos foram obtidos em entrevistas.

Espero que após a leitura deste trabalho, todos os intervenientes e leitores, compreendam que a maior riqueza está na sustentabilidade ambiental, que entendam que se trabalharmos e respeitarmos a Natureza, teremos sempre resultados fascinantes.

### 7.2. SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Após este trabalho, ficou presente uma necessidade comum a todos os produtores ostreícolas das regiões em estudo, de melhorar o sistema produtivo na cultura de ostra. Gostaria de sugerir para futuros trabalhos, temas relacionados com este assunto, e mais uma vez a colaboração interventiva do Instituto Politécnico de Setúbal na sociedade através da responsabilidade social.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIVROS:

- Appleford, P., Lucas, J., & Southgate, P. (2003). General Principles. In Lucas J. S., & Southgate P.C. (Ed ). Aquaculture Farming Aquatic Animals and Plants (pp.11-46) Oxford: Blackwell Publishing
- Aaker, D., Kumar, V. e Day, G.S. (2001), Pesquisa de Marketing, São Paulo: Editora Atlas.
- Bell, J. (2008). Como realizar um projecto de investigação, 4a ed., Lisboa: Gradiva.
- Costa, Teresa (2018), Gestão Contemporânea, Princípios, Tendências e Desafios, 2ª Edição, Edições Sílabo
- Creswell, J. W. (2003). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed-method approaches. California
- FAO, 2005-2008. Cultured Aquatic Species Information Programme – *Ostrea edulis*. Text by Gouletquer, P. In FAO Fisheries and Aquaculture Department [online]. Rome. Updated 1 Jan 2004. [http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Ostrea\\_edulis/en](http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Ostrea_edulis/en)
- CRASSOSADO, 2016. Estado atual da ostra-portuguesa (*Crassostrea angulata*) no estuário do Sado, ameaças e oportunidades para a sua exploração como recurso. Projeto Crassosado, Rel. final, financiado pela Portucel S.A. 98p.
- FAO, 2016. Global aquaculture production 1950-2010. Fisheries Global information system.
- Ferreira, I. (2003). Crescimento e qualidade da ostra (*Crassostrea gigas*) em viveiros da Ria Formosa sujeitos a diferentes condições de cultura e situações ambientais. Dissertação apresentada ao Instituto de Ciências Biomédicas de Abel Salazar para obtenção do grau de mestre em Ciências do Mar- Recursos Marinhos, especialidade de Aquicultura. Porto: Universidade do Porto.
- Flos, R., Reig, L., Oca, J., & Ginovart, M. (2002) Influence of marketing and different landbased systems on gilthead sea bream (*Sparus aurata*) quality. In Aquaculture International, Volume 10, Número 3, pp.189-206 New York: Springer Food and Agriculture Organization (2007). Cultured Aquatic Species Information Programme. Disponível em: <http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/search>
- Fortin, M-F. (1999). O Processo de Investigação. Da Conceção à Realização. Loures: Lusodidacta
- Globefish-FAO: Bivalves-Commodity Update, October 2007. Published by Globefish (FAO), Rome, Italy, 2007.
- Hill, M. M. & Hill, A (2000), "Investigação por Questionário", 1ª ed., Lisboa: Edições Sílabo
- INE. (2018). Obtido de Instituto nacional de estatística: <https://ine.pt/>
- INE. (2019). Obtido de Instituto nacional de estatística: <https://ine.pt/>
- Kotler, P., & Keller, K., (2006). Marketing Management. 12th Ed., Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G., (2010). Principles of Marketing. 13th Ed. Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I..Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- Kotler, P., Administração de marketing: Análise, planeamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas,1998.
- Lambin, J. J. (2000). Marketing Estratégico. Portugal: McGraw-Hill.
- Leith, P.B., e M. Haward, 2010: Climate Change Adaptation in the Australian Edible Oyster Industry: an analysis of policy and practice. University of Tasmania, Hobart, Tasmania. Disponível em: <https://eprints.utas.edu.au/11628/>
- Lindon D, Lendrive J., Lévy J. Dionísio P., Rodrigues J. V. (2009). Mercator XXI- Teoria e Prática do Marketing. 12ª Ed., Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Menezes, J. (2003). Uma Proposta Sustentável de Estratégia de Desenvolvimento da Aquicultura. Revista da Ordem dos Médicos Veterinários, nº 31, Jan/Fev/Mar Lisboa Instituto de

Conservação da Natureza (2006). Reserva Natural do Estuário do Sado. Disponível em: <http://portal.icn.pt/ICNPortal/vPT/Areas+Protegidas/ReservaNatural/EstuarioDoSado/?res=1280x768>

**McDonald, M.** (2008). *Malcom MacDonal on Marketing Planning*. 1st Ed. London & Philadelphia: Kogan Page Publishers

**McDonald, M.** (2008). *On marketing planning - Understanding marketing plans and strategy*. Londres: Kogan Page.

**Pillay, T.V.R. & Kutty, M.N.** (2005). *Aquaculture, Principles and Practices* (2th ed.). Oxford: Blackwell Publishing

**Porter, M.** (2008), “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, Special Issue on HBS Centennial, *Harvard Business Review* 86, No. 1, 79 – 93.

**Porter, M.** (1980), “The Competitive Advantage of Nations”, in W. Lazonick e W. Mass, *Organizational Capability and Competitive Advantage*, Hants: Edward Elgar Publishing, pp. 173-193.

**Santos, Lúcio, Alexandre, P. e Pontes, C.** (2016). “Orientações Metodológicas para elaboração de trabalhos de Investigação”. Instituto Universitário Militar.

**Sarkar, S.** (2010), *Empreendedorismo e Inovação*, 2ª Edição, Lisboa, Escolar Editora.



---

## LISTA DE ANEXOS



## ANEXO I



## FICHA DE PRODUTO

FT\_SA\_G\_073 Versão 01

Data: 20/11/2017

Página 2 de 2

## COMPOSIÇÃO NUTRICIONAL OSTRÁ-PORTUGUESA (por 100g de produto) \*

VALOR ENERGÉTICO (KCAL/KJ)		65/275
MACRONUTRIENTES	Lípidos Totais (g)	1,7
	Ácidos gordos saturados (g)	0,3
	Ácidos gordos monoinsaturados (g)	0,3
	Ácidos gordos polinsaturados (g)	0,5
	EPA (mg)	-
	DHA (mg)	-
	Hidratos de Carbono (g)	3,9
	Proteína (g)	8,6
	Sal (mg)	920
	Fibra alimentar (g)	0
	Água (g)	83
	Colesterol (mg)	53

VITAMINAS	
Vitamina A (retinol) (µg)	85
Caroteno (µg)	0
Vitamina D (µg)	0
A-tocoferol (E) (mg)	0,85
Tiamina (B1) (mg)	0,15
Riboflavina (B2) (mg)	0,19
Niacina (mg)	1,9
Vitamina B6 (mg)	0,13
Vitamina B12 (µg)	14
Vitamina C (mg)	0
Folatos (µg)	11

MINERAIS	
Cinza (g)	2,7
Sódio (Na) (mg)	370
Potássio (K) (mg)	260
Cálcio (Ca) (mg)	66
Fósforo (P) (mg)	140
Magnésio (Mg) (mg)	36
Ferro (Fe) (mg)	8
Zinco (Zn) (mg)	91

\*Tabela de Composição dos Alimentos, Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge (INSA), 2016. Disponível em <https://insa.foodcase.ch/>

## OBSERVAÇÕES/ALEGAÇÕES NUTRICIONAIS:

A Ostra é um molusco de **baixo** teor de **gordura**, com alto teor de **proteína**, vitamina **B12** e **zinco**.

Fornecer ainda uma quantidade significativa de fósforo e ferro.

Elaborado por: Departamento de Segurança Alimentar e Certificação

Aprovado por: Conselho de Administração

Mod. FT\_SA\_G\_073\_01

Correio eletrónico: [docapesca@docapesca.pt](mailto:docapesca@docapesca.pt) | Site: [www.docapesca.pt](http://www.docapesca.pt)

ANEXO II

# Survey - Consumption Habits - Oyster

INVESTIGATION PROJECT OF INSTITUTO POLITÉCNICO DE SETÚBAL ( ENGLISH VERSION)

\* Required

Thank you for your visit. This questionnaire aims at a deeper understanding of the oyster consumption habits, the behavior and the desire of the oyster consumer in Portugal. Completing this short quiz will help us get the best results. Thanks in advance.



**Nationality?\* \***

Choose (List of countries)

**Country where you live?\* \***

Choose (List of countries)

**Gender?**

Male

Female

**Your Age?**

<18 years old

18 to 25 years old

26 to 35 years old

36 to 45 years old

46 or more

**Your qualifications (academic)?**

< Higher Education

Higher Education

Superior Education Degree (BSc, MSc, PhD)

**Professional activity?**

Unemployed

Student

Retired

Own Company

Work for other

**Do you consume oysters? \***

Yes

No

**If NO. Reasons not to consume? \***

- I do not like
- I did not prove
- For fear of poisoning or illness
- Lack of information
- Quality certificates are missing
- Unknown origin.
- Price too high
- I do not see for sale
- Other:

**How many times a year do you consume oysters (Frequency)?**

- Only once
- One to six times
- Six or more times

**In what seasons of the year you consume (Ocasions)?**

- Easter
- Summer
- Christmas
- New Year's Eve
- Other

**Where do you consume oysters?**

- Home
- Restaurants
- Hotels
- Other

**Where do you buy oyster?**

- Supermarket
- Directly to the producer
- Online
- Other

**Brand name of the oyster producer or seller?**

Your answer

**Do you know the origin of the oyster you consume?**

Choose (List of countries)